

EDITORIAL

Réaliser un numéro de Perspectives sur le thème de la bientraitance a plongé la Rédaction dans un abîme de perplexité. Que dire de ce quoi déjà ? Principe, concept, philosophie ? Peut-on en définir le contenu, s'il en a un ? En piochant à droite et à gauche, on trouve quelques idées : respect, attention, valorisation, bien-être, enrichissement personnel. Que des choses positives. Mais alors, plaider pour la bientraitance suppose-t'il en creux qu'il y ait encore de la maltraitance ? Il serait intéressant d'imaginer comment les responsables un tel apprentissage. Et d'ailleurs apprend-on à être bien traitant ?

Mais au-delà de l'engagement personnel à «faire le mieux que l'on peut», la bientraitance questionne tout un système composé de relations complexes entre des acteurs sensés agir ensemble pour que l'utilisateur soit bien traité. Or si l'accent est d'ordinaire mis sur le moment particulier où le praticien entre en relation avec l'enfant et sa famille, que ce moment fasse l'objet de toutes les attentions et donc de la bientraitance maximale, il ne faudrait pas perdre de vue que l'environnement hiérarchique, institutionnel, budgétaire ou politique peut, lui, générer une multitude de facteurs négatifs qui, directement ou non, parasiteront cette relation voulue bien traitante.

C'est cette complexité que nous vous proposons d'aborder ici, sous différents angles que nous espérons éclairants et complémentaires. S'ils devaient susciter des réactions de votre part, n'hésitez pas à les partager avec nous.

Hervé Boéchat
secrétaire romand INTEGRAS

BILLET D'HUMEUR



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Est-il acceptable de considérer qu'un professionnel bien traité est, par hypothèse, un professionnel bien traitant ? Ou est-ce discutable de soutenir qu'un professionnel auquel l'institution offre des conditions de travail respectueuses de sa personne, de son emploi et de ce que l'on peut en attendre, est en accord avec le sens de sa mission ? Car, nous semble-t-il, au prétexte de frugalité, on a dans ces milieux, longtemps cantonné le praticien dans les arrières-cours, dans des lieux mal accessibles, à l'écart du dialogue au nom de hiérarchies qui définissaient des territoires et des fonctions. Après tout, les éducateurs étaient d'abord à disposition des usagers, au point qu'ils en avaient oublié l'existence des parents, fussent-ils défaillants.

Notre expérience nous conduit à observer que des structures nouvelles modifient le paysage institutionnel. Ces récentes constructions sont réfléchies autrement ; elles s'inscrivent dans le cadre de projets pensés dans la totalité de leur fonction y compris leur inclusion dans l'environnement urbain. La place de chacun est évaluée en sorte qu'à la fin chaque catégorie partie prenante y trouve les espaces et le confort nécessaires à l'expression de ses différents besoins.

Et pourtant, parce que les simples mortels sont imparfaits et qu'ils sont à la merci de leurs limites, celle de l'entendement, de la patience, de la sensibilité, ils peuvent céder aux actes malheureux, peuvent d'un pas de côté se montrer maladroits, injustes, inadéquats. Ils peuvent, à l'instar de l'établissement qui n'y prête pas garde, se montrer maltraitants.

Faut-il pour autant condamner ?

Sans doute que les faits avérés ne justifient aucune complaisance. Mais la permanence de la confrontation aux souffrances, aux comportements qu'elles engendrent, aux réactions qu'elles provoquent, amène à considérer ce qui peut se passer dans ces vases clos que sont ces établissements avec prudence et discernement. Amène aussi à s'interroger sur la pertinence de l'existence de ces internats repliés sur eux-mêmes et peu enclins à la réflexion sur le changement et les évolutions nécessaires ?

Et pourtant, la Qualité de Vie au Travail (QVT) passe aussi par cet exercice salutaire

La rédaction

SOMMAIRE DU N° 5 / AVRIL 2017

Billet d'humeur	page 1	Bientraiter selon Carl Rogers	page 4	Le management bien traitant permet-il l'accompagnement bien traitant des enfants placés ?	page 6
Bien traiter; cela va de soi ?	page 2	Entre éthique et pratique	page 4	ACTUALITÉ –AGENDA	page 6
La montée du «management» progrès ou tyrannie ?	page 3	Dessine-moi une institution !	page 5		
		L'institution est inévitablement maltraitante ?	page 5		

BIENTRAITER ; CELA VA DE SOI ?

Nous pourrions partir de cet a priori qu'un établissement d'accueil pour mineurs par exemple, qu'un travailleur social et tous autres acteurs du champ social sont bien-traitants par définition. Parce que prêter secours à l'enfance en danger, carencée, privée de son environnement familial, pauvre et démunie, appelle d'abord à la sollicitude, à la bienveillance, à la bienfaisance et à la reconnaissance.

Cela pourrait aller de soi si l'on fait sien le principe que ces personnes en difficulté sont dignes de respect et qu'elles inspirent nécessairement des postures, des manières d'être qui, fondamentalement, prennent en compte ses besoins, ses attentes, ses refus dans la reconnaissance de ses spécificités, et dans l'application de ses droits.

Nous serions tentés d'affirmer que la bien-traitance, celle qui rend supportable le séjour institutionnel, la séparation d'avec les siens, l'éloignement et la promiscuité, est une valeur indispensable à la mise en œuvre honorable de ces établissements spécialisés sans laquelle il ne se peut de séjour producteur de mieux être et d'avancées. Sans laquelle l'identité même de l'usager est remise en cause.

Elle implique dans ces conditions une culture institutionnelle portant haut les couleurs de la bienveillance, de l'écoute, de la considération et de l'empathie. Elle suppose aussi l'exercice de compétences adaptées à la complexité de l'activité, à partir de personnels spécialisés non seulement au bénéfice des équipements intellectuels requis, mais aussi inventifs, ouverts et réceptifs au monde environnant. La bien-traitance prend appui nous semble-t-il, sur la conviction qu'il se peut et qu'il se doit des rapports humains construits d'abord sur la reconnaissance de l'altérité en ce qu'elle transcende les limites. Accepter l'autre dans sa grande diversité certes, mais aussi parce qu'il révèle la face cachée de la même pièce.

La bien-traitance donc, celle qu'il faut promouvoir et protéger dans les établissements d'accueil, n'est pas uniquement une réflexion à mener, une finalité à atteindre, c'est d'abord et surtout une exigence morale, des contraintes à satisfaire en sorte que les actions trouvent à s'inscrire dans le registre des bonnes pratiques professionnelles auxquelles il serait impératif de souscrire, auxquelles il s'agirait de contribuer

Car, et nous ne sommes pas sans le savoir, le glissement vers des attitudes et comportements maltraitants est d'une certaine manière inscrit dans la proximité de deux concepts antagoniques mais étroitement liés au même environnement. Le bien et le mal trouvent à se côtoyer dans des espaces réduits touchant à la gestion des émotions, à celle des frustrations, à la tentation des répressions, voire à celle des rabaissements et des humiliations.

L'ANESM, en France, évoque la «mémoire du risque» et celui de la maltraitance est souvent sournois. Il sommeille dans l'ensemble des aspects de l'organisation institutionnelle, au dedans comme au dehors, en particulier lorsqu'il est question du poids des ordres institués et leur influence sur l'expression du pouvoir d'agir des individus tous bords confondus mais en particulier lorsqu'ils sont vulnérables, que leur situation implique dépendances et souffrances. Il s'agit bien évidemment d'y demeurer attentif car s'il s'impose aux acteurs du social qu'ils doivent inscrire leur vigilance dans une démarche d'amélioration continue des pratiques et de la prévention, il s'impose aussi que la bien-traitance s'impose d'abord dans l'équilibre entre tensions et contingences continuellement recherchée dans la relation d'accompagnement.

Finalement, il faut ici l'affirmer, la bien-traitance ne se décrète pas. Elle suppose l'exigence d'un permanent «effort sur soi» favorisant le meilleur recul possible sur les faits et les événements, de manière à permettre aux acteurs du social à quelque niveau qu'ils se trouvent, des postures cohérentes, en accord avec les valeurs privilégiées et l'exercice de démarches de communication fondées, sans alternative, sur cette réflexion active et productrice de cette solution à haute valeur morale, respectueuse de l'individu dans toute sa complexité.

N'opposons pas enfin l'éthique de la responsabilité à l'éthique de la conviction. La première pèse les conséquences avant d'agir, la seconde s'intéresse peu aux conséquences des actes. Alors qu'on sait que l'existence d'un enfant peut-être brisée par un diagnostic erroné, une intervention inappropriée. La petite Leaticia a été placée trois ans en établissement d'éducation pour maltraitance, alors qu'elle était victime d'une maladie génétique.

Il faut attentivement écouter ce que les enfants ont à dire.

*Ph. Jayet
Sociopédagogue*



LA MONTÉE DU "MANAGEMENT", PROGRÈS OU TYRANNIE ?

Quand la dimension collective du travail disparaît de l'horizon du travailleur social tout peut devenir possible. Le fait qu'il y ait moins de colloques métiers ou d'espaces collectifs de coopération au sein des institutions et des associations fait littéralement abdiquer le praticien du social face à la force du management. Comme il n'y a plus de résistance possible parce que les espaces collectifs formels où cette résistance pouvait s'exprimer sont limités, on assiste à l'atomisation des employés, à la promotion des individualisations, voire à la dilution des compétences et à une baisse de la qualité du service. Ce qui permettait de maintenir une unité, une indépendance d'appréciation, une forme d'autonomie réglementée mais concertée, en d'autres termes, une responsabilité sociale mise en œuvre dans le travail, parce qu'enrichie et soutenue collectivement, fait tendanciellement défaut.

L'absence d'une claire volonté institutionnelle de coopération pour structurer et porter les missions du travail social se fait lourdement sentir chez les travailleurs sociaux. L'effet le plus immédiat lié à la perte de la culture professionnelle soutenue, organisée et portée collectivement favorise de fait chez les praticiens du social un transfert de la loyauté vers ce management qui apparaît dès lors comme une forme institutionnelle de substitution. L'agent du service public tend à abdiquer sa responsabilité de travailleur social et sa liberté d'appréciation, au profit du conformisme aux nouvelles procédures et réglementations internes, parce qu'il sait désormais qu'il ne sera soutenu par aucun collectif. Sa professionnalité, par souci de préservation, a tendance à se limiter au seul respect des procédures. L'autorité du travailleur social, qui reposait antérieurement sur l'expérience et le savoir-faire d'une relation de qualité avec les usagers, s'affirme maintenant par la sujétion à la logique gestionnaire qui constitue alors une nouvelle orientation du métier.

La place due, la souffrance de l'utilisateur ou du bénéficiaire comptent moins, puisque l'impératif professionnel réside d'abord dans le respect des directives, la soumission aux procédures et le souci de ne commettre aucune faute qui serait imputée à un manquement au respect de celles-ci. Peu importe la portée sur le fond du travail social en tant que tel, l'empathie ou le souci de l'autrui (travailleurs sociaux et usagers), seuls comptent la soumission aux tâches contraintes à partir de nouveaux outils de gestion et le strict respect des directives.

L'engagement social n'a plus lieu d'être puisque la singularité du rapport à l'utilisateur s'est retranchée derrière cette nouvelle responsabilité professionnelle: l'interlocuteur n'est plus un travailleur social mais un employé d'une administration exécutant stricto sensu des directives. La relation n'est plus personnelle, elle en devient complètement anonyme. Tout cela peut être compris au titre de la maltraitance institutionnelle.

Patrick Ernst
Sociologue et Travailleur social

L'INSTITUTION EST INÉVITABLEMENT MALTRAITANTE ?

La gestion d'une institution, qui a pour mission la protection de mineurs qui ne peuvent pas vivre auprès de leur famille, est sûrement complexe. La couverture 24 heures sur 24 pendant toute l'année rend difficile l'organisation des présences du personnel éducatif.

La continuité relationnelle avec un adulte de confiance est sans aucun doute significative mais elle n'est pas garantie. Au contraire, il arrive souvent que l'enfant placé rencontre des adultes qui apparaissent et disparaissent comme, peut-être, il était déjà d'habitude auparavant dans son noyau familial d'appartenance.

Au sein de l'institution, l'enfant retrouve dans la proximité de ses pairs, une concentration de souffrances, qui se mélangent et s'influencent réciproquement. Il fréquente de près des enfants auteurs et/ou victimes de violences physiques, d'humiliations, d'intimidations, d'abus sexuels. Ces groupes peuvent devenir

explosifs, et il peut aussi arriver que des actes de violences se manifestent entre les enfants placés.

L'institution observe et constate encore l'exclusion ou l'éloignement d'enfants qui nécessiteraient le recours à un centre plus thérapeutique ou plus fermé selon l'ampleur des différentes stigmatisations. Le réseau institutionnel de protection (autorité, services placeurs, médecins, etc) se dit impuissant et déplace sans véritable analyse des besoins, l'enfant vers un autre établissement.

C'est comme cela que débute le vagabondage institutionnel et que les institutions, en sens large du terme, deviennent maltraitantes. "Dès le moment qu'est posée la question - où est-ce que je vais le placer ? - débute la maltraitance" a dit récemment, à l'occasion d'une conférence, Franco Rotelli alors proche collaborateur de Franco Basaglia et qui, en 1970 dans son texte "L'institution en négation" avait écrit que le patient, de "personne à comprendre" devient "problème à gérer" et il n'est alors plus soigné mais simplement parqué.

Prendre la responsabilité de la relation avec les enfants qui nous sont confiés dans le respect scrupuleux de ses droits est le moyen incontournable qui nous permet d'éviter la maltraitance, et son lot de conséquences dramatiques.

Raffaele Mattei – Direttore
Fondazione AMILCARE - Lugano



ENTRE ÉTHIQUE ET PRATIQUE

BIENTRAITER
SELON CARL ROGERS

Selon Carl Rogers, quatre dimensions de la communication peuvent participer à la démarche bienveillante. Elles incarnent les modalités qui évitent aux individus de mettre l'autre en accusation.

La première dimension consiste à observer les faits en évitant les jugements de valeurs. La seconde, à reconnaître ses propres sentiments, pour permettre à l'interlocuteur de trouver l'espace qui lui permet de dire les siens. La troisième, d'avoir conscience et d'exprimer ses besoins propres, ce qui facilite la compréhension des besoins de l'autre. La quatrième enfin, de savoir formuler sa demande et d'indiquer à l'autre quelles actions concrètes peuvent contribuer à mon bien-être.

A travers l'ensemble de ces dimensions, c'est la faculté d'empathie et la posture de négociation qui sont mobilisées et sont retenues par le professionnel.

Rappelons encore la notion de sollicitude développée par Paul Ricoeur. Elle consiste à adopter envers l'autre une attitude permettant de rétablir un équilibre plutôt que d'accentuer le déséquilibre. C'est le geste individuel qui incarne la sollicitude, il répond à une fragilité par une réponse singulière, soucieuse de la vulnérabilité de l'autre. Le geste de sollicitude vise à son respect.

anesm 2008

L'éthique est la capacité de distinguer ce que l'on ferait spontanément, pour soi, de soi à soi et ce que l'on ferait par allégeance, par loyauté à une appartenance, par besoin de reconnaissance. Il faut donc distinguer l'éthique qui infiltre notre comportement quotidien lorsque nous n'avons pas revêtu la défroque de notre rôle social, familial, et surtout professionnel. L'autre comportement, celui lié à nos loyautés aux appartenances susdites, relève de la morale, de la norme, du règlement. Il n'y a d'éthique qu'individuelle.

La question du langage utilisé dans l'exercice de nos professions est alors au centre du problème. Ainsi on pourra opposer un langage « gestionnaire » normatif qui réduit les intervenants dans les institutions à devoir effectuer des tâches, auquel s'oppose un langage éthique qui prend en compte et laisse place à la dimension relationnelle dans leur pratique. Autre exemple, un certain langage psychiatrique collectif qui implique une norme de pratique qui classifie, chosifie les patients et le langage psychothérapeutique qui relève de l'éthique car il laisse une grande part de responsabilité aux praticiens dans leur façon de concevoir l'exercice de leur art et une liberté aux patients.

Il faut donc distinguer deux attitudes dans tout ce qui concerne les métiers où la question de l'humain est au centre des préoccupations: une attitude qui consiste à penser que l'humain auquel nous avons à faire et nous-mêmes faisons partie d'un même monde, donc laisse une place à l'éthique de chacun et une autre, une attitude « objective », le monde vu au travers d'un trou de serrure, la norme qui est la morale d'un groupe, ainsi la recherche exclusive du « diagnostic » comme vu plus haut.

Cette question importe à tous ceux qui sont conduits à prendre des décisions concernant des humains : médecins, psychiatres, militaires, fonctionnaires aux frontières, travailleurs sociaux, enseignants, éducateurs, tous exposés à croire qu'ils doivent être tels que leur rôle professionnel leur impose de se montrer de par le règlement, et qui pourraient oublier que, par ailleurs, ils ont des responsabilités personnelles vis à vis de l'autre et vis à vis d'eux-mêmes.

Parfois certaines décisions sont difficiles à prendre : agir en fonction de nos convictions ou en fonction de ce que le collectif nous propose ?

À partir de là, on peut avancer qu'éduquer, enseigner, soigner, c'est transmettre à l'autre la capacité de prendre ses distances avec l'idéologie contenue dans tout langage qu'il soit personnel ou collectif, éthique ou moral. Cela s'appelle être responsable, donc libre ou libre, donc responsable.

*Robert Neuburger
Psychiatre,*

psychothérapeute de couple et de famille

*auteur, entre autres, de « Exister, le plus intime et fragile des sentiments »
(Payot éd.)*

« Je suis responsable d'autrui sans en attendre de réciprocité, dût-il m'en coûter la vie »

Emmanuel Levinas (1906 - 1995)

« La bienveillance ne se réduit ni à l'absence de maltraitance, ni à la prévention de la maltraitance. elle n'est ni le contraire logique, ni le contraire pragmatique de la maltraitance. la bienveillance s'inscrit dans la conception d'une société spécifique... et dans la recherche collective du sens. elle s'inscrit dans le projet éthique indissociable de l'action sociale et médico-sociale... en ce sens, la bienveillance est bien l'enjeu d'une société toute entière, un enjeu d'humanité. »

DESSINE-MOI UNE INSTITUTION !



En réponse à cette demande, nous aurions probablement le dessin d'une grande maison avec des murs, des fenêtres et une porte imposante. Cette représentation laisse sous-entendre que la porte et les murs de l'institution délimitent l'intérieur de l'extérieur. Aujourd'hui, la plupart de nos institutions incitent à faire évoluer cette représentation en proposant des prestations diversifiées «extra-muros» notamment les postures, les prises en charges «extérieures» (PCE sous diverses formes) ou encore la guidance parentale.

Bienveillance

En novembre 2015 Les Billodes ont été confrontées à une situation singulière qui, par une mise en échec systématique de nos prestations, a confirmé l'idée que notre environnement institutionnel peut être parfois générateur de «maltraitance». C'est probablement cette acceptation qui pose les fondements d'un accompagnement «bien-traitant».

La situation: après trois mois d'observation, nous avons constaté une résistance/opposition passive et massive de deux adolescentes d'une même fratrie extra-cantonale, à investir leur placement. Ainsi, ces deux adolescentes se sont isolées, n'investissant ni leurs pairs, ni les professionnels, ni le contexte institutionnel. Aucun projet semblait ne pouvoir aboutir, les deux adolescentes refusant d'en être actrices. Un état de déprime important s'est installé et elles ont pu exprimer leur détresse d'être séparées de leurs contextes social, scolaire et familial. La poursuite du placement était peu envisageable sans entrer dans un probable et stérile rapport de force, un retour en famille était plus que réservé. La solution d'un changement d'institution a été également écartée car la problématique décrite aurait été simplement déplacée et leur révolte amplifiée.

Re-dessine-moi une institution...

Cette situation a stimulé notre réflexion pour définir de nouvelles perspectives à notre environnement institutionnel. Notre réflexion, sans aucune prétention, a considéré que si l'institution ou la famille ne pouvaient être retenues comme des lieux séparés adaptés aux besoins des enfants, alors que la famille

et l'institution pourraient se définir comme un lieu de soutien ou l'ensemble des partenaires (famille et professionnels) «cohabitent», se complètent, s'entraident. Nous avons ainsi redéfini la place, le rôle et l'importance de l'espace d'accueil, ainsi que des personnes en interaction.

L'institution qui occupe une place centrale dans la partie de gauche, réattribue cette place à la famille en se mettant notamment au service de cette dernière.

L'institution à domicile...

Par un partenariat pertinent et favorable à accepter d'entrer dans quelques «zones grises», ainsi que par une souplesse remarquable de notre personnel, nous avons rendu possible le retour des adolescentes dans la famille par l'intégration au domicile familial d'une éducatrice de notre institution (éducatrice référente d'une des adolescentes pour assurer une continuité de la prise en charge). Une durée maximale de six mois a été définie, l'idée étant qu'à terme le suivi puisse être assuré par une prestation intensive de type AEMO.

L'intégration d'une personne ressource dans le quotidien d'une vie de famille n'est pas aisée (~ 25 heures par semaine, puis implication dégressive). Il y a eu la phase de découverte, celle où les personnes s'approprient, la phase où les règles sont reclarifiées/renégociées, la phase d'implication dans la gestion du quotidien, la phase de régulation des rôles, et j'en passe... Il y a eu aussi des questionnements, des réajustements, des moments de doutes. Il y a surtout eu des liens qui se sont construits progressivement et sur lesquels l'ensemble des acteurs familiaux ont pu s'appuyer pour trouver de nouveaux équilibres facilitant la cohabitation. La confiance s'est peu à peu construite, les confidences ont trouvé leurs places, la régulation s'est installée.

Concrètement, l'éducatrice a participé aux activités du quotidien tout en étant attentive à faire avec. Ainsi, son rôle s'est décliné sous diverses formes: coacher maman pour l'élaboration de la liste des commissions, répétitrice pour les devoirs des enfants, organisatrice de la répartition des tâches, médiatrice, gardienne d'animaux, diététicienne, hygiéniste, maîtresse d'école ménagère, etc... Une deuxième maman ? Ce questionnement, nous l'avons bien évidemment mené tout au long de cet accompagnement particulier. Une attitude, une posture, une stratégie et un discours adaptés devaient permettre le renforcement de la place et du rôle parental. Cela ne fut pas toujours le cas...

Il y a souvent dans notre profession d'éducateur cette envie de faire évoluer et cette frustration associée au fait que ce qui est attendu ne se produit pas... Cette situation nous a rappelé à l'accepter avec humilité, à «se satisfaire de». Au terme de ces six mois d'intervention au domicile familial, les deux adolescentes ont pu se réinscrire scolairement et être promues tout en réinvestissant leur environnement social, la maman se sentant soutenue n'a pas démissionné de son rôle et cette famille, bon gré mal gré, et a réussi à cohabiter ensemble. Le relais du suivi de cette famille a été assuré par l'AEMO du canton du Jura qui, en s'appuyant sur ce projet, a étendu ses prestations de base en prestations AEMO intensives.

La recherche de bienveillance est une dynamique qui appelle de la part des professionnels, des usagers et de leurs proches, et des autres parties prenantes de l'intervention, une réflexion et une collaboration continues à la recherche de la meilleure réponse possible à un besoin identifié à un moment donné. Cette réflexion, nous l'avons menée pour prioriser les besoins exprimés de ces deux adolescentes, au détriment d'aspects organisationnels et financiers. Concrétiser la réponse a nécessité des engagements particuliers qui ont bousculé notre quotidien. Pas simple, mais cela en valait résolument la peine. Ce ne sont pas les deux adolescentes qui me contrediront !

IMAGINE-TOI UNE INSTITUTION !

Jacques Farron,
directeur Centre pédagogique
«Les Billodes», Le Locle



LE MANAGEMENT BIEN TRAITANT PERMET-IL L'ACCOMPAGNEMENT BIEN TRAITANT DES ENFANTS PLACÉS ?

La question que je me pose me laisserait à penser que l'environnement de travail peut façonner de manière directe la méthode de travail, ou du moins l'attitude du travailleur face à sa mission ? Deux de mes récentes lectures permettent d'aborder ce thème sous des angles différents, tout en arrivant à des conclusions similaires, me permettant de répondre par l'affirmative à cette question.

Dans un rapport de travail relativement vertical, Maxime Morand, propose le leadership charismatique et accompagnant. Le leader (et non le chef) montre l'exemple et instaure un rapport « vrai » entre les gens, dans lesquels l'hypocrisie et la domination n'ont pas lieu d'être. Il montre la voie, dicte la mission et laisse le travailleur organiser le travail. Le leader a le courage de nommer ce qui ne va pas. A ce propos, Maxime Morand parle, dans un langage très biblique, de mettre le poisson qui pue au milieu de la table. Isaac Getz et Brian M. Carney défendent l'autonomie ET la responsabilité du travailleur. Dans un management « libéré » le rapport hiérarchique n'a pas de sens. Chacun sachant quelle est sa mission et assumant décisions et organisation. Chaque travailleur devient son propre patron.

Cette entreprise « libérée » présuppose quelques postulats pour fonctionner: la grande confiance dans les personnes et leur capacité d'agir, les collaborateurs connaissent et s'identifient aux missions du service ou de l'entreprise,

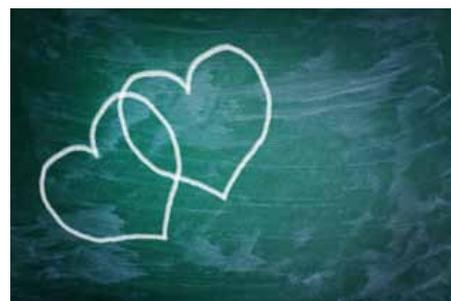
Ils sont capables, si on leur donne les moyens, d'interroger constamment leur pratique afin d'être toujours « dans le coup ». Enfin; un rapport vrai et ouvert entre les collaborateurs permet la circulation des informations et la coordination naturelle entre les postes, et personnes, interdépendant(e)s. Dans ce monde-là, la surveillance et le contrôle sont non seulement inutiles, mais surtout contre-productif : « Traiter les gens avec grâce, afin qu'ils agissent avec audace ».

Ainsi nos institutions doivent pouvoir s'organiser de telle manière qu'elles vivent ce qu'elles prônent: à savoir la bienveillance. Voilà un beau challenge pour nos institutions, quand notre mission première est souvent perçue par nos principaux bénéficiaires comme injuste et violente, et les rapports entre services dans une logique trop souvent de tensions. Collaboration, ouverture, adaptation, empathie, confiance, responsabilité, voilà les mots qui guideront le projet éducatif des institutions de demain (mais rien n'empêche de commencer d'aujourd'hui...)

Cédric Bernard
Directeur FOJ

Maxime Morand
« petit guide du leadership provoc'acteur selon Jesus Christ »
ed Favre

Isaac Getz, Brian M Carney
« liberté et Cie »
collection champs essai, Flammarion



AGENDA

• 12 mai 2017
aux Colombettes (FR)
www.crdie.ch
**Assemblée générale
de la CRDIE**

• Jeudi 1 et vendredi 2 juin 2017
INTÉGRAS
« Journées de Morat »
www.integras.ch

• Jeudi 8 juin 2017 Bruxelles
« Assemblée générale
Métis-Europe »
www.metis-europe.eu



• Jeudi 31 août et 1er septembre 2017
Maison de quartier sous-gare
à Lausanne
**A quoi sert (encore) le travail
social ?**
information et inscription:
cpittet@pars.education

• 1er septembre 2017
Salle de la Grenette
Fribourg
INTÉGRAS
« Journée de débats consacrée
aux liens entre placement et
droits de l'enfant »
Informations supplémentaires et
inscriptions sous:
www.integras.ch/colloques

