

DIRECTEURS ENFANCE-FAMILLE : DE LA FONDATION D'UN MÉTIER À SA TRANSMISSION... COMMENT PASSER LE RELAIS ?

INSET d'Angers

4 et 5 juin 2014

Les actes du séminaire



INTERVENANTS

- **NATHALIE ROBICHON,**
Responsable de service du pôle de compétences de l'INSET d'Angers
- **LAURENT SOCHARD,**
Responsable du pôle de compétences Enfance du CNFPT, INSET d'Angers
- **MICHEL LEBELLE,**
Consultant-chercheur, cabinet GPS (Gouvernance prospective des savoirs)
- **CHRISTINE KOLODZIEJSKI,**
Conseillère de formation à la délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT
- **JEANNE BALLOT,**
Animatrice de l'observatoire social territorial de la Mutuelle nationale territoriale (MNT)
- **SOPHIE REMINIAC-TURLAN,**
Directrice de l'enfance et de la famille de la Drôme
- **DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL,**
Responsable du management de la connaissance et des statistiques, groupe LVMH Recherche
- **ANNE OUI,**
Chargée de mission et coordinatrice, ONED
- **PIERRE-ÉTIENNE GRUAS,**
Directeur de l'enfance et à la famille, conseil général de Gironde
- **Les directeurs-trices ayant contribué aux travaux de recherche**
 - **MARIE-FRANÇOISE BELLEE-VAN THONG,** *Hauts-de-Seine*
 - **JEAN-PAUL BICHWILLER,** *Meurthe-et-Moselle*
 - **MICHEL EYMENIER,** *Vaucluse*
 - **JEAN-ROLLAND FONTANA,** *Haute-Savoie*
 - **JEAN-FRANÇOIS KERR,** *Essonne*
 - **BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR,** *Finistère*
 - **GUY PATRIARCA,** *Ardèche*
 - **DANIELLE PERROT,** *Bouches-du-Rhône*
 - **CHANTAL RIMBAULT,** *Val-de-Marne*
 - **ODILE SAMPEUR,** *Maine-et-Loire*
 - **MICHÈLE ESTRAILLIER,** *Hauts-de-Seine*

SOMMAIRE

■ Présentation des objectifs et des enjeux du séminaire.....	4
■ Nathalie ROBICHON, responsable du service des pôles de compétences de l'INSET d'Angers	
■ Laurent SOCHARD, responsable du pôle de compétences Enfance du CNFPT, INSET d'Angers	
■ Anne OUI, Chargée de mission et coordinatrice, ONED	
■ Michel LEBELLE, Consultant-chercheur, cabinet GPS (Gouvernance prospective des savoirs)	
■ Restituer - Directeur de l'enfance et de la famille, de la clinique socio-éducative au pilotage : un métier aux dimensions multiples	8
■ Christine KOLODZIEJSKI, conseillère en formation à la délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT et auteure d'une recherche en psychologie du travail sur le métier de DEF	
■ Approfondir, débattre - Différentes façons d'être directeur ou directrice de l'enfance et de la famille. Controverse à partir d'une question clé – Le DEF et son rapport à la clinique : quelle implication dans les situations ?.....	31
■ Odile SAMPEUR, Guy PATRIARCA et Jean-Paul BICHWILLER directeurs enfance famille	
■ Table ronde - Les enjeux de la transmission des savoirs dans les organisations de travail	41
■ Michel LEBELLE, Consultant-chercheur, cabinet GPS (Gouvernance prospective des savoirs)	
■ Anticiper les fins de carrière dans la fonction publique territoriale	50
■ Jeanne BALLOT, animatrice de l'observatoire social territorial de la MNT	
■ Transmettre... oui, mais comment ? Une modalité possible de la transmission : le tutorat pour consolider une prise de fonction.....	58
■ Guy PATRIARCA, directeur de l'enfance et de la famille de l'Ardèche, en retraite	
■ Sophie REMINIAC-TURLAN, directrice de l'enfance et de la famille de la Drôme	
■ La transmission des compétences : des modalités possibles et des outils. Comment recueillir ? Comment transmettre ?	74
■ Delphine PELLÉ DE QUÉRAL, responsable du management de la connaissance et des statistiques, LVMH Recherche	
■ Controverse à partir d'une question clé – Organisations territorialisées vs organisations centralisées.....	88
■ Michel EYMEINER, Brigitte MÉVEL-Le NAIR, Chantal RIMBAULT, directeurs enfance famille	
■ Envisager et construire la suite - Synthèse des ateliers	98
■ Clôture	102



Présentation des objectifs et des enjeux du séminaire

■ NATHALIE ROBICHON, responsable de service, pôle de compétences de l'INSET¹ d'Angers

Nous sommes heureux de vous accueillir à Angers. Pour bon nombre d'entre vous, c'est un long cheminement que nous avons fait ensemble qui nous conduit à organiser cette manifestation. Je vais vous donner quelques repères historiques relatifs à sa construction et en resituer les enjeux qui, en partie, sont vraiment d'actualité. Nous travaillons à ce séminaire depuis un certain temps.

Quand les INSET s'appelaient encore les ENACT², le CNFPT a progressivement mesuré, dans la mise en place des compétences, l'importance d'accompagner spécifiquement le secteur de la protection de l'enfance. En travaillant notamment la construction du cycle destiné aux responsables de l'aide sociale à l'enfance, nous avons pris connaissance et compréhension de ce secteur et de ses enjeux. Nous avons aussi eu l'occasion de traiter ce sujet dans le cadre des travaux préparatoires à la loi de mars 2007. Enfin, après le transfert de la compétence de la protection de l'enfance de l'État à la fonction publique territoriale, il était nécessaire que le CNFPT soit plus présent dans l'accompagnement des professionnels et le développement des compétences. À la même époque, nous avons aussi construit un partenariat avec l'ONED³. Nous nous réunissons tous les ans pour proposer une manifestation construite ensemble, sur des objets d'actualité et au cœur des préoccupations du secteur. L'INSET d'Angers avance ainsi résolument dans ce domaine de la protection de l'enfance, que nous tenons à accompagner dans ses transformations.

Un deuxième point nous préoccupe : le renouvellement démographique dans la fonction publique territoriale, où l'on constate qu'un certain nombre de personnels, des dirigeants jusqu'aux acteurs de terrain, se préparent progressivement à un autre avenir. Ce sont eux qui ont construit la protection de l'enfance dans la fonction publique territoriale, pendant près de trente ans d'activité professionnelle. Une partie des agents de ce secteur, qui ont acquis des connaissances, porté des enjeux, vont prendre d'autres chemins. En parallèle, les recrutements des nouveaux directeurs s'opèrent, par effet de balancier, sur des profils qui sont plutôt orientés vers du management transversal. La maîtrise des méthodologies de management est plus recherchée que la connaissance fine du secteur social ou de la protection de l'enfance. Nous avons été interpellés par certains d'entre vous, il y a quatre ou cinq ans déjà, qui faisaient état de l'existence de hiatus dans les équipes, de la perte de connaissances et de compétences, avec le vœu de construire un maillage pour favoriser la transmission. Cet enjeu nous intéresse parce qu'au-delà de la protection de l'enfance, le constat vaut aussi pour d'autres secteurs de la fonction publique territoriale. Il nécessite de s'interroger sur l'articulation, le passage de relais, etc.

Plus récemment, le CNFPT a été amené à revoir le répertoire des métiers et, dans le cadre de sa refonte, ce débat sur la fonction de direction, qui restait interne et n'était pas très explicite, a été posé de façon institutionnelle : est-ce une fonction transversale ou la spécialisation est-elle sa dimension première ? S'agit-il d'un métier ou d'une fonction ? Ce questionnement nourrit toute la profession mais aussi l'équipe de l'INSET et plus largement, au sein de l'institution et dans vos secteurs.

¹ INSET : Institut national spécialisé d'études territoriales

² ENACT : École nationale d'application des cadres territoriaux

³ ONED : Observatoire national de l'enfance en danger



Ces questions, posées dans le cadre de la protection de l'enfance, nous intéressent au-delà de ce domaine d'intervention : quelle transmission intergénérationnelle ? Dans le contexte de l'annonce de la réforme territoriale et notamment, de la disparition brutale des conseils généraux, cette question est tout à fait d'actualité. Elle implique en effet de s'interroger sur la façon de préparer l'avenir de la protection de l'enfance dans un contexte pour l'instant totalement inconnu. Cette actualité n'avait pas été intégrée dans la préparation du séminaire, ce qui rendra nos travaux d'autant plus précieux.

Par ailleurs, en addition à ce processus qui nous a amenés progressivement à inscrire cette question dans l'agenda de nos manifestations, l'opportunité de rencontres s'est également présentée dans le cadre d'échanges que nous avons eus avec Christine Kolodziejski, conseillère en formation à la délégation du CNFPT Rhône-Alpes Lyon. Nous avons aussi rencontré certains d'entre vous et nous avons cheminé ensemble plus précisément pour aboutir à la proposition de ce temps de travail qui nous réunit aujourd'hui.

■ **LAURENT SOCHARD**, responsable du pôle de compétences « Enfance » de l'INSET d'Angers

Je vais vous dire comment nous avons travaillé pour préparer ces deux jours et quels en sont les objectifs. De fait, nous ne sommes pas très nombreux mais nous sommes satisfaits d'avoir atteint la cible que nous souhaitons. Lorsque nous organisons des événements sur la protection de l'enfance avec notre partenaire, l'ONED, nous envoyons très largement la publicité dans les conseils généraux, les MDS⁴, etc. Mais dans le cas présent, nous souhaitons vraiment que cette rencontre se déroule entre homologues, et nous y sommes parvenus, ce qui confèrera à ce séminaire un caractère assez précieux.

Nous avons eu une première rencontre, il y a près de deux ans, avec des directeurs de l'enfance et de la famille que nous avons repérés et avec lesquels nous travaillions. C'était donc un choix partiel et partial. Nous nous sommes efforcés d'obtenir une représentation géographique assez diversifiée ainsi qu'une mixité entre hommes et femmes. Le groupe est constitué d'une dizaine de personnes. Marie-Françoise Bellée Van-Thong, des Hauts-de-Seine, est retenue par ses obligations à l'ANDASS⁵. Nous avons aussi collaboré avec Jean-Paul Bichwiller, de la Meurthe-et-Moselle, Michel Eymenier, du Vaucluse, Jean-Rolland Fontana, de Haute-Savoie, qui n'a pu nous rejoindre aujourd'hui. Font aussi partie du groupe Jean-François Kerr, de l'Essonne, Brigitte Mével-Le Nair, du Finistère, Guy Patriarca, de l'Ardèche, Danièle Perrot, des Bouches-du-Rhône, qui a transmis des éléments dans le cadre du travail de recherche réalisé avec Christine Kolodziejski. Ont également participé Chantal Rimbault, du Val-de-Marne, Odile Sampeur, du Maine-et-Loire et Michèle Estrailier, ex-DEF⁶ des Hauts-de-Seine. Cette première rencontre a été l'occasion de présenter les enjeux de la démarche. Nous avons exprimé des idées pour imaginer comment nous pouvions travailler la question de la transmission.

La deuxième phase a consisté en un travail de recherche et d'entretiens individuels approfondis conduits par Christine Kolodziejski avec chacun de ces collègues. Après l'analyse de ces entretiens, nous nous sommes retrouvés à deux reprises dans les mois qui ont suivi pour débattre à partir des premiers résultats que Christine a pu présenter, les approfondir, avoir des controverses pour décider de ce qui devait être validé. Il y a deux ou trois mois, nous nous sommes rencontrés pour une journée plus opérationnelle de préparation de ce séminaire afin d'envisager comment nous allions travailler avec vous.

⁴ MDS : maison départementale de la solidarité

⁵ ANDASS : Association nationale des directeurs d'action sociale et de santé des conseils généraux

⁶ DEF : directeur de l'enfance et de la famille



Pour nous, ce séminaire est à la fois le terme d'un processus et le début d'un autre, que nous allons construire ensemble. C'est la raison pour laquelle nous sommes ici. Nous alternerons en permanence entre deux objets, au cours de ces deux jours. Comment conduit-on la politique de protection de l'enfance et en quoi consiste ce métier de DEF ? C'est le premier objet : se former ensemble, transmettre, débattre, approfondir. Le second objet est de se former ou de se sensibiliser à la question de la transmission de compétences, d'en connaître les enjeux, de réfléchir à ses modalités. En effet, si l'on a l'intuition que la transmission est nécessaire, on ne dispose pas nécessairement des modalités pratiques pour l'exercer. C'est le sens de la présence de Michel Lebel, spécialiste de cette question.

Nous avons intitulé ce séminaire « Directeurs de l'enfance et de la famille, de la fondation d'un métier à sa transmission : comment passer le relais ? » Le mot « passer » recouvre beaucoup de choses : passer le relais, passer le témoin peut permettre aussi de passer à autre chose. Mais le verbe « passer » implique aussi que l'on laisse des traces : quelqu'un « est passé » par là..., qui est lui-même un participe « passé ». Cela signifie que quelque chose s'est passé, qui est inscrit dans le temps. Cela correspond également à une alerte que nos collègues du groupe de recherche ont rapidement émise : l'idée n'est pas d'organiser le séminaire des anciens combattants et d'être dans le passéisme ! Il ne s'agit pas de dire : « Après nous le déluge... » et de dénigrer les jeunes générations par conservatisme. Mais reconnaître le passé, c'est pouvoir s'inscrire dans le présent. Inscrire le passé dans une trace vivante, dans un présent, c'est ce que l'on fait quand on « passe » quelque chose à quelqu'un : on lui fait un présent... Ce passé devient donc présent. Ne voyez pas là que des jeux de mots : ils ont du sens. Raisonner du passé au présent permet évidemment d'envisager l'avenir. Ce sont les personnes qui exerceront en 2020 ou 2030 qui construiront cet avenir, qui deviendra alors un présent, mais elles pourront d'autant mieux innover et penser les choses qu'elles sauront d'où elles viennent. C'est un truisme, mais il n'est pas inutile de le rappeler, en ces temps où la tendance est à la « néotonie », terme employé par un sociologue pour l'opposer à la monotonie, où la même chose revient tout le temps. La « néotonie » implique qu'il faudrait toujours du nouveau, ce qui n'a rien d'évident.

À travers ce séminaire, nous avons aussi la volonté de favoriser le débat, au-delà des présentations à la tribune, et de mixer les générations. Il serait artificiel de distinguer les anciens des nouveaux. Certains d'entre vous ont peu d'ancienneté, d'autres en ont plus...

Nos intervenants vont se présenter.

■ **MICHEL LEBELLE**, *consultant-chercheur, cabinet GPS (Gouvernance prospective des savoirs)*

Je suis consultant chercheur et je travaille beaucoup sur les compétences, en particulier avec le Québec – en France, nous ne sommes pas très en avance sur ces sujets. Je travaille également à des programmes de développement de management. Nous avons bâti, à plusieurs consultants, une démarche nouvelle, « le manager cognitif », pour remettre l'humain au cœur du management. Les derniers travaux que je mène aujourd'hui portent sur l'agilité de l'organisation et du management, parce que les organisations sont percutées en permanence, qu'elles changent et changeront encore plus vite, demain.

■ **ANNE OUI**, *chargée de mission et coordinatrice à l'ONED*

L'ONED a été associé à ce travail, dans le cadre du partenariat que nous avons avec l'INSET sur les questions de formation continue en protection de l'enfance, notamment. Aujourd'hui, notre présidente



remet à la ministre chargée de la Protection de l'enfance le 9^e rapport de l'ONED, dont l'un des chapitres traite des questions de contractualisation en protection de l'enfance. Ce sujet porte bien sur la mission du conseil général, en lien avec la loi de 2007.

■ **CHRISTINE KOLODZIEJSKI**, *conseillère en formation à la délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT et auteure d'une recherche en psychologie du travail sur le métier de directeur de l'enfance et de la famille*

J'ai commencé mes études au CNAM⁷. C'était un choix de ma part, parce que je voulais approfondir la question du vieillissement au travail. Une rencontre avec Guy Patriarca et Michel Eymenier a fait germer en moi l'idée d'étudier la question de la transmission du métier de DEF. La directrice de la délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT, Mme Hakim, a trouvé ce sujet intéressant et suggéré de poursuivre un partenariat avec l'INSET, de le propulser dans une dimension innovante au travers de ce chantier commun. Notre délégation avait déjà de fortes habitudes de collaboration avec l'INSET : nous avons travaillé, avec Laurent Sochard et Nathalie Robichon, à la construction d'un itinéraire pour les travailleurs sociaux exerçant en département, puis pour les encadrants dans le champ social. Des directeurs se sont prêtés au jeu avec courage, ténacité et convivialité. Nous avons néanmoins traversé des moments où, sans sortir les armes, il y a eu de la controverse. Ces tensions montrent qu'il s'agit d'un métier en mouvement...

⁷ CNAM : Centre national des arts et métiers



Restituer - Directeur de l'enfance et de la famille, de la clinique socio-éducative au pilotage : un métier aux dimensions multiples

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Nous allons beaucoup parler du métier. Brièvement, « métier » vient du mot latin *misterium*, croisement entre *ministerium* (ministère, service) et *mysterium* (rite, célébration). Il s'agit donc de la fonction de serviteur, au sens religieux. Dans le dictionnaire, c'est un « genre d'occupation manuelle et mécanique qui demande une formation ». Cette définition recouvre la notion d'apprentissage, de métier. Historiquement, elle prend sa souche dans les corporations et le compagnonnage.

Pour Guy Le Boterf, le métier revêt quatre caractéristiques. C'est :

- un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques ;
- un ensemble de règles morales spécifiques à une communauté ;
- une identité qui permet de se définir socialement ;
- une perspective d'approfondir ses savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée.

J'effectue mes études de psychologie du travail dans le cadre de la chaire d'Yves Clot. Son approche du métier s'appuie sur le métier dans l'individu et pas uniquement sur l'individu dans le métier. Il est donc question d'identité personnelle et de métier intériorisé. Pour Yves Clot, le métier se définit autour de quatre grandes dimensions, qui ne sont pas seulement des contraintes, qui peuvent être perçues comme quatre étapes qui constituent des ressources. La première dimension est une dimension impersonnelle, que l'on peut relier à la prise de fonctions. Lorsqu'il arrive à son poste, le professionnel commence par se référer à la dimension des procédures – c'est rassurant –, à la dimension des règles formelles, donc du prescrit. Progressivement, il sort de son bureau, va rencontrer le collectif de travail et investit une deuxième dimension, la dimension interpersonnelle du métier : il observe les pratiques des autres, emmagasine les astuces qu'ils peuvent lui transmettre, questionne... Assez vite, il se rend compte que chacun exerce différemment le métier. La dimension fondamentale et qu'il lui faut approcher, dans une troisième étape, est la dimension trans-personnelle, qui fait l'objet de l'essentiel de nos travaux. Elle recouvre une culture commune, un socle commun et ne peut exister que s'il y a mémoire. C'est ce qui reste au-delà de l'exercice particulier de tout un chacun dans son métier. Cette dimension intègre une dimension de temporalité et ne se perçoit pas de prime abord, puisqu'elle n'est pas visible. Les plus expérimentés, qui détiennent cette dimension trans-personnelle, ne le savent pas vraiment eux-mêmes et ne peuvent pas la transmettre de manière verbale. D'où la nécessité d'explorer le métier, en partageant et en approfondissant ce genre professionnel – c'est ainsi que l'on désigne cette dimension trans-personnelle –, qu'il est important d'appréhender et qui, en même temps, fait le ciment entre ceux qui l'exercent. Des professionnels qui exerceraient leur métier sans intégrer en eux-mêmes cette dimension ne seraient pas reconnus au sens plein par leurs collègues. Cette dimension recouvre donc aussi l'idée d'une reconnaissance entre pairs. Enfin, quand un jeune DEF – « jeune » dans la prise de fonction – a cheminé au travers de ces dimensions, il peut développer la dimension personnelle du métier, c'est-à-dire son style professionnel, sa coloration. Ces dimensions recouvrent leurs propres difficultés dans l'acquisition du métier mais sont en même temps ressources, notamment dans la prise de fonctions.



L'objectif initial de notre recherche était de savoir s'il existait un genre professionnel et de rendre lisible le métier de DEF par une mise en intelligibilité d'échanges et d'interviews sur la pratique. L'intérêt, en arrière-plan, était aussi de pouvoir identifier la prééminence de styles d'exercice de ce métier. Enfin, l'objectif prioritaire commun, au regard des défis démocratiques de ce secteur, était, au travers des investigations et controverses professionnelles, la mise en exergue de points fondamentaux à transmettre aux jeunes DEF.

Au préalable, il est nécessaire de préciser la définition du genre professionnel, selon Yves Clot. Pour lui, « il y a, entre le prescrit et le réel, un troisième terme décisif que nous désignerons comme le genre social du métier, le genre professionnel, c'est-à-dire les obligations que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation du travail ». Le genre du métier est en quelque sorte la reconnaissance implicite de l'existence d'un diapason entre les personnes qui exercent le même métier. Il est plutôt important, quand on l'exerce, d'être « au diapason » du genre professionnel.

La recherche s'est appuyée sur une démarche d'investigation réalisée à partir de l'analyse, d'une part d'interviews individuelles réalisées à partir de questionnaires semi-directifs et d'autre part, de séances d'échanges collectifs. L'étude a bien permis de mettre en évidence le genre du métier de DEF. Dans un premier temps, cinq dimensions du métier ont été mises en exergue, sans que l'on puisse identifier si certaines étaient prioritaires par rapport à d'autres. Aussi, dans un deuxième temps, un travail de priorisation a été proposé aux directeurs de l'enfance et de la famille. Au final, le groupe de DEF est parvenu à un consensus autour de deux dimensions fondamentales et complexes, considérées comme constitutives du cœur de métier : le pilotage et la protection de l'enfance, au sens de la place des familles et de l'enfant, et de trois dimensions transversales qui sont fortement contextualisées et qui viennent se greffer et s'articuler sur les deux précédentes. Elles apparaissent comme des constantes partagées par nombre de directeurs territoriaux. Ces trois dimensions sont le management, la relation avec la justice et le droit et la gestion budgétaire et financière.

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser a priori et qui suscitait la curiosité de chacun des DEF, vu la diversité des formations initiales et des parcours, l'étude n'a pas validé de correspondance entre des styles différents d'exercice du métier en fonction de la formation initiale ou de l'expérience antérieure des DEF, par exemple une empreinte liée à l'exercice professionnel antérieur au sein de la fonction publique d'État. À cet égard, deux explications sont possibles : un effet d'estompement de l'impact des formations initiales avec le temps ou une acculturation organisationnelle progressive. En revanche, des styles professionnels ont pu être remarqués dans la manière dont les DEF vivent le genre professionnel, c'est-à-dire l'ensemble de ces dimensions, dans la façon dont ils exercent leur métier. Ces styles ne sont donc pas référés à un passé de formation spécifique ou à des expériences particulières antérieures mais sont liés aux manières d'exercer les différentes dimensions du métier et surtout, de les articuler les unes aux autres.

L'étude met aussi en avant que le métier de DEF est en évolution et qu'on peut le saisir à travers les lignes de force de ce changement. Elles apparaissent notamment dans la manière dont la dimension du pilotage s'articule avec les autres dimensions.

La recherche rend également lisible la question du doute. Un métier est aussi visible par les règles de métier avec lesquelles il convient d'être au diapason. Ce ne sont pas les règles du prescrit ; ce sont les règles implicites partagées par les professionnels et qu'il est très difficile de faire ressortir. Nous avons eu à cet égard de longs débats. Certains aspects qui apparaissaient comme des passages obligés pour réussir à exercer ce métier avaient été référés à des règles et finalement, ont été rangés comme de bonnes pratiques et des recommandations, ce qu'en psychologie du travail, avec Yves Clot, nous nommons plutôt les « règles de métier ». Cette sémantique n'a pas été retenue par les directeurs de l'enfance et de la



famille. Finalement, ces règles ont été identifiées comme de bonnes pratiques et des recommandations. La seule dimension qui s'est révélée comme fondamentale pour les DEF était celle du doute. Ce doute apparaît de plus en plus prégnant dans l'exercice du métier de DEF. Pour certains directeurs de l'enfance et de la famille, il s'agit d'une posture professionnelle et pour d'autres, d'une véritable culture traversant fondamentalement le métier. Le doute est l'un des aspects que les DEF ont à cœur de transmettre. Les débats autour du doute et des cinq dimensions du métier font clairement émerger des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir pour ces dirigeants territoriaux.

Dans la perspective de transmission de savoirs expérientiels – tirés de l'expérience – à des DEF récemment recrutés, ces éléments questionnent le positionnement des DEF. Ils interrogent l'évidence qui consisterait à penser qu'en simplifiant un certain nombre de dispositifs ou de textes, on aboutirait à la clarification des positionnements. L'étude démontre que l'enjeu se situe à un autre niveau et que la transmission d'un savoir de métier passe par la transmission de la complexité des situations. Dès lors, elle viserait à faire percevoir que derrière des situations qui pourraient s'apparenter à des situations faciles à trancher, il y a un certain nombre d'alternatives qui sont extrêmement compliquées. Cette complexité a constitué un axe majeur de tous les débats : les enjeux, les stratégies, l'expérience, la conscience de tout ce qui peut se dérouler si l'on actionne tel levier... Au regard du dispositif de formation qui va être construit au niveau de l'INSET, l'objet de notre séminaire est d'envisager toutes les alternatives que recouvrent des situations qui apparemment, pourraient avoir des réponses simples, efficaces, rapides, mais qui sont en réalité plus complexes et qui nécessitent d'avoir des clés de lecture. En cela, l'expérience n'est certes pas un modèle mais constitue néanmoins une ressource dans les dimensions du métier. Nos débats alimenteront la structure des formations qui seront mises en place pour les directeurs de l'enfance et de la famille qui prendront leurs fonctions. Le cadre prescriptif a son utilité et il y est souvent fait référence dans une perspective d'amélioration de l'efficacité. Il ne peut cependant remplacer le questionnement, la réflexion et le doute qui existent chez l'individu. Ces éléments significatifs constituent une compétence spécifique dans le contexte complexe de la protection de l'enfance. Ainsi, les DEF sont capables de montrer, de différencier, de prioriser et d'articuler les différentes facettes possibles d'une situation ou d'une stratégie.

Enfin, une mise en garde s'impose. La démarche d'analyse dialogique – c'est-à-dire de concertation, d'échange, de controverse et de co-construction – que nous avons menée collectivement avec un groupe expérimenté de DEF a permis d'appréhender des grilles de lecture, des leviers et des outils. Elle a rendu lisibles des stratégies, des bonnes pratiques, entendues au sens d'effets de système, suite à des décisions prises au niveau du pilotage ou du management, par exemple. En aucune manière, ces mises en perspective ne sont érigées en recettes descendantes des anciens vers les jeunes DEF. L'objectif est de mettre au travail ce capital commun, dont nous rendons compte aujourd'hui, en croisant la diversité des regards issus de la spécificité de chacun des contextes départementaux. En effet, aucun département ne ressemble à un autre, en raison de choix politiques et stratégiques différents ou de caractéristiques plurielles comme la distinction entre les départements urbains et ruraux.

Les DEF ont jugé important de souligner que leur métier était en évolution. L'une de ses particularités est liée à la loi de 2007, qui fixe un cadre contraignant pour les directeurs de l'enfance et de la famille, à la fois sur le plan de l'exercice et sur le plan politique. Cette contrainte peut être fortement corrélée à la dimension impersonnelle du métier, qui très prégnante et ceci, davantage que dans d'autres directions. Cette loi constitue une véritable bascule dans ce champ où le département, en tant que chef de file, est devenu l'animateur et le coordinateur d'une politique publique. Cette bascule impacte également la place des familles et de l'enfant et en même temps, l'étendue du secteur de la protection de l'enfance, qui s'est considérablement élargi, notamment à la PMI, l'enfance et la petite enfance.



Le métier de DEF est très percuté par l'évolution de la société. Les directeurs sont animés par le souci de tenir compte des attentes très fortes de la société dans ce champ. Les familles ont évolué. En matière d'éducation, les enfants ne sont plus formés prioritairement au sein de la famille mais au sein des groupes, par leur partage et leurs échanges avec d'autres jeunes, avec leurs pairs. La loi a modifié la place des familles : les parents sont acteurs, on attend de leur part une participation engagée et non plus subie. Les nouvelles technologies contribuent également à l'évolution du métier : les visites sont médiatisées, les jeunes ont leur portable, correspondent autrement...

Les deux dimensions fondamentales mises en évidence sont le pilotage, qui est apparu comme l'élément central, et la place de l'enfant et des familles. Dans la réflexion sur la priorisation, ces dimensions se sont révélées presque indissociables : piloter sans avoir la vision de ce qu'est devenue la protection de l'enfance, de ce qui la traverse, des problèmes de clinique serait insuffisamment nourri. En même temps, ce sont les deux dimensions qui apparaissent à l'heure actuelle comme les plus complexes dans votre secteur. Elles constituent ce qui structure le métier et qui en fait le socle en transformation.

Quand on parle de pilotage, on parle du pilotage d'une politique publique du département en tant que chef de file et de l'appréhension de la prévention dans une dynamique globale. Mais c'est aussi le pilotage d'un dispositif et le pilotage de partenariats, que la loi de 2007 a d'ailleurs totalement recomposés. Cette diversité des partenaires et le repositionnement des acteurs ont des conséquences sur la transmission.

Piloter consiste d'abord à donner le cap, c'est-à-dire à élaborer une conception, à préparer la politique de l'enfance et de la jeunesse dans une démarche globale et systémique, qui a du sens. Il s'agit donc de penser une politique de la protection de l'enfance. Les directeurs attendent davantage du portage politique, notamment dans l'affichage. Le secteur de la protection de l'enfance fait peur aux élus et n'est pas forcément un vecteur gratifiant sur le plan électoral. Il est extrêmement important pour les directeurs de participer à cette construction. Le projet doit faire l'objet d'une décision politique. Cela suppose qu'ils aient une vision, soient capables de faire le diagnostic des enjeux, des problématiques et du territoire. Pour les directeurs, il semble plus pertinent d'avoir, en arrière-plan, une certaine appropriation de la clinique.

J'invite Chantal Rimbault à prendre la parole pour présenter une expérience sur le pilotage, en lien avec la dimension de la vision nouvelle de la protection de l'enfance et cette vision élargie et globale.

■ **CHANTAL RIMBAULT**, *directrice de l'enfance et de la famille, conseil général du Val-de-Marne*

Marc a 14 ans. Petit à petit, il s'enferme chez lui avec ses jeux vidéo parce que le collège ne l'intéresse pas trop et qu'il a décroché. Julien a 16 ans ; il n'est plus en obligation scolaire, n'a pas de projets. Il « cire le banc », comme on dit dans les banlieues, et commence à commettre de petits actes de délinquance. Vous avez tous vécu de telles expériences et nous connaissons tous ce type de situation. Comment y répondre ? Aujourd'hui, si l'on veut être dans le pilotage ou « donner le cap », il n'y a pas une seule réponse à une même problématique. Les situations sont complexes et chacune doit être analysée.

Le Val-de-Marne compte 1,3 million d'habitants, dont 30 % de moins de 20 ans. 2 000 jeunes sont confiés à l'aide sociale à l'enfance et 57 % d'entre eux ont entre 10 et 17 ans. Ces jeunes arrivent extrêmement tardivement à l'aide sociale à l'enfance, à laquelle ils sont confiés à l'adolescence ou la préadolescence.



Comment répondre à toutes ces questions en sortant de la dichotomie traditionnelle, à savoir l'AEMO⁸ et l'accueil ? Dans le Val-de-Marne, nous avons essayé d'imaginer, à travers le dernier schéma de l'enfance, des réponses graduées, en augmentant notre capacité d'AEMO renforcée, par exemple, donc de jeunes qui seront au domicile de leurs parents et qui pourront, si la situation va mal, si le conflit familial est avéré, s'ils se mettent en danger, être accueillis dans des établissements ou en famille d'accueil. Nous avons également développé une politique plus intense de prévention spécialisée en fixant des objectifs de travail de plus grande proximité aux équipes de prévention, en particulier auprès des collèves, puisque le collège correspond actuellement aux années de grande fragilité pour certains jeunes, qui peuvent décrocher du circuit scolaire. Nous avons aussi choisi d'étendre notre capacité d'accueil de jour. Il existait déjà et fonctionnait assez bien, avec un certain nombre de dispositifs relevant de l'AMO⁹ ou de l'accompagnement de jour dans des structures proposant aux jeunes des activités diverses, un soutien psychologique, mais aussi de l'accompagnement à domicile. Cette dernière possibilité nous a paru intéressante, puisque le jeune est accueilli mais que les parents bénéficient aussi d'un accompagnement à domicile. On va chercher les jeunes le matin s'ils ne se déplacent pas, on s'intéresse à eux, on leur téléphone... C'est un travail plus important qui est effectué auprès d'eux. Nous avons confié une réflexion à un groupe de professionnels comprenant des inspecteurs, des chefs de service, des éducateurs. Ils proposaient de diversifier nos possibilités d'accueil de jour, qu'il s'agisse d'accueils de jour à caractère préprofessionnel ou d'autres relevant davantage de l'accompagnement traditionnel, avec une perspective différente.

Le choix que nous avons fait en matière de pilotage répond à deux attentes. Il s'agissait de mieux adapter les réponses à la problématique des jeunes en diversifiant les possibilités et en facilitant leur accès sur le plan administratif dans un certain nombre de situations. Une décision administrative en accueil de jour peut ainsi être prise et l'accompagnement en prévention spécialisée peut aussi se faire à partir du domicile familial en l'absence de mandat. Il s'agissait aussi de répondre au souci de pilotage économique de la direction. Nous avons tous des contraintes budgétaires et devons mieux utiliser les ressources qui nous sont allouées. Les coûts d'hébergement sont aujourd'hui extrêmement élevés et par ailleurs, celui-ci nous paraissait inadapté. C'était donc à la fois une réponse clinique et une réponse économique et financière, qu'il nous semblait judicieux de corrélérer. Nous avons donc voulu répondre à un besoin clinique, à une évolution de la société où les jeunes qui décrochent parfois de plus en plus tôt, mais en restant dans la contrainte budgétaire qui est la nôtre et celle de tous les départements : ne pas faire exploser les coûts.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Après la phase en amont, qui est de fixer le cap, le pilotage consiste à tenir la barre. La mise en cohérence et la mise en œuvre d'un dispositif sont l'épreuve de la réalité. Elles s'appuient sur des missions traditionnelles et transversales : diagnostic, organisation, gestion, contrôle, construction de stratégies et garantie de la construction des outils de pilotage. Ces étapes se perçoivent particulièrement à travers l'élaboration du schéma, sa mise en œuvre et la gestion du dispositif. Ceci demande des compétences partenariales revisitées, notamment avec la PJJ¹⁰, la pédopsychiatrie et l'éducation, mais aussi une vigilance, à la prise de fonction, pour identifier ces enjeux et réinterroger le contexte départemental. Les DEF expérimentés recommandent de se réserver une quinzaine de jours pour se mettre dans un positionnement d'observation et étudier l'organisation dans laquelle le DEF prend ses fonctions : est-ce une organisation de mission, donc en charge des orientations de politique générale, qui gère plutôt les

⁸ AEMO : action éducative en milieu ouvert

⁹ AMO : aide en milieu ouvert

¹⁰ PJJ : protection judiciaire de la jeunesse



partenariats mais qui n'a pas la dimension de la puissance hiérarchique ? Est-ce une organisation plus tournée vers l'opérationnel ? Il importe d'avoir ces grilles de lecture fondamentales dès l'arrivée.

Après cette période d'observation, il convient de mettre assez rapidement en place un projet pas trop compliqué, susceptible de fédérer les équipes, d'examiner si l'organisation existante peut être adaptée et si ce n'est pas le cas, d'installer une nouvelle organisation, dans l'objectif de fluidifier, de faciliter. Il faut cependant veiller à éviter la prééminence de l'organisation sur la mission. Il peut être rassurant, au départ, de « s'arc-bouter » sur les aspects organisationnels, mais le sens de la mission est fondamentalement prioritaire. Il importe d'envisager la mise en place de processus de régulation pour éviter les écueils.

Trois DEF expérimentés sont invités à éclairer ce propos par des exemples concrets. Michel Eymenier illustrera le repérage du mode organisationnel et le lien entre le pilotage et l'organisation. Jean-François Kerr présentera la clarification du processus décisionnel et Guy Patriarca, les points clés du pilotage et les indicateurs qu'il est précieux d'avoir tous les matins sur son bureau.

■ **MICHEL EYMEINER**, *directeur de l'enfance et de la famille, conseil général du Vaucluse*

Confronter le pilotage à la réalité, c'est souvent, pour les DEF, confronter le pilotage à l'organisation. Dans l'absolu, une organisation est au service d'un projet mais dans bien des cas, elle s'impose à nous dans la prise de fonction. Nos organisations ont un impact très important sur la manière de mettre en œuvre la politique de protection de l'enfance, qui recouvre deux dimensions : le cadre légal et la volonté politique d'un département. C'est la décentralisation. Il faut donc qu'à un moment donné, ce projet puisse se traduire dans une mise en œuvre. Dans l'acte I de la décentralisation, le législateur n'avait sans doute pas imaginé les impacts de l'organisation des territoires sur la mise en œuvre des missions. On observe aujourd'hui des différences très importantes d'un département à l'autre, avec, bien sûr, un respect du cadre réglementaire et législatif au titre de l'article L.221-2 du code de l'action sociale et des familles, mais aussi avec des différences notables dans la manière de mettre en œuvre, d'assurer l'autorité et la continuité de la mission.

Il existe aujourd'hui deux grands modèles d'organisation. Le premier se veut centralisé, avec une responsabilité hiérarchique et missionnelle de la direction vers les acteurs de terrain. Le deuxième est plus territorialisé et peut aller très loin dans une forme de décentralisation de la politique départementale sur les territoires, où l'on observe des phénomènes de coupure de l'autorité, de la responsabilité hiérarchique et où la dimension fonctionnelle est extrêmement importante, mais pas toujours intégrée au regard d'une orthodoxie de la hiérarchie. Comment un cadre ASE¹¹ qui n'a pas, sous son autorité, les acteurs qui mettront en œuvre ses décisions, peut-il malgré tout vérifier, contrôler et demander que ces décisions soient réellement mises en œuvre ? La chose vaut également pour un directeur de l'enfance et de la famille qui a des cadres ASE sous la responsabilité hiérarchique de directeurs de territoire et non sous la sienne : comment peut-il incarner une forme d'autorité ? Certains affirment que des invariants sont nécessaires si l'on veut garder une forme d'autorité sur une mission aussi importante que celle-là ; d'autres disent que l'on peut trouver des moyens de réguler ces organisations, sachant qu'il n'y a pas d'organisation idéale. Ce qu'il faut surtout éviter, ce sont les écueils des organisations. Une organisation qui serait vécue comme trop centralisée aurait tendance à segmenter de manière verticale les compétences et les missions : l'ASE, la PMI¹², le service social travailleraient en parallèle, sans porosité. L'organisation territorialisée non régulée est un système qui peut provoquer très rapidement l'installation d'une coupure entre le niveau territorial et le niveau central, donc une coupure plutôt horizontale. Le risque majeur, selon

¹¹ ASE : aide sociale à l'enfance

¹² PMI : protection maternelle et infantile



moi, dans une direction de département, est l'organisation floue. L'organisation est toujours un paradoxe. En effet, il peut y avoir une réorganisation perpétuelle : à chaque changement d'exécutif ou de direction générale, on change l'organisation. Ou bien ce sont des phénomènes d'organisation immuable, comme si en touchant à l'organisation, on touchait aux fondements du département.

Dans un domaine comme le nôtre, une organisation floue ou une organisation « flottante » est la pire des choses. Pour une direction de l'enfance et de la famille, cela implique une incompréhension de l'autorité : on ignore qui, du fonctionnaire et du hiérarchique, porte l'autorité. Cela implique aussi un positionnement très compliqué avec les partenaires, qui ont du mal à savoir où sont les interlocuteurs, qui fait quoi, qui prend telle décision. La diversité des appellations de fonction d'un département à l'autre, parfois même d'un territoire à l'autre, ne simplifie pas les choses. Et à un moment donné, il devient difficile d'avoir une photographie développée, cohérente de la protection de l'enfance sur l'ensemble du territoire national.

À mon sens, une régulation est nécessaire ; pas une régulation uniquement dans les mots, mais aussi dans les faits, par exemple à travers la mise en place d'une direction centrale qui encadre les territoires en lien étroit avec le directeur de l'enfance et de la famille, des rencontres régulières, des réunions de travail entre le territoire et le niveau central. Ce n'est pas un problème de personnes. S'il n'est pas régulé, managé, le système territorial prend de la distance et entre dans une forme d'autonomisation.

Une triple équation est à résoudre en permanence au niveau des départements. La première question, qui est indicible mais qui se trouve au cœur des organisations, est la celle du pouvoir : qui, entre le niveau du territoire et le niveau central, a le pouvoir ? Qui décide ? Qui a suffisamment d'impulsion pour permettre qu'une décision se prenne ? Cette question est souvent « non parlée ». Le deuxième élément est l'autorité, qui est extrêmement importante en matière de protection de l'enfance. En effet, si un DEF n'est qu'une chambre d'enregistrement, quelqu'un qui voit passer les choses mais qui n'a pas la capacité d'influer, d'impulser, de changer, la fonction s'amointrit très rapidement et devient insignifiante. La notion d'autorité revêt deux dimensions : l'autorité fonctionnelle et l'autorité hiérarchique. Dans des systèmes matriciels tels qu'on les connaît en termes d'organisation, même si le département délibère pour définir ce qu'est l'autorité fonctionnelle, ce qu'elle recouvre, comment elle s'organise et s'articule avec l'autorité hiérarchique, il n'est pas obligatoire d'avoir l'autorité hiérarchique pour faire en sorte que l'exercice des décisions soit mis en œuvre correctement, comme on le souhaite. Enfin, il convient de garder une réflexion très précise sur le problème de la spécificité et de la globalité. La protection de l'enfance est un domaine particulier, dans lequel on n'exerce pas de la même manière selon que l'on est dans le champ de la prévention ou dans celui de la protection, mais dans lequel il y a un savoir-faire, une spécificité, une technicité. Si l'on va trop loin dans cette technicité, on peut rencontrer un écueil : un phénomène de tour d'ivoire, un système trop spécialisé qui peut vivre sur lui-même. Par ailleurs, on voit se généraliser les approches globales de territoire, de population. Dès lors, comment faire pour intégrer le socle en trois points – PMI, service social et ASE – prévu par la loi de 2007 sans que la protection de l'enfance soit totalement diluée dans cette sorte de phantasme, qui m'inquiète depuis quelques années, cette idée que tout le monde serait capable d'intervenir en matière de protection de l'enfance ? Comment parvenir à travailler ensemble tout en conservant ce qui est le cœur de la spécificité du métier ?

■ **JEAN-FRANÇOIS KERR**, *directeur de la prévention et de la protection de l'enfance, conseil général de l'Essonne*

Quelles que soient les organisations, l'une des fortes contraintes du processus décisionnel réside dans le souci que nous avons tous d'une certaine égalité de traitement sur les territoires. Clarifier le processus



décisionnel signifie, lorsque l'on prend le poste, aller voir qui décide ordinairement et à quel niveau, qui décide extraordinairement, s'il existe des règles, si celles-ci sont formalisées, bref, quelle est la pratique.

Cette question de la clarté du processus décisionnel recouvre plusieurs enjeux. Je citerai quelques exemples, que je vous demanderai de ne pas trop diffuser parce qu'ils ne sont pas à la gloire du département... Dans l'Essonne, il n'y a aucune règle, dans le RDAS¹³, pour décider de prendre un jeune majeur ou non et de le faire admettre dans un établissement, où le coût à supporter par la collectivité sera de 50 000 ou 60 000 € par an. Aujourd'hui, les dix décideurs en territoire d'aide sociale à l'enfance peuvent ainsi décider d'admettre, y compris en primo admission, des jeunes qui seront placés dans des établissements. Compte tenu des impacts, on peut se demander si pour certaines situations, le processus de décision n'est pas à revoir. Deuxième exemple : nous avons un service qui tarifie les établissements en définissant des limites. Les responsables territoriaux de l'aide sociale à l'enfance, que l'on appelle encore « inspecteurs », dans l'Essonne, s'autorisaient, historiquement, à délivrer des prises en charge complémentaires au prix de journée dans les établissements. De ce fait, l'année où je suis arrivé dans l'Essonne, une multitude de factures s'accumulaient au compte administratif, qui concernaient des dépenses à reprendre au compte administratif mais qui n'étaient pas prévues au budget. Et lorsque le chef de service de la tarification haussait le ton, on lui opposait les décisions des inspecteurs, qui avaient parfois même des conséquences en termes d'engagement d'éducateurs intérimaires, dont on sait qu'il est très onéreux. Les pratiques en matière de décision sont donc très importantes, et pas uniquement sur le plan financier. Par exemple, comment décide-t-on des placements des mineurs hors département ? Nous avons découvert un mineur placé à Pau, qui, tous les quinze jours, revient en avion à Orly pour aller en visite médiatisée, séjourne en famille d'accueil le samedi et repart en avion le dimanche. S'il n'existe pas de contrôle sur ce type de processus, le système part à vau-l'eau.

■ **GUY PATRIARCA**, *ancien directeur de l'enfance et de la famille, conseil général de l'Ardèche*

En ce moment, l'exercice d'un pouvoir est compliqué : on vous dit qu'en tant que directeur, il vous appartient de piloter ; encore faut-il que vous ayez les manettes. Les systèmes d'organisation amènent une incertitude sur celui qui peut faire tourner le bateau à gauche ou à droite. C'est très compliqué, lorsque l'on est chargé de l'enfance. Pour ma part, j'étais aussi responsable de la famille et des missions de santé publique, mais je n'avais plus de médecins territoriaux... Il est difficile de piloter un engin aussi énorme. J'ai repéré au moins quatre endroits où j'avais impérativement besoin d'être présent, où je devais exercer souverainement mon pouvoir de directeur, c'est-à-dire avec un droit d'ingérence absolu sur tout ce qui se passe dans les territoires. Ce n'est pas facile. Peut-être est-ce lié au caractère entier de ma personnalité ou à ma détermination absolue de vouloir garder les commandes. Mais c'est ce que j'ai tenté d'imposer.

Le premier terrain de jeu est l'information préoccupante, le signalement d'un enfant. Qui décide, et à quel moment, de faire entrer cet enfant dans tel dispositif, sans que la direction puisse en mesurer les effets, voire le bien-fondé ? Selon moi, le directeur de l'enfance est le garant du pouvoir administratif, qui, désormais, est plus important que le pouvoir judiciaire, le juge étant subsidiaire. Le DEF est l'incarnation physique d'un pouvoir administratif dans tout le processus de l'information préoccupante et les responsables territoriaux sont les responsables de la mécanique de l'évaluation. En tout état de cause, le DEF doit vraiment investir ce pouvoir.

J'ai choisi comme deuxième terrain de jeu un sujet jouissif : la question de l'urgence. Rien ne légitime autant la fonction de direction que de résoudre, pour les équipes, une question d'urgence dans laquelle

¹³ RDAS : règlement départemental d'aide sociale



elles sont empêtrées depuis le lundi matin et qui se finit, comme toutes les tragédies grecques, au V^e acte, donc le 5^e jour, le vendredi après-midi. Il faut que quelqu'un, quelque part, puisse prendre toute décision, par-dessus la tête des autres, s'il le faut – je le dis entre nous et parce qu'il n'y a pas de responsables territoriaux ici... Il est indispensable que le DEF puisse totalement régler, résoudre, décider et rassurer tous les gens qui fermentent dans la complexité de l'urgence. Ceci suppose qu'il ait un pouvoir incarné sur le foyer départemental, même s'il est autonome.

Le troisième terrain de jeu que j'ai retenu est celui de l'orientation des mineurs. Il y a des effets de clientélisme d'une structure d'accueil à l'autre et les conséquences, notamment financières, d'une perte d'activité dans une structure, au gré parfois de je ne sais quel état d'âme des travailleurs sociaux ou bien en raison d'un dysfonctionnement, sont une augmentation des tarifs de 9, 8 ou 10 % l'année suivante. L'enfant vous coûtera donc 10 % plus cher. Ce sont des effets retard qu'il convient de surveiller, des augmentations de coûts ultérieures qui peuvent passer inaperçues. La question de l'orientation est donc un terrain de jeu du pouvoir du directeur qu'il ne faut pas lâcher.

Le dernier terrain de jeu, sur lequel je me suis énormément investi à la fin de ma carrière, est celui du projet pour l'enfant. Est-ce que, dans mon département, on a réellement investi totalement la culture du projet pour l'enfant ? Est-on capable d'avoir une évaluation partagée avec les familles et fiabilisée pour que les parents investissent un rôle dans la prise en charge ? Et bien sûr, le projet pour l'enfant doit recouvrir autre chose que du placement et de l'AEMO. Il faut donc diversifier. C'est le projet pour l'enfant qui permet de fabriquer un schéma. J'ai beaucoup utilisé la logique du projet pour l'enfant dans le schéma.

Ces éléments m'ont amené à avoir tous les jours, sur mon bureau, dix indicateurs, qui me suffisaient pour piloter le bateau, peut-être un peu à vue, mais en tout cas pour exercer un vrai pouvoir de décision sur le cap à suivre : aller un peu à gauche – le plus souvent à gauche... –, mais parfois aussi un peu à droite. Ces indicateurs sont les suivants :

- les chiffres de l'information préoccupante : combien d'IP¹⁴ avons-nous eues dans le mois ? Combien vont donner lieu à une transmission à la justice et combien, à une mesure administrative ? Ce chiffre m'était indispensable : il impacte le moral des troupes, l'activité des gens et la dépense ;
- le montant des aides financières, qui est un indicateur classique : si l'on observe une fluctuation très importante d'un mois à l'autre, on sait qu'il se passe quelque chose dans ce territoire ;
- les interventions des TISF¹⁵ et des aides ménagères et notamment, la répartition entre les deux. En effet, il est fréquent que l'on ne consomme pas les lignes des TISF mais que l'on surconsomme les lignes des aides ménagères. Il est intéressant de comprendre pour quelle raison ;
- les chiffres des mesures administratives, de l'entrée dans les mesures judiciaires. Dans le département de l'Ardèche, l'AMO judiciaire est exercée en direct par le département. J'ai donc un intérêt majeur à savoir ce qu'il s'y passe ;
- tous les chiffres qui concernent le placement proprement dit : combien y en a-t-il à tel endroit ? Combien à tel autre ? Combien les placements coûtent-ils par jour par enfant ? Avec cette information, chaque fois que je vois le nombre d'enfants confiés, j'ai immédiatement en tête le montant que cela représente. Ce sont dix indicateurs de base, mais qui suffisent pour piloter.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

¹⁴ IP : information préoccupante

¹⁵ TISF : technicien de l'intervention sociale et familiale



La deuxième dimension, celle de la place de l'enfant et de la famille, a déjà été évoquée dans les illustrations données. Elle s'inscrit pleinement dans le cadre du pilotage et traduit la complexité et la singularité du métier. Elle recouvre toujours une mise en tension entre l'intérêt de l'enfant et le respect du droit des familles et est également corrélée à un aspect clinique. La clinique a pour objet l'intimité, la reproduction, l'évolution de la place de l'enfant et des familles à travers les transformations de la société. Le nouveau positionnement des familles en tant qu'acteurs et l'impact de la contractualisation modifient les règles du jeu entre les familles et les professionnels. Ce qui vient mettre en tension l'aspect clinique et la recherche permanente d'une meilleure compréhension des situations est cette interpénétration d'éléments psycho-pathologiques et psychologiques qui traduit bien la complexité et en même temps, l'évolution du métier, parce que ce ne sont pas des connaissances figées. Ces éléments interrogent l'exposition au risque, qui est une particularité notable de votre métier et qui met beaucoup de tension non seulement au niveau de la direction, mais aussi chez les élus, auxquels elle fait peur, et qui met également les équipes à mal, notamment au regard du risque et de la justice. D'où la nécessité de maîtriser cette évolution de la doctrine et de la veille professionnelle. C'est le cas pour tous les dirigeants mais pour les DEF, c'est extrêmement important. Certains directeurs de l'enfance et de la famille ont d'ailleurs beaucoup insisté sur l'histoire, c'est-à-dire le besoin de comprendre de quel ancrage est née cette évolution. L'un d'eux n'a pas hésité à dire qu'il était nécessaire de repenser la doctrine et la veille professionnelle à partir de l'éclairage historique de la notion de service public et pas uniquement de la clinique à proprement parler. Ces repères ne sont pas toujours apportés par les formations que vous pouvez suivre dans le cadre de l'INET¹⁶, qui sont peut-être à compléter. À cet égard, les directeurs expérimentés peuvent avoir des grilles de lecture à faire partager, tant sur le plan sociologique qu'historique.

Cet éclairage de la doctrine permet une articulation entre les connaissances cliniques et le dispositif, qu'il rend plus pertinent et qu'il fait vivre davantage. Vous ne managez pas des techniciens mais des travailleurs sociaux et médico-sociaux. Il permet aussi une meilleure appréhension des politiques publiques et surtout, d'éviter de tomber dans l'exercice technocratique, travers de toutes les fonctions qui s'appuient beaucoup sur l'organisation.

La dimension de la clinique est importante pour dynamiser vos équipes, alimenter la réflexion. Les travailleurs sociaux et médico-sociaux en sont preneurs. Il ne vous incombe pas forcément à vous, les directeurs de l'enfance et de la famille, d'alimenter directement cette réflexion, mais vous pouvez leur en proposer par exemple des journées d'échange pour enrichir leurs pratiques.

Dans les débats qui ont animé les directeurs, la dimension de la place de l'enfant et de la famille a fait naître la controverse sur les grilles d'évaluation. Tous ne conviennent pas de la nécessité d'une telle grille et parmi ceux pour qui le choix s'impose, la question est de savoir quelle grille choisir. Ce choix n'est pas neutre et se fait souvent à la lumière de la clinique et de la théorie.

La séance d'accès aux dossiers a été relevée par les directeurs comme un outil permettant d'analyser à la fois l'organisation et les pratiques professionnelles ainsi que l'évolution que l'on doit leur faire suivre.

J'invite Odile Sampeur à exposer ce qui a trait à la veille professionnelle et à la ressource stratégique.

■ **ODILE SAMPEUR**, ancienne directrice de l'enfance et de la famille, conseil général du Maine-et-Loire

¹⁶ INET : Institut national des études territoriales



Il importe de rappeler qu'en protection de l'enfance, on manie des concepts. Des concepts sur la question de la relation entre parents et enfant, de l'accueil des tout-petits de 0 à 3 ans, de l'accueil et de la place des parents, dont on voudrait parfois qu'ils ne soient pas trop présents pour pouvoir prendre des décisions qui nous arrangeraient... Dans certains départements, nous travaillons aussi avec des populations migrantes, qui ont une vision un peu différente de la famille, de la place des enfants. J'insiste sur la nécessité, pour le DEF, d'avoir dans son sac-à-dos quelques références historiques. Certes, nous ne sommes plus dans l'hospitalisme par rapport aux tout-petits qui sont confiés mais parfois, nous n'en sommes pas loin, hormis le fait qu'ils ne se balancent pas dans leur berceau. Parfois, on attend trop avant de confier les enfants. Parfois, au contraire, nous prenons des tout-petits et sommes encore très empreints des thèses de protection absolue et de la non-prise de risque, alors que dans la protection de l'enfance, il y a tout de même une forme de prise de risque. À cet égard, il est très important que le ou la DEF puisse se retirer et prendre du champ. Mais pour cela, il est nécessaire d'avoir quelques connaissances théoriques. Il ne s'agit pas de maîtriser complètement la théorie – nos collaborateurs sont tout à fait compétents en la matière – mais d'apporter une veille, une vigilance sur toutes les théories et notamment aussi sur des aspects idéologiques. En protection de l'enfance, il y a des idéologies : celle de la séparation absolue, dans les années 50, celle du retour en famille, en 1972 – mais toujours avec un certain retard... Il y a l'idéologie de certains accueils de mères enfants, l'idéologie anti-IVG avant la loi, mais aussi après la loi. Je me souviens des débats autour de la contraception, avant que la loi ne passe : quelle information sur la pilule pour les mineures ? Et autour du droit à l'IVG avant l'éducation à la contraception... Ces sujets ont donné lieu à des débats importants avec les élus et les professionnels. Sur ce volet, il importe que nous ayons un minimum de bagage. Ces apports sont nécessaires. Il ne s'agit pas de les livrer clé en main mais d'apporter une ouverture d'esprit. De ce point de vue, le fait d'aller voir ce qui se passe ailleurs est très instructif. En matière de protection de l'enfance, on aurait par exemple intérêt à observer ce qui se pratique au Québec. Diversifier ses sources et ses travaux est très utile parce que l'on est facilement emporté par la norme et par ce qui doit ou non se faire.

■ MICHEL EYMENIER

Depuis un certain nombre d'années, j'ai fait le choix, dans mon département, d'assumer moi-même les accès au dossier des personnes ayant bénéficié de prise en charge à l'aide sociale à l'enfance ou ayant été adoptées. C'est un choix un peu égoïste, au sens où c'est pour moi une manière de garder un contact avec la réalité du travail et de la relation. Mais au fil des années, cela m'est apparu comme un bon moyen de mesurer l'action que nous menons au quotidien. Nous parlons de pilotage, de décision. À cet égard, voir les impacts de ce que nous faisons au quotidien est essentiel. On aurait tendance à penser que les familles s'autoalimentent toutes seules, que finalement, les choses se passent, que l'on agisse ou que l'on n'agisse pas, à remettre en cause l'incidence de ses actions. J'ai une à deux séances d'accès aux dossiers par semaine, ce qui est un rythme assez soutenu. Cela me permet d'abord de balayer l'histoire de la protection de l'enfance, puisque je vois des textes qui relèvent de la loi de 1889 sur la déchéance parentale mais aussi des questions beaucoup plus récentes. L'accès aux dossiers permet aux DEF d'avoir en permanence ce rapport au sens même de ce que nous faisons, de ce sur quoi nous travaillons. Nous sommes confrontés au doute – je ne parle pas de l'incertitude de décider, mais du doute dans la réflexion de la complexité – et le fait d'avoir face à soi des personnes qui ont 50, 60 ou 70 ans et qui sont toujours les enfants qui à un moment donné, ont vécu ces difficultés, nous rappelle en permanence, au-delà même de la clinique, mais sur le plan de l'humanité, le rôle très profond que nous jouons. Ce sujet a été évoqué à plusieurs reprises. C'est la raison pour laquelle il est illustré par une vignette. On ne peut pas associer de jeunes professionnels à ce travail, au risque de favoriser une sorte de voyeurisme, mais le service d'accès aux dossiers est un endroit vraiment particulier qui permet de voir ce qu'est la protection de l'enfance : la



place de la famille, le fait que les enfants aient ou non été entendus, les décisions qui ont été prises et leurs effets, si elles en ont eu... À mon avis, cet outil, qui n'est peut-être pas commun à tous, est très important dans la régulation de la fonction de DEF, parce qu'il permet à la fois de garder un lien avec la pratique, la clinique et d'avoir un regard sur le sens de ce que l'on fait au quotidien.

■ GUY PATRIARCA

J'ai été amené, un jour, à recevoir un jeune homme de 24 ou 25 ans qui venait consulter son dossier. Nous avons ouvert le dossier et je me suis aperçu qu'un directeur de l'enfance ou un inspecteur avait, dans l'histoire de ce jeune, utilisé l'article 350 du code civil pour le déclarer abandonné, sans rien envisager puisqu'il avait déjà plus de 15 ans et sans qu'il s'ensuive une adoption. Lorsque le jeune a découvert qu'il avait été déclaré abandonné, il a fait des yeux ronds et m'a dit : « Mais je voyais mon père tous les dimanches au foot ! » En fait, son père avait maintenu un lien régulier et affectueux avec lui, à l'insu des services sociaux qui, eux, ne fonctionnent pas les jours de match. Il y a un grand décalage entre la vraie vie des gens et la vie de l'administration. En tout état de cause, ce jeune a découvert qu'il était réputé abandonné parce que l'administration était persuadée qu'il n'avait plus de liens avec son père, ce qui était faux. Mais comme son père était parfois éméché, il avait peur des services sociaux. La machine s'est donc mise en marche. Heureusement que nous ne l'avons pas fait adopter !

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Pour bien articuler les deux dimensions du pilotage et de la protection de l'enfance au travers de la place de l'enfant et des familles et de l'évolution de celle-ci, nous avons pensé que la présentation du PPE¹⁷ rassemblait toutes les facettes de complexité et de singularité de ces dimensions dans votre métier.

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR, *directrice de l'enfance et de la famille, conseil général du Finistère*

Le PPE est l'outil, le dispositif ou le processus qui s'impose à tout le monde. C'est un domaine dans lequel les façons de procéder peuvent être très diverses. Ce que nous avons mis en place dans le Finistère est un exemple et non un modèle. Nous avons fait un choix, à savoir que le PPE ne soit pas simplement un document de plus à renseigner par un travailleur social, qui est tout à fait capable de décrire ce qui est prévu : les objectifs, les actions que l'on va mener, la place des parents – sachant que très souvent, on décide pour eux... –, l'échéancier, etc. Nous n'avons pas souhaité aller dans cet axe. Au contraire, nous avons fait du PPE un levier réel pour la politique de l'enfance, un outil du changement. En cela, nous intégrons toutes les dimensions qui ont été présentées.

Nous intégrons la dimension de pilotage parce qu'avec la façon dont nous avons voulu mettre en place ce PPE, nous avons redonné du sens et pu développer un projet politique, une orientation politique de la collectivité. Par ailleurs, dans une organisation très territorialisée, c'est un outil de régulation, qui peut contribuer à ce que le DEF garde une certaine main sur une manière de procéder globale.

La deuxième dimension est celle de la place de l'enfant, ce que l'on y met, et l'enjeu en prévention que nous avons souhaité donner à ce PPE, qui n'est pas simplement un processus ou un outil que l'on utilise pour les mineurs confiés : nous l'utilisons bien plus en prévention, donc en amont.

¹⁷ PPE : projet pour l'enfant



La troisième dimension est celle d'un outil de management, parce qu'il joue réellement sur les pratiques professionnelles. Nous avons axé notre PPE sur l'idée de modifier les pratiques professionnelles pour qu'il y ait une vraie co-construction avec les enfants et les familles. Ce changement de pratiques professionnelles a aussi des impacts sur les organisations, puisque l'on ne travaille plus de la même façon. Cela demande des manières d'agir différentes, cela joue sur la formation...

La dernière dimension, dont nous n'étions pas forcément conscients mais qui nous est apparue très vite dans la mise en place du PPE, est la dimension du partenariat. En effet, cette façon de procéder a nécessairement des incidences à tous points de vue avec nos partenaires, qui interviennent soit en amont, soit en parallèle, soit en aval. Nous avons donc revu les modalités de fonctionnement et notre façon de traiter les IP en interne : lien, évaluation de la situation et élaboration du PPE. Nous avons travaillé avec les services d'AEMO, l'Éducation nationale et la justice sur ce que recouvrait ce PPE, sur la manière de le traiter. En aval, nous réfléchissons aux dispositifs à mettre en place pour définir des objectifs et mener des actions, donc à des adaptations du dispositif global de protection de l'enfance dans le département.

Ce dossier nous a emmenés bien plus loin que nous ne l'avions imaginé au départ. Nous sommes toujours en route. En matière de pratiques professionnelles, il faut beaucoup de temps pour arriver au changement.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Nous avons vu deux dimensions, le pilotage et la place de l'enfant et de la famille, qui sont les numérateurs et qui font la spécificité du métier. Trois constantes constituent les dénominateurs communs : le management, la relation au droit et à la justice et la dimension budgétaire et financière. Elles sont très contextualisées mais on les retrouve dans l'exercice de presque tous les dirigeants territoriaux.

S'agissant de la dimension du management, deux styles assez marqués d'exercice du management ressortent pour les directeurs de l'enfance et de la famille. Il y a d'abord des directeurs qui sont très attachés à la clinique et qui ont une forte implication dans l'opérationnalité, ce qu'ils revendiquent. De ce fait, ils ont une grande proximité managériale. Il y a un deuxième style de directeurs, qui s'appuient fortement sur un ou plusieurs adjoints. Dans ce cas, on constate des délégations importantes, une clarification des processus décisionnels et des processus qui portent essentiellement sur l'anticipation pour rechercher une optimisation. Dans ce type de direction de l'enfance et de la famille, l'implication sur le terrain est assez limitée. Une directrice de l'enfance et de la famille m'a expliqué que dès qu'elle a pu avoir un adjoint, elle s'était dégagée de l'opérationnalité et avait récupéré 50 % de son temps avec cette forme d'organisation. Cela ne signifie pas qu'elle est meilleure que la première. Mais si, dans ce deuxième style d'organisation, l'implication du DEF sur le terrain est limitée ou absente, il s'implique dans les situations graves, repérées, qui reviennent régulièrement et dont les DEF ne peuvent se dégager. Le deuxième style n'est pas propre aux plus gros départements et le premier n'est pas propre aux petits départements. C'est souvent le cas, mais pas de manière systématique.

Une quatrième dimension est constitutive du métier de DEF. Il s'agit de la relation à la justice et au droit, qui a fortement évolué. Guy Patriarca évoquait une inversion des positions, le département étant passé « devant » la justice. Ce point a été mis en controverse. Il en ressort néanmoins clairement un repositionnement et trois évolutions de posture des DEF. Nous n'avons pas le temps de présenter les vignettes illustratives mais dans celle que devait présenter Odile Sampeur, les DEF sont en position de faire valoir la voix du département : c'est le département qui est le payeur et le décideur, et la justice doit rester à sa place. Une deuxième posture est celle des DEF qui s'appuient beaucoup sur une expertise du



droit, qu'elle soit portée par eux directement ou par un expert de leur direction. Enfin, il y a des directeurs qui ont enclenché une voie médiane, qui serait celle d'un nouveau partenariat avec la justice. C'est notamment le cas en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, où il existe trois juridictions : une grande, une moyenne et une très grande, celle de Marseille. À l'initiative des juges, une concertation a eu lieu et les DEF se seraient calés sur une certaine harmonisation des pratiques, en tout cas pour réfléchir ensemble à une lecture commune qui soit cohérente sur le territoire dans la manière d'appréhender les décisions de justice avec les départements. Dans cette dimension judiciaire, les DEF ont donc un fort libre-arbitre et une marge d'action importante. Certains DEF vont jusqu'à dire que les juges rendraient un peu la justice – bien qu'ils soient dans une position forte d'indépendance, qui n'est pas du tout remise en question –, mais avec en arrière-plan, les capacités d'offre des départements. Il y a donc des choses qui se jouent dans les interactions entre les DEF et la justice pour faire évoluer cette dernière. Par exemple, lorsque l'on développe plus d'accueils de jour, cela donne à la justice une possibilité de statuer davantage dans ce sens. Il y a également des marges de manœuvre en matière d'AEMO, quand des DEF « jouent » sur la réduction des moyens ou sur une réappropriation de ce qui, dans le cadre des mesures administratives, est dans la main des inspecteurs. À propos de la marge de manœuvre dont disposent les directeurs, Guy Patriarca le disait très bien : « Là-dessus, j'ai la main, je garde le pouvoir ». Ceci a des impacts non seulement sur le plan budgétaire mais aussi sur le plan de la relation à la justice : en réduisant des moyens, on offre une palette d'orientations moins importante au juge. Cette affirmation est à nuancer, mais elle décrit bien les nouveaux enjeux et les nouvelles régulations avec la justice.

La dernière dimension est la dimension budgétaire et financière. Elle s'appuie sur une expertise. Pour les gros départements, c'est fondamental. Dans le travail de priorisation que nous avons accompli en faisant valoir les différentes dimensions du métier, les directeurs ont affirmé l'importance du budget et de la gestion financière, qui restent un outil et un moyen. Mais dans les grands départements, ce n'est pas seulement important : c'est fondamental. Le métier est toujours pris dans des tensions. En l'occurrence, le DEF est sans arrêt coincé entre des limitations budgétaires et le souci constant de toujours faire mieux, même à moindre coût. Dans cette dimension financière, le DEF doit savoir prendre sa place auprès du directeur financier et du DGS et donc, savoir négocier, parce que la protection de l'enfance ne doit pas être la dernière roue du carrosse, et d'autant moins qu'elle est une compétence obligatoire du département.

Pour finir sur le trait fondamental du doute, commun aux directeurs de l'enfance et de la famille, ces derniers insistent sur l'humain, qui est au centre du champ d'activité de la protection de l'enfance. C'est pourquoi il y a eu ce débat, qui est toujours en cours, sur la terminologie du doute : faut-il avoir une culture du doute dans cette profession ? Le doute est-il une posture professionnelle ? C'est probablement un peu tout cela. En tant que future psychologue du travail, je considère plutôt le doute comme une règle du métier. En tout état de cause, il y a un consensus sur le fait que le doute est constructif. Il s'agit d'une vigilance, d'une attitude prudentielle à la façon d'Aristote mais en aucun cas d'un aspect qui limiterait l'action, qui paralyserait, qui rendrait plus sceptique ou qui mettrait du négatif dans la réflexion. Au contraire, le doute alimente la réflexion à tous les niveaux, y compris dans les équipes. D'ailleurs, il ne traverse pas seulement les DEF. Une analyse récente réalisée par Pierre Vidal-Naquet en lien avec la préparation des Assises du travail social révèle que les travailleurs sociaux eux-mêmes mettent en avant cette question du doute. Les directeurs ont bien pointé la vigilance qu'il leur fallait avoir : bien souvent, on a placé les travailleurs sociaux à un certain niveau d'expertise, d'intervention. Il faudrait inverser la vapeur et en termes de management, autoriser chez eux aussi cette posture de doute, qui, d'ailleurs, rejoint celle de la temporalité : savoir prendre le temps. Savoir prendre le temps n'est pas perdre son temps en réunions, mais se donner les moyens de confronter les points de vue et d'être dans la dimension réflexive du travail.



C'est sur cette dimension réflexive que je conclurai mon intervention, parce que c'est celle qui nous a animés pendant ces longs mois, qui permet l'expression du doute, qui vous permet aussi d'avancer dans votre métier et de faire avancer les autres, et qui vous légitime, au-delà de votre capacité de gérer d'aussi lourds secteurs et de les piloter. La question de la légitimité du DEF est importante, dans un champ où les professionnels ont passé des diplômes, se reconnaissent eux-mêmes une certaine compétence – certains d'entre vous sont médecins, ici... Cette dimension réflexive, qui doit vous amener à considérer le doute comme étant au service de quelque chose, fait avancer ce métier. C'est elle qui nous permet de dire que dans le champ social, aujourd'hui, il y a bien une continuité de mouvement.

Échanges avec la salle

■ LAURENT SOCHARD

Je voudrais insister sur la question du doute, dont nous avons débattu au cours de la préparation de ce séminaire. Il ne s'agit pas du doute qui stérilise mais du doute constitutif de l'action. Nous allons chercher ensemble des pistes pour continuer à nous former et à travailler sur le métier de DEF. On peut trouver des points d'appui philosophiques pour penser la question du doute. Dans nos débats, nous avons fait quelques liens avec la pensée d'Aristote sur une philosophie de l'action qui inclut la question du doute pour mener une action qui ne doute pas quand elle se réalise mais qui doute quand elle se réfléchit. J'ai déjà eu à ce sujet des discussions avec une directrice de l'enfance et de la famille d'un département, qui a une formation philosophique. Elle n'a pu nous rejoindre. Nous partageons l'idée que ces métiers peuvent s'enrichir d'une réflexion de type philosophique.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

La question de la philosophie est importante pour les DEF, parce qu'ils interviennent dans le cadre d'une culture administrative et que cette dimension peut colorer et enrichir leur métier.

■ LAURENT SOCHARD

Cette dimension fait lien avec celle du risque. On pourrait avoir l'illusion qu'un directeur est là pour qu'il n'y ait pas trop de risques et que tout soit bien verrouillé. Cette complexité est bien réelle.

■ MICHEL LEBELLE

Le sujet du doute est beaucoup travaillé par le Centre des jeunes dirigeants. Il serait intéressant de voir ce qui se fait à l'extérieur. Pour eux, c'est une posture managériale, une posture de dirigeant, dans une complexité de plus en plus grande, qui leur permet de prendre du recul, d'être dans une méta-position, avec un méta-savoir, pour avoir une vision systémique de la difficulté.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Avec les directeurs de l'enfance et de la famille du groupe, nous avons émis l'idée que le pôle l'INSET d'Angers organise une réflexion autour de cette question pour prolonger le séminaire d'aujourd'hui.



■ **PIERRE-ÉTIENNE GRUAS**, *ancien directeur de l'enfance et de la famille, conseil général de la Gironde*

J'ai retrouvé dans le travail du groupe beaucoup d'éléments qui caractérisent l'activité que j'ai menée pendant une dizaine d'années. Mais j'ai une observation à formuler : le directeur de l'enfance et de la famille, dans un département, est tout de même le « patron » de la protection de l'enfance et il a un rôle très particulier à jouer auprès du secteur associatif. Certaines associations ont très vite des idées et vont vers des initiatives. D'autres en ont moins et il faut les bousculer pour les faire avancer, sinon ce sont des moyens qui sont perdus. Le directeur de l'enfance a donc un rôle singulier à jouer dans ce sens et cette partie de la fonction n'apparaît pas dans le travail que vous avez réalisé. Le PPE constitue l'outil, mais vous n'avez pas réellement approfondi cette question. Au-delà de l'aspect du PPE, la dimension politique du directeur de l'enfance vis-à-vis du secteur associatif est vraiment importante en matière de gestion financière et en termes d'enjeux.

■ **CHRISTINE KOLODZIEJSKI**

Vous avez entièrement raison. Cette question a été abordée, avec l'idée de revisiter les partenariats dans le nouveau rôle des départements. J'aurais dû l'évoquer dans ma présentation.

■ **JEAN-PAUL BICHWILLER**, *directeur de l'enfance et de la famille, conseil général de la Meurthe-et-Moselle*

J'ai participé moins intensément que mes collègues au groupe de recherche. Je découvre donc beaucoup de choses et je m'y retrouve parfaitement. Les profils de DEF évoluent significativement. Lorsque nous nous sommes parlé par téléphone, j'ai beaucoup insisté sur la partie clinique parce que dans mon département, c'est une question forte, qui rejoint la question : « qu'est-ce que diriger, aujourd'hui ? » et « qu'est-ce qu'être un manager, aujourd'hui ? » Ce sont des mots que l'on utilise... Nous sommes inondés de concepts qui, à mon sens, sont très peu définis et qui servent mal à gérer les ressources humaines : transversalité, management... Je réclame souvent que l'on mette sur la table le contenu de ces questions et leurs limites, parce que l'on ne pilote pas avec des généralités. À un moment donné, il faut dépasser les généralités. Je pense que l'on en souffre beaucoup, y compris les travailleurs sociaux.

En vous écoutant, je pensais à la question clinique et à la question stratégique. Personnellement, je me sens totalement dans la stratégie : mon métier est de proposer des stratégies de développement, de redéploiement. En même temps, s'il n'y a pas de perméabilité avec le sens même de ce qu'est la protection de l'enfant et la singularité de chaque enfant, je ne vois pas comment l'on peut porter des évolutions, être vigilant, avoir des liens plus forts avec la recherche et les sciences humaines, domaine où il me semble qu'en France, nous sommes encore un peu pauvres par comparaison avec d'autres pays. C'est aussi notre travail que d'alerter et de dire : « Attention ! Avec quoi travaillez-vous ? Avec quoi évaluez-vous ? » Je n'ai pas participé aux débats mais j'aurais préféré le mot « complexité » au mot « doute ». Il me semble que le doute vient de la complexité et que parce que l'on construit le dispositif, qu'on le pilote au jour, le jour, à partir des évaluations individuelles, on a nécessairement ce lien. Mais je vois aussi l'intensité de ma référence à la clinique vis-à-vis de ma direction générale : elle n'a jamais été aussi forte depuis un an, pour des raisons contextuelles, parce que je me rends compte à quel point nous sommes devant un vrai risque d'hyper simplification du travail social dans cette volonté de tout globaliser. Il est d'ailleurs dommage qu'il n'y ait pas ici plus de collègues qui font ce travail très difficile qu'on leur demande de réaliser en transversalité. Je crois à la transversalité et j'imagine que rares sont ceux qui



défendent une position enfermée de l'ASE et de la direction de l'enfance et de la famille. Mais la question est de savoir comment l'on travaille la transversalité, comment l'on fait le lien entre le logement, l'insertion... Je suis convaincu que lorsqu'un enfant nous est confié, si nous ne nous intéressons pas à l'emploi de son père et au logement de la famille, on ne fait rien. Mais comment procéder ?

Carole Barth-Haillant et moi-même nous sommes beaucoup battus pour dire, dans notre collectivité, que s'intéresser à la situation individuelle d'un mineur, être extrêmement pointu sur le plan technique, exiger des équipes de l'ASE de préserver l'exercice de cette technicité dans leur rapport à l'enfant est fondamental. Je trouve que l'on s'oriente vers des simplifications qui, à terme, risquent de mettre des milliers d'enfants sur le carreau, si l'on abandonne une singularité dont ils ont besoin. À un moment donné, il faut réaliser ce travail très spécifique et établir cette grande proximité. Il me semble que le profil du DEF, au-delà de la personnalité de chacun – on pilote comme l'on est... –, est très lié au contexte politique et organisationnel dans lequel on se situe. Le DEF doit être capable de changer de braquet pour mettre l'accent sur une question ou plutôt sur une autre pour se faire comprendre, ce qui n'est pas facile.

Un deuxième aspect lié à la clinique est la nécessité de savoir qui représente le président du conseil général, *in fine*, dans cette responsabilité forte que l'on a tendance à oublier – sauf quand il se produit de graves incidents dans les départements. Qui est la personne qui est en mesure de réguler à travers une délégation de signature ? Il existe plusieurs possibilités : soit le lien hiérarchique, soit la délégation du président. À mon sens, c'est aussi en rapport avec la clinique. Lorsque vous êtes obligé de trancher sur la situation d'un enfant, si vous n'avez pas d'avis sur la question, je ne sais pas ce que vous faites à cette fonction. Il faut être capable d'expliquer cela. En aide sociale à l'enfance, le micro et le macro sont très imbriqués et doivent faire l'objet d'une alchimie.

■ CHANTAL RIMBAULT

Nous avons eu beaucoup de débats sur la question du doute. Je partage le propos de Christine Kolodziejski : il peut paraître paradoxal, pour des cadres qui arrivent à notre niveau de responsabilité, de parler du doute. C'est probablement parce que la complexité ne peut nous conduire qu'au doute et qu'à certains moments, on ne peut que douter pour trouver la bonne solution. Un inspecteur me disait récemment qu'il était en train de chercher la moins mauvaise solution pour une situation mais qu'il n'était pas sûr que c'était la bonne. Moi non plus... Quand, vingt ans après, on reprend le dossier d'un jeune devenu adulte qui a été confié à l'aide sociale à l'enfance et qui revient sur son parcours, ce qu'il nous en dit n'est pas toujours en corrélation avec les intentions ou les présupposés des acteurs de sa prise en charge à l'époque. La complexité nous conduit à relativiser les choses. Le fait de ne pas être sûr que l'on prend la bonne décision est paradoxal dans un métier comme le nôtre, où l'on est au cœur de l'intimité des familles et où l'on induit des évolutions sur le devenir d'un jeune dans ses liens avec sa fratrie, ses parents, etc. Face à ce paradoxe, je trouve très intéressante la proposition de travailler avec d'autres, de jeunes dirigeants, par exemple, qui n'ont sûrement pas les mêmes questionnements que les nôtres mais qui, sur d'autres objets de travail, en arrivent eux-mêmes à dire ce qui est constitutif de ce doute. Il me semble que c'est une vraie question qui nous traverse tous : nous ne sommes pas sûrs de prendre la bonne décision mais il va néanmoins falloir la prendre. Et il faut bien que quelqu'un soit porteur de cette décision et en assume la responsabilité au nom du président du conseil général. Cela nous met dans une place particulière, par rapport à d'autres collègues de notre collectivité qui s'occupent de questions susceptibles d'être arbitrées de manière plus simple. Mais je pense que nous ne sommes pas les seuls. Ainsi, différents travaux ont été exécutés dernièrement dans les foyers de l'enfance et j'ai vu mes collègues de la direction des bâtiments hésiter entre plusieurs propositions, plusieurs projets. Je me suis dit qu'eux aussi, peut-être, étaient en train de prendre la moins mauvaise solution sur le plan technique.



■ MICHEL EYMERIER

Le doute et surtout, le fait de ne pas être pétri de certitudes me semblent indispensables dans un domaine qui touche l'intimité des familles, qui décline des organisations et des partenariats de plus en plus complexes. Mais quelque chose nous concerne particulièrement : la responsabilité que nous portons sur le devenir d'un être humain. Nous sommes désignés comme ceux qui sont capables de prophétiser. On parle de la notion de l'être en devenir, de la notion d'intérêt, telle qu'elle figure dans la loi de 2007... L'intérêt peut vite devenir une tarte à la crème et un mot-valise dans lequel on met tout ce que l'on veut. Le législateur impose de prendre en compte l'intérêt de l'enfant, ses besoins fondamentaux et le respect de ses droits. À partir de là, nous essayons de prendre la moins mauvaise des solutions. C'est dans cette dimension de la responsabilité que la notion de doute me paraît importante. L'accès aux dossiers permet de voir ce qui s'est passé et quel impact ont eu nos décisions par rapport à l'évolution de l'individu. Il y a en outre une question très complexe, qui touche la clinique, voire parfois même au-delà : il y a souvent, des changements, dans les situations des familles, qui ne sont pas toujours portés par les décisions que nous prenons. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui nous échappent mais qui font effet sur les familles.

■ GUY PATRIARCA

Je veux bien entendre que toutes choses sont égales et que la culture du doute est partagée par des cadres de Coca-Cola. C'est vrai, mais il y a une dimension particulière, dans l'enfance : la charge émotionnelle des situations. Si vous ne travaillez pas avec cette charge émotionnelle et si le doute n'est pas ce qui permet de la prendre en compte, vous avez toutes les chances de vous tromper. Ceci n'est pas facile à partager, notamment dans les directions des conseils généraux. Même en appartenant vraiment à une équipe de direction, j'ai parfois eu du mal à cet égard et je me suis même quelquefois senti isolé de mes collègues, qui disaient : « le pauvre, il porte cela... Laissons-le avec son truc... »

■ NICOLAS DUCROCQ, *chef du service d'aide sociale à l'enfance, conseil général du Haut-Rhin*

Il est évident que nous avons des organisations différentes. Comment se fait-il qu'en tant que chef de service de l'ASE, je me retrouve autant dans ce qui a été présenté s'agissant des directeurs de l'enfance et de la famille ? Dans vos organisations, lorsque le directeur de l'enfance et de la famille est aussi impliqué dans le débat sur la clinique, comment fait-on vivre un chef de service d'aide sociale à l'enfance dans ces situations ? Pour ma part, je ne me sens pas comme un rouage mécanique : je me sens complètement dans la stratégie. Je suis dans la dimension associative, je descends dans les situations les plus complexes pour comprendre de quoi l'on parle, je suis dans la gestion financière. Par conséquent, je me reconnais dans ce qu'est le métier de directeur de l'enfance et de la famille. En revanche, pour ce qui concerne la culture du doute, je n'ai pas encore tout à fait compris. Je conviens de la complexité, certes. J'ajoute qu'il y a aussi la culture du risque. Parmi les indicateurs qui ont été présentés, il m'en manque un : le nombre de placements qui sont exécutés. Tous les jours, il faut l'avoir sur son bureau et tous les jours, nous sommes amenés à adopter des solutions, dont il faut cesser de dire qu'elles sont « les moins pires ». Il faut arrêter de penser que l'on peut produire des systèmes complètement cadrés. On prend des mesures pour faire tenir des situations tellement bancales que l'on se dit : « c'est toujours ça... » C'est une accroche minimale à partir de laquelle on peut travailler. Mais tous autant que nous sommes, nous signons, à un moment donné, des décisions qui ne sont pas cadrées par la loi, avec lesquelles nous savons



pertinemment que s'il arrive quelque chose à l'enfant – et le risque est grand –, nous serons responsables. Je reconnais la valeur du doute, mais nous assumons un risque évident tous les jours et en conscience.

Il y a un point que je n'y ai pas trouvé dans la présentation. En matière de prévention, je suis dans un système qui n'est pas du tout transversal. Comment faire vivre la dimension de travail social sur les territoires, les assistantes sociales en polyvalence de secteurs, l'approche globale de la famille alors que nos organisations, globalement, sont encore en tuyaux d'orgue ?

Enfin, s'agissant du PPE, je dois être très mauvais : avec 1 600 situations et six inspecteurs de l'aide sociale à l'enfance, je ne suis pas en mesure de faire 1 600 PPE dans lesquels, en plus de trouver le meilleur intérêt pour l'enfant, j'assurerais dans le pilotage global de mon réseau associatif. Si vous avez des solutions clé en main pour que je sois meilleur dans ce domaine, je suis preneur à 1 000 % !

■ **NICOLAS BARON**, *responsable de l'aide sociale à l'enfance, conseil général des Pyrénées-Orientales*

J'ai apprécié votre présentation des fonctions un peu particulières de cet être hybride qu'est le directeur de l'enfance et de la famille, entre la clinique, le management, les organisations...

Pour ce qui concerne le doute, je n'ai pas vingt-cinq ou trente ans d'expérience mais la seule certitude que j'ai, c'est précisément qu'il n'y a pas de certitudes en protection de l'enfance. Mais je préfère parler d'hypothèses plutôt que de doute. Je pense que l'on doit travailler sur la qualité et la fiabilité de ces hypothèses, ce qui rejoint, globalement, la fiabilité des évaluations.

Guy Patriarca a évoqué la charge affective et émotionnelle de ces fonctions de directeur de l'enfance et de la famille ou de cadre ASE. Je voudrais savoir si des éléments relatifs à cette question sont ressortis.

Pierre-Étienne Gruas a fait allusion au management externe, c'est-à-dire le management partenarial, qui constitue un enjeu fort. Ce sont les directeurs de l'enfance et de la famille qui doivent accompagner toutes les structures associatives, les gestionnaires d'établissements et de services pour les amener à travailler différemment, avec moins de moyens. Ces gestionnaires sont dans une autre culture et il existe un décalage important entre ce que l'on demande aux services internes du conseil général, les contraintes que l'on s'impose et la culture associative. On tend à réduire les écarts, certes, mais ce sujet revêt une réelle complexité, au sujet de laquelle on attend beaucoup du pouvoir politique. Or ce n'est pas si simple.

■ **CHRISTINE KOLODZIEJSKI**

Le sujet de la gestion de la charge émotionnelle a bien sûr été abordé, que ce soit dans le premier style de management, où le directeur de l'enfance et de la famille est investi dans l'opérationnel, ou dans le second style, où il en est plus loin. Dans ce dernier style, la charge de la gestion émotionnelle se pose au niveau des responsables ASE et même, des directeurs adjoints. Elle impacte complètement la question du management. Pour les directeurs, la question du management est lourde et difficile parce que la gestion de la charge émotionnelle est particulière dans le secteur de la protection de l'enfance. Certains ont fait valoir qu'on la retrouvait également dans les services qui s'occupent des personnes handicapées, des personnes âgées, mais plusieurs directeurs de l'enfance et de la famille se sont insurgés en invoquant que ce n'était pas du tout comparable, au regard de la prise de risques et de l'implication au travail : dans le champ de la protection de l'enfance, la charge émotionnelle met les équipes à mal. C'est tout à fait patent, ne serait-ce que du point de vue de la judiciarisation et de ce qui remonte au niveau national, au travers des médias.



Pour les PA-PH¹⁸, les notions de bienveillance et de maltraitance sont des dimensions importantes, qui donnent également lieu à de la judiciarisation, mais cela ne remonte pas au plan médiatique national comme en matière de protection de l'enfance. Ces éléments pèsent beaucoup sur les épaules des équipes et dans toutes les strates hiérarchiques, jusqu'au directeur de l'enfance et de la famille.

La question de la charge affective a été mise en lien avec la celle de la légitimité dans le management. Dans sa stratégie et dans les choix organisationnels, le DEF doit mettre en place une organisation qui a du sens, mais qui ne doit pas renforcer les difficultés propres au secteur. Du directeur de l'enfance et de la famille, on attend un appui, une capacité de donner de la fluidité, de l'agilité dans les organisations. Les travailleurs sociaux ont cette attente car ce qu'ils doivent porter est très lourd. Le directeur de l'enfance et de la famille est au carrefour de plusieurs tensions, dont celle de la charge émotionnelle. Le fait de la réguler, d'éclairer le secteur, d'apporter de l'apaisement, d'être présent, d'être garant lorsqu'il se produit quelque chose de très grave, renforce sa légitimité. La gestion de la charge émotionnelle est mise en avant par la recherche comme une des lignes de force qui questionnent beaucoup le métier de DEF, aujourd'hui.

La chaîne de confiance et de loyauté a aussi été évoquée par les DEF. Pour eux, il est important, notamment dans de grands départements dotés d'une longue chaîne institutionnelle, d'avoir la confiance des élus, de la clarté et de la loyauté à tous les niveaux. Le socle de confiance est indispensable pour fluidifier ces organisations et c'est bien le DEF qui est le garant de cette mise en place.

■ **FABIEN FEUILLADE**, *directeur adjoint de la protection de l'enfance et de la jeunesse, conseil général du Val-de-Marne*

Ce n'est pas parce que le DEF doit garder toutes ces problématiques au cœur de son action qu'il est le seul à les exercer dans la direction. Si notre équipe de direction, nos chefs de service, nos inspecteurs ne partagent pas ces stratégies, nous nous trompons : elles ne doivent pas être le fief du directeur et de son adjoint. Il appartient bien sûr au directeur d'assurer la cohérence et de maintenir le cap, mais tous nos cadres et tous nos travailleurs doivent être au courant de cette stratégie et de ce qui est mis en œuvre. Et au fond, tous y participent, chacun à leur place. Nous le constatons chez nous : lorsque nous essayons de faire bouger les lignes en matière de placements, nous arrivons, de notre place de directeur, à faire un bout du chemin sur les objectifs que nous nous donnons. Mais si, à la fin, le responsable de proximité ne fait pas le reste du chemin, nous n'atteignons pas les objectifs. C'est-à-dire que nous pouvons créer des impulsions mais que si nous n'associons pas nos cadres, nous n'y arrivons pas.

S'agissant de la charge émotionnelle, elle imprègne toute l'aide sociale à l'enfance. Notre rôle à nous – et c'est là que le doute entre en ligne de compte – est de réassurer les inspecteurs, les directeurs de foyer dans leurs prises de risque. Nous venons de vivre une situation dramatique, en Val-de-Marne, puisque nous avons eu des jeunes qui collectivement, ont commis un meurtre. Évidemment, cela a touché les inspecteurs, les référents et la charge émotionnelle était énorme : comment des jeunes que je peux suivre ont-ils pu devenir des meurtriers ? Pour nous aussi, la charge était lourde, avec les retentissements qu'il y a eu dans la presse, etc. Tout cela était difficile mais nous, nous étions plus à distance : nous ne connaissions pas personnellement les jeunes et de ce fait, nous avons pu jouer notre rôle sur l'hypothèse, le doute, le risque et recadrer les choses, même si nous étions impactés, quand la nouvelle est tombée et que nous avons compris que nous étions concernés. En Île-de-France, on ne sait pas toujours s'il s'agit de son département ou de celui d'à côté. En l'occurrence, c'était pour nous et il nous semblait important, dans notre rôle, de réassurer nos agents dans leurs prises de risques.

¹⁸ PA-PH : personnes âgées – personnes handicapées



■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

Je ne sais pas si « doute » est le bon mot, mais il est certain qu'il y a de la complexité. Le titre de mon mémoire d'éducateur spécialisé était : « L'imprévu quotidien » et j'ai continué à m'occuper d'imprévu quotidien tout au long de ma carrière professionnelle. Ce qui caractérise vraiment le métier de directeur de l'enfance et de la famille, selon moi, c'est cet imprévu. En fonction des places que l'on occupe, cet imprévu quotidien est plus ou moins marqué par la charge émotionnelle. Il est évident que pour l'assistante sociale ou l'éducateur qui est confronté à une situation, pour le directeur qui doit gérer une tension ou un incident grave dans une équipe, dans un groupe, la tension est très forte. J'ai été directeur de l'enfance et de la famille dans un département important, où les équipes et le personnel étaient nombreux. La charge émotionnelle était quasiment inexistante pour moi, sauf lorsque l'on m'a demandé de me mêler de dossiers particuliers – une vingtaine en douze ans – parce qu'il fallait trouver une solution et régler un problème. Si l'on entre trop dans l'histoire, la charge émotionnelle revient et bouscule.

En revanche, le directeur de l'enfance et de la famille doit se préoccuper de la charge émotionnelle pour les autres, ce qui est à mettre en lien avec la formation. Je me suis moi-même emparé de la formation continue des professionnels et j'ai tenté de développer, au sein du conseil général, des actions qui n'étaient pas montées par des organismes de formation ou par des instances telles que l'IRTS¹⁹. Nous avons essayé de construire des actions sur la question du maintien du lien, sur la fonction éducative et nous avons même initié des cycles d'étude sur la fonction éducative en internat et la fonction éducative à domicile. Parmi ses missions, le directeur de l'enfance et de la famille doit aussi s'occuper d'éducation. La fonction éducative est le premier moyen pour peser sur le devenir des enfants et des familles. Nous devons établir un partenariat avec l'ensemble des centres de formation pour que l'on se préoccupe de la qualité de la formation, de son contenu, que l'on définisse ce que recouvrent les fonctions d'éducateur, d'assistant social, d'assistant familial, en questionnant la charge émotionnelle que les agents devront gérer.

Je voudrais revenir sur la question de la confiance. Pour ma part, j'ai fait confiance aux équipes que j'ai dirigées et je leur fais toujours confiance, mais je n'ai jamais rien laissé passer et j'ai toujours contrôlé. Il n'y a pas de confiance sans contrôle, pas de délégation sans supervision. Si l'on veut que les gens aient confiance en nous, il faut leur demander des comptes sur ce qu'ils font. Sinon, cela signifie que nous ne nous intéressons pas à leur travail et dès lors, ils le feront comme ils voudront, comme ils pourront. Dans ce cas, nous n'assurerons plus cette fonction de directeur de l'enfance et de la famille.

Jean-Paul Bichwiller évoquait toutes les missions du DEF et demandait comment il pouvait s'en acquitter. Je dis souvent à mes équipes : « ne rien faire, ne rien laisser faire, tout faire faire... » C'est cela, être directeur. C'est essayé de trouver la solution au moment où elle est nécessaire, même si ce n'est pas la meilleure. Et par la suite, on trouvera une solution qui sera un peu meilleure... En réalité, c'est une construction au quotidien, face à de l'imprévu.

■ JEAN-FRANÇOIS KERR

Depuis quelques années, on observe une évolution du rapport avec les associations gestionnaires de services et d'établissements, qui repose essentiellement sur les contrôles, les CPOM²⁰, etc. Nous étions auparavant dans un système où c'était le secteur associatif qui était porteur de projets, qui venait

¹⁹ IRTS : institut régional de travail social

²⁰ CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens



rencontrer les directeurs de l'enfance et de la famille. Nous nous mettons d'accord et le projet était envoyé au CROSMS²¹. Aujourd'hui, la logique est celle des appels à projets. Il ne faudrait pas que le rapport avec les associations se limite au contrôle de ce qui existe, mais que le directeur de l'enfance et de la famille soit aussi porteur de ces aspects.

■ **MARTINE LABREVEUX**, *directrice de l'enfance, de la famille et de la jeunesse, conseil général du Puy-de-Dôme*

Je suis actuellement en train de monter trois appels à projets et suis donc en mesure de témoigner de la complexité et du caractère un peu artificiel de l'exercice, par exemple, pour faire passer des projets qu'en tant que DEF, on connaît depuis un certain temps et que l'on a envie d'encourager parce qu'ils nous paraissent intéressants. Mais le passage par l'appel à projets crée une concurrence qui peut être complètement artificielle, y compris celles de promoteurs extérieurs au territoire départemental. Cela génère une masse de travail très disproportionnée par rapport à ce que l'on veut réellement promouvoir dans le département. Le ministère envisage de simplifier la procédure de l'appel à projets. Ce serait une très bonne idée, parce que l'on y passe beaucoup de temps, pour un résultat qui n'est pas très intéressant.

Pour ce qui concerne le management, je suis DEF depuis 2001 dans le même département et je suis passée par les deux stades de la fonction. J'ai fait partie des directeurs qui sont fortement impliqués au quotidien sur le plan opérationnel, non par une volonté d'organisation mais par défaut de l'organisation, parce que pendant deux ans, j'étais à la fois directrice de l'enfance et de la famille et chef de service de l'ASE : nous ne parvenions pas à trouver de candidats désireux de venir travailler dans notre département. Sachant que j'avais été chef de service de l'ASE dans un autre département, il ne me gênait pas d'assumer les deux fonctions. Cependant, cela ne procède pas toujours d'un choix de l'organisation, mais de la nécessité de faire face à ce qui se présente. À un certain moment, j'ai même aussi été attachée de l'aide sociale à l'enfance : j'avais trois postes, parallèlement. Les choses ont ensuite évolué et je travaille aujourd'hui selon le deuxième mode d'exercice de la fonction, c'est-à-dire la forte délégation ou tout au moins, le fonctionnement coopératif. J'ai la chance d'avoir une équipe de quatre chefs de service plus un chargé de mission. Je me trouve donc dans une fonction de pilotage, de relais avec les élus, dont les interventions sont nombreuses... Ils n'interviennent pas nécessairement de manière très intrusive, mais s'adressent à moi comme relais. On ne peut pas leur interdire d'appeler directement les chefs de service mais dans la mesure du possible, mon DGA et moi-même souhaitons que ce soit le directeur qui porte cette fonction de relais avec les élus et qui protège les équipes de cette relation quotidienne, qui peut s'avérer perturbante. Le fonctionnement coopératif a donc un grand intérêt.

Il me semble que dans la présentation, il n'a été question que de l'aide sociale à l'enfance, de la protection de l'enfance. Or aujourd'hui, ce que l'on attend d'un directeur de l'enfance et de la famille n'est pas d'être un super chef de service de l'ASE. Il n'a pas été question de la PMI, par exemple. Dans certains départements, il existe un placement familial – c'est également de l'aide sociale à l'enfance – avec des assistants familiaux à gérer. Pour ma part, j'ai également à gérer un service de la jeunesse. Et toutes les actions que nous menons en transversalité au sein du conseil général avec d'autres services ne sont pas non plus évoquées. Dans ma direction, nous avons un partenariat très fort avec la direction des affaires culturelles et nous conduisons des opérations culturelles pour l'enfance, la famille et la jeunesse. Je n'ai pas retrouvé ces dimensions dans l'exposé, qui ne semble pas faire de différence entre les fonctions de directeur de l'enfance et de la famille et de chef de service de l'ASE.

²¹ CROSMS : comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale



■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Cet aspect, que j'ai peu développé, figure bien dans le document écrit. Les directeurs ont beaucoup insisté sur cette nouvelle approche moins réductrice de la protection de l'enfance, qui ne se limite plus à l'ASE.

■ NATHALIE ROBICHON

Quand j'ai présenté le séminaire, c'était bien dans les traces de la construction de la loi de mars 2007, du travail que nous avons réalisé avec l'ONED, mais aussi dans le cadre de la construction du cycle sur les responsables de l'aide sociale à l'enfance. Nous-mêmes, nous sommes donc happés par la question de l'ASE et de la protection de l'enfance. L'observation de Martine Labreuveux montre la difficulté que l'on a – et nous l'avons même au sein de notre organisation, le CNFPT – à travailler sur la PMI, dans le cadre d'une appréhension beaucoup plus globale en termes de politique de l'enfance et de la famille. À mon sens, ce n'est donc pas seulement lié à des questions d'organisation mais aussi à la construction historique de ces différentes politiques publiques, qui, à certains moments, se faisait plus ou moins en silo. Elles doivent donc être travaillées de façon plus articulée. Nous sommes pris dans cette difficulté.

■ LAURENT SOCHARD

La question clinique dans sa charge émotionnelle a beaucoup été évoquée, avec une référence aux situations extrêmes, parce qu'elles nous touchent davantage et que la protection de l'enfance est plus mise à l'index lorsqu'il y a des soucis de mort d'enfant. Il me semble que pour la direction de l'enfance et de la famille, il ne s'agit pas seulement de connaître ce qu'est la clinique de l'attachement. Il s'agit aussi d'avoir conscience que la question clinique pénètre les équipes : elle est agissante dans les services, elle est à travailler. C'est une dimension que l'on peut ne pas voir si l'on n'a pas ces lunettes. À travers l'expérience que j'ai de la formation des cadres de l'ASE, il me semble que c'est la répercussion, sur les fonctionnements d'équipe, de choses très simples, comme la séparation. Ce ne sont pas forcément les situations extrêmes ou les situations les plus dramatiques telles que celle d'un bébé martyrisé. En travaillant avec les cadres ASE, j'ai perçu que le sentiment de culpabilité était extrêmement présent dans ce secteur. Or il est très peu travaillé, alors qu'il est fondamentalement à l'œuvre, parce que l'on bâtit une intention d'avenir mais qu'en même temps, on ne sait pas ce que l'on fait. Et heureusement que l'on ne sait pas ce que l'on fait, parce qu'on le fait avec d'autres, qui vont en construire les significations : lorsque l'on fait un projet pour l'enfant, ce n'est pas un programme. En cela, le doute est constitutif ; et il n'est pas uniquement lié à la complexité, il est aussi lié à la question de l'altérité : ce sont d'autres qui construisent la signification des décisions que l'on prend. Lorsque l'on construit un PPE, on fait des paris. Il y a une dimension positive dans le doute et dans le risque aussi : le risque est un pari. La confiance également : elle passe par du lâcher prise. L'abandon de la maîtrise des choses est une dimension particulière de ce secteur et doit être travaillée. La dimension clinique me semble très présente et beaucoup de soubassements théoriques permettraient de l'approfondir. Elle pourrait faire l'objet d'un séminaire ultérieur.



Approfondir, débattre - Différentes façons d'être directeur ou directrice de l'enfance et de la famille

Controverse à partir d'une question clé – Le DEF et son rapport à la clinique : quelle implication dans les situations ?

■ LAURENT SOCHARD

La controverse correspond à l'idée qu'il faut débattre et qu'il ne s'agit pas de transmettre un seul modèle de ce métier. Au cours des rencontres avec les directeurs de l'enfance et de la famille, il y a eu des moments où nous n'étions pas d'accord, où nous nous empoignons sur des positions différentes. Nous allons l'illustrer ici. Cette controverse est aussi la conclusion des deux temps d'atelier précédents, qui portaient respectivement sur les thèmes suivants : « le projet pour l'enfant, outil stratégique et levier de changement du dispositif de protection de l'enfance » et « le référentiel d'évaluation des situations familiales : la nécessaire implication de la direction par-delà la dimension technique ». En effet, le PPE comme le référentiel d'évaluation ont des liens avec la question de l'implication de la direction de l'enfance et de la famille, notamment par rapport à la question clinique.

■ ODILE SAMPEUR

Je n'ai pas trouvé de réponse tranchée à la question clé. Mais mon expérience est celle d'une direction de mission et non d'une direction opérationnelle, ce qui modifie la réponse à la question. A priori, avec une organisation comme la nôtre, le DEF ne doit pas être en prise directe avec des situations. Il ne faut « pas avoir les pieds dedans », parce que le rôle de directeur impose d'avoir un peu de recul. Ce n'est pas ma place. L'analyse des situations appelle des compétences que je n'ai pas. De plus, quelle serait la place de mes collaborateurs si j'étais impliquée dans toutes ces situations ?

Mais le DEF ne doit pas non plus être très éloigné des situations individuelles, au risque d'avoir une direction trop technocratique, sans lien avec les aspects concrets des choses. L'aide sociale à l'enfance mobilise souvent le gros de la troupe. Si nous ne sommes pas vigilants sur des situations qui intéressent d'autres secteurs que l'ASE, une partie du métier nous manque, notamment en matière de PMI, de prévention. Si nous sommes trop éloignés, quelle crédibilité, quelle légitimité avons-nous si nous voulons parler de la réalité des usagers et des professionnels ? Il ne faut en effet pas négliger les professionnels : sont-ils en prise en directe avec ces situations ? Quel est leur vécu ? Sont-ils en proie à une souffrance au travail ? Ces situations nous permettent de le mesurer.

Il est donc nécessaire de trouver la bonne distance par rapport à ces situations au regard de l'organisation dans laquelle on se trouve, de rester à l'écoute, souvent en observation, parce que l'observation des situations et la façon dont elles sont régulées apprend beaucoup des modes opératoires, des formes d'organisation. Il faut garder et affûter son esprit critique : je partage tout à fait ce qui a été dit sur le doute. Il s'agit de se demander, au regard de certaines situations, s'il n'est pas possible de faire autrement. Enfin, nous devons nous appuyer sur des recherches, parce que nous avons beaucoup à apprendre, et trancher quand c'est nécessaire : nous sommes aussi là pour cela, de temps en temps.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER



C'est une controverse, donc il y a des points avec lesquels je suis d'accord et d'autres avec lesquels je ne suis pas d'accord. Je pense évidemment qu'un DEF n'est pas un super éducateur : il s'occupe de stratégie, de préparation, d'évolutions, de conseil aux élus, de pilotage de dispositifs. C'est un métier absolument nécessaire, de façon indiscutable. Il ne s'agit pas d'être dans l'entre soi avec l'encadrement, dans une hyper protection. Il me semble qu'aujourd'hui, la question des dirigeants, du management, dans le lien qu'il y a entre ces personnages et la matière, dépasse largement les DEF. Dans le privé, dans la grande industrie ou dans d'autres collectivités locales, on observe une véritable évolution qui vise à détacher de la matière une fonction de management qui se veut de plus en plus généraliste. C'est une vraie question qui se pose, et pas seulement à la DEF. Il n'est pas étonnant qu'elle se pose encore plus à la DEF, avec les aspects liés à la fonction publique territoriale, au caractère généraliste et polyvalent des fonctions.

Il me semble important d'affirmer un certain nombre d'éléments dans le pilotage stratégique que l'on nous demande. Je pense qu'il ne peut y avoir qu'une perméabilité avec la question clinique sur deux aspects. D'abord, cette perméabilité joue sur un plan global. Pourquoi et comment un DEF se mobilise-t-il sur un accueil de jour et fait-il le choix de proposer ? Parce qu'il a un point de vue. Or je pense que pour avoir un point de vue sur un accueil de jour ou sur une aide à domicile intensive, on doit avoir quelques réflexions sur ce qui fait l'intérêt de l'enfant, dans son département et dans son contexte. Il ne s'agit pas là que de droit sec : c'est une appréhension, ce sont les sciences humaines, c'est un ensemble de choses.

Le deuxième aspect est beaucoup plus individuel mais indispensable, parce qu'il soulève une question de responsabilité. La loi de 2007 est une loi d'exception. La protection administrative et judiciaire est attentatoire à certaines libertés des enfants et des familles. De plus, nous avons un abord à l'enfant qui n'est pas un abord à l'utilisateur et qui vient chercher au moins une partie de l'exercice de l'autorité parentale. Ainsi, si j'exerce une responsabilité comme DEF en ayant cette responsabilité d'un dispositif, je suis censé, à un moment donné, devoir arbitrer – le moins souvent possible, parce que ma tâche est de faire en sorte que mes collègues soient autonomes dans leur travail – dans l'intérêt de l'enfant et dans l'intérêt du dispositif départemental.

Je considère donc que les DEF n'ont pas à s'engouffrer dans ces sujets parce que nous ne sommes ni des techniciens, ni des éducateurs, mais qu'une perméabilité est néanmoins nécessaire.

■ GUY PATRIARCA

Je suis un peu mal à l'aise. Ce souci, voire cette revendication d'ingérence dans la clinique et dans la matière de la protection de l'enfance vous place dans une trop grande proximité avec tous ces travailleurs sociaux dont j'ai eu du mal, lors de la dernière année de ma carrière, à supporter la souffrance, à supporter de les voir à ce point maltraités par les encadrements et les situations. Ce qui, pour moi, a été le plus difficile, surtout vers la fin, a été de passer mon temps à consoler des gens effondrés, alors qu'ils ne sont tout de même pas si mal payés, qu'ils n'ont pas d'horaires très compliqués et qu'ils bénéficient d'une généreuse quantité de congés payés. L'une des difficultés du métier est d'avoir à gérer, avec le plus de diplomatie possible, ce qui vous est parfois insupportable dans le fonctionnement des travailleurs sociaux. Descendre dans la clinique vous amène parfois à susciter l'expression de toute cette souffrance.

J'ai connu une situation, lorsque j'ai voulu réunir en une seule direction la santé, la famille et l'enfance. Mon idée était de sortir d'une logique d'ASE pure et dure qui consistait, historiquement, à protéger l'enfant en considérant qu'il était à nous et à l'élever nous-mêmes, pour adopter une politique de l'enfance qui touche tous les enfants, du jeune enfant à l'enfant de l'ASE. Cela a amené un grand nombre de restructurations. Les médecins de territoire sont notamment passés sous la responsabilité hiérarchique de quelqu'un qui



n'était pas un médecin. Ils ont eu du mal à l'admettre, mais ont fini par le faire. Les gens qui ont le moins bien digéré la restructuration, contrairement à ce que je pensais, n'étaient pas du tout ceux qui relevaient de la PMI ou de la jeunesse en général, mais ceux de l'ASE. Lorsque je suis allé présenter la réorganisation dans une équipe de territoire, 45 travailleurs sociaux m'attendaient, entièrement vêtus de noir : ils portaient le deuil de la protection de l'enfance...

Être à la fois dans la proximité de la clinique et dans le management suscite la controverse, mais c'est une position compliquée. Il faut vous débrouiller avec cela.

Échanges avec la salle

■ RACHEL OLLIVIER, *chef du service de l'enfance et de la famille, conseil général de la Lozère*

Tout dépend du cursus que l'on a. Pour moi qui ne suis pas travailleuse sociale de formation, puisque j'étais juriste, il me semble important de « mettre les mains dedans ». Si l'on n'est pas impliqué dans les situations, il n'est pas facile d'avoir une légitimité vis-à-vis des travailleurs sociaux, surtout quand on a des difficultés à communiquer avec les équipes comme c'était mon cas au départ. Avec les agents administratifs, nous nous comprenions bien, mais avec les travailleurs sociaux, il fallait se mettre en immersion dans leur mode de fonctionnement pour parler leur langue. Entrer dans les situations concrètes m'a aidée à m'intégrer, à prendre ma place, à me positionner et à asseoir une posture professionnelle.

■ ODILE SAMPEUR

Pour un ex-travailleur social, il y a autant de danger que pour un juriste. C'est précisément la complexité : il faut appréhender une réalité. Dans n'importe quel métier, il faut explorer cette réalité. Si un vendeur de lavabos ne sait pas comment fonctionnent les salles d'eau, il sera en difficulté. En revanche, s'il connaît quelques techniques, il y arrivera. On a besoin de réaliser. On peut aussi demander à accompagner des cadres ASE dans leur exercice sur un territoire, assister à des rencontres... D'ailleurs, quand on prend ses fonctions à un poste, les gens sont très sensibles au fait que l'on soit à l'écoute des réalités de terrain. C'est une démarche intéressante au début, mais ensuite, il faut prendre un peu de distance, au risque d'être happé par cette réalité et donc, de ne plus rien voir, en particulier la souffrance au travail. Cette souffrance existe et on ne peut la minimiser : il faut savoir la mesurer, trouver des réponses pour ceux qui la subissent sans pour autant en faire des victimes. Si l'on est immergé dans l'opérationnel, on ne voit pas cette réalité. La prise de recul permet d'analyser et peut-être aussi de relativiser certains points et en même temps, de chercher des modalités de réponse pour ne pas laisser les choses en l'état.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

La difficulté, quand on prend des fonctions de DEF, n'est pas de prendre des décisions mais d'appréhender un environnement aussi complexe que le nôtre, d'en repérer les ressorts et de déterminer sur quoi l'on assied sa légitimité et son autorité. L'incarnation de l'autorité est importante. La formation joue un rôle majeur et le chemin n'est pas à sens unique : il va dans les deux sens. En France, nous souffrons d'une conception de la protection de l'enfance qui n'est vue qu'à travers le prisme de la question psychologique – voire souvent psychologisante – et éducative. Or le travail que l'on peut faire sur un statut d'enfant, dans le lien entre la question juridique de la filiation, du délaissement, c'est aussi de la protection de l'enfance : les travailleurs sociaux ont besoin de ce regard et à mon sens, il y a là vraiment matière à



asseoir une légitimité et une crédibilité. Il faut aussi que nos travailleurs sociaux entendent ce versant, qu'ils appellent administratif et juridique, qui fait partie de la protection de l'enfance et que souvent, ils méconnaissent – et que les IRTS ne leur ont d'ailleurs pas appris à connaître.

■ **OLIVIER HIROUX**, *directeur de la protection de l'enfance, conseil général du Morbihan*

La clinique me semble indispensable, mais moins comme clinicien que comme technicien. La posture d'un directeur de l'enfance et de la famille est notamment d'avoir une technicité suffisante pour sécuriser ses équipes mais aussi pour sécuriser la ligne institutionnelle et la ligne décisionnelle. Je pense que nous avons également une responsabilité particulière dans la mise en perspective. L'apport de la clinique est de mettre à distance d'une école, d'une doctrine, d'une idéologie. Au regard des formations de l'IRTS et de l'évolution du travail social, nous avons peut-être aussi, à travers une clinique particulière, la responsabilité d'inciter à élargir nos domaines de compétence. Aujourd'hui, il n'y a plus que la psychologie et en particulier, l'école française de psychologie, qui est arrivée à bout de souffle. La recherche internationale, les études et rapports cliniques en protection de l'enfance montrent que nous avons une responsabilité particulière – c'est d'autant plus facile qu'il s'agit d'un champ de compétence qui n'est pas celui usuellement appliqué en protection de l'enfance, c'est-à-dire celui du travail social –, avec une clinique particulière, donc une technicité particulière, qu'il s'agisse de droit, d'anthropologie, d'éthologie. Cette responsabilité consiste à dire : « Ouvrez-vous ! Le futur est devant ! » Le futur n'est pas dans une stabilité de connaissance. La connaissance évolue constamment et en qualité de cadres, de cadres ASE, de directeurs de l'enfance et de la famille, c'est un devoir que nous avons, à travers une clinique ou un champ de compétence particulier, que d'inviter à s'ouvrir car demain, le travail social, psycho-social, anthropologique, etc. ne sera plus le même que celui d'aujourd'hui. Nos institutions devront s'adapter et le directeur doit reprendre la main dans sa fonction managériale polyvalente et généraliste pour indiquer la direction vers laquelle s'orienter. Mais il a d'autant plus de légitimité pour le dire, vers le haut comme vers le bas, qu'il peut se prévaloir d'avoir acquis certaines compétences : en droit, en anthropologie...

■ **MICHEL EYMERIER**

Cette vision peut permettre de déplacer le terme de « clinique » vers une dimension plus technique. La politique de protection de l'enfance est bordée par des textes qui sont souvent un peu confus et laissent beaucoup de place à l'interprétation. Un portage politique est nécessaire, parce qu'il y a un exécutif qui défend un certain nombre de valeurs. Le directeur de l'enfance et de la famille se doit d'abord de parler plusieurs langues, qui relèvent des domaines : administratif, judiciaire, financier, de la clinique. Il doit pouvoir adopter le discours des travailleurs sociaux et des psychologues sans en être vraiment un spécialiste. Et surtout, le directeur de l'enfance et de la famille doit être capable, à un moment donné, d'incarner ce qui constituera un troisième axe de la politique de protection de l'enfance, c'est-à-dire de faire partager, dans un département, les principes, les notions, voire les valeurs ou les lectures que l'on peut avoir aujourd'hui de la question de la protection de l'enfance, de l'enfant, de la famille. Selon moi, c'est cette capacité que recouvre l'autorité incarnée. Ma pire crainte est celle d'un directeur qui regarderait passer les trains, qui serait tellement à distance qu'il n'aurait plus cette capacité d'influer. C'est pour cette raison que pour ma part, j'ai pris l'initiative de garder la coordination technique des cadres de l'aide sociale à l'enfance, en tant que directeur. C'est une manière, même sans avoir l'autorité hiérarchique sur eux, de travailler sur la question du sens de ce que l'on fait et de la méthode que l'on met en œuvre pour le faire. L'appréhension par la dimension clinique ne consiste pas à être au pied du lit du malade. Elle correspond à la capacité d'incarner, à un moment donné, dans un département, des positions fortes sur la question de l'enfance et de la famille.



■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

Il est toujours nécessaire de questionner le sens et d'y être vigilant. Selon moi, deux éléments caractérisent bien la fonction de directeur de l'enfance et de la famille. Premièrement, nous avons un rôle de sentinelle : nous devons avertir nos équipes, nos élus, nos collègues du secteur associatif. Or la sentinelle ne part pas à la guerre : elle donne l'alerte et ce sont les autres qui vont au combat. Par conséquent, si l'on met les mains dans le cambouis, on n'est plus tout à fait sentinelle.

Le métier de directeur a une deuxième particularité : il est la voix de ceux qui n'en ont pas, des gens qui, dans les équipes, ne peuvent pas parler, bien qu'ils aient des choses à dire, qu'ils voient des choses, qu'ils aient des idées. Notre travail est d'aller les chercher. Certains de nos concitoyens ont aussi des difficultés qui ne sont pas évoquées, qui ne sont pas parlées : les travailleurs sociaux passent parfois à côté. Un exemple a été cité ce matin par Chantal Rimbault, celui des addictions aux jeux vidéo, qui concernent un nombre d'enfants non négligeable. S'en occuper relève de la protection de l'enfance. Beaucoup de problèmes sociaux ou éducatifs apparaissent dans la population et notre rôle est de les pointer. Le directeur de l'enfance doit donc véritablement se mettre en situation d'écoute. C'est une éponge : il récupère tout, il entend tout. Ensuite, il dissèque, donne aux autres pour leur demander leur avis sur ce que l'on peut faire de ces éléments, sur leur valeur, sur les indicateurs. Est-ce une réalité ? Est-ce tangible ? C'est le rôle du directeur de l'enfance et de la famille que se préoccuper de cela.

■ YANNICK AGUILHON, responsable de l'enfance et de la famille, conseil général de la Lozère

Je considère la question de la clinique comme la mise en abîme des systèmes. Nous faisons partie d'un système institutionnel qui s'inscrit dans les systèmes familiaux, avec une contagiosité du dispositif par les problématiques familiales. Il s'agit, en étant soi-même dans le système à une autre place, qui évite peut-être d'être confronté à des enjeux affectifs et contaminé par toutes les émotions, de trouver le moyen d'introduire du réel et de désamorcer toutes les missions imaginaires que les travailleurs sociaux se mettent sur le dos, qui créent une forme d'inertie temporelle, comme si dans les dispositifs, le temps s'était arrêté. Selon moi, c'est bien là que réside la question de la clinique : essayer, en tant que responsable, de réintroduire de la circulation de temps, de communication, de se placer dans une position « méta », en quelque sorte, c'est-à-dire de ne pas se situer dans le dialogue direct, mais à un niveau un peu plus élevé de communication qui permette de désamorcer tous les processus imaginaires qui se jouent. Sans compter ce qui parfois est lié aux conflits relationnels qui peuvent régner au sein des équipes autour d'une situation. Le directeur de l'enfance et de la famille a cette posture de fluidificateur des relations et de la circulation.

Le fond théorique de mon propos est une agglomération des travaux de Palo Alto et de Watzlawick autour de la théorie de la communication, de la circulation de l'information et également, autour d'une perspective systémique. Il s'agit de voir comment, à un moment donné, un symptôme va circuler et comment nous, en tant qu'institution, nous allons également, si nous n'y prenons pas garde, être contaminés par ce qui se joue dans les systèmes familiaux. On s'aperçoit souvent que dans les situations complexes, celles des « incasables », sur lesquelles nous sommes le plus fréquemment amenés à intervenir, les personnels de soins et les personnels médico-sociaux se réfugient derrière l'argument que ces situations ne relèvent pas de leur champ d'action. Mais au regard de la mission obligatoire et de la compétence du conseil général, c'est à nous que l'on demande de trouver des solutions. Notre rôle est peut-être de désamorcer ces replis institutionnels qui sont à l'œuvre pour assumer le rôle de négociateur dont nous avons parlé ce matin. Il s'agit de mutualiser des ressources, des compétences autour du problème plutôt que d'être face à ces replis dans lesquels chacun se renvoie la balle.



■ LAURENT SOCHARD

Il me semble que nous passons de la clinique individuelle à la clinique institutionnelle. À travers l'image de la sentinelle, vous présentez une certaine lecture de l'institution, de la place dans laquelle on est, qui peut être parlée de façon théorique ou de façon métaphorique. Mais des éléments se recourent et l'on déplace le sujet vers la clinique institutionnelle.

■ BRUNO LACOSTE, *directeur de l'enfance et de la famille, conseil général du Cantal*

On peut être éducateur, juriste ou médecin mais je pense que lorsque l'on occupe la position d'un DEF, on n'est ni éducateur, ni juriste, ni médecin : on doit prendre une place différente, quelle que soit notre culture, notre formation initiale et notre expérience. Il ne faut néanmoins pas les rejeter, mais les valoriser pour être légitimes par rapport à des équipes ou des usagers. On peut parfois mettre les mains dans le cambouis, de manière exceptionnelle, pour des situations particulières dans lesquelles nous devons être là pour écouter, dans la difficulté, et finalement, trancher en fonction des situations.

J'ai travaillé dans le monde hospitalier et associatif et je sais que les éducateurs ont un côté insupportable. Je suis moi-même éducateur de formation initiale... Mais je peux vous assurer que parfois, je trouve également les administratifs insupportables dans le monde territorial. De même, je trouve parfois insupportables les personnels médicaux et paramédicaux que j'ai côtoyés dans le milieu territorial et ailleurs. Je pense d'ailleurs que moi-même, je le suis sans doute souvent, à leurs yeux. Notre rôle est d'être des passeurs entre ces différents univers, d'écouter chacun et de trancher. Après avoir entendu et mis de côté son vécu émotionnel face à ce qui est dit et que l'on trouve parfois intolérable, il faut parvenir à se positionner sans rejeter personne mais en tranchant vraiment. La légitimité réside aussi dans l'écoute, la vigilance que l'on prête, le côté sentinelle, la métacommunication, mais tout cadre, le DEF comme les autres, a pour mission essentielle de trancher. Nous connaissons tous des cadres qui n'y parviennent pas. D'abord, nous les trouvons sympathiques parce qu'ils nous comprennent, mais ils deviennent aussi vite insupportables et insécurisants pour tout un système.

■ OLIVIER HIROUX

Nous n'avons pas encore parlé du mot « expertise ». Dans le champ institutionnel, on dit du poste de directeur de l'enfance et de la famille, dans de nombreuses collectivités, que c'est un poste d'expert ou un poste d'expertise. Nous parlons fondamentalement de clinique, de technicité, de management, de matière, de dichotomie avec l'univers généraliste, mais à aucun moment il n'a été dit que le directeur de l'enfance et de la famille était l'expert. Or il est l'expert par excellence de la collectivité : on en parle comme de « l'expert enfance » alors que l'on parle rarement d'un « expert action sociale ». C'est spécifique à l'enfance : les inspecteurs sont les « experts enfance » des territoires.

■ CHANTAL RIMBAULT

Personnellement, je n'aime pas le mot « expertise », parce que l'expertise renvoie à une certitude. Or nous œuvrons dans la complexité. Je réfute totalement le terme. Bien sûr, nous savons un certain nombre de choses. Nous sommes directeurs et quel que soit le poste de direction qu'il occupe dans une collectivité, on attend d'un directeur qu'il prenne des décisions, qu'il régule ses équipes et les entraîne vers un objectif, qu'il donne du sens à celui-ci. On attend de nous que nous pilotions une direction qui peut compter plusieurs centaines d'agents, donc que nous ayons des compétences pour ce faire.



La particularité de notre direction est que nous gérons des questions qui ont une répercussion affective, y compris sur notre personnel. Cette particularité existe dans d'autres directions de l'action sociale, mais elle est singulièrement exacerbée à l'aide sociale à l'enfance, puisqu'il s'agit d'enfants – et quand on parle d'enfants, on parle de fragilité, de protection – et que parfois, il s'agit de drames intimes, voire de drames familiaux comme ceux que l'on voit parfois s'étaler dans la presse. Ce métier revêt un aspect lié à la sensibilité. Comment, dans ce fonctionnement, parvenons-nous à piloter un dispositif, à conserver un cap sans nous laisser entraîner par cette question que par ailleurs, il faut néanmoins traiter ? Dans le Val-de-Marne, nous avons été confrontés pendant quelques mois à des équipes qui s'effondraient psychologiquement et qu'il était indispensable de soutenir. Ceci supposait de reconnaître leur souffrance dans cette situation qui, tout de même, était exceptionnelle, fort heureusement, et de les accompagner pour qu'ils arrivent à surmonter le cap. C'est un rôle particulier parce qu'en l'occurrence, ces situations vont au-delà des risques psycho-sociaux et des questions de souffrance au travail et peuvent constituer une atteinte grave sur le plan professionnel, sur le plan de l'intégrité d'un agent par rapport à son métier, à sa foi dans son métier.

Pour le reste, il est normal que nous ayons une vision de ce qui est nécessaire, une analyse de l'évolution de la société, des problématiques des jeunes, une vision de la matière : c'est le minimum que l'on attend de nous. De la même façon, on attend d'un directeur des services du bâtiment qu'il ait des connaissances en architecture, en matériaux, etc. La particularité de notre métier rejoint la question de la clinique qui, à mon sens, n'est pas centrale pour nous, mais que l'on ne peut ignorer : nous devons la connaître suffisamment pour pouvoir, dans ce genre de situation, reconnaître la nécessité de notre intervention dans des cas exceptionnels. De ce point de vue, nous pilotons un peu à vue, en fonction des situations, dans le cadre de l'urgence, parce que cela se produit à des moments que nous n'avons pas choisis. Cela suppose d'avoir assez réfléchi notre métier pour être réactifs face à ces situations, mais sans être intrusifs. De toute façon, si nous étions intrusifs, nous n'y parviendrions pas : dans le Val-de-Marne, nous avons 20 000 enfants confiés. Et il faut laisser leur place aux autres, qui ont une technicité, pour qu'on les reconnaisse et qu'on les valorise dans leur métier. Ils attendent de nous autre chose : une fonction de pilotage et une fonction de soutien au moment où ils sont en très grande difficulté.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

Je voudrais d'abord faire un lien entre la question de l'agilité du directeur de l'enfance et de la famille et le rapport à l'émotionnel. Selon moi, l'un des enjeux pour le DEF consiste à poser et à objectiver, à la fois devant la direction générale et les élus – mais surtout devant la direction générale, dans une organisation très territorialisée –, les conditions pour que l'exercice de la mission soit garanti. C'est une question permanente, qui est difficile. Au-delà de nos contraintes propres, nous devons être les plus clairs possible sur ce qui fait la caractéristique de notre métier. Stratégiquement, nous avons peut-être plutôt intérêt à insister sur le rapport que nous avons à un public particulier, qui est l'enfant et sa famille et qui n'est pas un usager. Notre public est le seul public dans l'action sociale pour lequel la société intervient dans l'exercice de l'autorité parentale, en tout ou partie. C'est le seul public pour lequel la société a un impact déterminant dans l'avenir singulier d'un individu, en l'occurrence, un enfant. Nous devons faire entendre cela parce que c'est objectif. Ce public particulier ne vient pas chercher une prestation détachée de tout lien. C'est en cela que la loi remet en cause une partie de l'intimité et de la liberté, de façon intrusive et en engageant l'avenir d'un enfant, d'un être. Il est donc nécessaire que nous abordions ce public autrement qu'un usager. Nous devons montrer que cela suppose des conditions : avons-nous un rapport hiérarchique ? Comment se composent les centres médico-sociaux ? Comment vais-je installer mon autorité ? Etc. Et montrer aussi que n'est pas une revendication pour le plaisir de se distinguer ou d'exercer un pouvoir.



Ma deuxième remarque porte sur la question de l'expertise, dans laquelle je ne me retrouve pas non plus mais qui soulève une très bonne observation à propos de la clinique. J'ai vu beaucoup de stagiaires en formation à l'INSET d'Angers et je constate que certaines organisations s'orientent vers un expert départemental, qui, grâce à sa science, va permettre aux équipes opérationnelles de faire les bons choix. Je n'invente rien... Dans certains départements, on a démembré la partie opérationnelle de nombreuses directions centrales avec d'une part, des territoires qui sont dans l'opérationnalité complète et d'autre part, une sorte de gourou qui est capable de dire le bien et le mal sous couvert de son expertise. Cette question est bien réelle, au sujet du métier de DEF : cela a-t-il du sens ou est-ce que, de façon inexorable, la technicité – terme que je préfère à celui de « clinique » –, la compétence technique, qui est indispensable, n'est pas détachable du pilotage et de l'opérationnalité ?

■ GUY PATRIARCA

Il faut bien qu'à un moment, les situations sur lesquelles on est amené à prendre une position de DEF prennent une valeur qui dépasse de très loin la situation dont on parle. Je me suis toujours mis dans la position de n'avoir à traiter aucune situation individuelle, considérant que ce n'était pas mon rôle. Mais je me suis toujours autorisé à intervenir dans n'importe quelle situation, dès lors que je considérais qu'elle était un enjeu dans le dispositif et la stratégie. C'est la valeur d'enjeu qui légitime l'intervention dans le domaine technique. Ainsi, j'estime que le DEF est responsable du dispositif d'accueil d'urgence. Il doit être capable de garantir à l'enfant des conditions dans lesquelles il ne sera pas plus maltraité, quand il entre dans un foyer de l'enfance, qu'il ne l'était chez lui une heure avant. C'est-à-dire un foyer où il n'y aura pas de la violence, pas qu'une seule porte, pas de grands qui tapent sur les petits, pas d'éducateurs détraqués. L'accueil d'urgence est hautement dangereux et peut faire peur aux jeunes. Dans la fonction de DEF, la garantie de la qualité du dispositif d'accueil d'urgence est une fonction essentielle. Pour l'investir, il m'est arrivé, de ma propre autorité, de réorienter *ex abrupto* cinq ou six enfants du foyer de l'enfance – au grand dam des travailleurs sociaux – pour faire la démonstration que la fluidité du dispositif était la garantie de la qualité d'accueil. Dès lors que les gens ont compris que vous avez garanti la fluidité, que la fois suivante, il y aura trois places libres et que l'enfant sera bien accueilli, ils ne vous embêtent plus. L'ingérence dans le champ technique, voire clinique, est légitimée par l'enjeu de pilotage qu'il recouvre.

■ JEAN-FRANÇOIS KERR

Nous sommes tous d'accord sur le fait qu'il n'appartient pas au DEF de traiter des situations individuelles mais il est normal qu'à un moment donné, il soit destinataire d'un nombre de situations qui renvoient aux individualités. Il y a le cas des assistantes familiales qui écrivent au président parce qu'elles n'ont pas eu leur majoration de salaire, celui du couple qui n'a pas été agréé à l'adoption et qui fait appel, celui de l'usager qui n'est pas content... Tous ces cas surviennent à un moment donné. La question n'est pas de savoir si c'est le DEF qui doit les traiter. La question est la suivante : s'il traite ces situations, quels outils met-il en œuvre pour le faire ? Devant le nombre de travailleurs sociaux qui se font agresser, quel dispositif le DEF met-il en place, à la fois en prévention mais aussi en traitement, pour disposer d'une organisation un peu plastique qui, face à un événement donné, puisse trouver des modes d'aide à la décision et des instances de régulation qui ne reposent pas sur une seule personne ? Dans la collectivité où je travaille, une instance pluridisciplinaire se réunit pour tout appel. Je ne suis pas sûr que la décision de premier niveau du cadre ASE bénéficie de la même préparation à la décision. Nous devons aussi être garants des avis dont doit s'entourer le premier cadre en délégation de signature qui prend une décision. Je réfute l'idée selon laquelle la fonction d'inspecteur est quasiment une fonction de juge administratif.

■ ODILE SAMPEUR



Je voudrais citer un exemple qui corrobore le propos de Guy Patriarca. Il ne porte pas sur une situation individuelle, mais sur la création de maisons d'assistantes maternelles. Les élus étaient très désireux de mettre ces structures en place mais les services de PMI, s'ils en voyaient le bien-fondé en termes de repères et de sécurité, les considéraient avec circonspection sur le plan technique. Le DEF, qui n'aurait pas dû rencontrer de problèmes puisqu'il s'agissait d'une mission de PMI, s'est donc heurté à des difficultés. C'était un enjeu stratégique fort pour situer le rôle du DEF au regard des élus. J'ai pris lunettes techniques et lunettes stratégiques et nous avons retravaillé le dossier. Une dizaine de MAM ont vu le jour.

■ **BÉNÉDICTE LAUMONIER-REEVES**, *directrice de l'enfance et de la famille, conseil général du Maine-et-Loire*

Actuellement, soit trois ou quatre ans après, il y en a près d'une centaine...

■ **ODILE SAMPEUR**

J'ai pris cet exemple pour montrer que dans tous les secteurs de l'enfance et de la famille, et pas uniquement dans les situations individuelles, il faut faire des choix en termes d'enjeux. C'est pourquoi il importe de mettre la main, de vérifier ce qui se passe, en sachant pourquoi l'on y va et comment, dans le respect des autres professionnels.

■ **PIERRE-ÉTIENNE GRUAS**

Guy Patriarca a soulevé la question de l'urgence et évoqué le sujet des foyers de l'enfance. Une réflexion doit être menée sur l'articulation à trouver entre les équipes de direction de foyers de l'enfance et les directions de l'enfance et de la famille. Je vois se construire des clivages très importants entre les premières et les secondes. Sur l'aspect technique, la formation professionnelle des directeurs a beaucoup évolué et en fait de grands gestionnaires de ressources humaines, de gestion financière, avec des qualités indéniables mais en même temps, un éloignement de la clinique, ce qui pose certains problèmes. Mais les départements ont également tendance à renoncer au corps des directeurs d'établissement hospitalier pour aller recruter des directeurs territoriaux, au prétexte que ces derniers feront ce que les directeurs actuels ne veulent pas faire. Ceci mérite réflexion. Pour éviter que cela ne se produise, il me semble que les directeurs des foyers de l'enfance doivent faire partie intégrante de l'équipe de direction de l'enfance et de la famille. Il faut qu'ils y participent tous les jours, qu'ils assistent aux réunions de direction, qu'ils soient des collaborateurs vraiment forts et très présents, parce qu'ils ont un regard, une expertise dont nous ne devons pas nous priver.

Par ailleurs, je constate qu'un point n'a pas évoqué, qui fait écho à l'expérience que nous avons menée en Gironde : le rôle du directeur de l'enfance et de la famille dans la mise en œuvre de l'observatoire départemental de la protection de l'enfance. En instituant les ODPE²², la loi de 2007 a rendu un fier service à la protection de l'enfance. Ils peuvent être le moyen d'avoir une approche de la protection de l'enfance beaucoup plus large, plus ouverte et plus généreuse que le simple champ de l'aide sociale à l'enfance. Les directeurs de l'enfance et de la famille doivent s'emparer des ODPE et éviter de les confier aux élus, qui risquent de ne pas s'en préoccuper correctement. Peut-être faudrait-il négocier avec le conseil général pour que la présidence de l'observatoire soit déléguée à une personne extérieure au département afin que

²² ODPE : observatoire départemental de la protection de l'enfance



cette fonction soit réellement investie, utilisée, et que l'ODPE soit vraiment l'aiguillon de la protection de l'enfance dans le département. De ce point de vue, je pourrais vous parler de l'expérience de la Gironde...

Enfin, nous n'avons pas beaucoup parlé du schéma départemental. C'est un outil, notamment un outil de gestion, certes, mais c'est tout de même un puissant moyen d'animation, pour le directeur de l'enfance, qui peut permettre de fédérer les énergies de tous en protection de l'enfance pour construire des choses ensemble. Il faudrait peut-être, là aussi, aborder la question du pilotage du schéma, parce que c'est le nerf de la guerre. On sait que les schémas de l'enfance sont souvent votés très rapidement, mais là n'est pas l'important. L'important est le temps de préparation que nous avons avec les élus pour l'élaboration du schéma, la façon dont ils sont impliqués dans les commissions de travail. Il me semble nécessaire d'investiguer la place de directeur de l'enfance dans ce travail d'élaboration, de ne pas le confier à des cabinets. Le directeur de l'enfance doit en être l'animateur et le maître d'œuvre parce que c'est ainsi qu'il sera reconnu et respecté dans son département.

■ ANNE OUI

Le débat que nous avons eu sur la part laissée à la clinique, la prise en compte de cette question dans la fonction des directeurs de l'enfance et de la famille m'ont fait penser à des questions que nous nous posions également lorsque j'étais au ministère des Affaires sociales, alors que je participais à la rédaction de textes législatifs et réglementaires sur le champ de la protection de l'enfance. Nous étions aussi conduits au même type de questionnement, c'est-à-dire à penser que le droit que nous écrivions n'était pas purement du droit mais qu'il devait également s'appuyer sur la clinique, et même, à certains moments, qu'il était au service de la clinique. Cette idée était particulièrement prégnante lorsque nous avons travaillé sur le statut des assistants familiaux, notamment dans l'équilibre que nous cherchions à définir pour la professionnalisation. Je pense également à une expérience plus récente, à laquelle a également pris part Pierre-Étienne Gruas : nous avons participé au groupe d'Adeline Gouttenoire, qui a réfléchi aux 40 propositions pour réformer la protection de l'enfance. Les débats ont été intenses, notamment sur des questions qui pouvaient être abordées de manière très juridique. Par exemple, la question de savoir si l'enfant doit adhérer à la mesure de protection de l'enfance, point de vue développé par des juristes purs et qui, pour les praticiens, n'est pas une bonne idée : c'est une version qui est clairement pro droits de l'enfant. En protection de l'enfance, on est attentif à ce que l'enfant soit entouré, puisse parler, soit entendu, et cela nous paraît plus important que de lui donner un droit à adhérer à la mesure. Selon nous, le droit dans lequel nous nous inscrivons s'écrit aussi en s'appuyant sur une pratique clinique.

Par ailleurs, il a été relevé à plusieurs reprises, cet après-midi, que la protection de l'enfance faisait appel à plusieurs disciplines de connaissance et que quel que soit le champ de formation initiale de chacun, une acculturation se faisait ensuite avec l'intégration de connaissances d'autres champs. À cet égard, l'ONED préconise la pluridisciplinarité et nos débats confirment cette nécessité.



Table ronde - Les enjeux de la transmission des savoirs dans les organisations de travail

■ MICHEL LEBELLE

Je traiterai de la transmission à travers trois volets, en commençant par les enjeux par rapport à la démographie, qui sont très particuliers sur notre territoire. Je vous donnerai ensuite quelques clés de lecture théoriques pour mieux comprendre le « comment », que vous verrez dans un troisième volet portant sur la méthodologie de mise en œuvre d'une transmission, avec toutes les sécurités à prendre et les difficultés qu'il faut absolument contourner pour pouvoir transmettre. Delphine Pellé de Quéral, professionnelle des ressources humaines, nous rejoindra pour ce volet. Elle est chef de projet sur la transmission des savoirs au sein du service de recherche de LVMH, petite unité de 264 personnes dont une grosse partie, dotées d'expertises très importantes, partent en retraite. Ce sera l'illustration, à travers un dispositif réel, de la façon dont nous avons procédé et mis en place la transmission.

Nous sommes aujourd'hui dans un contexte très particulier de départs en retraite massifs. Il en a beaucoup été question dans les années 2000. J'ai été chargé par l'État d'un projet d'étude, en 2002, dans le cadre duquel j'ai travaillé avec Guy Le Boterf et plusieurs autres chercheurs, pour examiner les risques globaux qui se présentaient en matière de départs à la retraite. Nous avons travaillé deux ans sur le sujet et nous avons repéré des risques importants, quelles que soient les organisations. La crise est arrivée ensuite et tout le monde a oublié ce problème de retournement démographique. Les politiques s'en sont servis pour dégrossir certaines organisations. La loi Fillon a retardé les départs, mais le choc démographique a réellement commencé il y a deux ans, avec des départs massifs, dans certaines organisations. Ces départs n'ont pas lieu au même moment dans toutes les organisations et celles-ci ne sont pas touchées de la même façon. Mais un nombre important de départs sont attendus pour les prochaines années – six millions de personnes en France. Nous avons fait réaliser une étude par l'IGAS²³ portant sur le secteur de l'aéronautique : il va perdre 54 % de son personnel. La Poste s'apprête à en perdre plus de la moitié. Il y aura donc aussi des embauches importantes, même si leur nombre ne sera pas à la hauteur de celui des départs. Peut-être est-ce pour cette raison que les responsables politiques ne s'inquiètent pas trop par rapport à l'emploi. Je travaille avec Axa, 96 000 personnes, dont un tiers vont partir en retraite. Vous imaginez la densité des départs... Certes, cela ne touche pas les organisations de la même façon. J'ai travaillé pour le ministère de l'Écologie. Nous avons étudié la nature des départs dans les DIREN²⁴ et les enjeux qui y sont liés, qui sont sérieux : des personnels qui avaient des connaissances de territoire importantes tels que les hydrogéologues ou certains techniciens de très haut niveau allaient prendre leur retraite. Le transfert de ces connaissances nécessite trois à six ans. Or on les laisse partir et ce n'est qu'ensuite que l'on se préoccupe de la couverture des postes. Dans certains métiers, les départs causeront ainsi des ruptures de connaissances et de compétences. C'est le cas chez EDF, qui a fait partir sept pilotes de centrale nucléaire. Nous avons travaillé avec eux et leur avons montré que le fait d'avoir écrit des procédures était une bonne chose mais que ce n'était qu'une toute petite partie des connaissances acquises. Ils se sont aperçus qu'il fallait faire revenir ces pilotes, en tant que... consultants ! Il n'y a manifestement aucune anticipation, aujourd'hui, quelles que soient les organisations, qu'elles relèvent du public ou du privé : on ne se préoccupe pas des départs et certains d'entre eux causent de lourdes pertes de compétences, qui peuvent notamment toucher la sécurité collective.

²³ IGAS : Inspection générale des affaires sociales

²⁴ DIREN : direction régionale de l'environnement



J'ai travaillé sur le sujet avec de nombreuses organisations : grandes et petites structures, fédérations... GL Events est une entreprise française d'événementiel, qui est aujourd'hui quasiment la plus importante au monde : elle couvre la prochaine Coupe du monde, après avoir assuré l'organisation des Jeux olympiques à Londres. Les experts qui mettent sur pied ces grosses manifestations sont de très haut niveau, dotés de grandes connaissances. Ils vont partir à la retraite. Je suis en train de les accompagner et ce n'est pas simple, parce que l'on sous-estime le temps de transmission de ces connaissances acquises autour d'une multitude de situations et que les entreprises ne mettent pas les moyens nécessaires.

Le choc démographique recouvre un véritable retournement démographique : quelle que soit la situation, c'est inévitable, puisque mécanique. Dans les années 1960 et 1970, pendant les « trente glorieuses », on aller chercher de la main-d'œuvre un peu partout pour faire tourner nos usines, parce que l'industrie était florissante. Petit à petit, ce mouvement s'est ralenti et à partir de 2007, on a commencé à enregistrer plus de départs que d'arrivées. De plus, l'actionnariat a demandé plus de profits aux entreprises, rendant ainsi les organisations plus tendues. Ceci pose aujourd'hui énormément de problèmes dans la transmission. Auparavant, celle-ci se faisait naturellement : les entreprises n'étaient pas contraintes en temps comme elles le sont aujourd'hui. Les organisations avaient des effectifs bien plus nombreux et par conséquent, pouvaient dégager du temps pour transmettre. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. C'est vrai aussi dans le monde de l'hôpital – je travaille avec certains hôpitaux parisiens. Certains services ont un tiers d'effectifs en moins et sont confrontés à de nombreux départs. La transmission s'annonce compliquée.

Aujourd'hui, la crise a écrasé la problématique, dont on ne parle plus ; mais elle existe. J'y travaille tous les jours, les entreprises la traitent parce qu'elles sont confrontées à de nombreux départs. J'étais chez Michelin, la semaine dernière : près des deux tiers des experts de leur centre de recherche partent en retraite... Et globalement, les départs seront de plus en plus conséquents. Dans la fonction publique, les politiques n'ont jusqu'à présent pas eu le courage de réduire les effectifs, mais ils se serviront des départs en retraite pour le faire, puisque c'est une opportunité qui se présente. Je crains néanmoins qu'ils ne le fassent d'une façon comptable au lieu de procéder de façon chirurgicale en prenant en considération les compétences. Nous avons affaire à un phénomène vraiment important dont on n'a absolument pas pris la mesure. On peut se réjouir des départs à la retraite pour les jeunes générations, encore faut-il pouvoir leur transférer les savoirs et instaurer des dispositifs de transmission à la hauteur des enjeux. J'ai mené une recherche avec l'APEC²⁵. Puisque je travaillais depuis un moment sur les transmissions, j'ai voulu aller voir l'autre versant, celui des intégrations. La recherche a duré deux ans. La première année a été consacrée à l'analyse des pratiques dans des entreprises publiques et privées. Je me suis aperçu que dans le secteur public, notamment dans les hôpitaux, les pratiques étaient plutôt bonnes, sans être parfaites. En revanche, dans les entreprises, même des entreprises renommées comme le CEA²⁶ ou Dassault, c'est catastrophique. Les nouveaux venus ont énormément souffert pendant l'intégration : on embauche des gens très bien formés en pensant qu'à la sortie de l'école, ils sont capables d'agir – ce qui est stupide –, on les met à l'eau et l'on fait souffrir énormément de gens dans ces environnements. Dans certains métiers, on commence à rencontrer de plus en plus de difficultés pour pourvoir certains postes techniques et cela prend de plus en plus de temps. Pour certains postes auparavant pourvus en trois à quatre mois, les entreprises mettent parfois un an à trouver des personnels compétents.

À cette description du contexte, j'ajoute un point d'histoire important sur le plan humain et sociologique. Je travaille avec Jean-Pierre Boutinet depuis quelques années. À la suite des « trente glorieuses », il y a eu

²⁵ APEC : Agence pour l'emploi des cadres

²⁶ CEA : Commissariat à l'énergie atomique



de nombreux départs en pré-retraite, grassement financés. Le discours des DRH, à l'époque, consistait à dire que de toute façon, les seniors n'étaient plus adaptés, qu'ils n'étaient pas capables d'évoluer et ainsi de suite. On a détruit sociologiquement le rapport au savoir et à l'ancien, mais ceci bien au-delà des entreprises : on l'a aussi détruit dans les familles. On observe aujourd'hui des comportements sociaux qui sont aberrants et qui sont dus à ces pratiques d'il y a vingt ans, que l'on ne rencontre d'ailleurs pas dans d'autres pays. Jean-Pierre Boutinet a réalisé quelques études à ce sujet et les résultats sont affligeants. Aujourd'hui, ces mêmes DRH qui hier, disaient que les seniors n'étaient bons à rien, affirment aujourd'hui que ce sont des experts et qu'il faut absolument les bichonner dans le processus de départ. À l'époque, je travaillais déjà avec l'État pour apporter cette vigilance aux entreprises. Nous nous faisons traiter de tous les noms lorsque nous intervenions en colloque : on nous traitait d'utopistes...

La notion de passage est extrêmement importante. Avec Jean-Pierre Boutinet, nous y avons beaucoup travaillé. Nous avons suivi des gens qui étaient partis à la retraite sans être accompagnés. Il a même été demandé à certains de laisser les clés sur la table et c'est à peine si on leur a dit merci. Dans la large population que nous avons suivie, nous avons malheureusement constaté que l'absence de passage de relais signifiait une perte de sens complète de leur vie. Ils se demandent à quoi ils ont passé leur vie, n'en ont obtenu aucune reconnaissance et pour une grande partie d'entre eux, il y a des ruptures, qui se traduisent de différentes façons : certains se mettent à boire, d'autres se laissent aller, avec parfois même des ruptures de santé. Jean-Pierre Boutinet a exploré cette notion de passage d'un point de vue sociologique et nous avons constaté que dans toutes nos sociétés, notamment dans les sociétés africaines, il existe des rituels de passage, comme nous pouvions en avoir nous-mêmes, par le passé, en mangeant des châtaignes autour d'une cheminée, quand le grand-père nous racontait sa vie et nous transmettait des choses... Aujourd'hui, dans les organisations, il faut *a minima* prêter attention au départ des gens, marquer une reconnaissance, accompagner le départ. Le départ est un changement de vie, un passage : on va ailleurs. Et pour pouvoir sereinement aller ailleurs et préparer son ailleurs, il est très important de pouvoir tourner la page et de la tourner proprement. C'est une cause que je défends vivement et nous commençons à nous faire entendre par certaines entreprises. Je considère que sur ce plan, elles ont un rôle social. Pendant des années, elles ont embauché des gens. Aujourd'hui, il est temps de ramener la notion de l'humain dans l'entreprise. C'est le minimum que l'on doit à ceux qui partent : organiser un pot, avoir un geste de reconnaissance... L'idéal est d'orchestrer un rituel de passation de poste, et pas seulement sur deux demi-journées ou deux jours, pour assurer une bonne transmission. C'est un élément qu'il ne faut pas sous-estimer, car le lien avec la santé publique est bien réel. Si l'on voulait aller plus loin, on pourrait parler de la responsabilité de l'entreprise à cet égard. Avec Jean-Pierre Boutinet, nous avons vraiment constaté que pour une partie des gens qui partaient, une maladie se déclenchait ensuite parce que cet élément qui donnait du sens à leur vie n'existait plus. C'est un moment important où l'on a tendance à regarder dans le rétroviseur, où l'on se demande ce que l'on a fait toute sa vie, si l'on a eu un impact sur la société, si on laissera une trace demain...

Quand j'interviens auprès des organisations, je les invite à étudier en quoi ces nombreux départs vont impacter les missions de l'entreprise. J'ai parfois des réponses hallucinantes : « Globalement, on ne sait pas qui part... » Elles n'ont même pas de programmation sur les départs ! La législation est tellement floue que les entreprises ignorent à quel âge vont partir leurs employés : ils peuvent travailler jusqu'à 70 ans... Pour un DRH, il est aujourd'hui très complexe de savoir qui va partir, à quel moment et comment il peut anticiper. Lorsqu'il s'agit de missions stratégiques, l'impact est très important. J'invite les organisations à mener un travail sur la criticité : quelle sera la nature des risques ? Il y a des postes qui pèsent moins lourd que d'autres, mais il y en a qui sont vraiment indispensables, et ce ne sont pas forcément les plus visibles. Ainsi, j'ai rencontré la secrétaire d'une antenne de la DIREN, à Mulhouse, qui effectuait un extraordinaire travail de fond. Elle était capable d'informer son directeur de tout, de faire attendre le préfet lorsque le



directeur n'était pas prêt pour lui présenter les rapports attendus... Elle avait un poste éminemment stratégique. Vous auriez pu dire : c'est une assistante ! Non, ce n'était pas n'importe quelle assistante. Il faut faire attention aux missions mais aussi aux gens qui les assument. Les questions d'ingénierie doivent également être posées. Selon les typologies de savoirs, la manière de les transmettre est différente.

Il me paraît important de vous livrer des clés de lecture sur les compétences puisqu'aujourd'hui, on parle beaucoup de compétences. Lorsque j'arrive dans une organisation, je réunis une dizaine de DRH de la même entreprise, je leur demande rapidement de me donner leur définition des compétences et aucun n'a la même. Or ils sont censés les piloter ensemble, évaluer, etc. Il règne un grand flou artistique autour des compétences. Guy Le Boterf a été mon inspirateur dans ce domaine ; il a beaucoup travaillé sur le sujet. Mais j'ai également collaboré avec Jacques Theureau, chercheur au CNRS, sur les intégrations.

70 % de la compétence se construit en situation. Des études menées à Paris X le confirment. 20 % de la compétence se construit sur la base de retours d'expérience d'autres personnes qui vous racontent ce qu'elles ont fait et 10 % de la compétence résulte de la formation formelle. Si l'Allemagne est aujourd'hui bien plus forte que nous en formation, c'est parce que les dispositifs d'alternance s'appuient sur les deux premières sources. Avec l'alternance pour tous les métiers, nous serions bien plus efficaces.

Si l'on apprend en situation, on transmettra en situation. Ces points théoriques nous donnent des clés de lecture sur les modalités de la transmission. Pour reprendre l'exemple d'EDF, les placards regorgeaient de procédures et de modes opératoires. Mais au mieux, seuls 40 % des savoirs étaient retenus, donc susceptibles d'être explicités par les gens. Les savoirs tacites – c'est-à-dire le cœur du métier : comment je procède –, qui sont en mémoire à long terme, représentent de 60 à 80 %. Si la personne ne les transfère pas en situation, la transmission ne se fait pas. C'est d'ailleurs ce qui explique l'échec de la vente de logiciels censés récupérer les savoirs des gens et les capitaliser : ils ne concernent que 20 à 40 % des savoirs explicites. On ne peut pas s'exonérer d'une transmission de personne à personne. Par conséquent, si l'on veut réussir une transmission, il est nécessaire d'organiser une passation.

Il importe d'avoir quelques clés de lecture au sujet du cognitif. Aujourd'hui, quand vous acquérez ou possédez de l'information, vous entrez ces informations en mémoire à court terme. Si ces informations vous intéressent, vous les entrez en mémoire à long terme. Globalement, les différents experts et les gens qui partent à la retraite ont toute une bibliothèque en mémoire à long terme et en général, ils agissent dans cette mémoire à long terme, mais pas de façon consciente. On est conscient de ce qui se passe dans la mémoire à court terme, mais ce qui se passe dans cette mémoire à long terme constitue ce que l'on appelle les savoirs de l'ombre : on agit, on fait, mais sans en être conscient. C'est bien là le problème. En effet, une personne qui a une situation à traiter caractérise cette situation et va chercher des informations dans sa mémoire à long terme, où elle dispose de cette bibliothèque de savoirs différents qu'elle mobilise pour agir sur le poste. Ce sont ces savoirs tacites qu'il nous intéresse de récupérer. La personne ignore qu'elle les possède et c'est à nous d'ouvrir ces boîtes et de récupérer les savoirs qui s'y trouvent. C'est un travail de déconstruction que l'on effectue en amenant la personne autour de situations. Pour un poste, en prenant douze situations spécifiques très différentes, on peut récupérer 80 à 85 % des savoirs. Il faut bien sûr aider la personne à choisir les bonnes situations. Dans les entreprises, les procédures et modes opératoires ont été traduits à partir de situations simples. Mais globalement, dans une entreprise et surtout maintenant, dans des mondes complexes – le vôtre est éminemment complexe –, on traite davantage des situations complexes ou dégradées. De nombreux experts nous disent qu'en mode dégradé, ils détournent toutes les règles et procédures pour agir, sinon, cela ne fonctionne pas. Ce qui nous intéresse est de savoir comment ils font. Il convient également d'alerter le DRH, de lui demander s'il a appris à ses managers à manager en mode simple, complexe ou dégradé et de lui préciser qu'en mode dégradé, les



procédures ne sont pas les mêmes. Il s'agit d'éviter de stresser les personnes qui veulent absolument respecter les procédures pour ne pas s'exposer à des remontrances, mais qui ne le peuvent pas, et qui, intelligemment, savent qu'elles ne le peuvent pas. On les met dans une position de triche et c'est gros poids qui pèse sur eux. Les vendeuses de Jacadi me disent qu'au moment des soldes, elles ne respectent aucune procédure, sinon, elles ne vendent pas. Mais elles ont peur que le directeur régional passe dans la boutique et les pénalise pour n'avoir pas respecté la procédure. Il y a aussi des personnes qui sont incapables d'agir en procédure dégradée. Aujourd'hui, on ne forme pas au management situationnel, pourtant très intéressant puisqu'ils y apprennent à manager dans toutes les situations et à alléger des procédures en situation dégradée, à déterminer les procédures à conserver et celles qu'il faut abandonner, sous peine de ne pas pouvoir traiter la situation. Ces notions théoriques sont très importantes.

Dans la démarche, je demande à l'expert de caractériser chacune des douze situations retenues, à travers un entretien d'explicitation. Plus il la caractérise, plus il envoie d'impulsions dans le cerveau à long terme. Il ouvre les boîtes et je remonte le long de ces fils par un questionnement particulier visant à le faire accoucher de tout ce qu'il a mobilisé. Pour un poste, ce processus dure deux fois une journée. L'expert est en hyper activité cérébrale et à la fin de la journée, il est « lessivé ».

Je vous propose une définition très structurée de la compétence. La compétence se construit en deux temps majeurs. Guy Le Boterf avait bien décrit le deuxième temps mais avait oublié le premier. C'est Jacques Theureau qui a mis le doigt sur celui-ci et m'a donné des éclairages intéressants. Il m'a surtout permis de voir comment l'on pouvait mieux intégrer quelqu'un sur un poste.

Lorsque j'ai une situation à traiter, le premier temps consiste à caractériser la situation : j'ai besoin de savoir qui mobiliser dans l'organisation en interne, en externe, pour récupérer des informations, connaître le système d'information. Pour chaque situation que je prends en charge, j'ai besoin de connaître le type d'informations à chercher et auprès de qui. C'est ce que l'on appelle la connaissance de l'environnement du poste. Aujourd'hui, dans les grandes entreprises, les nouveaux venus sont promenés pendant une semaine, serrent des mains à droite et à gauche et à la fin du tour, ils ne savent plus qui est qui. Et quand ils sont en situation, ils ne savent pas qui aller voir. La découverte de l'environnement du poste doit se faire situation après situation, avec l'accompagnement d'un référent métier qui peut expliquer le réseau d'informations, les connaissances, les interlocuteurs auprès de qui trouver le renseignement, les sites, etc. Et c'est bien celui qui quitte le poste qui peut transmettre ces connaissances à celui qui va le remplacer. Si un jeune intègre un poste sans ces informations, il est dans l'incapacité de caractériser et donc, de poser une hypothèse de résolution. Il est placé en mode « essai – erreur », ce qui est très inconfortable pour lui et très souvent, cela se passe mal. C'est ce que je dis aux DRH : « vous les mettez en état d'incompétence ». Et ceci, quel que soit leur niveau d'études, même s'ils sortent de grandes écoles. Les grandes écoles apprennent à aller plus vite, à mieux travailler, mais il leur manque énormément d'éléments pratiques pour traiter les situations. Ce premier temps est essentiel dans la transmission. Or aujourd'hui, il n'est jamais mis en œuvre.

Le deuxième temps, une fois l'hypothèse posée, est la mobilisation des savoirs : la personne va chercher dans la mémoire à long terme les savoirs nécessaires. Chacun a de multiples boîtes installées dans sa tête et en fonction de son parcours, y a rangé des choses différentes. Une personne qui a une formation de juriste a des éléments juridiques dans certaines boîtes mais sachant que le métier de directeur de l'enfance et de la famille est pluridisciplinaire, il lui faut aller chercher les autres savoirs. Aujourd'hui, lorsque l'on cartographie un métier, les fiches de poste ne sont pas du tout en cohérence avec la pratique sur le terrain. J'ai accompagné plus de 100 personnes en transmission. Lorsque les managers découvrent la carte de ce que font les gens, ils ont l'impression de ne pas avoir approché la personne...



Il est donc intéressant de décortiquer le travail réel et autour de celui-ci, de déterminer les types de savoir à solliciter pour telle activité parmi les suivants :

- le savoir communicatif : on n'écrit pas à son manager comme on écrit à un préfet. Il est nécessaire de savoir comment rédiger un rapport ;
- les connaissances liées à l'environnement ;
- les connaissances et savoir-faire techniques : lorsque vous accédez à votre poste, vous avez à acquérir une multitude de savoirs techniques dans des champs différents ;
- les savoir-faire relationnels ;
- les savoir-faire procéduraux ;
- les méta-savoirs, qui sont très présents pour les directeurs de l'enfance et de la famille, qui doivent en permanence être capables d'enregistrer une multitude d'informations, de prendre du recul et ensuite, de décider. Ces méta-savoirs sont donc très importants. Encore faut-il les décrire pour pouvoir les transférer.

En fonction de chaque situation, on va donc chercher dans ces boîtes les savoirs nécessaires pour la traiter et déclencher un « savoir agir ». C'est ce qui se passe dans la tête d'un individu en mémoire à long terme. Le problème est qu'il n'en est pas conscient. Lorsque je rencontre un expert pour travailler avec lui sur sa déconstruction, il commence par me dire qu'il n'a rien à me raconter. Et lorsque nous avons terminé, il considère la carte que nous avons établie en me disant qu'il ne pensait pas savoir tout cela. C'est l'aspect compliqué de la transmission : mettre à jour ce que détient la personne et ce qu'elle mobilise en situation. C'est un vrai travail de déconstruction.

On s'est souvent trompé dans les définitions de la compétence : la compétence n'est qu'un résultat. On est compétent parce que l'on a réussi à agir par rapport à une situation donnée, dans un environnement donné. Aujourd'hui, je ne parle plus de « gestion des compétences » mais de « gouvernance du savoir ». Ce qui m'intéresse, c'est d'identifier les savoirs que je dois mobiliser en situation sur un poste. Tant que je n'ai pas mis à jour les savoirs nécessaires pour un poste, situation après situation, la formation n'est pas réussie, l'intégration et la mobilité non plus : la gestion est « pifométrique ». Les DRH n'ont jamais voulu s'engager dans cette voie parce qu'ils n'ont jamais voulu approcher les sciences positives. On s'aperçoit qu'aujourd'hui, ils sont obligés de s'y lancer, et ils ne savent pas comment procéder. Je suis également formateur en master RH. Il y a énormément de masters RH où les sciences cognitives, l'humain n'existent pas. On enseigne de la procédure, de la gestion, des activités régaliennes, mais le cœur de l'activité, qui est la gestion de l'humain, n'est pas traité.

Enfin, on a souvent ses propres représentations sur des informations ou bien, on les transforme, parce que la partie de la mémoire à court terme, qui est l'entrée des informations, se divise en deux parties, un mode déclaratif et un mode procédural, à savoir le mot et l'image : j'entends une information et à côté, je m'en construis une représentation. Dans mon atelier, nous avons parlé de construire le sens, de travailler sur la communication et à cet égard, cet aspect est extrêmement important. En effet, si je ne me suis pas assuré que derrière les mots que j'ai lancés spontanément, nous avons la même représentation, la même définition, la même façon de penser et d'agir, les différences de perception sont phénoménales. Aujourd'hui, cela constitue l'origine des trois quarts des conflits dans les entreprises : lorsqu'un manager explique à deux personnes ce qui est à faire, si elles travaillent ensemble, en interaction, cela se passe souvent très mal parce qu'elles ont intégré des choses différentes.

À partir de ces clés de lecture théoriques et de ces connaissances, il convient de mettre en place un dispositif particulier pour assurer la transmission des savoirs. Nous traiterons ce sujet demain matin.



Échanges avec la salle

■ LAURENT LAROCHE, *directeur général adjoint à l'égalité des chances, conseil général de l'Ille-et-Vilaine*

Nous avons commencé à travailler sur ces questions dans notre collectivité, notamment pour les métiers sociaux. À cet égard, soyons humbles par rapport à l'inspiration québécoise, qui s'intéresse aux « premières fois ». L'objectif de ce système est le suivant : la première fois que je vais à une réunion, la que je dois effectuer tel acte, traiter telle situation, il faut que je sois en capacité de le faire. Nous avons identifié un certain nombre de situations de ce type dans la collectivité. Pour l'ASE, c'est par exemple : ma première évaluation d'une IP, mon premier rapport, ma première réunion de synthèse... Nous avons listé toutes ces situations. Mais nous nous heurtons à une difficulté liée à l'identité de celui qui transmet. Sans processus de transmission, les personnes, à leur arrivée, vont certes chercher l'information, mais auprès du premier qui passe, qui n'a pas forcément la bonne posture ni la bonne manière de faire. Et finalement, on transmet de mauvaises pratiques. Il est donc important de déterminer qui l'on va référencer pour assurer cette transmission. Ce n'est pas simple à gérer dans une organisation parce que choisir quelqu'un, c'est le reconnaître et donc, par défaut, ne pas reconnaître les autres.

■ MICHEL LEBELLE

Il s'agit là de GPEC²⁷. Dans une organisation, pour pouvoir assurer les transmissions, il est nécessaire de penser la notion de « référent métier », c'est-à-dire celui qui a l'art de faire du métier. Pour cela, il importe de repérer de bons professionnels parce que lorsque les gens côtoient quelqu'un pour demander de l'information, ils intègrent celle-ci, photographient ce que fait l'autre, assimilent des références procédurales et les reproduisent.

■ LAURENT LAROCHE

Mais comme nous ne sommes pas dans le privé, nous avons moins de moyens de reconnaissance.

■ MICHEL LEBELLE

Je peux comprendre que c'est une difficulté. Mais dans les entreprises privées que j'accompagne, il n'a jamais été question de valoriser le statut de référent métier par l'argent. Les employés qui sont référents métier sont ravis de l'être. Mais ils ont un vrai statut : 10 % ou 15 % de leur temps est dégagé pour leur permettre de transmettre. C'est de l'investissement, certes, mais il faut savoir ce que l'on veut. On met en place un dispositif d'« apprenance », qui est plus large que la formation.

■ OLIVIER HIROUX

Dans l'association de protection de l'enfance que j'ai dirigée, nous dégagions pour nos salariés, au cours de leur dernière d'exercice professionnel, un 0,2 ETP²⁸ dans l'établissement, notamment dans les deux MECS²⁹ dans lesquelles nous avons mené l'expérimentation. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas

²⁷ GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

²⁸ ETP : équivalent temps plein

²⁹ MECS : maison d'enfants à caractère social



d'arrêts de maladie la dernière année. L'usure, la fatigue de nos professionnels est pourtant évidente, en particulier en fin de carrière : il existe une réelle fragilité, qu'elle soit psychologique ou somatique. Cette expérience a été vraiment fabuleuse – je pense que l'on peut employer le terme – pour les deux personnes concernées et l'investissement est assez vite rentable pour les jeunes professionnels qui leur succèdent. Mais des processus de recrutement assez rapides sont nécessaires, ce qui est compliqué, dans la fonction publique. Les difficultés sont de plusieurs ordres : délai des procédures de recrutement, grilles de lecture différentes avec la DRH, volonté de réduire les budgets des ressources humaines...

■ MICHEL LEBELLE

Je peux le confirmer : au ministère de l'Écologie, ils ont attendu le départ des hydrogéologues pour recruter leurs remplaçants, ce qui a occasionné de véritables ruptures de compétences.

■ MICHEL EYMENIER

J'ai besoin d'éclaircissements. Vous parlez de « référent métier », c'est-à-dire d'une sorte de tutorat pour l'accueil d'un nouveau professionnel par quelqu'un qui a un savoir sur un métier. À mon sens, ce n'est pas tout à fait la même chose que de transmettre à un nouveau professionnel à partir d'un départ en retraite. Cela pose toutes les questions du tuilage nécessaire. Pour ma part, je me bats aujourd'hui avec ma collectivité pour trouver des modalités qui permettraient à celui qui part à la retraite d'assurer la transmission au cours de sa dernière année de travail. Je n'ai aucune réponse à mes sollicitations.

■ MICHEL LEBELLE

Ce sont effectivement deux choses différentes : la transmission au nouveau professionnel par l'ancien qui part à la retraite et la transmission par un référent métier. Le référent métier a deux utilités : il sert à former de jeunes professionnels qui arrivent – et pas nécessairement pour succéder à un ancien qui s'en va –, mais aussi à tirer l'organisation vers le haut. Des pratiques et des rituels très simples peuvent être transférés par l'APP³⁰, dispositif très simple et très court imaginé au Québec : une demi-heure est consacrée à une problématique, à l'issue de laquelle les personnes du groupe repartent avec un plan d'action. C'est un système très performant. Si un référent métier sait animer un tel dispositif dans une structure, cela fait monter progressivement les gens en compétence, sans même qu'ils s'en rendent compte. Les gens accrochent immédiatement. Il est dommage que cette méthode très simple ne soit pas mise en place de façon généralisée.

■ MARTINE LABREVEUX

Il y a peut-être une possibilité de transmission et d'accompagnement lorsque l'institution pratique la cooptation de gens repérés comme susceptibles de monter en compétence et à terme, de glisser sur une fonction de direction pour remplacer le directeur qui part. Mais aujourd'hui, dans ma collectivité, en cas de recrutement extérieur, il n'y aura jamais de tuilage. En général, le nouveau responsable n'arrive que trois mois après le départ de l'ancien. Mais il existe une autre pratique, au sein du conseil général du Puy-de-Dôme : lorsqu'un nouveau cadre arrive dans l'institution, une semaine de formation lui est proposée en interne pour qu'il découvre la collectivité, et il peut demander à être parrainé par un cadre plus ancien de l'institution pour une durée de six mois ou un an. Ce cadre expérimenté peut notamment l'aider sur toutes

³⁰ APP : analyse des pratiques professionnelles



les questions de gestion de personnel, de prévention des risques psycho-sociaux... Mais ce n'est pas un référent métier et il ne s'agit pas d'un passage de compétences liées au métier.

■ CHRISTINE KOLODZIEJSKI

Dans le cadre des transformations territoriales qui sont en train de s'opérer, il y aura forcément des redéploiements qui vont s'ajouter aux départs à la retraite. Il serait intelligent d'articuler ces mouvements. Les ressources internes existent. Il suffit de les repérer, de les accompagner éventuellement par ce type de méthode pour que les redéploiements puissent être plus opérationnels et en même temps, s'inscrire dans une perspective gagnant/gagnant. Mettre en place un accompagnement de qualité, c'est aussi reconnaître la personne que l'on emmène vers un glissement de fonction. Je vois donc un grand avantage, dans le cadre des réformes, à s'appuyer sur cet effet de ciseaux et à le travailler dans l'intérêt de tous.

■ LAURENT SOCHARD

Nous explorerons plus précisément demain les modalités concrètes, avec Michel Lebel : cartographie de compétences, tutorat... Nous voulions ici poser ce premier *background* théorique



Anticiper les fins de carrière dans la fonction publique territoriale

■ **JEANNE BALLOT**, animatrice de l'observatoire social territorial de la MNT³¹

L'observatoire social territorial est un service de la Mutuelle nationale territoriale, qui est une société de personnes. Nous considérons que l'humain est très important et à l'instar de l'Organisation mondiale de la santé, nous estimons que la santé est un état général de bien-être et non une absence de maladie. Nous avons pour objectif d'éveiller l'attention des décideurs des collectivités, des acteurs institutionnels de la fonction publique territoriale, dont le CNFPT fait partie, sur tout ce qui concerne les conditions de travail des agents, le bien-être, le management, en accompagnant les collectivités dans leurs réflexions. Nous ne sommes pas un cabinet de conseil qui fournit des solutions clé en main, mais nous apportons des réflexions et de la sensibilisation à partir de l'observation de nos adhérents et des collectivités que nous côtoyons quotidiennement.

En tant qu'animatrice de l'OST³², je suis l'éditrice de ses *Cahiers*³³. L'étude que je vais vous présenter s'intitule : « Gérer et anticiper les fins de carrière ». Elle a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'INET, l'Association des administrateurs territoriaux de France et la MNT. Les élèves administrateurs, au cours de leur formation, ont la possibilité de travailler à des études. Nous leur avons proposé le thème des seniors dans la fonction publique territoriale. L'étude a été menée il y a plus de deux ans. Leurs auteurs étaient alors élèves administrateurs ; ils sont aujourd'hui en poste. Il s'agit de :

- Cécile Bizot, directrice du développement des publics et des transversalités à la ville de Rennes et à Rennes Métropole,
- Claire Bullet, chargée de mission pour le directeur général du conseil général de la Vienne,
- Valérie Commin, sous-préfète de l'arrondissement de Lesparre-Médoc,
- Caroline Desaignes, directrice générale adjointe du pôle des services et des ressources à la ville de Mérignac
- Isabel Estevinho Moura,
- Charles Gauthier, directeur des finances à la communauté d'agglomération de Plaine-Commune,
- Anne Paris, déléguée à la prospective et à la stratégie au conseil général des Deux-Sèvres,
- Luc-Olivier Sehier, directeur des ressources humaines au conseil général du Bas-Rhin,
- Rémi Simon, directeur des ressources humaines à Agen.

J'ai piloté leur travail : je leur ai exposé la commande puis j'ai suivi leur méthodologie, leurs errements, leurs interrogations, leurs entretiens et la conduite de ceux-ci, leur plan détaillé, la rédaction, la finalisation de la rédaction, la publication et l'exploitation en conférence. C'est à ce titre que je suis ici aujourd'hui.

Cette étude intéresse beaucoup les collectivités, même si l'on ne peut pas dire qu'elles sont dans une situation d'éveil idéale sur la question des seniors et de la gestion des fins de carrière. L'étude a été publiée dans le *Cahier* n° 5. Aujourd'hui, nous en sommes au douzième. Nous avons donc beaucoup publié depuis. Mais c'est cette étude dont la présentation est la plus sollicitée dans les interventions, preuve que le sujet intéresse les collectivités. Lorsque nous intervenons pour présenter nos études, c'est souvent à propos de l'âge. Je suis par exemple sollicitée pour intervenir dans quinze jours aux journées

³¹ MNT : Mutuelle nationale territoriale

³² OST : Observatoire social territorial

³³ *Les Cahiers de l'Observatoire social territorial*



nationales de l'AITF³⁴, dans le cadre d'un atelier sur la pré-retraite. Nous intervenons aussi à propos du vieillissement démographique. Mais l'angle de la transmission du métier que vous proposez aujourd'hui est un angle très intéressant et je remercie le pôle d'Angers de nous avoir invités à intervenir dans ce cadre.

Sur le plan méthodologique, l'étude a été réalisée entre novembre 2011 et mars 2012. Les élèves administrateurs ont mené des entretiens dans les collectivités où ils avaient des stages à effectuer dans le cadre de leur scolarité. Nous les avons poussés à rencontrer des profils très différents. Par ailleurs, la MNT a un grand réseau de partenaires institutionnels, tels que le réseau des ergonomes ResPECT³⁵ ou les organisations syndicales, que nous sollicitons pour qu'elles accordent un entretien aux élèves afin que ces derniers puissent avoir un point de vue national. C'est l'un des intérêts de cette étude : elle porte sur différents types de collectivités, de métiers, de filières. Les auteurs ont rencontré une soixantaine de personnes – ce qui, pour une étude qualitative, est un très gros échantillon – d'une trentaine de collectivités différentes, de tous niveaux, de tous échelons et sur l'ensemble de la France.

Les élèves ont pu établir un premier constat. Lorsqu'ils allaient dans les collectivités, ils commençaient par demander s'il existait en leur sein un plan RH pour les seniors. La réponse était toujours négative. Ou bien leurs interlocuteurs ne manifestaient pas d'intérêt pour la question, ou bien ils s'offusquaient d'entendre parler de « seniors » parce que c'était trop vexant. Mais nous voulions qu'ils continuent à creuser, puisque c'était leur mission. Les élèves ont donc conclu que le mot « senior » n'était pas adapté. La fonction publique territoriale est très variée. Les collectivités ont des tailles, des problématiques et des typologies différentes. Les statuts, les filières et les métiers sont également très divers. Il n'est donc pas possible d'appliquer la notion de senior de façon générale. En effet, à l'âge légal de la retraite, on n'est pas forcément senior : tout dépend du métier. Un danseur du ballet d'Avignon prend sa retraite à 42 ans. En revanche, on peut parler de « fin de carrière ». Quand ils partent à la retraite, le danseur de 42 ans et le fonctionnaire de 62 ans rencontrent des problématiques communes.

Les élèves ont observé ce qui se passait dans les collectivités et relevé quatre problématiques liées à la fin de carrière. Les collectivités proposent des réponses à ces problématiques, même elles ne font pas partie d'un plan « senior ». Il s'agit plutôt de réponses individuelles, déclenchées au cas par cas. Les auteurs ont donc émis comme recommandation de s'orienter vers une politique globale, ce qui suppose d'impliquer l'ensemble des acteurs : les élus et la direction générale, la DRH, l'encadrement de proximité et les agents eux-mêmes. Pour chacun de ces interlocuteurs, les élèves proposent des actions. Souvent, les questions liées aux fins de carrière sont purement et simplement liées au management. Le management s'exerce dans la transmission, dans l'identité du métier, dans le travail de tous les jours. Il consiste notamment à gérer l'activité. Et tout ce qui concerne les fins de carrière et les seniors s'inscrit dans cette perspective. C'est un message d'espoir pour attirer l'attention de la DRH et des différents acteurs à impliquer : ce que l'on va faire pour les seniors peut être intéressant pour l'ensemble des agents.

Les quatre problématiques relatives à la fin de carrière que les auteurs ont repérées sont :

- la pénibilité au travail, l'usure physique et l'usure psychologique ;
- le supposé « décrochage » des seniors et leur supposée perte de motivation, à mettre en perspective avec les représentations et l'image que l'on peut avoir des seniors ;
- les difficultés de relations intergénérationnelles qui peuvent exister au sein d'une équipe entre des jeunes et des moins jeunes, qui soulèvent en particulier la question de la transmission des savoirs ;
- l'accompagnement vers la fin de l'activité, avec toutes les craintes et le tabou liés au départ à la retraite.

³⁴ AITF : Association des ingénieurs territoriaux de France

³⁵ ResPECT : Réseau des préventeurs et ergonomes des collectivités territoriales



Pour chacune de ces problématiques, les élèves ont relevé les réponses apportées par les collectivités. En matière de pénibilité, d'usure psychologique et surtout, d'usure physique, ce sont des réponses assez classiques de prévention. Les collectivités ont l'obligation d'établir un document unique d'évaluation des risques et un plan de prévention de ces risques. Certaines font aussi intervenir des ergonomes pour travailler à l'amélioration des conditions de travail à travers l'aménagement des postes, mais aussi à travers des roulements des tâches, si les métiers le permettent. En termes de ressources humaines, des collectivités créent des cellules de reclassement pluridisciplinaire, composées d'un responsable de l'hygiène et de la sécurité, d'un médecin du travail, des encadrants et de la DRH, pour déterminer ce que l'on fera de l'agent en situation de reclassement, en s'efforçant néanmoins de ne pas en arriver là. Il est en effet de plus en plus difficile de trouver un poste administratif pour un agent usé par son métier.

La problématique du décrochage des seniors, elle, est liée à la question de la représentation que l'on a des seniors. Dans tous les entretiens qu'ils ont menés, les élèves ont observé une sorte de stigmatisation des seniors. Les collectivités tentent de l'éviter par des formations dispensées aux cadres et encadrants de proximité et par des formations pour les agents de base. Quand il s'agit de traiter une situation dans l'urgence, par exemple celle d'un jardinier dans les serres qui souffre du dos, qui ne peut plus se pencher, qui ne supporte plus la chaleur et dont les voies respiratoires sont abîmées par l'atmosphère ambiante, il convient de le reclasser. Mais il n'a pas toujours les compétences de base. C'est pourquoi il importe de se doter d'une politique de formation sur les savoirs de base pour l'ensemble des agents : formation aux outils informatiques, à la rédaction, etc. Une autre façon d'anticiper ce supposé décrochage est de maintenir la motivation, en considérant la fin de carrière comme une étape du parcours professionnel et non comme une voie de garage où il ne se passera plus rien. La motivation peut être maintenue par exemple en proposant des postes d'expertise – qui renvoient aux référents métiers évoqués précédemment. À ce propos, l'avant-dernière étude que nous avons publiée porte sur la reconnaissance non monétaire. Nous avons analysé les éléments qui contribuent au sentiment de reconnaissance, dans une sphère non monétaire, entre les agents et la collectivité. Être positionné comme référent est un acte managérial qui permet à l'agent de se sentir reconnu comme ayant de la valeur. Enfin, pour répondre à la problématique de décrochage, les collectivités peuvent adapter les critères d'évaluation, au moment de l'entretien annuel, pour valoriser la performance des seniors en termes de quantité de travail, de capacité d'innovation... Il s'agit de réfléchir collectivement aux critères qui pourraient davantage correspondre aux performances des seniors afin qu'ils se sentent reconnus et valorisés.

Pour répondre à la problématique des relations intergénérationnelles, les collectivités mélangent les âges dans les équipes. Les agents ont tendance à se regrouper par âge et la mixité entre âges n'est pas spontanée : il faut la générer et l'entretenir. Par ailleurs, il peut y avoir des incompréhensions. Un officier de sapeurs-pompiers a raconté aux élèves qu'il était un peu dérouté par les très jeunes générations qui arrivaient parce que dans les SDIS³⁶, la culture collective est très forte et très importante alors que les jeunes, au contraire, s'isolent et sont perçus comme individualistes. Ces jeunes pensent avoir la culture du collectif mais elle n'est pas ressentie par les autres, ce qui génère un désarroi. Cela montre qu'il importe d'animer, de surveiller la relation intergénérationnelle, de faire communiquer les agents entre eux pour s'assurer que tous tendent vers un même but. La mixité des équipes doit être maintenue et encouragée pour éviter que les éléments se séparent à nouveau par génération. La problématique des relations intergénérationnelles pose également la question de la transmission des savoirs. Les auteurs de l'étude ont identifié trois voies de transmission : l'apprentissage, le tuilage et le tutorat. Certaines collectivités comme le conseil général du Val-de-Marne ont instauré un système d'apprentissage assez proche de

³⁶ SDIS : service départemental d'incendie et de secours



l'apprentissage des jeunes. L'apprenti et le tuteur s'engagent pour une période assez longue et formalisent cet engagement. Le tuteur reçoit une formation pour accompagner l'apprenti et transmettre ses connaissances sur le poste. Estelle Havard, à l'époque DRH du conseil général du Val-de-Marne, affirmait que ce dispositif rencontrait un grand succès, à tel point qu'il devenait difficile de gérer les demandes au sein de la collectivité. Le tuilage est un système plus léger, dans lequel l'agent en partance et son remplaçant sont en doublon sur le poste ; toutes les collectivités ne sont pas en mesure d'offrir cette possibilité. Le tutorat, lui, s'inscrit dans une période longue, comme le tuilage, mais dure beaucoup plus longtemps que celui-ci. Dans ce dispositif, qui est assez élaboré, deux agents sont sur le poste, avec des temps où ils sont ensemble pour la transmission et le partage et des temps en autonomie où chacun effectue son travail pour que les tâches liées au poste soient bien réalisées.

La dernière problématique à gérer en matière de fin de carrière est la transition vers la retraite. La perspective du passage à la retraite génère des angoisses, ce qui est humain. Pour répondre à cette problématique, il convient de ne pas laisser les agents seuls face à ces angoisses mais aussi, de marquer le départ, autant pour la reconnaissance des agents qui partent que pour rassurer les agents qui restent sur la façon dont ils seront traités lors de leur propre départ. Si le passage n'est pas marqué, c'est souvent mal vécu. La communauté urbaine de Bordeaux organise des séminaires de préparation à la retraite où plusieurs thèmes sont balayés : l'organisation du temps, le budget – la perte de revenu est en effet assez forte, puisque le montant de la pension est inférieur à celui du traitement perçu, surtout du traitement de fin carrière, lorsque l'on bénéficie du régime indemnitaire... C'est d'ailleurs une particularité importante, par rapport au privé : les collectivités s'inscrivent dans le maintien dans l'emploi des seniors et non dans l'accès à l'emploi. C'est dans la fonction publique territoriale que l'on compte le plus de salariés âgés de plus de 50 ans : ils sont plus d'un tiers dans ce secteur, soit 33 %, contre un sur cinq dans le privé, soit 20 %. Dans la fonction publique d'État, ils représentent 30 % et dans la fonction publique hospitalière, 25 %. Les collectivités territoriales sont donc particulièrement concernées par la gestion de ce problème. Il ne faut pas dramatiser : le fait que la durée de vie – et donc, la durée de vie au travail – s'allonge est une bonne nouvelle. Les séminaires abordent donc la question du budget. D'ailleurs, lorsqu'ils apprennent combien ils toucheront à la retraite, beaucoup d'agents ont tendance à prolonger leur activité. Une autre façon de désamorcer les craintes consiste à adapter le rythme de travail pendant cette dernière partie de la carrière. Les auteurs proposent deux pistes. La première est celle du télétravail, qui permet d'organiser son travail de façon plus souple. Il faut néanmoins bien s'assurer que ce système est approprié au regard du poste de la personne, parce qu'il peut amener une désocialisation, un isolement et que par ailleurs, il nécessite des conditions et un équipement adéquats. La deuxième piste est celle du temps partiel choisi, qui permet d'adapter son rythme.

Au-delà de ces réponses, les auteurs de l'étude préconisent d'avoir une politique globale sur les fins de carrière plutôt que de mettre en place des actions qui concernent chaque individu au moment où il s'avère nécessaire de faire quelque chose pour lui. Il est plus pertinent d'élaborer une politique globale qui sera connue et offerte à tous les agents afin qu'ils puissent construire leur carrière et que la période de fin de carrière en soit considérée comme une étape à part entière, qu'elle soit valorisante, valorisée et utile. Pour ce faire, les auteurs proposent de sensibiliser l'ensemble des acteurs de la collectivité et au premier chef, la direction générale et les élus. En effet, si cette politique est portée par les élus, elle a plus de chance de se diffuser sur l'ensemble des actions de la collectivité. Il importe aussi de mobiliser les acteurs du dialogue social, le comité d'hygiène et de sécurité, de suivre le paysage démographique de la collectivité au moyen de tableaux de bord, pour bien connaître les effectifs et leur évolution. La direction générale peut aussi organiser des séminaires de cadres pour traiter ce sujet comme un thème de réflexion globale du management. Les auteurs proposent également de valoriser monétairement les fonctions de tutorat et de réfléchir au régime indemnitaire, pour envisager le moyen de valoriser une part d'expertise, de conseil, de



tutorat, de rôle de référent qu'il serait envisagé de proposer aux agents seniors. Enfin, la mutualisation des différentes solutions doit être encouragée parce que les conseils généraux ont plus de possibilités que les petites communes : il peut donc être utile de réfléchir à plusieurs.

Les directions des ressources humaines, plus spécifiquement, ont un rôle de veille, d'alerte, de suivi de la démographie des agents. Il leur appartient de proposer des plans d'action très concrets, notamment pour les encadrants, avec des formations de base, des sensibilisations à la discrimination liée à l'âge, pour lutter contre les représentations. La DRH peut aussi instituer des entretiens de seconde partie de carrière et de façon générale, jalonner la carrière de différents entretiens pour faire le bilan des missions passées et des possibilités de repositionnement, d'évolution pour l'ensemble de la carrière. En effet, dans certains métiers ou certaines filières, il est difficile d'effectuer 42 ans d'annuités au même poste. Les encadrants eux-mêmes ont un rôle de vigilance et d'accompagnement, par exemple dans les relations intergénérationnelles dans les équipes mais aussi pour veiller à la qualité des conditions de travail – usure, ergonomie – et favoriser la reconnaissance et la motivation des seniors. Quant aux agents, ils doivent se sentir concernés par leur propre carrière et son évolution dans sa globalité, y compris à l'étape de la fin de carrière. Il faut les encourager à avoir une réflexion sur leur trajectoire et éventuellement, leur mobilité et donc, à s'informer, à faire l'effort de s'approprier les dispositifs d'information retraite pour connaître les possibilités offertes et profiter des opportunités de formation, de tutorat ou d'autres solutions proposées dans la collectivité.

Cette étude a bien mis en évidence l'usure psychologique qui peut exister chez les seniors mais aussi, pour tout agent à n'importe quel moment de sa carrière, la nécessité de maintenir la motivation et le sentiment d'être reconnu, qui relève du management. La question de la fin de carrière touche de nombreux aspects du travail et tous les acteurs de la collectivité. C'est pourquoi la réflexion ne doit pas seulement porter sur les seniors, mais revêtir une dimension globale.

■ LAURENT SOCHARD

Merci d'avoir été synthétique. Toute la richesse de cette étude n'a pas pu être restituée. En page 67, vous trouverez par exemple un schéma qui replace la fin d'activité dans une logique d'âges de la vie au travail. Cette question des âges de la vie rejoint la référence de Michel Lebel aux travaux de Jean-Pierre Boutinet sur l'âge adulte, qui est en général moins étudié que d'autres. On parle beaucoup de 3^e âge, mais comment se déroule l'âge adulte ? Ce n'est pas un plateau linéaire. La vie adulte et la vie professionnelle ont des phases. Par ailleurs, les propositions concrètes et pistes d'action figurent en pages 68 et 69.

■ JEANNE BALLOT

En vous écoutant parler de vos métiers, j'ai regretté de ne pas vous parler d'autres études que nous avons faites. Je vous invite à les consulter sur le site de la MNT. L'adresse directe de la page est la suivante : <http://www.observatoire-social-territorial.fr>. Toutes les études peuvent y être téléchargées en PDF. L'année dernière, nous avons notamment confié aux élèves administrateurs une étude portant sur les encadrants intermédiaires, qui sont soumis à de multiples sollicitations et injonctions. Doivent-ils suivre le terrain, entrer dans la technique ? Ce sont des questions que vous avez-vous-mêmes abordées à propos de vos métiers.

Échanges avec la salle

■ JEAN-FRANÇOIS KERR



Cet exposé m'a remémoré des échanges que nous avons eus avec les assistantes familiales qui accueillent des mineurs de l'aide sociale à l'enfance. Nous réfléchissons aux moyens de bien accompagner leur départ à la retraite. Il s'avère que certaines d'entre elles ne s'autorisent pas à partir si aucun endroit n'est garanti pour accueillir l'enfant dont elles s'occupaient. D'autres ont très mal vécu que le fait d'avoir posé leur demande de départ à la retraite ait entraîné une rupture d'hébergement qui n'a pas été préparée auprès de l'enfant. Nous essayons d'anticiper ces problématiques afin qu'elles puissent partir en retraite sans éprouver de sentiment de culpabilité ou conflit de loyauté.

■ MICHEL EYMERIE

Tous les départements n'ont pas la même position par rapport à la règle légale de départ en retraite, ce qui peut donner matière à contentieux. Au sein du conseil général du Vaucluse, nous avons essayé d'anticiper en centralisant toutes les orientations en famille d'accueil pour éviter de confier des enfants trop jeunes à des familles ou des assistantes familiales de plus de 55 ans. Mais sachant que nous n'avons pas de règle véritablement établie, contrairement à notre service de placement familial privé, ou bien nous demandons un statut de tiers digne de confiance pour la famille d'accueil, solution rarement acceptée, ou bien nous transférons la prise en charge directement au service de placement familial privé. Il s'agit de procédures dégradées, mais qui permettent d'éviter ces douleurs, voire ces drames, parfois, que représente la rupture brutale d'une prise en charge.

Les métiers de l'aide sociale à l'enfance ou de la protection de l'enfance ont des spécificités, en particulier le métier d'éducateur, métier difficilement reclassable. Le métier d'assistante sociale est exposé aux problèmes de vieillissement, de fatigue, etc. Mais pour un éducateur qui totalise quarante ans de service, qui continue à travailler sur le terrain en accompagnement, en prévention, il y a aussi lieu de préparer le vieillissement et de réfléchir à la place du travailleur social, qui n'est pas simple, dans notre système.

■ JEANNE BALLOT

Précisément, il y a des métiers où l'on constate qu'il est très difficile de faire comprendre aux gens qu'il va leur falloir en sortir. Nous avons mené des études sur des métiers très pénibles, qui apparaissent beaucoup dans nos « sinistres » – c'est-à-dire les arrêts de travail de plus de trois mois que nous indemnisons –, tels que les auxiliaires de puériculture ou les jardiniers. Les agents qui exercent ces métiers le font avec une forte passion. Quand on leur annonce qu'ils vont quitter la crèche ou l'équipe des espaces verts, c'est pour eux un drame, alors même qu'ils sont usés, fatigués...

■ ANNE OUI

Dans ces métiers, il y a peu de mobilité. Une étude sur les pouponnières a montré que les auxiliaires de puériculture qui y travaillaient y étaient depuis vingt ans. C'est d'autant plus difficile de s'arrêter.

■ LAURENT SOCHARD

L'étude des élèves administrateurs cite la mise en place, au CCAS de Grenoble, d'une mobilité obligatoire pour les agents du secteur de la petite enfance. Cette obligation de mobilité est inscrite dans le contrat. Je ne sais pas quelles en sont les modalités mais le fait qu'elle soit intégrée dès le départ est intéressant.

■ ODILE SAMPEUR



La frise chronologique en page 67 ne montre-t-elle pas que la question des fins de carrière nécessite une culture d'anticipation ? Si, à 55 ans, une personne s'arrête de travailler pendant trois mois, il est difficile ensuite de lui trouver un reclassement ailleurs. C'est une culture de nos collectivités qu'il convient de modifier, à la fois dans notre regard sur les seniors et en même temps, à travers des anticipations sur ce que l'on sait. Il est notoire que les éducateurs sont usés en fin de carrière. Tout le monde en parle mais il faudrait le prendre en compte parce que pendant que l'on en parle, la personne, elle, le vit très mal, tout simplement parce que nous sommes dans la culture de réussite du poste et non dans une culture de mobilité. On peut effectivement imaginer des processus avec des mobilités obligatoires à certains moments, mais je pense qu'il est nécessaire de travailler dans le temps cette appréhension culturelle de l'interruption d'activité de fin de carrière, qui n'est pas du tout anticipée. On y pense au dernier moment... J'évoque cette question parce que dans la frise chronologique, on voit l'instauration de dispositifs à partir de 45 ans alors que naturellement, les collectivités ne le font pas.

■ JEANNE BALLOT

Vous avez tout compris : le message de cette publication est bien l'anticipation. Mais le fait de dire à une personne qu'il faut peut-être changer de métier risque de la culpabiliser, d'être vécu comme une remise en cause ou un échec. C'est pourquoi nous pensons qu'il faut une politique de RH globale. Dans la mesure où c'est proposé à tout le monde, où l'on présente comme normal de penser sa carrière à long terme, la prescription d'une mobilité est moins dévalorisante sur le plan individuel.

Nous publierons demain au congrès de l'AATF notre dernière étude, qui porte précisément sur les mobilités et les freins qu'elle rencontre. Il est essentiel de maintenir une agilité. Je suis révoltée quand j'entends dire des fonctionnaires qu'ils sont « plan-plan », qu'ils ont la sécurité de l'emploi, qu'ils ne bougent pas. Il y a un vrai choc organisationnel, en termes de milieu de travail, avec l'annonce de la disparition probable de telle ou telle mission et la perspective de regroupements de services, qui est difficile à vivre. La mobilité est une condition *sine qua non*. L'anticipation des fins de carrière s'inscrit dans ce cadre et il est intelligent de l'envisager assez tôt. Cela ne signifie pas qu'à 45 ans, l'on est vieux ou senior, que la retraite approche à grands pas, mais cela peut impliquer un changement de culture, de compétences et par conséquent, il vaut mieux être formé. La sensibilisation de tous est nécessaire. L'agent doit être accompagné et l'encadrant doit y penser, savoir quoi lui dire, ne pas être démuné. Il doit pouvoir se retourner vers la RH, dont la gestion des âges est l'une des missions. Il vaut mieux traiter les choses d'une façon globale, sous peine de stigmatiser l'agent si on lui dit de but en blanc qu'il doit faire autre chose.

■ NICOLAS DUCROCQ

Il est vrai que cela renvoie à la spécificité de nos métiers et à l'impératif d'ouverture, notamment vis-à-vis de la direction des ressources humaines. La semaine dernière, ma DRH m'a dit au cours d'une réunion que finalement, elle ne connaissait pas nos métiers. Je m'en doutais un peu. Mais même symboliquement, les services de l'aide sociale à l'enfance, qu'ils soient centralisés ou territorialisés, ne partagent pas les mêmes bâtiments que le reste de l'administration. Nous sommes dans des bâtiments éloignés du siège du département. Il y a trois ans, je me suis rendu chez nos voisins allemands, dans un *Landkreis*, district dont la compétence relève à la fois du département et de l'État. J'ai été surpris de constater que le service de la protection de l'enfance était le service qui était placé juste en dessous du cabinet du président du *Landkreis*. C'est significatif sur le plan symbolique, en termes d'ouverture et de connaissance des métiers. Cela peut venir des deux côtés : par les RH, mais aussi par le « porté à connaissance » de la collectivité de la spécificité de nos missions et de nos métiers, qui est également un impératif.



■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Je trouve la réflexion très intéressante mais n'est-elle pas un peu utopique, au regard des difficultés de reclassement pour un certain nombre de professions et du nombre de personnes à reclasser que l'anticipation pourrait engendrer ? Il y en a déjà un certain nombre aujourd'hui et l'on voit combien les RH ont du mal à recaser, à droite et à gauche et de façon plus ou moins heureuse, des personnes qui ne peuvent plus rester au poste qu'elles occupent pour diverses raisons.

■ MICHEL LEBELLE

Il faut reconnaître que de façon globale, ces métiers sont des métiers durs, dans lesquels les gens en arrivent, à un moment, à être psychologiquement épuisés. S'ils restent en poste, ils perdent leur enthousiasme, leur motivation. C'est faire de graves erreurs en termes de qualité.

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Il est évident qu'il faut reclasser ces personnes qui sont en bout de course. C'est bien ce qui se passe aujourd'hui. Mais si l'anticipation amène une systématisation du reclassement, ce ne seront pas dix personnes qu'il faudra reclasser, mais le double ou le triple. Il est déjà difficile, aujourd'hui, de reclasser les dix. Sur les vingt ou trente personnes qu'il faudrait reclasser par anticipation, il y en a peut-être la moitié que l'on peut remotiver pour qu'elles finissent leur carrière dans le poste.

■ MICHEL LEBELLE

Si l'on ne parvient pas à reclasser dans le dispositif actuel, c'est parce qu'il n'existe pas de passerelles. Aujourd'hui, les ministères y travaillent – il y a des plateformes interministérielles – parce que l'on ne peut pas garder en poste des gens qui sont malades les trois quarts du temps. Mais ce n'est pas de la mobilité, c'est de l'exfiltration. Ce n'est pas la même chose...

■ JEANNE BALLOT

Les risques d'inflation de reclassements que pourrait générer la systématisation existent déjà. En moyenne, un agent sur trois est âgé de plus de 50 ans. Les questions de pénibilité, d'usure, de motivation se posent. Ce n'est pas l'anticipation qui va faire émerger ce problème : le problème est là et il faut le traiter. De plus, il va perdurer puisque la durée de vie au travail s'allonge. L'anticipation vise précisément à éviter le reclassement, parce que si vous voulez procéder au reclassement et qu'une inaptitude est prononcée, vous êtes au pied du mur et vous n'avez pas de solution. Le reclassement est un basculement très particulier, qui traduit l'échec de la gestion des ressources humaines. Travailler sur la mobilité, sur la notion d'agilité, concerne tous les agents. C'est un vrai travail, c'est celui de la DRH. Il faut garder des agents, et les garder en bonne santé. Il ne faut pas avoir peur du problème, parce qu'il est déjà là. Mais il y a moyen de s'adapter. De toute façon, il y a toujours nécessité d'adapter les organisations pour ouvrir des portes aux agents afin qu'ils puissent exercer d'autres métiers, d'autres missions. C'est possible.



Transmettre... oui, mais comment ? Une modalité possible de la transmission : le tutorat pour consolider une prise de fonction

■ LAURENT SOCHARD

Nous accueillons Guy Patriarca et Sophie Reminiac-Turlan, qui vont nous parler de la question de la transmission, du transfert, d'un tutorat qu'ils ont essayé de monter ensemble entre la Drôme et l'Ardèche.

■ GUY PATRIARCA

Cette expérience s'inscrit dans le contexte particulier de deux départements qui sont des départements frères et en même temps, ennemis. En effet, la Drôme et l'Ardèche ne sont séparés que par le Rhône et il existe énormément de liens entre ces territoires parce que beaucoup de choses se font en commun et que de nombreux dispositifs de service sont utilisés par les gens d'un département alors qu'ils se situent dans l'autre. Ainsi, l'école professionnelle d'éducateurs a longtemps hésité à s'installer d'un côté ou de l'autre du Rhône. C'est finalement le département qui a investi le plus d'argent qui l'a eue, à savoir la Drôme. Nous avons une histoire de proximité comme il peut en exister ailleurs, entre le Vaucluse et le Gard, par exemple, qui sont très proches.

Le deuxième élément de conjoncture est que le département de la Drôme a connu le départ soudain d'une directrice de l'enfance dont le compagnon était DGA au sein du conseil général de l'Ardèche, ce qui avait favorisé notre collaboration. La directrice de l'enfance a quitté le conseil général la Drôme au mois d'août. Le DGA du conseil général de l'Ardèche est parti un peu plus tard et a été tenu éloigné des affaires : il lui était demandé de partir. Par conséquent, dans la Drôme, personne ne pouvait accueillir la nouvelle directrice qui arrivait, Sophie Reminiac-Turlan. L'une des personnes du conseil général de la Drôme avec qui je travaillais souvent, mais qui s'occupait du social et non de l'enfance, m'avait contacté pour me demander de recevoir la nouvelle arrivante pour lui expliquer la fonction. À ce moment-là, j'étais en fin de vie professionnelle et comme l'a dit Michel Lebelle, lorsque l'on part, on éprouve une petite envie de transmettre, le sentiment d'avoir quelque chose à dire. Ce que je n'aurais peut-être pas accepté spontanément à d'autres moments de ma carrière, parce qu'il est pesant d'avoir tout le temps quelqu'un dans les jambes, à qui il faut montrer quelque chose que l'on ne sait peut-être pas si bien faire que cela, je l'ai accepté volontiers à cette occasion. Cela s'est fait quasiment au cours du mois précédant mon départ.

Mais ce que j'avais envie de transmettre absolument n'était pas forcément ce dont elle avait le plus besoin pour démarrer. Ce décalage entre la perception que j'ai eue de l'importance de ce que j'avais à lui montrer et ce à quoi elle a ensuite été confrontée est assez amusant. J'estimais important de lui dire que le poste de directeur était un poste stratégique de pilotage, de définition et d'élaboration d'une politique, mais que cela n'avait d'intérêt que si l'on avait en permanence conscience que cela concernait tout de même vraiment des enfants et que la réalité de l'existence du public ne devait jamais sortir de l'esprit du directeur. J'ai passé mon temps à lui montrer du doigt, dans la réalité de ce qui se produit tous les jours, à la lecture du courrier le matin, par exemple, les points sur lesquels il me semblait que la position du directeur devait être incarnée et tenue par quelqu'un qui exerce une autorité sur le déroulement des activités, c'est-à-dire qui conduit réellement le bateau et qui n'est pas seulement spectateur de quelque chose qui est décidé et fait ailleurs. J'ai consacré beaucoup de temps à la question de la cellule. Dans la Drôme, elle a mis très



longtemps à se mettre en place mais a fini par se faire. J'avais des liens de proximité avec la cellule de la Drôme parce que les familles franchissent facilement le pont sur le Rhône. J'avais également insisté sur la régulation du dispositif d'accueil, dont je savais qu'il était l'un des problèmes drômois dans les structures et les maisons d'enfants. Nous avons donc consacré beaucoup de temps à ce qui survenait au jour le jour dans ces domaines, et j'essayais en même temps de lui transmettre ce que je pouvais sur la clinique proprement dite : qu'est-ce qu'un enfant de l'aide sociale à l'enfance ? Quelles sont ses caractéristiques ? – même si c'est difficile à dire parce qu'il n'existe pas de caractérologie... Quel est le public ? Il faut savoir que Sophie ne venait pas du tout de ce corps et qu'avant de prendre ce poste, elle ne s'occupait pas du tout d'enfants, au contraire. Nous avons donc passé une semaine, sans arrêt, dans toutes les œuvres du DEF, sans rien avoir préparé à l'avance, faute de temps. Si nous l'avions préparé, peut-être aurais-je procédé autrement. En tout cas, nous avons opéré de cette façon pour permettre à Sophie de bien démarrer et à moi, de ne pas partir trop mal.

■ **SOPHIE REMINIAC-TURLAN**, *directrice de l'enfance et de la famille, conseil général de la Drôme*

Ce n'était pas tant une question de préparation qu'une question de timing dans mon propre parcours, qui a démarré dans la recherche médicale scientifique. Je suis ensuite devenue directrice de maison de retraite puis directrice des exploitations d'un groupe de maisons de retraite. J'ai donc travaillé d'abord dans le secteur public et ensuite, dans le secteur privé. C'est dans le secteur privé que j'ai exercé mes fonctions de direction et de management. J'arrivais du secteur privé de la gérontologie pour passer au service public de la protection de l'enfance. C'était un double grand écart. Guy m'a donc récupérée dans un état de dénuement total, au premier jour de ma prise de fonction. J'ai passé ma première semaine au sein du conseil général de l'Ardèche, sans avoir mis les pieds au conseil général de la Drôme au préalable. Je n'avais par conséquent absolument aucune vision de ce qui se passait dans la Drôme, aucun moyen de comparaison et surtout, je me trouvais dans une forme d'apprentissage complet. Je n'étais pas dans la position de Guy, qui énumérait tous les points qui avaient été importants pour lui dans sa carrière, les éléments stratégiques, ce qu'il ne fallait absolument pas rater... Moi, je ne savais même pas ce qu'était l'AEMO ! Guy devait se dire que dans la Drôme, ils ne s'en sortiraient pas mieux parce que j'avais l'air d'une Martienne. C'était vrai et ça le reste encore un peu : au bout d'un peu plus d'un an, on ne peut pas dire que j'ai une connaissance très pointue de la protection de l'enfance dans ses détails. C'était pour moi une découverte totale, y compris de l'institution en elle-même. Au cours des deux ou trois premiers mois, je ne comprenais pas ce que l'on me disait, à la fois sur le fonctionnement institutionnel et sur la thématique de la protection de l'enfance. Au-delà de ces deux « tares » qui m'étaient personnelles, le contexte institutionnel de l'enfance, famille, santé dans la Drôme était extrêmement compliqué. Cette direction a subi une première réorganisation, entre 2011 et 2012, qui s'est extrêmement mal passée, dans un contexte de conflits sociaux latents. Le DGA est parti juste après ma prise de fonction et nous avons eu un mouvement social assez massif, en novembre dernier, qui a conduit le président du conseil général, Didier Guillaume, à décider de tout remettre à plat, avec un objectif de fonctionnement parfait pour l'été 2014. Nous avons ainsi révisé complètement la réorganisation dans le cadre d'une « saison 2 » – j'espère qu'il n'y aura pas de saison 3 ! – avec 17 groupes de travail, de multiples rencontres intersyndicales... Depuis mon arrivée, nous sommes dans l'organisation interne. J'y passe un temps phénoménal, ce qui m'empêche d'avoir une progression dans mes fonctions et mes connaissances aussi rapide que je le souhaiterais.

En tout état de cause, je remercie Guy pour cette semaine extraordinaire que j'ai passée avec lui. Je regrette qu'il soit parti après mon arrivée parce que pendant les deux ou trois premiers mois où j'apprenais de quoi l'on parlait, j'aurais bien aimé l'appeler pour comprendre ce que l'on me disait. J'ai failli m'inscrire à la formation des cadres de l'ASE. Pour certaines thématiques, cela ne pose pas de problème. Je suis allée



me former sur l'agrément et le recrutement des assistantes familiales : se mélanger aux éducateurs sur un problème donné est très facile. Mais sur l'ensemble du champ de la protection de l'enfance, même si mon ignorance ne me pose aucun problème d'ego, je trouvais peu judicieux de passer des mois en formation avec des gens dont je peux un jour devenir la supérieure, qui me délégitimeraient, même si je l'annonce clairement. Je n'ai aucun mal à dire que je ne sais pas mais se former dans ces circonstances est différent.

J'avais donc besoin de temps en temps de frapper à une porte pour demander par exemple quelle était la différence entre AEMO, IEC³⁷, IECR³⁸... Certes, il existe des documents qui fournissent ces informations. J'ai lu tout ce que l'on m'avait conseillé de lire. On peut toujours apprendre par les livres mais il est plus intéressant d'avoir une transmission directe. Pour moi, la semaine passée avec Guy est arrivée trop tôt. Ou bien il aurait fallu prévoir quelque chose en deux phases : une première phase de découverte pure et une deuxième phase six mois après, lorsque j'aurais été en mesure de comprendre de quoi il me parlait, de faire la différence entre le fonctionnement du service de la Drôme et celui de l'Ardèche, puisque leurs configurations sont très différentes. Dans le cadre de la réorganisation, même s'il ne s'agissait pas de mes décisions, puisque nous avons adopté une démarche de démocratie participative, les informations qu'il m'a fournies m'ont beaucoup servi pour les orientations que nous pouvions donner. En particulier, ses éclaircissements sur la cellule m'ont été précieux parce que nous sommes en train de faire d'une cellule territorialisée quelque chose de plus centralisé au siège.

J'applaudis à deux mains le fait que l'INSET ait demandé à l'ONED la liste de tous les directeurs de l'enfance et de la famille des conseils généraux, parce que ce sont des éléments qui me manquent dans le cadre de mes deux points faibles, à savoir la méconnaissance du monde de la protection de l'enfance au niveau national et également au niveau interne, au conseil général. Je suis en train de mettre en place l'intégration d'un directeur qui vient d'une autre planète et j'ai passé beaucoup de temps à chercher qui appeler. De tels outils sont très modestes mais facilitent grandement l'intégration d'un nouvel arrivant.

Il est aussi nécessaire d'avoir des lieux de ressources. Certes, les clubs ASE existent mais personnellement, il y a des questions que je ne poserai pas dans le cadre d'un forum élargi comme je pourrais vous les poser à vous.

■ GUY PATRIARCA

Le club ASE est un endroit où se retrouvent les responsables de l'aide sociale à l'enfance de tous les départements pour échanger sur des questions purement techniques. Il organise cinq fois par an des journées sur des thèmes de l'aide sociale à l'enfance ou en tout cas, de l'enfance, et gère également une plateforme informatique sur laquelle s'échangent des questions techniques et des réponses proposées par ceux qui en ont. Le site est régulé par un animateur employé par une société à but lucratif. La structure pose quelques problèmes, parce que ce n'est pas un service public ni une association de type loi 1901, mais c'est au moins un lieu où les professionnels de l'aide sociale à l'enfance peuvent assez librement échanger entre eux. Michel Eymenier a été le premier président du club. Je l'ai remplacé ensuite pendant quatre ou cinq ans. Le club est maintenant présidé par Bernard Planchaud, directeur de l'enfance et de la famille d'Indre-et-Loire, et s'essouffle un peu par manque de jeunes directeurs ou responsables des départements au sein du comité de pilotage. Mais même si la structure pose question à cause de la société à but lucratif qui emploie son animateur, il y a un vrai intérêt à ce que cet endroit continue à vivre. Par

³⁷ IEC : intervention éducative contractualisée

³⁸ IECR : intervention éducative contractualisée renforcée



conséquent, j'invite les jeunes de la profession à s'y impliquer, sinon, il n'y aura aucun endroit permettant un échange quotidien sur les questions techniques. Ce n'est pas l'ADF³⁹ qui nous rendra ce service...

■ **CHANTAL RIMBAULT**

Il faut que le département adhère. Certains départements ont résilié leur adhésion pour des raisons financières. Ce n'est pas le cas du Val-de-Marne, mais j'en connais d'autres en Île-de-France.

■ **MICHEL EYMEINIER**

Il n'y a en effet pas que le club ASE. Il y a une cinquantaine de clubs de ce type : le club RH, etc.

■ **JEAN-FRANÇOIS KERR**

Sauf à réussir à créer quelque chose qui remplisse ces fonctions sans que ce soit dans un système à but lucratif. La question des supports se pose également, parce qu'Idéal Connaissances nous fournit des supports et du temps de travail.

■ **LAURENT SOCHARD**

Vous pourriez dire deux mots de la déclinaison régionale que vous essayez de monter.

■ **GUY PATRIARCA**

Puisque nous parlons de la transmission, dans l'esprit que nous avons initié au club ASE, nous avons organisé à un moment avec Michel Eymenier un groupe d'une quinzaine de départements que nous appelons la réunion du grand sud de la France. Ce sont les départements des régions PACA et Languedoc ainsi que ceux du bas de la région Rhône-Alpes. Ce groupe se réunit deux fois par an. Chaque fois, c'est un département qui invite et cela fonctionne depuis quatre ou cinq ans. Anne Oui vient d'ailleurs régulièrement nous voir. C'est un lieu d'échange intéressant et surtout, la création d'un réseau dans lequel les échanges sont simples, où l'on peut se parler franchement et résoudre collectivement des problèmes qui se posent à l'un ou à l'autre.

■ **ODILE SAMPEUR**

J'ai travaillé dans la fonction publique d'État, où, du fait de la concentration de l'organisation, il existe des liens obligatoires entre les cadres, alors que dans la fonction publique territoriale, il y a une grande fragilité. Si j'avais à recommencer, je serais beaucoup plus sensible à ces liens et à ces réseaux pour travailler, parce que l'on éprouve parfois un vrai sentiment d'isolement, que la décentralisation n'arrange pas. Cette question doit vraiment être explorée parce que parfois, quand il y a des enjeux politiques avec des commandes, il y a de sérieuses réticences. Ou parfois encore, le président du conseil général apprend de la bouche de son homologue du département voisin que le prix de journée y est trois fois moins cher. Cela m'est arrivé. J'ai appelé mon collègue et l'information n'était pas exacte. Et lorsque l'on arrive devant l'élu en montrant la grille des prix de journée du département voisin, on est tout de même dans un autre contexte que lorsque l'on n'a pas de lien. Je partage le propos de Sophie Reminiac-Turlan à propos des réseaux et des listes : ils sont extrêmement importants.

³⁹ ADF : Association des départements de France



■ MICHEL EYMENIER

Au-delà du problème d'isolement, qui est réel, il y a un problème de représentation de la protection de l'enfance au niveau national. Il y a des questions d'obédience, par exemple à l'ANDASS, ou de corporatisme, au sein de l'ADF, qui parle en notre nom mais souvent, de façon discutable. Les lieux où l'on peut parler de la question de la protection de l'enfance sans être pollué ni parasité par ces questions, où l'on peut échanger sur ce que vivent les professionnels dans le département, sont assez rares. Nous avons saisi cette balle au bond pour créer ce lieu où l'on peut échanger sur ce qui se passe et sur la manière de faire évoluer les choses.

■ GUY PATRIARCA

C'est ce que fait l'ONED sur certaines thématiques. Il ne faut pas dire qu'il n'y a absolument rien. Néanmoins, les temps de réflexion de l'ONED ne fonctionnent pas dans le quotidien. Ce ne sont pas des réponses spontanées à des questions que nous nous posons quotidiennement. À l'inverse, le club ASE présente cet intérêt de permettre à celui qui rencontre par exemple un problème précis sur l'adoption ou sur le montage d'un marché public pour la formation d'assistant familial de soumettre la question aux autres et d'avoir une réponse d'un collègue qui en a déjà fait l'expérience. La possibilité de récupérer le travail d'un autre DEF qui a passé quinze sur le dossier est précieuse.

■ NICOLAS DUCROCQ

On pourrait aussi renvoyer une question à l'INSET, sans remettre en cause l'organisation : quand on habite dans le sud-est de la France, il faut être motivé pour se rendre à Angers, avec les agendas qui sont les nôtres. Ce sont quatorze heures de train dans un calendrier relativement serré. C'est le problème de la spécialisation. C'est pour cette raison que comme Guy Patriarca, je crois aux réseaux territoriaux. C'est ce que nous allons essayer de développer avec nos collègues.

■ GUY PATRIARCA

Mais c'est difficile à faire vivre dans le quotidien.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

La question qui est soulevée revient très souvent entre nous, comme un serpent de mer, et a un lien avec notre fonction et le réseau que nous sommes en train de considérer ici. C'est le rôle de l'État au niveau national par rapport à la question de la protection de l'enfance. Pour moi, c'est une question très proche de celle de notre fonction. Au-delà des lieux où l'on partage, comme nous le faisons depuis hier – et je trouve cela vraiment passionnant –, il me semble qu'au moment où les collectivités vont se réorganiser, nous avons quelque chose à dire sur le sujet. Cela pourrait d'ailleurs être un prolongement, dans une analyse technique partagée, collective, sur la protection de l'enfance. Souvent, dans les collectivités, quand cela arrange, les DEF deviennent les experts et ils se débrouillent avec cela. Mais nous avons aussi un point de vue beaucoup plus stratégique et administrato-politique à faire valoir, me semble-t-il. À mon sens, il va peut-être falloir un jour dire quelque chose sur la manière dont la loi de 2007 est portée au niveau national et par qui. Ce n'est pas sans lien avec le travail que nous faisons depuis hier ; c'en est un prolongement.

■ NATHALIE ROBICHON



Ce séminaire a deux axes : la protection de l'enfance et la question de la transmission ou tout au moins, de la construction de liens, soit intergénérationnels, soit inter territoires. Il y a peut-être lieu, comme le disait Jean-Paul Bichwiller, de faire connaître dans d'autres lieux et de façon plus forte les réflexions concernant la protection de l'enfance et son devenir dans le contexte actuel. Le CNPFT n'a pas pour rôle d'animer des réseaux de professionnels. C'est sur les territoires que les professionnels ont cette responsabilité d'animer la réflexion, l'échange avec les collègues, etc. Ce que nous pouvons faire, au CNPFT, c'est être un soutien, à certains moments à Angers mais aussi, dans notre organisation en réseau, soutien en lien avec nos collègues des délégations régionales ou des autres INSET. Nous pouvons agir sur le plan de l'accompagnement, mais non sur celui du portage. Mais il est évident que nous avons besoin de rester en lien avec ces réseaux parce que nous savons qu'à certains endroits, il y a des réseaux qui se mettent en place à notre initiative et qu'ensuite, nous n'avons plus les liens. C'est dommage, parce qu'ils constituent une grande richesse et qu'ils sont importants pour que nous puissions continuer à suivre les évolutions des réflexions.

■ GUY PATRIARCA

J'insiste sur le décalage qui existe entre ce à quoi j'avais cru devoir préparer Sophie Reminiac et ce à quoi elle a été confrontée ensuite. C'est ce qui m'a beaucoup surpris par la suite. Si j'avais su, peut-être ne lui aurais-je pas du tout parlé des enfants, mais uniquement de la CGT... Parce c'est aussi un aspect que recouvre le métier de DEF.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

Vous pouvez creuser ce décalage. Si j'ai bien compris, Sophie s'est retrouvée confrontée à un conflit, à des questions d'organisation interne. Par quel biais préférerais-tu démarrer, si c'était à refaire ?

■ SOPHIE REMINIAC-TURLAN

J'ai été confrontée à des problèmes qui étaient propres au département de la Drôme. Si j'étais allée dans un autre département, je serais arrivée de toute façon avec une méconnaissance totale de la protection de l'enfance. Si c'était à refaire, je procéderaï en deux temps. Je commencerais par une prise de fonctions dans le poste pendant quelques jours, suivie de deux ou trois jours – pas davantage – chez le parrain, dans le département voisin. Ensuite, au bout de six mois, une fois que j'aurais bien dégrossi les choses, je retournerais quelques jours avec le parrain pour approfondir les notions évoquées par Guy Patriarca, qui relèvent plus de la stratégie. Et ceci, que l'on soit ou non dans un contexte de réorganisation. Certes, dans le cas particulier qui était le mien à ce moment-là, j'aurais pu l'appliquer. Mais quoi qu'il en soit, je pense vraiment intéressant de bénéficier de cette deuxième phase lorsque l'on est vraiment immergé, que l'on sait de quoi l'on parle et que l'on est en mesure de faire une analogie entre ce qui se passe dans l'un et l'autre département. Leurs configurations sont tout à fait différentes. Lorsque Guy Patriarca me demandait quelle était la pratique dans tel cas dans mon département, je n'avais même pas la capacité de répondre à la question. Les circonstances ont fait que je n'ai pas pu intégrer le département avant le 4 mars.

■ GUY PATRIARCA

À mon sens, ce qui était important était de lui transmettre le cœur du métier, à savoir être près de l'enfant dans un exercice de pilotage de la politique. Pour moi, les histoires de syndicats n'ont jamais été l'essentiel, même si cela fait partie de notre rôle.



■ LAURENT SOCHARD

Cela rejoint le propos de Michel Lebel, qui mettait en parallèle les notions de transmission et d'intégration. En l'occurrence, il s'agit bien de cette rencontre entre ce que Guy avait envie de transmettre en partant et ce dont Sophie avait besoin à son arrivée. Dans un premier temps, ces sphères ne communiquaient pas entre elles. Maintenant, le besoin rencontre tout de même une envie.

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

Ce que j'ai entendu me fait penser à ce que je suis amené à faire du fait de la proximité du conseil général de la Gironde avec l'École nationale de la magistrature. J'ai souvent été appelé à parler aux jeunes magistrats de la fonction de direction de l'enfance et des relations avec le juge des enfants. L'année dernière, j'ai été sollicité par l'école pour intervenir auprès de magistrats expérimentés qui, au bout de sept ou huit ans de carrière, prenaient des fonctions de juge des enfants mais en qualité de magistrat directeur du tribunal pour enfants. Ce sont des professionnels qui ont un parcours – ils étaient juge d'instruction, procureur ou autre –, qui connaissent bien le fonctionnement judiciaire mais pas le secteur de l'enfance ni la question du partenariat, des relations à nouer, la manière de se positionner, de se rencontrer, etc. Pour faciliter la prise de fonctions de directeur de l'enfance et de la famille, peut-être n'y a-t-il pas uniquement à découvrir le jargon de la protection de l'enfance, mais aussi tout cet environnement. Il pourrait être pertinent de monter une ou deux journées de stage de ce type pour expliquer comment nous travaillons avec nos partenaires, comment nous rencontrons les services de l'État, les services de police, et ainsi de suite. Cela faciliterait la reconnaissance, par les collègues, de ce poste de directeur. Le fait de ne pas connaître l'AEMO ou l'AED⁴⁰ n'est pas grave. En revanche, ignorer que c'est le magistrat ou que c'est telle association qui va mettre la mesure en œuvre est plus préoccupant et plus difficile, pour le directeur de l'enfance et de la famille, par rapport à ses équipes. Cela pourrait être un complément par rapport aux modules de formation initiale.

■ MICHEL LEBELLE

Le décalage dit bien que la personne qui arrive a besoin d'avoir une connaissance de son environnement et de l'environnement du métier. L'idéal est l'accompagnement en situation dans son propre environnement, pour le découvrir. Tout ce qui arrive après, la connaissance du cœur du métier ne peut pas s'accrocher si l'on ne connaît pas bien cet environnement. Nous avons pu le constater lorsque nous avons réalisé l'étude sur les intégrations pour l'APEC : les jeunes sont complètement perdus. On leur parle du métier mais ce n'est pas ce qui les préoccupe. Ce qui les préoccupe est de connaître l'environnement, de savoir sur quoi ils vont pouvoir s'accrocher, à qui s'adresser, etc. Cette première partie, le cours d'information, est fondamentale. Il faut vraiment y penser dans l'acte de transmission.

■ MARTINE LABREVEUX

Ma question s'adresse à Guy Patriarca. Comment cela s'est-il passé dans votre département, lorsque vous êtes parti en vacances ?

■ GUY PATRIARCA

⁴⁰ AED : aide éducative à domicile



Dans mon département, la transmission s'est faite facilement parce que la personne qui a pris le poste pour me remplacer était mon adjoint. Il a été longtemps « en esclavage » avec moi, puis en filiation, puis en transmission. Maintenant, il est dans une sorte de deuil... Le fait que cette succession-là permettait de ne pas faire de vagues dans la transmission a influencé le jury de recrutement parce qu'au conseil général de l'Ardèche, personne n'exerce la fonction de coordination de la PMI. Depuis des années, nous ne trouvons pas de médecin et nous ne trouvons même plus de puéricultrice ou d'infirmière qui veuille faire fonction de coordinateur de PMI. C'est un problème pour mon successeur, d'autant plus que le poste qu'il a quitté était celui d'adjoint, donc aussi celui de responsable de l'ASE, puisqu'il s'agit d'un petit département, et qu'il a fallu un certain temps pour recruter un remplaçant. Il s'est donc retrouvé directeur de l'enfance, de la santé et de la famille sans coordination de PMI, sans infirmière coordinatrice, avec en plus, toutes les missions de santé publique : cancer, tuberculose, etc. Il a d'ailleurs eu plusieurs cas de tuberculose, ce qui est un véritable souci pour un directeur. Et tout cela, sans adjoint... Cela n'a pas été simple pour lui.

■ NICOLAS BARON

La formation « cadre en charge de la protection de l'enfance » exclut-elle les directeurs de l'enfance et de la famille ?

■ LAURENT SOCHARD

Elle est en effet exclusive. Mais dans certains groupes, nous avons eu des chefs de service de l'ASE.

■ NICOLAS BARON

Pour ma part, j'ai suivi cette formation et il y avait différents profils : un inspecteur ASE d'une petite circonscription, un responsable d'un gros service d'un département et même, des personnes qui allaient prendre un poste de directeur quelques mois après. Je pense que pour certains, cela peut être une formation intéressante.

■ LAURENT SOCHARD

Certes, mais elle n'est pas complètement adaptée. Elle peut mettre des collègues en indécision. J'ai parfois eu des demandes du cadre ASE, de son N + 1 et de son N + 2. J'ai appelé le N + 1 et le N + 2 pour leur dire que nous ne pouvions pas accepter leur demande, qui mettrait tout le monde mal à l'aise. La formation reste donc dédiée aux cadres ASE. Mais c'est plutôt un emploi type : nous avons des responsables de CRIP⁴¹, des responsables territoriaux, des inspecteurs... Mais c'est un cœur de métier commun, centré autour de l'évaluation des situations familiales, du travail avec l'équipe pluridisciplinaire, qui ne se situe pas sur le même type d'approche stratégique que celle des directeurs de l'enfance et de la famille. C'est aussi pour cette raison que nous avons mené le travail qui nous réunit aujourd'hui : nous voulons pouvoir différencier une offre de formation. Cela n'empêche pas qu'à d'autres séminaires comme ceux que nous partageons avec l'ONED, tout le monde se retrouve. Mais il y a aussi une approche métier qui, à d'autres moments, nécessite un ciblage plus restreint. Il est donc exceptionnel que les directeurs de l'enfance et de la famille bénéficient de la formation de cadre ASE, parce qu'il serait compliqué de trouver le cœur de métier commun.

⁴¹ CRIP : cellule de recueil des informations préoccupantes



En revanche, nous avons une autre offre de formation. Mais le cycle de formation des cadres ASE a tellement d'ancienneté et de réputation, depuis 2002, qu'il cache cette autre offre de formation, qui a été créée en 2008 par les INSET, en application de la loi de mars 2007. Elle décline un certain nombre de sujets sur les écrits professionnels, le droit de l'enfant et de la famille, la diversification et l'innovation en protection de l'enfance et est ouverte à tous les postes de l'ASE, la PMI et le SSD⁴². Nous avons des médecins de PMI, des directeurs de l'enfance et de la famille... Il s'agit de l'itinéraire « la protection de l'enfance : une mission partagée par l'ASE, la PMI et le service social ». Mais il est moins connu. Chaque fois que je refuse une demande d'inscription au cycle métier de cadre ASE, je l'avise qu'il existe une autre offre de formation dans une approche pluri-métier. Alors que le cycle métier dure huit semaines – il est difficile pour un directeur de l'enfance et de la famille de se libérer sur cette durée –, l'itinéraire, lui, est complètement à la carte. Il comprend sept modules, mais chacun prend celui ou ceux qu'il veut et on peut le suivre sur plusieurs années.

■ NATHALIE ROBICHON

La notion de cycle professionnel, au CNFPT, porte bien sur un métier et c'est là toute la difficulté pour le responsable de l'aide sociale à l'enfance. En effet, on s'aperçoit que c'est un emploi type, mais avec des périmètres différents suivant les organisations. Cependant, par rapport à notre typologie d'offres de formation, ce cycle pourrait avoir comme objectif de devenir certifiant. La question est posée. Nous prendrons le temps d'y travailler avec vous pour savoir s'il s'agit effectivement de l'identification d'un métier susceptible de faire l'objet d'une certification. Nous devons d'abord peser le pour et le contre parce qu'ensuite, il faudra définir un référentiel de compétences national. La question avait déjà été posée il y a trois ou quatre ans, mais à l'époque, des candidatures avec des profils très différents se sont présentées, qui nous ont perturbés. Au démarrage, les demandes étaient assez homogènes mais progressivement, d'autres demandes sont apparues, qui nous ont amenés à nous redemander s'il s'agissait bien d'un métier. L'inscription au RNCP⁴³ est une procédure lourde qui a des répercussions en termes d'engagement pour l'institution. Ainsi, la personne peut obtenir le titre par le biais de la VAE, par exemple. Il ne s'agit plus d'une logique de formation mais d'une logique de titre, centrée sur un métier. Ce n'est pas dans le cycle de responsable de l'aide sociale à l'enfance que le DEF a intérêt à se former à son métier.

■ LAURENT SOCHARD

La même ambiguïté plane sur le décret qui porte sur l'obligation de formation.

■ NATHALIE ROBICHON

C'est pour cette raison que je rappelle la logique des cycles au CNFPT et leur complémentarité avec les itinéraires, mais aussi avec les séminaires et les manifestations comme celle d'aujourd'hui. Vos propos me font penser qu'il convient d'installer aussi des dispositifs autour des prises de poste. Il existe d'autres outils pour construire un parcours.

■ LAURENT SOCHARD

À propos de la certification des cadres ASE, j'apporte un complément qui fait écho aux propos Jean-Paul Bichwiller au sujet de la méconnaissance de la protection de l'enfance territoriale dans certains niveaux

⁴² SSD : service social départemental

⁴³ RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles



nationaux. Nous avons mené une instruction sur ce cycle vers le Répertoire national des certifications professionnelles en 2009. Nous avons été déboutés. L'un des arguments avancés par la DGAS⁴⁴ était l'absence de différence entre ce métier et celui d'éducateur référent. C'est dire la méconnaissance de l'organisation territoriale, de l'endroit où se prend la décision, de la particularité de ce métier par rapport à l'équipe.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

Au sujet du décret, nous ne devons pas perdre de vue que parmi les rôles du directeur de l'enfance et de la famille, qui a une fonction de pilotage stratégique, il y a également la délégation du président pour arbitrer et réguler. Le lien entre la situation individuelle, exceptionnelle, et la fonction plus macro est que la formation s'impose normalement à tous ceux qui ont une délégation du président. Nous ne devons pas négliger cet aspect. À mon avis, un DEF doit avoir la délégation pour arbitrer et intervenir si nécessaire. La question de la formation se pose donc de toute façon : on ne peut la mettre de côté.

■ NATHALIE ROBICHON

Le DEF est un directeur, un manager. Dans l'approche qui est encore dominante au sein de l'institution, le CNFPT accompagne sa formation plutôt dans des compétences transversales, en lien avec l'offre de formation de l'INET. Une articulation est à trouver. Nous avons invité les collègues de l'INET à participer à ce séminaire pour commencer à faire le lien. Vos témoignages font apparaître la nécessité d'une articulation entre des compétences génériques, transversales, et la compréhension, le portage de la politique spécifique qui est la politique de l'enfance et de la famille. Une évolution interne est à trouver.

■ LAURENT SOCHARD

Pour une partie des questions que se posait sans doute Sophie Reminiac en arrivant, des réponses en termes de formation pouvaient se trouver à l'INET et pour une autre partie relative à la protection de l'enfance, les réponses pouvaient se trouver ici, à l'INSET. C'est la distinction entre la direction, d'une part, et l'enfance et la famille, d'autre part.

■ CHANTAL RIMBAULT

Je reviens sur quelques observations qui ont été faites. Il est dommage que nous n'ayons pas d'annuaire des directeurs de l'enfance et de la famille parce que parfois, nous avons besoin d'appeler les autres et de confronter ce qui se passe dans notre département, notre pratique, avec celle des autres. Aujourd'hui, les outils électroniques permettraient assez facilement de constituer cet annuaire. Nous sommes entre fonctionnaires de la fonction publique territoriale. Depuis très longtemps, les services de l'État disposent d'annuaires. Dans la situation où nous sommes, il est paradoxal que nous ne soyons pas en mesure, aujourd'hui, d'explicitier, de faire connaître de manière très précise ce que sont notre métier et notre fonction et quel pourrait être le devenir de notre métier si demain, les départements éclataient. Nous avons créé des liens au niveau départemental, avec l'autorité judiciaire, certes, mais aussi avec l'Éducation nationale et les services de l'État – sachant qu'il n'est pas prévu que les préfets de département disparaissent, le département restera a priori une entité administrative de l'État. En revanche, si les conseils généraux disparaissent, qu'advient-il de cette réalité de travail de proximité ? Et comment exposons-nous en quoi consiste notre travail aujourd'hui ? Cette question dépasse celle de la transmission,

⁴⁴ DGAS : Direction générale de l'action sociale



mais elle est tout de même en lien. Nous sommes actuellement en difficulté, et le propos de Laurent Sochard l'illustre bien : qui est responsable de la formation des directeurs, aujourd'hui ? Leur formation est éclatée entre deux logiques qui, selon moi, ne sont pas contradictoires, parce qu'un certain nombre de cadres de l'INET sont tout à fait ouverts aux propositions qui sont faites. En tant que directeurs, nous exerçons des fonctions de management, de négociation avec les organisations syndicales, mais l'INET n'aborde pas cette question. Il existe des trous dans cette formation. Mais par ailleurs, comment appréhender la particularité de ce métier ? Nous menons une politique, nous nous situons à un niveau global de pilotage mais en même temps, nous devons nous intéresser à des questions de société, à l'évolution de la famille... À certains moments, nous devons aussi être des éponges, absorber des évolutions pour en tenir compte dans notre pratique, ce qui constitue une particularité par rapport à d'autres collègues. Si nous parvenons à mieux expliciter nos savoirs, sans doute arriverons-nous à mieux les transmettre et à mieux valoriser ce métier un peu singulier.

■ JEAN-FRANÇOIS KERR

À propos des fonctions transversales, j'interviens avec beaucoup de plaisir dans le cadre du cycle de responsable ASE, dans un domaine qui pourrait presque n'avoir quasiment rien à voir avec le travail des inspecteurs au quotidien, puisqu'il s'agit des tableaux de bord, des outils de pilotage et des aspects budgétaires. Paradoxalement, lorsque j'interviens, j'ai l'impression que les stagiaires perçoivent quelle est la responsabilité de DEF. Je ne viens pas pour leur donner des outils qu'ils auront à utiliser mais pour les sensibiliser à la vision stratégique et aux outils de pilotage dont nous avons besoin. Parfois, j'aurais envie de partager cela avec des tiers. Quand je parle d'outils de pilotage, j'aime apporter des illustrations. Je fais toujours le lien avec la clinique ou avec le droit de l'enfant. Il y a par exemple deux principes, au niveau de l'ASE : nous essayons de préserver la communauté de vie des fratries – cela figure dans le code civil – et de ne pas placer l'enfant à l'autre bout de la France. Le fait de disposer d'outils de pilotage dans son système d'information est précieux. La connaissance du taux de fratries séparées dans le département en est un, mais il se rattache tout de suite à la clinique. Il existe peu de lieux où nous pouvons partager cela.

■ GUY PATRIARCA

J'ai également cette expérience en faisant la même chose.

■ LAURENT SOCHARD

Tous les contenus, les apports que vous avez développés ici peuvent faire partie d'une offre de formation à construire avec les collègues ici présents.

■ NATHALIE ROBICHON

Les préoccupations que soulève Chantal Rimbault sont presque de l'ordre de celles d'une association professionnelle, au-delà de la dimension corporatiste – ce que l'on reproche souvent aux associations professionnelles. En tout cas, il est nécessaire de construire un lobby.

Par ailleurs, la question du dialogue social est sans doute timidement abordée à l'INET. L'ANDASS a commandité une étude aux élèves de l'INET, cette année, sur la question du dialogue social dans les services d'action sociale des départements. Il est donc probable que progressivement, ce sujet sera davantage traité par nos collègues.



■ ANNE OUI

L'observation de Chantal Rimbault relative à la formation du côté de l'INET et du côté de l'INSET me fait songer aux cinq dimensions du métier qui ont été évoquées hier. On retrouve ici, sur un plan plus opérationnel et en lien avec la formation, des lignes de partage entre le management – du côté de l'INET – et les aspects très spécifiques et cliniques – du côté de l'INSET.

■ MICHEL EYMENIER

En écho à ce que dit Anne Oui, nous sommes quelques-uns à intervenir à l'INET auprès des élèves administrateurs sur les questions de protection de l'enfance et cette année, une initiative intéressante a été prise par de jeunes administrateurs, sortis de l'institut il y a deux ou trois ans et qui sont en poste dans le secteur de la protection de l'enfance. Ils ont souhaité mener une table ronde avec leurs jeunes collègues et avec l'apport d'un ancien sur ce qu'était manager et sur la difficulté qu'ils avaient eue en se retrouvant en décalage par rapport à ce qu'on leur avait appris, dans des situations beaucoup complexes. Le succès de cette rencontre, qui se renouvellera sans doute, illustre bien le décalage qu'il peut y avoir entre l'idée de management à l'américaine selon laquelle quand on manage, on est capable de tout manager – je grossis le trait – et le fait de se retrouver dans la complexité du métier de directeur de l'enfance et de la famille.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

La question du lobbying et des associations est souvent évoquée, y compris par nos collègues cadres ASE – je suis moi aussi impliqué dans la formation. Une association a été créée, constituée principalement de cadres ASE, qui s'appelle l'ANACASE⁴⁵, mais qui rencontre quelques difficultés.

Selon moi, il est de notre responsabilité de nous exprimer sur le plan technique pour que les questions posées ne soient pas des questions polémiques et des confrontations stériles sur ce fameux socle dont nous parlons tous : qu'est-ce qui fait ciment ? Qu'est-ce qui fait sens commun à la question de la protection de l'enfance, indépendamment des territoires, dans l'application et l'esprit de la loi de 2007, sans considération de ses dispositions, qui peuvent évoluer ? Je pense qu'il y a des questions entre le niveau national, dans un État qui est unitaire, et les territoires, qui ont parfaitement leur sens par rapport au développement social, qui, dans l'évolution de l'action sociale, en France, est très porté et parfaitement intéressant mais qui ne fait pas suffisamment l'objet d'analyses permettant de mieux repérer le chemin minimum de la protection de l'enfance. Je pense qu'à ce sujet, nous avons une parole à tenir. Ce sont toutes les discussions que nous avons depuis hier... Mais dans les associations, il manque la parole politique : elle est soit inexistante, soit extrêmement généraliste. Il est très rare de trouver des portages de direction générale qui soient suffisamment solides pour avoir un retentissement. En matière d'action sociale générale, une note a été élaborée – dont mon directeur général était l'un des rédacteurs. Il me semble qu'en ce moment, il y aurait quelque chose à dire sur ce qu'est la protection de l'enfance en France, sur les conditions de son exercice, parce que des frontières vont être établies mais que jusqu'à présent, on ne parle pas de compétences. Trois ou quatre années compliquées sont devant nous si les dispositions annoncées sur le plan politique se confirment. Il faudra progressivement vider les conseils généraux de leurs compétences. Qui en seront les fossoyeurs ? Comment cela s'opérera-t-il ? La question du sens va se poser. Je pense que sans jouer les Zorro, nous avons l'obligation de dire quelque chose, avec beaucoup d'humilité mais avec un peu d'expérience commune – et nos échanges montrent que nous partageons beaucoup de points de repère. Il me paraît essentiel de le faire maintenant.

⁴⁵ ANACASE : Association nationale des cadres de l'aide sociale à l'enfance



■ OLIVIER HIROUX

Je suis tout à fait en accord et même, cette idée est confortée par l'évolution actuelle du management et notamment, des hauts fonctionnaires, qui tend au relativisme de la matière. En effet, dans le discours des administrateurs territoriaux et des administrateurs civils, l'action sociale, la protection de l'enfance apparaît de plus en plus comme une matière comme une autre. Mais la technicité renforce la légitimité et la nécessité de renforcer cette puissance de feu, cette intelligence collective que nous avons tous pour pouvoir faire valoir et dire les choses à un moment où les hautes sphères et les décideurs font preuve d'un relativisme assez important. On le constate bien pour les projets de loi actuels, où chacun a son mot à dire. Mais quel mot ? Je crois que notre mot peut avoir une valeur pédagogique extrêmement importante vers cette généralisation, ce relativisme de la matière qui, personnellement, m'inquiète.

■ CHANTAL RIMBAULT

Pour ma part, j'ai l'impression qu'il y a tout de même une évolution, à l'INET, autour de ces questions. Certes, cela ne fait jamais l'unanimité, mais un certain nombre de responsables de cycles et de stages de formation commencent à défendre l'idée que contrairement à ce que l'on a voulu nous faire croire à une époque, tout n'est pas dans tout, que la question de l'action sociale doit être traitée à part entière et que manager une équipe d'action sociale n'est pas exactement la même chose que manager une équipe dans un autre domaine. J'ai moi-même suivi le stage « manager dans la complexité », à l'INET et j'ai constaté que dans ce cadre, on abordait le sujet de façon beaucoup plus fine, avec des considérations qui doivent être prises en comptes au regard du métier. C'est enfoncer une porte ouverte que de dire que l'on ne gère pas de la même manière une équipe de jardiniers, une équipe très administrative et une équipe d'éducateurs ou d'assistantes sociales. Selon ma propre expérience, la gestion d'une équipe de PMI n'est pas non plus comparable à la gestion d'une équipe de travailleurs sociaux. Il y a donc même des différences en interne... Il me semble que l'INET est en train de revenir sur ces considérations de manière assez fine, parce que de jeunes administrateurs ont pensé pouvoir gérer une équipe sociale et avoir un poste de direction, y compris de direction générale, dans de petits départements, et ont passablement souffert. C'est pour cette raison que l'on en revient. Cela constitue une fenêtre de tir intéressante.

■ LAURENT LAROCHE

Je voudrais vous rassurer sur l'éventuelle banalisation de vos métiers, de vos fonctions et de vos responsabilités et accroître encore le discours sur votre responsabilité au regard de la situation actuelle et de votre rôle en matière de politique de protection de l'enfance.

Pour ce qui concerne la banalisation des métiers, je vous livre mon témoignage. Au sein du conseil général de l'Ille-et-Vilaine, nous avons essayé de redéfinir ce qui était un service et ce qui était une direction. Nous avons établi des critères pour peser tous ces emplois : l'importance du budget que l'on gère, la gestion d'équipes vers soi ou d'équipes territorialisées, l'existence ou non d'un rôle de représentation, de communication sur des sujets sensibles, qui vous place au premier plan devant la caméra, l'exercice d'un pilotage politique avec de grands schémas, la délégation d'un rôle de DRH, etc. La seule direction qui répondait à tous ces critères dans la collectivité était la direction de l'enfance et de la famille. Elle est la seule qui cumule tous ces rôles et chacun d'eux est une réalité. Vous occupez vraiment une place particulière. Je ne participerais d'ailleurs pas à un séminaire portant sur un autre métier... C'est bien la preuve que vous avez ce rôle singulier de chef de file d'une politique et que personne d'autre ne l'exerce. Vous êtes un cas particulier, dans les collectivités territoriales, où vous jouez un rôle régalien. À côté, l'État



n'a pas cette compétence technique, cette réflexion, à quelque niveau que ce soit, y compris au niveau central, sur le pilotage d'une politique d'une telle importance. Ce que vous faites est aussi important que l'Éducation nationale.

Il me semble que dans le contexte actuel, vous devez vous exprimer et fédérer ce que vous portez de cette politique et je vais même plus loin : je crois que si vous ne le faites pas, personne d'autre ne le fera. En affirmant cela, je vous place devant une responsabilité presque historique... Je pense véritablement qu'au moment où nous sommes, si l'on ne veut pas que ces questions de politique de protection de l'enfance se délitent, soient dispersées et passent très mal les cinq prochaines années, vous avez un rôle de porteur. Si l'on devait réécrire la loi de 2007, qui d'autre que vous pourrait le faire aujourd'hui ? À mon sens, c'est à vous qu'il appartient de porter cela. Et puisqu'il n'existe pas de boîte pour vous fédérer, exister ensemble et recueillir le consensus, qui paraît manifeste, entre vous, il est important que vous saisissiez ce moment pour le faire. En tout cas, nous serons quelques DGS et DGA – je l'espère – à vous y aider.

■ NATHALIE ROBICHON

Il existe vraiment un décalage à propos de l'évolution du management hors sol. Nous émettons un certain nombre d'hypothèses. Il y a d'abord toute la vague du *new management*, qui a été prégnante à l'INET, qui a formé des générations de décideurs dont certains sont encore à l'INET et qui ont un poids important. S'y ajoute la culture du fonctionnaire, qui est une culture de l'intérêt général. Je me souviens que lorsque je suis arrivée au CNFPT, le secrétaire de mairie, qui est l'inverse du *top manager* puisqu'il est celui qui est au plus près, était formé dans une logique lui permettant de toucher à tout. C'est la culture communale. Si l'on additionne ces deux approches, on est loin de la spécialisation. Progressivement, le travail que nous avons fait sur les métiers et la mise en place des pôles de compétences ont montré, au-delà de ceux d'Angers, que la logique de spécialisation était maintenant incontournable et que nos collègues de l'INET ne pouvaient plus non plus agir sans nous. Nous observons peu à peu un retournement qui est en train de se produire, mais il faut néanmoins conserver la dimension transverse, la dimension d'intérêt général dans les singularités. C'est un autre rapport à la conception de l'action qui est en train de se construire, mais qui en même temps nous interroge sur les types de savoirs, qui ne sont pas les mêmes et qui s'articulent différemment.

En matière de protection de l'enfance, notre institution pourrait peut-être venir en soutien parce qu'il s'agit d'une mission de service public. Le CNFPT est en charge de la formation de la fonction publique territoriale, au-delà de la formation des agents des collectivités. À cet égard, nous avons sans doute aussi la responsabilité, compte tenu de tout ce que nous avons engrangé, de vous accompagner dans ce travail.

■ OLIVIER HIROUX

Pour revenir sur le passage de témoin, le relativisme de la matière est d'autant plus important quand on intègre une fonction que l'on ne connaît pas. Si l'on n'est pas bien entouré, pas bien tuteuré et que l'on arrive dans le milieu de l'aide sociale à l'enfance ou de la famille, on peut faire beaucoup de dégâts sans le vouloir et sans forcément être en mesure de s'en rendre compte. On s'en apercevra quelques années plus tard, lorsque l'on observera le retournement et les conséquences. Il est très important, notamment pour les collègues qui viennent d'une culture ou d'un univers différents, de ne pas les laisser seuls.

■ LAURENT SOCHARD



C'est effectivement un constat que l'on fait dans la formation des cadres ASE, heureusement pas de manière systématique. Mais certains arrêtent parfois pendant la formation ou se décomposent au bout de deux ou trois modules en comprenant qu'ils ont pris des décisions préjudiciables, par exemple sans avoir évalué la question des fratries ou sans avoir perçu des questions cliniques de base dans un système administratif où la DRH les a positionnés sur leurs compétences pour décider. Ils arrivent, on leur dit de faire leur travail, donc de décider, et ce n'est qu'ensuite qu'ils découvrent que leur positionnement est différent. Pour certains d'entre eux, c'est vraiment dur.

■ GUY PATRIARCA

Lorsque je travaillais, j'avais parfois l'impression d'être dans un jeu vidéo. Il y a quelque chose de virtuel dans la fonction de directeur de l'enfance, parce que l'on prend des décisions, on lit des rapports mais les enfants ne sont pas là en chair et en os. Il faut constamment se dire qu'au bout, il y a quand même un « bout de viande », pour le dire de manière provocante.

■ LAURENT SOCHARD

Pour le dire en français riche, c'est « l'incarnation ». *In carne* signifie « dans la viande », c'est-à-dire dans la chair...

■ GUY PATRIARCA

Avoir toujours à l'esprit qu'il s'agit d'enfants bien réels est un vrai problème dans la fonction de directeur de l'enfance et de la famille, alors que celle-ci fait que l'on fonctionne en virtuel, exactement comme dans un jeu vidéo.

■ ODILE SAMPEUR

Je voudrais revenir sur les propos de Laurent Laroche. On ne mesure pas toujours la chance d'être inscrit dans la loi comme pilote d'une mission de politique publique de l'enfance et de la famille. Pour ma part, dans le cadre d'autres activités, je m'aperçois de l'importance de la coordination des politiques. Quand il n'y a pas de coordinateur, par exemple dans des secteurs largement partagés entre ARS⁴⁶ et conseil général, l'usager en fait toujours les frais. Quand nous sommes de mauvaise foi, nous disons que ce n'est pas nous, mais l'autre, et nous bottons en touche, et quand nous sommes de bonne foi, nous essayons de nous arranger. Avec un peu de chance, nous sommes face à quelqu'un qui est dans les mêmes dispositions et cela peut fonctionner, mais il peut aussi arriver que l'autre soit complètement obtus – et aujourd'hui, avec les budgets restreints, chacun tire un peu la couverture à lui. Lorsqu'il n'y a pas de pilote bien déterminé, bien défini, certaines politiques publiques sont vraiment mises en danger, malgré les bonnes intentions du législateur. La chance joue un rôle et j'ai parfois l'impression qu'on ne le mesure pas parce que l'on se situe trop dans la pratique et pas assez dans la délégation. C'est un argument stratégique politique pour les élus qui a du poids. On ne le mesure pas, mais c'est quelque chose à transmettre, un éclairage à apporter aux collègues, parce que lorsque l'on arrive dans le poste, on ne le voit pas – ce qui est normal.

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

⁴⁶ ARS : agence régionale de santé



Ce que vient de dire Odile Sampeur sur la fonction de chef de file et la place particulière qui est donnée au président du conseil général constitue tout le débat de ce matin. Les chefs de file, c'est nous. Parfois, le président assume ce rôle, parfois il ne l'assume pas, mais c'est nous qui l'assumons. Le moment est venu de demander au législateur comment il conçoit que le chef de file de la protection de l'enfance continue d'exister dans les futures organisations. La question des organisations territoriales, la façon dont le département est découpé, organisé, administré, est bien un enjeu important pour la fonction de chef de file de la protection de l'enfance.

■ LAURENT SOCHARD

Le témoignage de Guy Patriarca et Sophie Reminiac a soulevé beaucoup de points de débat. Sophie Reminiac parlait de questions qu'elle oserait poser à ses pairs mais qu'elle n'oserait pas forcément poser dans des espaces de formation plus ouverts, de la nécessité de pouvoir décrocher son téléphone pour poser des questions très pratiques, qui suppose la mise en place d'un annuaire des directeurs... De nombreuses pistes de travail ont émergé dans le débat, dont nous reparlerons cet après-midi.

Nous allons maintenant passer à l'exposé de Michel Lebellet et Delphine Pellé de Quéral.



La transmission des compétences : des modalités possibles et des outils. Comment recueillir ? Comment transmettre ?

■ MICHEL LEBELLE

Nous vous proposons de commencer par la projection d'un film relatif à une action réalisée sur la transmission au centre LVMH Recherche. Ce film montre tous les acteurs qui sont intervenus dans la transmission. Il permettra d'ouvrir le questionnement sur la façon dont Delphine Pellé de Quéral a piloté cette action de main de maître et les problématiques de mise en œuvre.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL, *responsable du management de la connaissance et des statistiques, LVMH Recherche*

Je viens du secteur privé. J'ai eu la chance d'être en charge d'un projet de transmission des savoirs dans le cadre des départs à la retraite chez LVMH Recherche, un GIE basé à Orléans et constitué de 250 collaborateurs. C'est le seul centre de recherche & développement pour toutes les marques du DAS⁴⁷ de LVMH « parfums et cosmétiques ». Nous n'avons pas d'enjeux sociaux relatifs à des enfants. Notre objectif est de satisfaire une consommatrice avec des produits de soin et de maquillage ainsi que des parfums. Le GIE réunit une mosaïque de métiers et d'expertises. La particularité et surtout, la richesse de LVMH Recherche est de rassembler des personnes d'horizons totalement différents : physiciens, ethnologues, formulateurs... et d'expertises très riches, qui ont des spécificités différentes mais qui, au final, procèdent et participent à un même processus de développement.

Nous sommes basés sur le site des Parfums Christian Dior, dont nous avons fêté cette année le quarantième anniversaire. Il y a donc des personnes qui sont présentes sur le site depuis quarante ans. D'où la nécessité de mettre en place un tel programme. Partir à la retraite après quarante ans dans une entreprise, c'est à la fois quitter une famille mais aussi transmettre à ceux qui arrivent, aux jeunes, à la génération Y ou Z, l'amour de ce métier. Nos métiers vous paraissent peut-être superficiels mais quand on interroge nos experts, on s'aperçoit qu'ils sont vraiment passionnés.

Le film que nous vous proposons ne vous donnera pas de solutions ni d'outils. C'était le film de lancement qui nous permettait de véhiculer tout ce que les gens avaient pu vivre par le projet pilote. Ce projet pilote était basé sur une dizaine de personnes qui partaient à la retraite. Le film retrace l'initiative du projet. Nous pourrions développer ensuite les outils qui ont été mis en œuvre et les résultats.

■ LAURENT SOCHARD

Après le visionnage du film, nous aurons un jeu de questions / réponses. Ensuite, nous nous concentrerons sur les modalités : cercle de legs, cartographie des compétences, etc. Il nous paraissait important de nous ouvrir à des secteurs que l'on connaît moins, que l'on explore moins. Vous n'avez pas à vous excuser d'être plus superficiels : heureusement que tout le monde ne sauve pas les enfants chaque matin. Je pense à une créatrice de haute couture, qui, pendant la guerre de Bosnie, est allée faire des

⁴⁷ DAS : domaine d'activité stratégique



défilés à Sarajevo en insistant sur l'importance de continuer à fabriquer de belles robes, y compris pendant des moments de guerre. Il n'y a vraiment pas de hiérarchie dans les activités ; ce ne sont que des différences. Et aimer son métier est une bonne chose.

Projection du film

■ MICHEL LEBELLE

Avant d'aborder les questions de méthodologie sur le plan de transmission, il serait intéressant d'ouvrir le débat. Que vous évoque un plan de transmission ? Delphine pourra expliquer comment elle s'est organisée pour traiter les difficultés. Il s'agissait d'un projet pilote, par conséquent, tout le monde n'y croyait pas. Il fallait convaincre. Aujourd'hui, dans les entreprises, quasiment personne ne s'occupe des départs. Quand on nous appelle, c'est parce que quelqu'un de très important va quitter l'entreprise et on nous sollicite six ou trois mois avant, ce qui est déjà un peu tard. Ou bien nous intervenons parce que nous avons alerté les DRH, par exemple à l'occasion de colloques, et qu'ils s'aperçoivent alors du risque, pour l'entreprise ou l'organisation, de perdre énormément de connaissances.

■ ODILE SAMPEUR

J'ai découvert à travers ce film que la démarche fonctionnait dans les deux sens : il y a une volonté de l'entreprise de mettre en place le projet, qui devra être porté par tous – avec plus ou moins de conviction. En même temps, il faut que le professionnel qui s'en va soit d'accord et qu'il vive bien son départ. Cela met aussi en valeur, bien avant leur départ, la question des seniors au travail, celle de leur place et de leurs compétences, qu'il faut savoir utiliser. La culture de travail est bien éloignée des idées que nous partageons ici et il y a beaucoup à faire à cet égard. Mais c'est intéressant, parce que cela bouscule nos façons de penser.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

L'une des difficultés était que tout le monde n'était pas prêt à transmettre. Lorsque nous avons commencé le projet, je pensais que tout le monde voulait transmettre et que tout se passerait bien. Or nous avons été confrontés à des réactions très dures, dont l'une émanait de l'une de mes collègues, avec laquelle je travaille très facilement. Elle m'a dit : « Ce sont mes savoirs. Si tu m'enlèves cela, je ne suis plus rien ! Ils légitiment ma position et j'ai encore quelques années à passer dans cette entreprise. » Elle a vraiment opposé un « non » catégorique. Les personnes qui ont bénéficié de cette démarche étaient volontaires : nous n'avons rien imposé. Notre directeur avait dit que nous proposerions cette démarche à toute personne partant à la retraite, à tout niveau, quel que soit son statut. Il s'agissait vraiment d'une reconnaissance du salarié par l'entreprise pour qu'il ne parte pas abruptement du jour au lendemain. Certaines personnes ont des difficultés à se projeter. Dans le film, l'un d'eux dit : « j'ai eu une belle vie, je suis bien parti ». Sauf qu'il a fêté son départ à la retraite pendant un an et qu'il n'arrive toujours pas décrocher de son travail : il nous appelle régulièrement. Les personnes en partance appréhendent parfois de se projeter dans un ailleurs. Quand on a vécu toute sa carrière au sein d'une même structure, qu'on a passé quarante ans avec ses collègues, il est difficile de ne pas se considérer simplement comme en vacances. Ce sont bien des vacances définitives... Il fallait donc les accompagner. Quelques-uns ont refusé dès le début et deux ans après, ont décidé de partir à la retraite. Ils veulent bénéficier de la démarche pour qu'on les aide à partir progressivement. En parallèle de cette démarche, la société propose une formation « cap retraite », qui permet d'appréhender tous les à-côtés du départ à la retraite, mais sur le plan administratif. En tout cas, il y a toujours un accompagnement. Quelles que soient vos responsabilités,



il est difficile d'appréhender la vie à la retraite. Il faut s'y préparer. Dans l'exemple de tutorat qui a été donné, Guy Patriarca et Sophie Reminiac-Turlan déploraient que le recouvrement n'ait duré qu'une semaine et en effet, au sein de notre structure, nous nous y sommes pris deux ou trois ans à l'avance. Mais nous n'avons pas la possibilité de mettre en place des tutorats. Nous avons demandé aux gens de transmettre, mais à des supports inertes, en rédigeant des procédures, en faisant des films... Cela a constitué l'une des difficultés majeures de notre projet. Entre une semaine avec accompagnement et deux ans sans accompagnement, je ne sais pas quelle est la meilleure solution. Dans mon parcours, j'ai eu moi-même la chance de bénéficier d'un tutorat. La personne en partance veut transmettre certaines choses, qui ne sont pas forcément ce qu'en attendent ceux qui reçoivent. Mais en l'absence du tuteur, ils sont un peu perdus et de toute façon, ils opèrent comme ils le sentent, ils travaillent autrement. Néanmoins, il y a toujours un moment où ils ont besoin de ce qu'ils ont appris de leur tuteur. Nous avons besoin de vous, vous êtes nos racines, mais il nous faut prendre notre envol. La préparation est indispensable mais à tout prendre, entre deux ans de capitalisation inerte et une semaine à temps plein, je crois que je préférerais cette dernière.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

La transmission se fait-elle aussi directement à quelqu'un qui est en remplacement ?

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Non. Mais nous en tenons compte, maintenant. Ce n'était pas le cas au début. Nous avons la cartographie du poste à pourvoir. Néanmoins, le poste d'un partant n'est pas couvert à 100 % par le remplacement. Il y a des évolutions dans nos métiers et la personne en partance doit accepter que certaines de ses missions disparaissent ou soient redistribuées. Les responsables des RH ont cependant la cartographie du poste, des savoirs qu'il recouvre et qui sont nécessaires. Cette cartographie permet de dresser le profil de celui qui prendra le poste.

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

J'ai relevé, dans le film, que la DRH et ses représentants employaient les mots « transmettre », « transférer », alors que les salariés employaient « partager », ce qui n'est pas la même chose.

■ MICHEL LEBELLE

J'ai mené une grosse opération au ministère de l'Écologie, il y a quelques années, à l'initiative du directeur général. L'opération est en route. Les départs à la retraite sont très nombreux et ce sont des professionnels dotés d'une très forte expertise qui s'en vont. Cela se met aussi en place dans des organisations publiques. Beaucoup de départs ne donneront pas lieu à des remplacements, parce que l'État en profitera pour réaliser des économies. Je crains que cela ne s'opère d'une façon mathématique et non pas de façon concertée, sur les compétences.

S'agissant de la forme de transmission, la rédaction de procédures écrites ne suffira jamais. Il est besoin d'un tuilage minimal. Certes, une semaine ne suffit pas pour expliquer tout un métier. Mais dans toutes les organisations, il y a un problème de coût, d'investissement en temps. Au ministère de l'Écologie, nous préparions tout l'outillage nécessaire pour la transmission, nous préparions la personne en partance pour qu'elle puisse transférer, mais le tuilage n'était pas fait : les gens arrivaient six mois plus tard. C'est un vrai problème pour la fonction publique



En revanche, il y a des entreprises qui ont une vraie stratégie en la matière. Chez Axa, par exemple, les salariés sont pris en charge trois ans avant leur départ et un long parcours de transmission, de tuilage, d'accompagnement est mis en place.

■ LAURENT SOCHARD

Certaines entreprises s'y prennent même six ans à l'avance... Je n'imaginai pas une telle anticipation.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Dans notre démarche, il n'y a pas de durée moyenne pour l'anticipation. Nous avons sélectionné les personnes sur la criticité du poste. En phase amont, nous avons sollicité l'ensemble des managers. Au départ, nous craignions qu'ils qualifient tous les postes comme critiques, de peur que l'on ferme leur service, mais ils ont bien joué le jeu. Avec Michel Lebelle, nous avons défini quatre critères qui étaient spécifiques à nos métiers, dont celui de l'unicité du poste : nous avons 250 collaborateurs, mais beaucoup de postes ont leur spécificité, comme celui des toxicologues. Certes, il existe des écoles de toxicologues, mais il n'y en a pas qui soient appliquées à la cosmétique. C'est une spécificité de notre métier, qui rend le poste unique et qui confère une grande importance à l'expérience. À partir des notes de criticité des postes attribuées par les managers, nous avons réalisé une cartographie de l'ensemble de nos 250 postes. Cela a permis à la cellule de vigilance « compétences », qui choisissait les postes, ainsi qu'à nos directeurs, de pointer ceux qui étaient critiques et sur lesquels il était urgent d'agir. Les autres critères étaient l'aspect stratégique, que nous avons été amenés à revoir parce que c'était un fourre-tout pour les managers. Nous avons décidé que c'était davantage au comité de direction d'attribuer cette note de stratégie. Le troisième critère était celui de l'apprentissage, c'est-à-dire le temps nécessaire pour acquérir un savoir.

■ MICHEL LEBELLE

Nous avons également retenu le critère de la formation, c'est-à-dire les connaissances spécifiques à l'environnement et au métier qui n'étaient pas fournies par l'offre de formation extérieure.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Au-delà de cette rareté de la formation, nous avons également pris en compte des savoirs qui ne s'apprenaient pas, la dimension relationnelle, qui est très importante. C'est ce que l'on appelle l'arbre des contacts. On peut consigner tous ses contacts et leurs coordonnées dans un répertoire, mais l'intérêt de l'arbre des contacts est d'indiquer en quoi cette personne peut nous aider à un instant T, ce qui est plus difficile. L'important est de caractériser le lien avec le numéro de téléphone et la personne. Si vous êtes accompagné, vous rencontrez la personne. Même si nous nous créons notre propre carnet d'adresses, lorsque l'on est confronté, à un instant donné, à une problématique que le partant a rencontrée, on dispose au moins d'un contact. On sait vers qui se tourner.

■ LAURENT SOCHARD

La prise en considération, dans la cartographie, des éléments récupérés grâce à l'entretien d'explicitation est importante.

■ MICHEL LEBELLE



Lorsque l'on réalise la cartographie du poste et donc, que l'on retrace son histoire, les douze situations spécifiques auxquelles nous nous intéressons permettent d'identifier les types de savoir et de compétences mobilisées par la personne, mais aussi toutes les interactions. Dans certaines situations, il est en effet nécessaire d'avoir des interactions avec de nombreuses personnes, en interne ou en externe, et savoir qui fait quoi, comment et sous quelle forme est intéressant. Pourquoi sollicite-t-on telle personne et qu'apporte-t-elle ? C'est une sorte de cours d'information : pour pouvoir caractériser une situation, la comprendre et pouvoir agir, j'ai besoin de joindre des gens qui me donneront des clés d'information, j'ai besoin de m'appuyer sur des documents... Quand on arrive à un poste, on ne sait pas où trouver ces éléments. C'est ce qui fait souffrir les gens ou qui les ralentit dans la prise de poste : ce manque de connaissance de l'environnement, qu'ils vont découvrir non pas en se promenant dans les services, mais situation après situation. C'est pourquoi je pense que pour la transmission, l'accompagnement en situation me paraît le plus puissant.

■ JEAN-FRANÇOIS KERR

Il m'a semblé, en voyant le film, que ceux qui étaient dans cette situation avaient une très grande ancienneté. Je me projette dans nos organisations, où nous sommes sans cesse face à des mutations et à des départs et où nous pouvons aussi avoir des emplois critiques. Vous avez rattaché cet inventaire des métiers uniques aux départs en retraite mais pour d'autres organisations, il serait nécessaire de les connaître en dehors de ce contexte. Je le dis parce que je viens de perdre la responsable du système d'information de ma direction, qui était là depuis dix ans et qui était unique. Elle est partie dans le cadre d'une mutation il y a trois mois. Nous n'avons pas encore recruté. La transmission du savoir n'avait pas du tout été anticipée et en l'occurrence, il n'y aura pas de transmission.

■ MICHEL LEBELLE

Je suis tout à fait d'accord. Quand je travaille sur la GPEC, je dis au DRH que cette démarche devrait être utilisée presque chaque fois qu'un poste se libère et entre autres, par les mobilités. L'idéal, comme j'ai réussi à le faire dans quelques entreprises, est de préparer la mobilité, c'est-à-dire de préparer la personne à son poste futur avant qu'elle le prenne réellement, afin qu'elle puisse découvrir l'environnement et être accompagnée. C'est possible dans certaines entreprises mais dans l'administration, ce n'est même pas envisageable. Pourtant, c'est élément de bien-être pour la personne qui arrive. Pour ma part, je parle de sécurisation des parcours. Pour la personne, c'est très important. En menant l'étude sur l'intégration pour l'APEC, j'ai vu des souffrances considérables. En période d'intégration, les arrivants n'en parlent pas, par crainte d'être congédiés. Mais je me souviens d'un jeune de 31 ans qui est entré au service des études chez Dassault et qui travaillait sur la mise en place d'un énorme logiciel, qui s'appelle CATIA⁴⁸, pour le bureau d'études d'Airbus. Chez Airbus, on lui posait des questions techniques très pointues et lorsqu'il revenait dans son organisation, il ne savait à qui poser des questions. Il a énormément souffert de cette situation, au point de fondre en larmes pendant notre entretien. Il a d'ailleurs quitté le métier pour aller monter une pizzeria en Amérique du Sud avec sa compagne. C'est un cas extrême, mais quand il n'y a pas d'accompagnement, l'intégration génère beaucoup de souffrance. Que ce soit pour les mobilités ou les intégrations, on devrait mettre ces démarches en place. Il serait temps que les DRH s'y intéressent.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

⁴⁸ CATIA : Conception assistée tridimensionnelle interactive appliquée



Il ne faut pas désespérer : il y a tout de même un changement de mentalités. Pour nous, le départ à la retraite a été une porte d'entrée qui nous a d'abord permis de réfléchir à l'évolution de nos métiers que nous souhaitons, à ce que nous voulions garder, à avoir une connaissance exacte de nos savoir-faire et savoir-être, de l'ensemble de compétences. Cela nous a permis de nous poser. Nous avons focalisé sur les départs à la retraite mais grâce à l'introduction de la notion de criticité, nous avons élargi notre démarche. Notre cible n'est pas tant celle des personnes qui partent à la retraite, parce qu'il est trop tard pour elles, si l'on veut travailler sur plusieurs années. La moyenne d'âge de nos effectifs est de 44 ans et plus de 40 % des personnes ont plus de 55 ans. Nous avons élargi notre cible, et nous allons focaliser sur les postes critiques. Notre discours n'est pas le même. Le poids des mots a son importance, quand on s'adresse à une personne qui part à la retraite. Maintenant, nous essayons de déshabiller de ses savoirs une personne qui va rester, qui ne veut pas quitter l'entreprise. Il faut donc lui donner une perspective d'évolution. Nous avançons petit à petit. Aujourd'hui, on demande aux jeunes qui arrivent d'être transverses, de tout connaître et au final, on les transforme en non-experts, parce qu'ils touchent à tout sans rien approfondir. Mais ils nous poussent : ils ont envie d'apprendre, et ne craignent pas d'aller voir une personne de plus de 50 ans.

Nous sommes dans des sociétés de plus en plus apprenantes. L'évolution sera très longue, mais n'oublions pas comment nous étions il y a vingt ans. Nos populations vieillissent et par ailleurs, l'attention prêtée aux risques psycho-sociaux et à la souffrance au travail va également pousser nos responsables de RH à changer de point de vue. C'est un gros chapitre qui est à inscrire. De toute façon, c'est un passage obligatoire : la loi nous y contraindra. Mais il y a vraiment un changement de mentalités. Surtout, si votre direction n'est pas convaincue, vous pouvez vous battre seul, mais dans nos métiers, la routine revient vite.

Si nous consacrons deux ans à la transmission, c'est parce que nous ne donnons pas encore le temps à ceux qui sont en partance de ne faire que cela. Ils sont encore en poste et comme ils sont devenus des référents experts, ils sont de plus en plus sollicités. Nous les caractérisons en mode « pompier ». Il est difficile pour l'employeur de ne les dédier qu'à la transmission. L'aspect financier intervient également.

■ NATHALIE ROBICHON

La démarche présentée s'inscrit dans une logique très individuelle de remplacement de poste à poste : des postes décrits comme uniques, des collègues qui se sentent dépossédés... Est-ce que dans l'organisation, c'est-à-dire dans la conception même des postes et leur articulation, il ne faudrait pas penser de manière plus collective, en amont ? On peut imaginer que lorsqu'une personne part, les gens qui travaillent avec elle ont une connaissance de ce qu'elle fait. Puisque ces gens restent en place, ils pourraient transmettre cette connaissance à la personne qui va arriver. Dans le cas du départ de la responsable du système d'information également, la transmission est pensée comme très linéaire. Au sein du CNFPT, nous réfléchissons à des logiques de compétence collective, qui fragilisent moins l'organisation que lorsqu'on la laisse reposer sur des individus.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Je suis tout à fait d'accord avec cette approche. Pour nous, les cas individuels sont des points d'entrée et notre objectif est d'élargir peu à peu au collectif. Nous avons ciblé des gens qui partaient à la retraite. Cela nous a permis de construire des parcours et cela a permis à d'autres managers de prendre conscience que dans leur équipe, il y avait aussi des savoirs et que ces savoirs pouvaient être transmis à l'ensemble du département et non plus à une seule personne. Cibler une seule personne comporte des risques : elle peut partir dans une autre entreprise, partir à la retraite, avoir un accident... Au départ, nous avons focalisé sur



le départ à la retraite, qui était un risque majeur pour nous, mais nous nous sommes aperçus que cette démarche concernait toute l'entreprise, toute la collectivité, et qu'elle devrait être déployée dans un esprit plus collectif. C'est ce qui se développe progressivement. Mais nous n'avons commencé qu'en 2010... Et pour pouvoir adapter nos méthodes de travail, encore faudrait-il bien les connaître. Avec la collaboration de Michel Debelle, nous avons mis en place certains outils, que nous utilisons pour la première fois. Nous voulons en avoir la maîtrise. Même si nous continuons à travailler avec Michel, nous voulons que ce soit une démarche que l'on s'approprie dans l'entreprise, que l'on soit capable de faire perdurer. Nous avons imaginé cela sur trois ans : Michel nous montre la méthode et nous commençons ensuite une formation avec plusieurs personnes pour être capables de l'appliquer nous-mêmes. Mais nous observons aussi une appropriation innée de cette nouvelle culture par les chefs de département, qui la développent eux-mêmes au sein de leur équipe. Un responsable y était opposé. Il disait que la démarche faisait du bien à son salarié sans dire qu'elle était bénéfique pour lui-même. Mais aujourd'hui, c'est lui-même qui transmet son savoir. Il s'en va dans un an et est en train de préparer le futur. Depuis deux ou trois ans, il organise des réunions avec l'ensemble de ses départements pour procéder à cette transmission. Une fois que l'on a un point d'entrée, le processus peut s'élargir à d'autres.

■ MICHEL LABELLE

Dans les organisations, la période qui arrive est celle des risques et opportunités. De nombreux départs sont attendus, mais ce sont aussi des opportunités. Dans la fonction publique, ce sont des opportunités de réduire les effectifs – malheureusement, ce ne sera pas fait proprement. Dans les entreprises, beaucoup ne compensent pas tous les départs à la retraite. Elles en profitent pour réorganiser les services qui souvent, n'ont pas bougé depuis des années. J'accompagne par exemple le numéro 1 d'Auchan qui part à la retraite. Il a développé tout le groupe Auchan. Sa puissance de travail et la somme des connaissances qu'il a acquises sont telles qu'une seule personne ne peut reprendre le poste, qui est dispatché sur trois personnes. Ce sont des cas que l'on rencontre souvent et qui nécessitent de moduler l'organisation. Nathalie Robichon a employé le terme de compétence collective, qui doit être manié avec précaution. L'idée de compétence collective recouvre celle d'interaction : qui fait quoi, avec qui et sous quelle forme ? Aujourd'hui, ces interactions ne sont jamais écrites dans les organisations, globalement ; elles sont informelles. Les informations sont entrées en mot/image et la même interaction revêt des composantes différentes selon les personnes. Il ressort de la recherche menée avec l'APEC que les interactions sont à l'origine de 80 % des conflits. L'organisation doit mener un travail pour décrire les grandes interactions entre les gens : dès lors qu'elles sont factuelles, on arrive mieux à les gérer, à les piloter. C'est essentiel.

■ OLIVIER HIROUX

Nous parlons de la transmission des savoirs, des compétences. Comment gère-t-on la transmission de personne à personne des critiques et des rancœurs ? Dans nos directions, nous avons des postes qui sont uniques. Chez moi, par exemple, il y avait la secrétaire qui connaissait tout en matière d'adoption et qui était toute seule depuis trente-cinq ans dans le même bureau. Nous avons organisé une transmission. Nous avons eu l'accord de la DRH, quelqu'un est arrivé pour trois mois sur le poste. Je me suis demandé quelle était la pertinence de cette initiative que j'avais prise parce que ce relais a été un déversoir pour l'expression d'une souffrance. J'aurais peut-être dû laisser la fonction publique prendre la main.

■ MICHEL LABELLE

Une transmission ne se fait pas n'importe comment : il faut préparer les gens. Je ne suis pas là pour recevoir l'expression de toutes les rancœurs. Très souvent, la démarche est annoncée. Il y a une véritable



technicité du mode de questionnement : on amène la personne à raconter des situations, sans la laisser se répandre en considérations autres que celles du cœur de la cible, à savoir la description de ce qu'elle fait réellement. J'interviens dans des entreprises pour écouter les rancœurs et les duretés relationnelles, pour purger les conflits, mais c'est un autre travail ; il s'agit de médiation collective.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Dans notre entité aussi, il existe des rancœurs et nous avons eu des pleurs. Notre démarche comprenait plusieurs interviews. La première était préparée : nous demandions aux personnes, en amont, de réfléchir à dix situations significatives de leur poste. Elles savaient donc que l'interview ne servait pas uniquement à parler : elles ont bien été informées que la démarche avait pour objet la transmission de leur poste. Dans la méthodologie appliquée par Michel Lebelle, elles devaient d'abord se présenter. Mais elles n'étaient pas capables de trouver les dix situations demandées. Nous les y aidions. La première interview servait de défouloir, pour l'expression des rancœurs et des émotions. Mais en parallèle, nous avons aussi mis en place un rendez-vous avec un responsable des RH, si elles le souhaitaient. Pratiquement toutes ont refusé que le responsable des RH assiste aux interviews, une fois qu'elles connaissaient bien l'objectif et les étapes de la démarche. Et dès le moment où nous avons bien cadré cet objectif, elles ont cessé d'exprimer des rancœurs. Nous les avons responsabilisées en faisant valoir l'importance de leur poste et notre besoin de caractériser celui-ci. Les interviews suivantes ont été neutres.

■ PIERRICK SORGNIARD, *directeur de l'enfance et de la famille, conseil général des Côtes-d'Armor*

Il m'apparaît nécessaire de réfléchir au choix de la méthode. Avec le tuilage, le risque de déversement des rancœurs n'est pas neutre. Avec l'autre système, pratiqué chez LVMH Recherche, une méthodologie est posée et on a recours à un intervenant extérieur. Êtes-vous déjà passé à la troisième phase, c'est-à-dire la formation, puis la maîtrise ? Et la maîtrise permet-elle d'éviter la rancœur ?

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Ma propre difficulté est de ne pas interpréter les postes et les relations. La personne extérieure est neutre et veut connaître le poste alors que moi, je suis depuis dix-huit ans dans la même structure et je suis tentée d'avoir des a priori sur le poste, sur les relations dans l'entreprise. Je suis donc plus favorable à ce que ce soit une personne extérieure, neutre, qui vienne analyser le poste et en établir la cartographie, en posant tout de suite un cadre. Je me positionne du côté de l'employeur : les personnes viennent me trouver en tant que personne de l'entreprise qui prend du temps pour connaître ses avoirs alors que l'autre côté, j'ai l'enjeu économique de récupérer mes savoirs pour maintenir l'efficacité du service. Je pense que pour analyser le poste, il faut une certaine neutralité, donc le recours à une personne extérieure.

■ MICHEL LEBELLE

Sur le plan technique, dans l'entretien, je pratique la posture de la page blanche. Quand j'interviewe un expert sur son poste, je dois lui faire raconter son poste et surtout, ne pas essayer de comprendre ce qu'il fait. C'est Pierre Vermesch qui a développé cette technique d'entretien. L'exercice, pour l'interviewer, est compliqué : il questionne et ne doit jamais couper les fils du questionnement. Si à un moment, il pose une question inappropriée, la personne coupe le fil et la boîte se ferme. Il y a donc une vraie technicité de l'entretien. En même temps, je reprends ce que me dit la personne sur une cartographie, un *mapping*, et petit à petit, je structure la carte à partir des douze situations significatives. J'amène la personne à décrire



le plus précisément possible chaque situation et les actions qui ont été menées en rapport avec celle-ci, c'est-à-dire que je la caractérise. Nous évaluons si elle est simple, complexe ou si elle se vit dans plusieurs modes – simple, complexe et dégradé. En effet, quand on la décrit en mode simple, on s'aperçoit souvent qu'en mode dégradé, beaucoup de choses changent : abandon de posture, de procédure, etc. Nous examinons toutes les interactions que recouvre la situation : avec quelles personnes travaille l'expert, pourquoi, depuis quand, ce qu'elles lui apportent... La *map* étant un outil informatique, l'expert que j'interroge, entre deux entretiens, la complète en y accrochant des procédures, des notes, des mails importants. Elle trace toute la documentation utile pour permettre à son successeur de trouver facilement les informations : sur la carte, tous les liens hypertexte sont accrochés à la situation. Il suffit de cliquer dessus, les documents s'ouvrent et la personne a tous les éléments à sa disposition. Elle va ainsi gagner du temps. Quand elle est achevée, la *map* d'un métier est hyper complexe, très détaillée. Je viens d'en réaliser pour idgroup (Jacadi, Okaidi) sur le métier de vendeuse. Quand j'ai présenté la carte au comité de direction, le directeur général, qui pensait qu'il s'agissait d'un métier très simple, est resté silencieux pendant cinq minutes, puis s'est retourné vers ses collègues en leur demandant s'ils étaient sûrs que la formation des vendeuses était à la hauteur de la cartographie du métier que je présentais. Le *mapping* permet de remettre à jour l'ensemble des activités et des composantes du métier. C'est un outil visuel extrêmement important.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

L'intérêt de la cartographie est indiscutable. Pendant la première campagne, nous avons simplement fait des interviews, qui avaient été traduits sur des documents Word. C'était un peu brouillon et nous n'arrivions pas à en dégager quelque chose. La deuxième fois, nous avons utilisé ces cartes et nous avons vu la différence parce que c'est vraiment un outil de partage et qui responsabilise aussi la personne. Nous l'utilisons pendant l'interview. La carte est projetée, l'expert parle et nous l'alimentons au fur et à mesure avec les éléments qu'il décrit. La personne devient donc acteur et responsable de sa carte. Elle a à cœur de l'enrichir et ne pense pas du tout à dire qu'elle ne s'entend pas avec Untel ou Unetelle. Pendant l'interview, son objectif est d'analyser ce qu'elle a fait dans toute sa carrière et de le partager. La carte est l'outil sur lequel nous nous basons pour valider ce qui est à transmettre. Si votre métier évolue, la société n'a pas forcément besoin de certains savoirs que vous avez envie de transmettre. Après la première interview, nous ne demandons pas encore au salarié d'entrer dans le détail des situations. Avant de les détailler, il faut s'assurer qu'il y a un intérêt à les transmettre. Il y a donc une étape indispensable à ne pas négliger : le partage avec le manager direct, en premier lieu pour s'assurer que l'on parle le même langage, que l'on s'appuie sur les mêmes savoirs, et pour qu'il nous donne les orientations des prochains entretiens. La carte est véritablement un outil dynamique, que tout le monde peut s'approprier, qui est direct, visuel et dont la personne est responsable. C'est à partir de ce support que l'on élabore ensuite son parcours de transmission. Ce sera aussi notre outil de communication. De plus, la carte est très simple à utiliser. On peut y ajouter tous les supports que l'on veut. Au départ, c'est l'expert qui enrichit sa carte et quand il sera parti, les autres personnes pourront avoir accès aux informations qu'il a laissées, apporter des modifications, actualiser la carte. Le schéma est simple, parce que visuel, bien plus simple qu'un rapport écrit de 20 chapitres...

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Au-delà de ce que transmet la personne qui part, comment celle qui arrive s'approprie-t-elle tous ces éléments et quelle utilisation peut-elle en faire effectivement, en particulier en l'absence de tuteur, de tutorat ? Dans nos organisations, c'est souvent le cas : il n'y a plus de période de concomitance entre le



départ de l'ancien et l'arrivée du nouveau ; il y a même parfois de longues périodes de carence entre les deux. Comment la personne qui arrive peut-elle s'approprier un tel outil ?

■ MICHEL LEBELLE

Il s'agit d'une architecture pour récupérer les informations. Elle est reprise en main par la personne qui arrive et l'idéal serait qu'elle la complète par des questionnements auprès de la personne qui part. Ce n'est pas possible dans vos structures, mais il existe des pratiques que j'ai découvertes au Québec : les cercles de legs. Les connaissances qui sont rassemblées dans cette salle sont énormes. Si, au moment du départ en retraite, il n'y a pas de tuilage, il reste un solide réseau tout autour. La carte pourrait être un support pour aller récupérer de l'information auprès des uns et des autres sur des situations concrètes. Je rappelle que 70 % des compétences se construisent en situation. C'est donc bien autour des situations concrètes qu'un dispositif spécifique à la fonction publique doit être mis en place, avec des cercles de legs constitués d'autres personnes en activité sur le même poste, pour collecter des informations, des expériences. Si vous voulez vraiment investir les transmissions, vous serez obligés de monter un tel dispositif.

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Ce n'est pas la réponse à ma question : vous revenez en arrière. Ce qui m'intéresse est de savoir comment la personne qui arrive s'approprie cet outil et en quoi il lui est effectivement utile. Quand les personnes partent, elles laissent généralement une armoire avec des dossiers sélectionnés, bien rangés, quand elles en ont eu le temps. Concrètement, on ne les ouvre pas souvent. J'en ai fait moi-même l'expérience en prenant un poste. J'ai ouvert quelques dossiers parce que l'histoire me manquait, mais ce sont davantage la mise en situation, l'environnement, les conseils et les connaissances antérieures qui m'ont permis d'avancer. Peut-être aurais-je gagné à ouvrir certains dossiers, ce que n'ai pas fait, faute de temps. En tout cas, je voudrais savoir si cet outil, qui est utile à l'employeur pour caractériser les postes, capitaliser les savoirs, garder une mémoire, sert aussi et autant aux personnes qui arrivent à un poste.

■ MICHEL LEBELLE

Les dossiers sont des dossiers vivants pour la personne qui les a traités mais complètement morts pour celle qui arrive, donc quasiment inutilisables. Nous parlons de transmission et transmettre suppose qu'il y ait deux personnes. Or vous, vous n'avez personne en face. Vous êtes dans une situation dégradée. Cette carte aidera à mieux comprendre le poste et si la personne qui part a bien fait le travail d'y accrocher tous les documents nécessaires et les explications, cela ira beaucoup plus vite. Néanmoins, cela ne suffit pas. Le cercle de legs permet de trouver une solution à ce mode dégradé. Ce que l'on n'a pas eu en transmission directe avec la personne qui occupait le poste, il faut le trouver ailleurs parce que pour gérer une situation, on a besoin d'informations pour savoir comment s'y prendre, ce que signifie telle chose, où l'on va... Aujourd'hui, vous avez un réseau de personnes qui maîtrisent ce métier complexe et il faut s'appuyer sur ce réseau. Sinon, cela veut dire que les nouveaux arrivants doivent se débrouiller tout seul pour acquérir un poste qui, de plus, est éminemment complexe. Cela représente une grande difficulté et une grande solitude pour la personne. D'où l'intérêt des cercles de legs ou d'autres dispositifs permettant de chercher de l'information auprès de gens qui sont encore en poste. Vous n'avez pas d'autre choix, puisque vous êtes dans un mode dégradé. L'idéal serait de pouvoir bénéficier d'un tuilage.



■ LAURENT SOCHARD

Une illustration concrète pourrait être la différence avec un classement Windows, où tout est trié par ordre alphabétique ou par date, où de nombreux éléments seraient utiles, mais ne sont pas dynamiques – des contacts, des procédures, le règlement intérieur, des protocoles réalisés avec les partenaires, les appels à projets avec l'association. Dans une situation critique, comme par exemple l'accueil d'urgence, tout est relié. Grâce à la cartographie, au lieu de chercher dans l'annuaire cent contacts qui n'ont pas de sens, le nouvel arrivant a immédiatement l'indication des trois contacts importants sur la question, le lien vers l'appel à projets qui a été signé et la convention précise avec la Sauvegarde ou le foyer de l'enfance dont il est en mesure de se prévaloir, même si lui n'était pas là lors de sa signature. C'est un gain de temps considérable, qui permet aussi de s'appropriier ces connaissances et de les actualiser, par exemple lorsqu'il s'avère que l'un des contacts indiqués a changé. C'est une façon plus dynamique et plus rapide de procéder que l'épluchage d'une archive monumentale qui prendrait beaucoup de temps au moment même où il faut traiter une situation.

■ MICHEL LEBELLE

Aujourd'hui, j'ai mis en place ces cartes parce qu'il y en avait besoin pour les transmissions. Cette carte mission – activité – interaction est aujourd'hui en train de remplacer les fiches de poste, qui n'étaient absolument pas descriptives et qui ne correspondaient pas du tout à la réalité du travail des personnes : il s'agit d'un condensé de recommandations. Beaucoup d'entreprises adoptent cette démarche pour élaborer de véritables fiches de poste, qui permettent à la personne arrivant dans la fonction d'avoir une vision de ce qu'elle a à prendre en charge et sur quels dispositifs s'appuyer. Il peut être très intéressant d'associer aux groupements et réseaux un cercle de legs pour l'accompagnement.

Un cercle de legs réunit des personnes qui connaissent un métier. Au Québec, il en existe dans les entreprises et à l'extérieur des entreprises. Il peut s'agir de retraités qui ouvrent un cercle de legs ayant leur métier pour objet. Ces cercles de legs sont portés par des associations, qui permettent de transférer des connaissances à des personnes de toute origine. Les retraités peuvent ainsi continuer à exercer une activité intellectuelle et à contribuer au passage. Mais j'ai aussi vu des cercles de legs se mettre en place dans des institutions ou des organisations autour d'un sujet spécifique. Deux ou trois experts exposent ce qu'ils font et les autres récupèrent de l'information, questionnent, et ainsi de suite. Pour des métiers aussi complexes que le vôtre, il peut être intéressant de cibler une situation particulière et d'inviter deux ou trois professionnels à développer ce qu'elle recouvre. Dans un certain sens, on peut dire que certaines séquences de ce séminaire s'apparentaient au cercle de legs.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Je pense qu'il ne faut pas utiliser ces cartes comme fiches de poste, au risque de les figer. La carte ne doit pas être simplement un outil pour l'employeur parce que dans ce cas, une fois que la personne est partie, la carte n'a plus d'utilité pour quiconque. Il faudrait que le collectif se l'approprie pour que ce soit un dispositif vivant. La carte est une base de travail, mais qui doit évoluer, à charge pour le service de l'enrichir et pour celui qui arrive, de la compléter avec les nouvelles réglementations.

■ MICHEL LEBELLE

Aujourd'hui, quelques entreprises ont bien avancé dans ce domaine. Dans certaines organisations, une vraie GPEC a été mise en place, qui est efficace, simple et opérationnelle, avec des référents de métier qui



font vivre les cartes en y intégrant les évolutions. Chaque année, on procède à une revue de détail du métier pour repérer ce qui a changé, de manière à ce que la structure prépare des formations pour l'ensemble des collaborateurs du métier. Ce sont des outils dynamiques qui favorisent l'agilité au sein du service des ressources humaines, auprès du management, sachant que de toute façon, l'agilité s'imposera demain aux organisations. Il n'y a donc pas le choix : il est indispensable d'imaginer des dispositifs favorisant l'agilité, et qui doivent nécessairement être simples, sinon, ils ne se mettent pas en place.

■ DELPHINE PELLÉ DE QUÉRAL

Notre directeur avait clairement indiqué, dès le départ, qu'il fallait surtout éviter de monter une usine à gaz, que la démarche soit simple, avec un langage commun, des outils accessibles et facilement utilisables. Des entretiens de quatre heures se sont déroulés à deux reprises dans le cadre du projet pilote et ont donné lieu à la réalisation immédiate d'une cartographie. C'est l'un des avantages de cette méthode.

■ LAURENT SOCHARD

Il y a un paradoxe à gérer vis-à-vis de la personne. Certains se sentent déshabillés : on va chercher dans tous les recoins comment ils procèdent, leurs tours de main, leurs contacts parallèles... On s'intéresse donc vraiment à la personne, on la singularise, on la reconnaît et en même temps, on la rend remplaçable, ce qui n'est pas sans incidence psychologique pour l'individu. Lorsque la personne éprouve de la rancœur parce qu'elle souffre d'un manque de reconnaissance, elle espère souvent que c'est lorsqu'elle quittera ses fonctions que l'on reconnaîtra sa valeur et que l'on se rendra compte qu'elle était irremplaçable.

■ MICHEL LEBELLE

Cette question surgit chaque fois que j'interviens dans un colloque. Elle préoccupe tout le monde. J'ai accompagné plus de 600 personnes qui partaient à la retraite et je n'ai eu qu'un seul refus de participer à l'entretien, mais qui était compréhensible : il émanait d'un salarié qui venait de rater, à une journée près, un départ en pré-retraite bien monnayé. Pour tous les autres, c'était le contraire. Les gens ont besoin, à un moment donné, de faire le point et de raconter ce qu'ils font, ce que le mode d'entretien favorise, pour entrer dans une dynamique d'explicitation. Et à force de raconter, leurs yeux pétillent, parce que je récapitule tout ce qu'ils mettent en œuvre tous les jours, en mémoire à long terme, inconsciemment, ce qui leur permet de découvrir eux-mêmes toutes les facettes de leur métier. Au début, certains affirmaient n'avoir rien à me dire et pensaient que l'entretien durerait cinq minutes. Au bout de deux jours, ils avaient encore beaucoup de choses à raconter. Les aider à prendre la mesure de tout ce qu'ils ont fait, et qui prend réalité sur la carte, constitue un grand moment de reconnaissance.

■ LAURENT SOCHARD

Au démarrage, je pense qu'il y a une ambivalence. Ce type de démarche, qui est une forme de rationalisation, permet de tirer vers l'envie, l'acceptation et l'auto-reconnaissance : en rendant compte, on se rend compte à soi-même de ce que l'on a construit. C'est un processus intéressant.

■ MICHEL LEBELLE

En effet. Lorsqu'ils sortent de l'entretien, les gens repartent regonflés. Ceux qui prennent tout de suite leur retraite peuvent tirer leur révérence et partir tranquillement.



■ **LAURENT SOCHARD**

Quelle est la durée de l'accompagnement pour un poste à haute criticité ?

■ **MICHEL LEBELLE**

Je ne connais pas vos métiers mais il faut au minimum deux fois une journée, voire une troisième s'il est nécessaire de fouiller plus avant. Ce ne sont jamais des jours consécutifs. Je vais rechercher les savoirs que les gens mobilisent en mémoire à long terme et les ramener en mémoire à court terme : c'est une boucle de rétroaction. Je n'opère rien à l'intérieur, je les amène simplement à parler de ce qu'ils ont fait. Cela devient conscient pour eux et dès lors, ils ont la capacité de transférer. À la fin du premier entretien, cette boucle de rétroaction ne s'arrête pas. Quand je pars, les gens cherchent à me retenir parce qu'ils ont encore des choses à livrer. Et très souvent, ils notent des éléments entre les deux entretiens et je récupère beaucoup de matière au deuxième entretien. Une fois que l'on a ouvert le robinet, cela ne s'arrête pas.

■ **OLIVIER HIROUX**

Dans l'environnement immédiat, il y a d'autres transmetteurs de compétences et de savoirs. Si, demain, je devais transmettre ma fonction, il faudrait écouter mon assistante ou ma secrétaire pour qu'elles vous parlent d'une partie de mes fonctions que je ne peux pas vous transmettre parce que si je les mets en œuvre, ce sont elles qui savent comment procéder : elles savent comment faisait mon prédécesseur, pas moi. Est-ce que vous prenez en compte ces transmetteurs ressource dans votre méthodologie ?

■ **MICHEL LEBELLE**

Nous les prenons en compte par la suite, quand nous examinons les interactions, et nous les prenons en compte dans la transmission. C'est la compétence collective, l'environnement du poste. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir ce qui s'est passé entre vous et cette personne, quelles sont les interactions fonctionnelles qui permettent le bon fonctionnement des activités. Mais nous ne pouvons pas tout prendre en compte, notamment ses représentations de votre métier. Nous y passerions des heures. L'analyse des douze situations significatives permet de tracer 80 à 85 % des connaissances du poste, ce qui est déjà beaucoup. Nous devons nous résoudre à perdre une partie des choses. Le nouvel arrivant récupérera aussi d'autres informations et construira d'autres savoirs, mais nous aurons cartographié le cœur du métier.

■ **LAURENT SOCHARD**

Merci pour cette illustration de ce qui se passe dans un groupe dont la culture n'est pas la nôtre. Néanmoins, la culture de responsables de ressources humaines est commune : il y a un considérable enjeu à ce que les formations des DRH, chez nous, soient aussi pensées dans cette logique, que l'approche emploi / compétences soit aussi pensée dans la logique de cartographie des compétences, des situations critiques, dimension qui doit être intégrée dans la logique de RH.

■ **MICHEL LEBELLE**

Pour votre métier, qui est compliqué, un travail collectif doit être mené sur les appuis que l'on peut apporter a minima, en mode dégradé – puisque pour la transmission, vous êtes en mode dégradé –, à quelqu'un qui arrive.



■ **LAURENT SOCHARD**

Ces questions seront reprises au cours des ateliers.



Controverse à partir d'une question clé – Organisations territorialisées vs organisations centralisées

■ LAURENT SOCHARD

Cette question est un véritable serpent de mer des départements. En débattre doit permettre non pas de trouver la bonne organisation. Ce serait illusoire. Dans la culture du management, une sorte de chimère est à l'œuvre, une illusion selon laquelle la vie des organisations serait soluble dans les organigrammes. Lorsque je suis arrivé dans la fonction publique territoriale, il y a quatorze ans, on m'a dit que nous étions en phase de réorganisation dans les départements. Certains centralisaient, d'autres territorialisaient. J'ai compris, au bout de quelques années, que c'était infini : ce n'était pas une période, mais une maladie. Nous travaillions à l'époque dans le tronc commun des psychologues et des sages-femmes et j'avais l'impression que ces professionnels voyaient passer des choses qu'ils ne comprenaient pas mais qui mobilisaient beaucoup leur intellect et leur temps : ils essayaient de comprendre mais ne s'y retrouvaient pas. Cela ne donnait pas plus de sens : cela ne ré-instituait rien. Le sens est du côté de l'institution, pas du côté de l'organisation. L'organisation est un « machin » ; un « machin » utile, certes, comme un grille-pain. Mais un grille-pain ne donne pas de sens. Réorganiser n'est pas ré-instituer.

En revanche, débattre de ces modalités organisationnelles pourrait peut-être faire apparaître le « noyau dur » de la protection de l'enfance. Qu'est-ce que les directeurs de l'enfance et de la famille estiment non négociable ou absolument nécessaire pour garantir l'exercice de la mission de protection, donc garantir l'institution ? La protection de l'enfance est une institution immuable, presque intangible, quelles que soient les organisations et les modes d'existence : c'est une institution depuis saint Vincent de Paul. Dans ces différents contextes et configurations organisationnelles, peut-on dégager des rôles et des marges de manœuvre qui soient communs à tous les DEF ?

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Je commencerai par un extrême : sur le plan de l'organisation, le département du Finistère est dans une phase de territorialisation complète et ancienne dans le champ de l'enfance. Ce qui relève de la protection administrative est déconcentré depuis la fin 1996, des actions de prévention, d'aide sociale à l'enfance jusqu'au signalement inclus, et le suivi des mineurs confiés est déconcentré sur les territoires d'action sociale depuis 2009. Le suivi et l'accompagnement sont de la responsabilité des cadres des territoires, dès lors qu'il s'agit de situations individuelles. C'est une particularité, notamment dans le domaine de l'enfance, qui a amené, lorsque le suivi des mineurs confiés a été décentralisé, en 2009, à revoir complètement l'organisation de la direction de l'enfance, dont les missions ont été recomposées. La direction est devenue une direction thématique et stratégique, dont la mission principale réside dans les propositions en matière d'orientations politiques et de dispositifs ainsi que dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de ces politiques dans les territoires. Ces territoires sont d'importance très inégale et dans chacun d'eux, les organisations évoluent, mais pas de la même façon. Ces différences entre les territoires ne facilitent pas les choses. La seule responsabilité qui est restée au sein de la DEF en matière de situations individuelles porte sur ce qui concerne l'adoption, unique domaine qui n'a pas été déconcentré. Les répercussions de ce système ne sont pas neutres : la direction s'occupe essentiellement de pilotage global sur des orientations très larges, sur des dispositifs et procédures, mais seulement jusqu'à un certain stade, au-delà duquel c'est



du ressort du territoire, et sur tout le dispositif départemental d'accueil. Dans le pilotage, les tableaux de bord sont importants, puisqu'ils me permettent d'avoir un regard sur la façon dont les choses sont mises en œuvre sur le territoire. Or s'ils sont quantitatifs – c'est ce qu'on leur demande –, ces tableaux ont l'inconvénient majeur de ne pas être qualitatifs. En effet, collecter de la matière qualitative est plus compliqué. Il est important de se doter, au niveau du département, mais dans un pilotage de la direction, des outils de coordination appropriés, notamment avec les partenaires, et aussi, en interne, avec les territoires et dans les différents dispositifs. Nous avons en effet pour mission de garder une cohérence et une équité de traitement sur le département, ce qui n'est pas simple. Cette coordination est encore moins facile à exercer quand les organisations varient d'un territoire à l'autre et qu'elles peuvent poser question sur la légitimité de la direction à interpeller.

La direction pilote les partenariats avec les grands acteurs départementaux et certains partenaires locaux : les associations habilitées, les institutions, l'Éducation nationale, la CAF et de nombreuses associations ayant un champ d'action plus départemental. Dans la phase actuelle, nous travaillons avec des associations que nous subventionnons mais dont le rayon d'action peut correspondre à un périmètre territorial ; ce sont des champs de partenariat que la direction pilote pour l'instant mais qui à terme, relèveront des territoires.

La partie financière est un autre élément important, puisqu'il s'agit du nerf de la guerre et qu'elle peut jouer notamment sur le dispositif d'accueil. En effet, selon les évolutions que l'on propose, en lien avec les remontées que nous avons des territoires et des besoins qui émergent, nous agissons aussi sur les réponses qui vont être apportées localement. La coordination est nécessaire : il faut à la fois bien gérer les budgets, répondre aux besoins des territoires et éventuellement, mettre des freins à certaines évolutions qui ne seraient pas conformes à l'orthodoxie.

Au-delà de ces éléments, il faut que la direction veille à garder des leviers pour que les politiques soient appliquées dans une philosophie qui soit la même partout. Pour nous, le PPE a été un levier important, mais il en existe d'autres. Nous avons par exemple introduit la méthode CREA⁴⁹ pour l'évaluation des IP. C'est une façon de conserver une cohérence et une continuité sur l'ensemble du département.

Ma crainte, par rapport à cette idée de transmission, est que dans ces organisations où le lien avec la clinique est beaucoup plus lointain, il ne se perde. Pour avoir été longtemps sur le terrain, je n'ai pas trop d'inquiétude, bien que l'on voie les écarts se creuser au fil du temps. J'ai encore ce lien-là et j'essaie de l'entretenir mais j'ai peur que si les nouveaux DEF qui arrivent n'ont pas ces expériences antérieures, ils ne retrouvent pas ce lien. Ce serait une grosse perte. C'est le problème de la territorialisation. Tout cela est cependant très ambivalent parce que lorsque les situations individuelles sont très compliquées, elles finissent par arriver à la DEF, à qui il est demandé de trouver des solutions. Or si le directeur de l'enfance et de la famille proposait la solution sans avoir été sollicité auparavant, cela lui serait reproché... Et par ailleurs, qu'il y ait ou non une déconcentration ancienne, nos élus, voire nos directions générales, ont toujours le réflexe, des années après, de s'adresser au directeur de l'enfance et de la famille pour parler d'une situation précise au lieu de s'adresser au territoire. Ces ambivalences ne sont pas toujours simples à gérer.

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

Puisque vous avez évoqué la partie financière, qui décide de la dépense ?

⁴⁹ CREA : centre régional d'études, d'actions et d'informations en faveur des personnes vulnérables



■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Pour l'engagement de dépenses propres aux enfants mineurs confiés à l'ASE qui sont des dépenses spécifiques ou particulières, relevant du dérogatoire, la décision incombe au responsable de la situation, donc au territoire, qui fait la demande d'engagement. La partie comptabilité est gérée au sein de la direction. Ce passage nous permet, lorsque des dépenses nous paraissent aberrantes sur la forme, de poser éventuellement des questions. Tout ce qui concerne les dépenses liées aux dispositifs d'accueil, la tarification, le CPOM, etc., relève de la direction.

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

La tarification des établissements est une partie du travail de la gestion financière mais c'est celui qui prend la décision de faire admettre un enfant à l'ASE, de saisir le juge des enfants ou de mettre en œuvre une AED qui engage la dépense. C'est pourquoi je posais cette question un peu insidieuse : qui décide ?

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Ce sont les territoires. Pour les aides financières ou les interventions de TISF, il y a des enveloppes territorialisées et nous, nous suivons les évolutions des engagements au niveau départemental pour s'assurer que l'on reste bien dans l'enveloppe, parce que nous avons la responsabilité du budget global. Mais pour l'utilisation du dispositif d'accueil et les orientations vers tel ou tel endroit, les territoires raisonnent en fonction des besoins de l'enfant et des possibles – qui ne sont pas toujours l'idéal... –, mais ils n'ont absolument pas cette préoccupation financière. En cas de montage spécifique, ce qui est de plus en plus fréquent, avec des maillages compliqués pour une situation où l'on fait intervenir plusieurs acteurs, voire des besoins de moyens complémentaires parce que l'on fait quasiment un suivi individualisé, la demande remonte à la direction, à qui il incombe de décider de l'accorder ou non.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

Le DEF a-t-il une délégation de signature du président sur l'ensemble des décisions individuelles ?

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Non. Il a la délégation sur les missions de la direction qui ne comportent plus la responsabilité sur les situations individuelles. Ce sont les territoires qui ont cette délégation.

■ CHANTAL RIMBAULT

Mon témoignage va alimenter la controverse. Dans mon parcours professionnel, j'ai travaillé dans un département qui avait choisi de territorialiser et je l'ai quitté pour lui préférer un conseil général qui avait une position plus médiane sur la question. Dans la première étape de la déconcentration, en Seine-et-Marne, qui avait été précurseur en la matière, il y avait d'abord une visée gestionnaire, qui correspondait à une réalité, notamment du personnel, qui renvoyait ses fiches de congés jusqu'à la direction, à Melun, pour les faire signer, avec un long délai de traitement. Très rapidement, cette visée gestionnaire a apporté une plus-value, parce que certaines équipes travaillaient dans des conditions inacceptables, avec des problèmes de locaux, de matériel, de congés, de véhicules, etc. Le système a ensuite beaucoup été remis en cause par la question du développement social local. Tout le monde se préoccupait de tout. J'ai vu par



exemple des éducateurs aller mener des actions collectives dans les quartiers, ce qui était très bien, mais pendant ce temps, les rapports n'arrivaient pas et les éducateurs ne se présentaient pas aux audiences avec les jeunes. Il y avait donc un effacement de l'objectif de la mission – c'est à mon sens le problème de la territorialisation – au profit d'un grand tout qui serait le développement social local, qui est un concept mal défini, selon moi. C'est probablement un concept à creuser, parce qu'il peut avoir de l'intérêt, y compris dans la protection de l'enfance. Mais aujourd'hui, c'est un grand fourre-tout, accessible pour les élus départementaux parce que les problématiques apparaissent moins complexes quand on parle de ces questions que quand on parle de protection de l'enfance. Pour moi, la déconcentration pose la question de l'effacement de la mission.

Par ailleurs, j'estime que la responsabilité ne se partage pas. La ligne en matière de responsabilité doit être claire. À cet égard, la délégation de signature joue un rôle important. En tant que directrice de l'enfance dans le Val-de-Marne, j'ai une délégation de signature générale : je peux prendre une décision sur une situation individuelle comme je peux signer la tarification d'un établissement. Cela ne signifie pas que je le fais quotidiennement, loin de là, mais cela donne du sens à la responsabilité. Qu'en est-il des questions de recueil des informations préoccupantes et de la garantie que nous devons apporter en matière d'évaluation, de retour de l'information et éventuellement, de signalement ? S'agissant de l'accueil et de l'impact financier, comment peut-on être responsable d'un budget sur lequel les décisions sont prises par d'autres, qui ne sont ni dans votre ligne hiérarchique, ni dans votre cercle de responsabilité ? Pour ma part, j'en suis incapable.

Enfin, sur le plan du partenariat et des protocoles, quelle est la lisibilité pour nos partenaires, à un certain moment, et en particulier avec l'autorité judiciaire ? Je me souviens très bien de soit-transmis où la direction me somrait de faire un certain nombre de choses et où je répondais que ce n'était pas moi qui avais le jeu de cartes. Cela signifiait qu'il fallait soit négocier, soit imposer de le faire à des professionnels qui n'en avaient pas fatalement envie.

Ces confusions de rôle et de place font que l'on passe plus de temps sur des questions de régulation et de pouvoir que sur le fond de la mission et la gestion de la politique publique. Dans le Val-de-Marne, j'ai retrouvé de l'espace pour me préoccuper de la politique publique, qui est notre cœur de métier, et cessé de mêler de ces questions de régulation de boutiquier, que des cadres autour de moi se chargent de gérer. Cela me donne le recul nécessaire pour bien m'intéresser à la question centrale, à savoir celle des enfants, de leur prise en charge, de la politique publique que l'on propose aux élus. C'est toute la question du pilotage d'une politique publique dont on est le chef de file : il n'y a plus de pilote dans l'avion ou plutôt, il y en a plusieurs, à des niveaux différents, qui à certains moments, rendent les choses extrêmement complexes et peu lisibles, notamment pour les élus. Quand une situation difficile se présente, ils s'adressent à la direction et parfois, lui demandent de mettre de l'ordre dans l'organisation, ce qui oblige le directeur de l'enfance et de la famille à aller négocier avec la direction des territoires, celle de l'action sociale, celle de la PMI... On repart ainsi dans une sorte d'errance alors qu'au départ, c'est contre cela que l'on voulait lutter. En effet, au début, les organisations étaient extrêmement descendantes et ne pouvaient pas répondre elles-mêmes à toutes les questions. Mais à mon sens, on a confondu une vision gestionnaire avec une vision de la mission. On a mêlé les deux. Les lieux de décision et les lieux d'élaboration sont totalement confondus et nous savons tous ce que cela peut produire à certains moments.

Dans la controverse, j'affiche clairement ma position : je pense que l'on a besoin d'une territorialisation, mais qu'il faut veiller à conserver une part de maîtrise de la déconcentration et à garder des lieux d'alerte. C'est ce que nous avons mis en place dans le Val-de-Marne. Je ne prétends pas que c'est parfait, mais nous avons réussi à instaurer une organisation qui s'efforce de pallier un certain nombre de difficultés et



qui en rencontre d'autres, puisqu'il n'existe pas d'organisation parfaite. Mais que faut-il faire primer, entre la vision de la mission et la vision gestionnaire ?

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

L'un n'empêche pas l'autre. L'important est de définir qui fait quoi et de déterminer les champs et périmètres des missions de chacun. Dans notre département, je mets en avant, auprès de la direction générale, la nécessité de repréciser ce qui, sur le papier, semble clair mais qui, dans la réalité, ne l'est pas du fait de l'évolution, en l'espace de cinq ans, et de la place prise par la territorialisation – qui est un maître mot dans mon département et qui le sera encore davantage demain. J'ai besoin que la direction générale et les élus nous disent clairement si les missions, telles qu'elles ont été réorganisées en 2009, au moment de la déconcentration des mineurs confiés, sont toujours d'actualité ou comment elles sont éventuellement partagées et où est le chef dans ce co-pilotage. Le co-pilotage nécessite des arbitrages et les processus d'arbitrage ont besoin d'être clarifiés. La territorialisation n'est pas simple mais présente d'autres avantages dans ce qui peut être mené localement et que l'on ne mènerait pas de la même façon en pilotant du niveau départemental.

■ MICHEL EYMENIER

Brigitte Mével a décrit un système très décentralisé et Chantal Rimbault, un système qui conserve une ligne claire du central vers la mise en œuvre des missions. Pour ma part, j'essaie, depuis une vingtaine d'années, dans un système territorialisé, qui correspond à la volonté du conseil général, d'avoir pour premier territoire le territoire départemental mais surtout, de considérer que le territoire n'est pas uniforme. Nous avons deux niveaux de territoire : le niveau administratif, qui est l'unité territoriale, et le niveau de mise en œuvre, qui est le centre médicosocial, qui dépend des territoires, mais avec la capacité d'aménager, d'adapter, de développer, d'organiser les choses en fonction des ressources, de la géographie, des kilomètres, de l'urbain, du rural, etc. J'ai été directeur de l'enfance en assumant la responsabilité hiérarchique des cadres ASE et de tout le système. Les choses ont évolué. Cela me permet peut-être d'avoir joué ce rôle de résistant. Tout mon travail a consisté à me demander de quoi j'étais obligé de me doter, ce que j'allais faire valoir au point même de remettre en cause ma fonction et sans quoi cela ne pouvait fonctionner. Je n'ai pas transigé sur un certain nombre de points qui sont aujourd'hui en place dans un système territorial, puisque je n'ai pas l'autorité hiérarchique sur les cadres de l'aide sociale à l'enfance et ceux-ci n'ont pas l'autorité hiérarchique sur les référents chargés de la mise en œuvre, qui dépendent des responsables de CMS⁵⁰ qui animent l'équipe de PMI, de SDAS⁵¹ et d'ASE.

Cette organisation s'impose à moi et par conséquent, je n'ai pas transigé sur un certain nombre de points. Premièrement, j'ai exigé dès le début la délégation générale de protection de l'enfance sur le département et donc, de la décision en matière de situations individuelles, de budgets, de tarifications, d'autorisations. J'ai ainsi la capacité d'intervenir sur la totalité du champ. Deuxièmement, j'ai gardé la coordination des cadres décideurs de l'aide sociale à l'enfance, sur lesquels je n'ai pas d'autorité hiérarchique mais que j'encadre avec une autorité fonctionnelle. À un moment, je détenais clairement cette autorité – qui m'avait été attribuée par délibération du conseil général – sur ceux qui sont devenus les directeurs de territoire. Les directeurs thématiques du central avaient alors une autorité fonctionnelle sur leur thématique dans leur territoire. Ce n'est aujourd'hui plus le cas, mais j'ai conservé une autorité fonctionnelle sur les cadres de l'aide sociale à l'enfance et dans une certaine mesure, sur les directeurs de territoires au sens de la

⁵⁰ CMS : centre médico-social

⁵¹ SDAS : service départemental d'action sociale



protection de l'enfance, de la PMI, etc. Par ailleurs, un certain nombre de services sont centralisés : le placement familial est sous la responsabilité de la direction de l'enfance et de la famille, qui a aussi la responsabilité de toutes les orientations en placement familial et dont les propositions en matière de placement s'imposent. Je me suis également battu pour obtenir la maîtrise de ce qui relève du service des autorisations, du contrôle, des tarifications des établissements. J'ai par ailleurs souhaité que tout ce qui entrait au titre de la cellule se faisait au niveau central : nous enregistrons toutes les situations et il n'est pas question d'évaluer, de traiter en territoire ou de dégager sur les territoires. Toutes les informations préoccupantes, tous les éléments qui permettent de caractériser l'information préoccupante, de saisir le parquet dans délai sont traités au niveau central. La décision de mise en évaluation et des délais est prise par le niveau central. Ensuite, l'évaluation est menée par le territoire, par le service social. C'est le cadre ASE qui décide, dans la palette des suites à donner, une fois l'évaluation effectuée, du sans suite, de la prévention, de l'accueil administratif jusqu'au signalement judiciaire. C'est lui qui signe le signalement judiciaire, mais c'est le niveau central qui le réceptionne avant de l'adresser au parquet. Le lien avec le parquet est un lien univoque : il n'y a pas de lien direct entre les cadres ASE et le parquet. Le niveau central exerce un double regard : un regard de conformité par rapport à l'article L.226-4 et de manière exceptionnelle, une possibilité, prévue par le règlement, de discuter le bien-fondé du signalement. Pour nous, c'est un élément structurant.

Nous essayons actuellement de mettre en place une plateforme au titre du placement en établissement pour faire en sorte que toutes les demandes, de l'urgence jusqu'au placement, puissent être coordonnées par une plateforme pour gérer les situations hors département, les problèmes de déficit et de bonne utilisation du dispositif, en termes de tarifications... J'ai passé mon temps à mettre en place des régulations, des systèmes, des articulations, des biais, des moyens qui me permettent, aujourd'hui, même dans une organisation territorialisée, de conserver une certaine autorité et une responsabilité. Rien n'est pire que de se défausser sur le territoire. À mon sens, autorité et responsabilité vont de pair. Il faut incarner ces deux rôles. Dans notre département, un glissement s'est opéré, parce qu'une coupure s'est faite entre les territoires et le niveau central. Si l'on n'y prend pas garde, les dirigeants des territoires mélangent organisation et procédure. Rapidement, chacun agit à sa guise dans son système et l'on ne maîtrise plus rien. Face à cette tendance, nous avons mis en place, au niveau départemental, une direction qui coordonne les territoires, tenue par ma collègue, qui occupe le bureau voisin. Si j'avais un problème hiérarchique avec un agent, elle pourrait intervenir, puisqu'elle a l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des professionnels et cadres des territoires. Nous travaillons à trois directions : enfance, famille et PMI, insertion et logement, coordination des territoires, en réunions régulières.

■ JEAN-FRANÇOIS KERR

À vous écouter tous les trois, il me semble que l'on impute à la territorialisation ce qui n'a pas à lui être imputé. Le problème des différentes organisations n'est pas lié aux territoires. Les territoires existaient déjà il y a quarante ans. Il y avait les circonscriptions, les groupements de circonscriptions, les groupements d'aide sociale et l'enfance et il existait déjà des différences. On pourrait penser, d'après vos propos, que tous les professionnels, y compris les travailleurs sociaux, étaient rattachés au siège. Ce n'était pas le cas. J'ai été intégré dans un groupement d'aide sociale à l'enfance en 1982, dans le cadre d'une expérimentation lancée par le ministère consistant à déconcentrer un groupement d'aide sociale à l'enfance. En revanche, je partage l'idée que ce qui pose problème, ce sont les ruptures dans les processus décisionnels, qui sont très importants en termes de responsabilités et qui, au bout du compte, retombent sur le directeur de l'enfance et de la famille le jour où il y a un problème.

■ NICOLAS BARON



Quels ont été les arguments avancés pour mettre en œuvre cette forte territorialité dans le Finistère, en termes de sens ?

■ **BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR**

Il y a une volonté farouche et une forte conviction, au niveau politique et en particulier, chez notre président, que les missions du conseil général doivent être exercées le plus possible en proximité des usagers, et spécialement en action sociale, et que cette proximité est le gage d'un meilleur service rendu aux familles et pour ce qui nous concerne, aux enfants. L'orientation est vraiment celle d'une gestion en proximité, y compris pour les partenariats. Dans ce département, nous avons développé depuis plusieurs années des contrats de territoire avec les EPCI, qui peuvent concerner tous les domaines des missions du conseil général. L'objectif, à terme, surtout pour les autres directions, est de supprimer les dispositifs classiques, les politiques ordinaires : tout devra être intégré dans les contrats de territoire avec les EPCI. Tout doit se passer localement, sur un fond global, mais adapté aux réalités territoriales. C'est aussi ce qui amène à des évolutions d'organisation dans les territoires, qui sont assez hétérogènes et qui s'adaptent ainsi à leurs réalités locales. Au niveau central, nous aussi, nous sommes en permanence obligés de nous adapter à nos interlocuteurs. Mais cela relève vraiment d'une volonté politique globale de favoriser la territorialisation, qui ne concerne pas uniquement l'enfance et le domaine social.

■ **CHANTAL RIMBAULT**

C'est la préfiguration de la disparition du conseil général.

■ **BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR**

C'est vrai pour partie.

■ **ANNE OUI**

Pouvez-vous compléter l'argumentaire sur ce qui justifie d'avoir conservé l'adoption au niveau central ?

■ **BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR**

De façon surprenante, il n'y a pas vraiment eu de débat sur l'adoption. La question a été posée alors que nous menions le travail en 2009. Pour garder cette mission au niveau central, nous avons avancé comme arguments qu'il s'agissait d'un domaine tout à fait particulier, avec des expertises nécessaires, qui n'avait jamais été territorialisé dans l'histoire du département du Finistère et que par conséquent, il y avait intérêt à conserver cette équipe spécialiste, compte tenu de la répartition des adoptions – certes nombreuses – sur les territoires : par équipe, cela représente deux ou trois demandes d'agrément par an. Pour les agents, c'est une part très marginale dans l'ensemble de leur activité. Sur les territoires, nous avons des personnels d'adoption à Brest et sur les territoires, mais ils dépendent bien du service d'adoption de la direction. Cette organisation n'a suscité aucune objection. En revanche, pour la mise en place de la cellule des informations préoccupantes, je souhaitais mettre en place la même organisation que celle décrite par Michel Eymenier mais je n'ai pas obtenu gain de cause. Ce n'était pas envisageable. Le moyen terme qui a été trouvé est le suivant : il y a une centralisation globale au niveau département sur le plan des statistiques au niveau de la DEF mais les portes d'entrée des IP s'ouvrent à la fois dans ce service au sein



de la direction et dans chacun des territoires d'action sociale. Aujourd'hui, 50 % des IP arrivent au niveau central et les autres arrivent directement sur les territoires d'action sociale. De toute façon, lorsqu'elles au niveau central, nous les transmettons aux territoires. Ce sont eux qui évaluent toutes les IP, qui décident et qui signalent si c'est nécessaire. Nous avons une vision essentiellement via l'informatisation.

■ MICHEL EYMENIER

La direction de l'enfance et de la famille est donc une chambre d'enregistrement ...

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Ce n'était pas négociable. Mon projet n'était pas celui-là, mais je n'ai pas réussi à le faire passer.

■ RACHEL OLLIVIER

Je vois un enjeu important, dans l'organisation, dans le rapprochement entre ASE et PMI. Quel est votre positionnement dans le rôle que vous avez joué à cet égard auprès des équipes ? Ce rapprochement n'est pas facile et en même temps, nous avons des enjeux de prévention précoce et de suivi médical des enfants confiés.

■ OLIVIER HIROUX

En territorialisation, je me heurte au problème de la rupture d'égalité devant les charges publiques, c'est-à-dire de la différence de traitement qui peut exister entre les usagers d'un même département, sachant que le département est l'entité historique de l'organisation administrative de la France, y compris pour les fiefs et les seigneuries auparavant.

Par ailleurs, pour avoir travaillé au Québec, dans une logique américaine, et en France, dans une logique européenne, j'observe une différence : nous avons chez nous une verticalité de nos relations de subordonnés, c'est-à-dire que nous nous référons à une verticalité au chef, dans un ordre hiérarchique, alors qu'au Québec ou aux États-Unis, on travaille en horizontalité, l'un à côté de l'autre, dans des interactions duelles. Cette échelle de valeurs est peu ancrée en Occident. La difficulté, en France, est que même dans une organisation fonctionnelle, l'autorité – du latin *augere*, « faire grandir, augmenter », qui a donné *auctoritas* – renvoie au lien de filiation, donc à une structure verticale. Au Québec, on a l'habitude d'une horizontalité dans la relation.

■ JEAN-PAUL BICHWILLER

Je pense, comme Jean-François Kerr, que la territorialisation en soi n'est pas responsable. Il y a depuis quatre ou cinq ans des phénomènes forts dans les directions, qui n'ont pas suffisamment intégré certaines contraintes, dont celles de la protection de l'enfance, dans les moyens qu'elles prennent pour vivre. Dans beaucoup de départements, je pense que le développement social, parce qu'il est mal défini, devient une sorte de fer de lance fantasmagorique qui ne permet plus de parler de missions et qui n'a pas su embarquer les missions dans ce qu'il porte, et qui est tout à fait intéressant, même si cela ne constitue pas une révolution. La territorialisation intervient aussi, de fait : je suis dans un département qui territorialise toutes ses missions ; c'est un phénomène récent et qui a des incidences, en termes de responsabilité, d'organisation et de gestion, que je n'avais pas rencontrées tout au long de ma carrière. Enfin, je pense qu'il y a eu tout un courant de management – dont on commence à sortir – qui était tourné vers un



management omniscient, polyvalent. Aujourd'hui, la question est de savoir comment concilier, dans une collectivité, des idées intéressantes et des mouvements – pour ma part, le développement social et ces autres mouvements que j'ai cités ne me dérangent pas –, comment rendre compatibles, de façon méthodologique, à la fois l'exercice d'une mission comme la nôtre et ces objectifs. À cet égard, nous avons beaucoup à partager avec les directeurs de territoires et les DGA pour envisager comment, ensemble, nous portons la cohérence de chaque élément du puzzle. Je vois surtout des missions qui se battent pour survivre et comme ce ne sont pas nos affaires à nous, nous devons porter cette situation au plan institutionnel pour alerter. Je pense en effet que la protection de l'enfance est en danger dans certains départements.

Par ailleurs, nous avons tous dit qu'il n'existait pas d'organisation parfaite. C'est vrai, mais nous devons parvenir à définir un socle minimum. Brigitte Mével ne l'a pas choisi, mais elle n'a pas la délégation de signature. À mon sens, si le DEF n'a ni la délégation de signature, ni la hiérarchie, il n'est rien, il ne pilote rien. Cela ne doit pas être simple. Nous devrions donc aussi réussir à définir notre modèle, qui est un autre modèle, celui de l'expert extérieur, externalisé et dans un jeu avec les territoires qui est complexe. Il nous faut bien repérer la zone de référence de tous les départements ; ensuite, chacun a sa zone d'autonomie. Mais nous avons la responsabilité de poser la zone de référence si l'on veut préserver l'essentiel.

■ LAURENT SOCHARD

J'invite chacun à proposer une courte conclusion à cette controverse.

■ MICHEL EYMERIER

Dans ma première partie de carrière, la PMI et les actions de santé entraient dans mon périmètre, avant le retour à l'État. Suite au départ d'un médecin, l'administration générale a fait de la PMI un satellite de la DGA, dans une sorte de sphère assez floue. Depuis deux ans, la PMI est revenue dans le giron de l'enfance et de la famille, ce qui me paraît absolument indispensable. Cela permet de mettre en œuvre ce que préconise la loi, c'est-à-dire une véritable articulation, dans laquelle la PMI est considérée comme un acteur essentiel de prévention médicosociale. Ce n'est pas simple à gérer, surtout lorsque l'on ne relève pas du domaine médical, même si la loi de 2007 a, dans une certaine mesure, réglé les problèmes de responsabilité et d'autorité entre le président et les médecins. Mais il me semble évident que la direction de l'enfance et de la famille doit prendre en compte la PMI, entre autres.

■ BRIGITTE MÉVEL-LE NAIR

Dans notre département, nous avons quelques similitudes d'organisation avec celle du département de Michel Eymenier : la PMI a fait partie de la DEF, mais n'y est plus. Peut-être que demain, elle y sera à nouveau. Cela nécessite effectivement beaucoup de coordination. Mais pour répondre à la question d'Olivier Hiroux, l'égalité de traitement dans le secteur – nous avons un grand débat pour savoir s'il s'agit d'égalité ou d'équité – ne peut passer dans une territorialisation telle que la nôtre que par une coordination extrêmement importante, qui amène au moins à ce que les processus, globalement, soient bien identiques et appliqués de la même façon. Tel est le vœu pieux... Dans la réalité, nous nous battons tous les jours. L'orientation politique du département du Finistère est de faire monter les territoires en puissance et cela peut déboucher sur des enjeux de pouvoir ou considérés comme tels. Dès lors, la coordination peut être plus compliquée.

■ CHANTAL RIMBAULT



Je voudrais revenir sur la question de la rupture d'égalité, qui me préoccupe beaucoup et qui se pose quelle que soit l'organisation que nous avons. C'est aussi une question que se pose l'État. Je situe cette question dans celle de la fonction de pilotage, globalement. La forte autonomie des territoires, qu'on le veuille ou non, provoque des disparités, des appréhensions différentes, puisque les territoires ont en général la faculté d'adapter les politiques départementales. D'où cette rupture d'égalité qui ne peut amener, à mon sens, si l'on veut tenter de la corriger, qu'à un projet politique extrêmement fort et extrêmement porté. En écoutant Brigitte Mével et Michel Eymenier, je me suis demandé ce qu'il allait se passer le jour où ils quitteraient leur poste. Il me semble que celui qui leur succédera, qui n'aura pas leur légitimité, se trouvera en très grande difficulté. C'est sûrement ce qui m'est arrivé en Seine-et-Marne, quand je suis arrivée après quelqu'un qui avait une personnalité forte et qui avait gardé une grande aura : il n'était plus tout à fait dans la même position, mais en fait, on acceptait de lui qu'il y soit encore. Mais l'arrivée d'un nouveau venu était l'occasion de remettre immédiatement les pendules à l'heure. Nous sommes certainement allés, sans nous en rendre compte et qu'on le veuille ou non, y compris pour l'action sociale, vers quelque chose qui amène à la disparition des départements.

■ NATHALIE ROBICHON

Si l'on estime que le territoire est le même pour toutes les politiques publiques, il y a en quelque sorte un effet d'aplatissement. Cela signifie qu'elles se valent toutes. Or peut-être y a-t-il quelque chose à travailler sur l'idée qu'il existe une spécificité de la protection de l'enfance, à savoir cette prise de recul, dans une forme de distance, une dimension d'ordre régalien, qui remet en cause la question du zonage, de la maille, et qui fait que la protection de l'enfance ne peut pas se traiter autant dans la proximité.



Envisager et construire la suite - Synthèse des ateliers

■ PIERRE-ÉTIENNE GRUAS

Je fais partie du groupe de travail sur la protection de l'enfance et l'adoption. J'aimerais que vous preniez connaissance des propositions que nous avons faites et que vous nous donniez notre avis, à Anne Oui ou à moi-même. Le document s'intitule « 40 propositions pour adapter la protection de l'enfance et l'adoption ». Vous pouvez le trouver sur le site de l'ONED, sur celui de la Documentation française, sur celui du ministère...

■ MICHEL LEBELLE

De l'atelier n° 1 résultent les propositions suivantes :

- la rédaction d'un écrit sur un regroupement le 10 juillet. C'est acté et déjà en route ;
- la mise en place d'un cursus de formation initiale commun, surtout pour les nouveaux arrivants dans la fonction, avec une lecture des missions, une connaissance de l'environnement, de l'historique, etc. ;
- une formation pour les DEF sur les aspects managériaux, qui sont spécifiques à votre fonction : vous managez des publics très différents, multiples. Ce cursus de formation managériale doit être monté au regard de la spécificité de ces publics ;
- un ou deux modules sur l'environnement, essentiellement pour les débutants, décrivant notamment toutes les tensions qui existent autour du métier ;
- des modules dans un tronc commun comprenant des approches telles que la direction d'une ASE, d'une PMI, l'observatoire, la CRIP, le schéma, etc. ;
- des modules à la carte présentés par des experts extérieurs : juristes, personnels de PMI et professionnels qui viendraient exposer ce qu'ils font autour du sujet ;
- l'élaboration en commun d'une carte heuristique du métier par un groupe de DEF d'origine professionnelle différente, d'âge différent, de sexe différent, provenant de départements de taille différente, à caractéristique rurale et urbaine, pour avoir une bonne représentation du métier et également, une vraie définition de celui-ci, qui permettra de mieux le « vendre » ;
- la mise en place de tuteurs, en pensant le processus de tutorat d'abord pour accompagner à la prise de poste et ensuite, sous forme de soutien en situation, à distance ou en visu. Selon moi, ce travail doit s'étendre au moins sur deux ans, compte tenu de la complexité de vos postes : pour un jeune, l'accompagnement sur un temps long est sécurisant. La formation des tuteurs a également été proposée, parce que leur fonction ne s'improvise pas ;
- des analyses de pratiques professionnelles, surtout sur l'aspect de la complexité. Il s'agirait de faire travailler des groupes autour de situations très complexes. À cet égard, j'ai évoqué l'approche de Hermann dite « à cerveau total » : nous avons des profils cérébraux différents et en travaillant en cerveau total, nous avons des approches différentes d'un même sujet, ce qui permet d'élargir son filtre d'analyse et de renforcer les méta-savoirs, c'est-à-dire la capacité à prendre du recul et de la hauteur sur de l'analyse ;
- du coaching pour les directeurs débutants ;



- un module sur la mission RH que vous avez à gérer, puisque vous avez un impact important sur les embauches, notamment des personnels d'association, et les effets sur les établissements et assistants familiaux : quelle est votre mission RH à ce sujet et sur quoi pouvez-vous vous appuyer ?
- des séances de travail avec les magistrats, comme cela se pratique déjà dans certains départements.

■ NATHALIE ROBICHON

L'atelier n° 2 était animé par plusieurs personnes. Dans un premier temps, nous avons repéré des objets à mettre en place : le cercle de legs, qui a beaucoup plu, des réseaux d'échange de savoirs... Nous avons ensuite parlé de l'accompagnement, en discutant autour des notions de parrain et de tuteur. Le parrain est un acteur repéré dans une autre collectivité, le réseau de parrains est une formule souple, qui réunit des personnes que l'on peut appeler individuellement à un moment donné, mais qui suppose que le réseau soit constitué et qu'il y ait un acteur qui détienne le fichier de ces personnes... Le tuteur est intégré à la collectivité, dans un système plus structuré et avec une logique d'accompagnement plus formalisée, qui ont des incidences en termes de ressources humaines.

Progressivement, est apparue l'importance de la prise de poste. Nous avons évoqué l'idée d'un module de prise de poste, en envisageant tous les savoirs qu'il pouvait comprendre, notamment en matière de droit, de clinique... J'ai fait observer qu'entre les savoirs que vous, professionnels, avec tout le cheminement que vous avez fait, vous estimez absolument indispensables, et les besoins du jeune professionnel qui arrive, il y avait sans doute un fossé, qu'il fallait tenir compte de ces deux angles d'approche et qu'au démarrage, il fallait sans doute que le nouvel arrivant prenne le temps de se positionner. D'où l'idée d'un module de prise de poste qui viserait donc plutôt à évaluer les besoins de formation du nouveau directeur de l'enfance et de la famille, qui pourrait être nourri à la fois de la réflexion que nous avons conduite sur les cinq points supports de la fonction de DEF pour repérer, en fonction de ce que porte déjà la personne, les besoins qui pourraient être travaillés dans un parcours de formation plus personnalisé. En particulier, il faut que le besoin de se former sur les questions cliniques soit vraiment perçu, au risque d'avoir des effets contreproductifs.

Nous nous sommes demandé comment faire en sorte que ce soit obligatoire et non lié à l'expression du souhait de l'individu de suivre une formation. Comment impliquer l'employeur dans cette formation de prise de poste, puisque l'enjeu ne concerne pas seulement la personne : il concerne aussi les missions, le service public, l'accompagnement des équipes, etc. Nous avons rappelé l'obligation de formation pour les cadres ASE : si l'on parvient à articuler le fait que le DEF qui a une délégation est aussi soumis à cette obligation de formation, on peut imaginer qu'il y ait une obligation de formation dont ce module pourrait être un module obligatoire de démarrage, une sorte de formation d'intégration, à partir de laquelle on construirait un parcours comprenant des passages obligés, comme la rencontre avec d'autres partenaires. Ainsi, on pourrait par exemple prévoir l'obligation de suivre un module du RESP⁵² dans son itinéraire.

Est apparue ensuite l'idée que la formation et la professionnalisation des DEF ne devaient pas se limiter au moment de la prise de poste. Nous avons abordé les besoins des DEF en fonction et notamment, l'idée de mettre en place régulièrement un séminaire comme celui-ci, portant sur des objets de réflexion liés au management spécifique des DEF. Anne Oui proposait d'ailleurs que ce projet fasse l'objet d'un partenariat avec l'ONED pour des raisons d'articulation et d'inscription dans la profession.

⁵² RESP : Réseau des écoles de service public



En parallèle de ce moment de professionnalisation et au-delà de la formation, nous avons soulevé l'importance de l'animation de réseaux territoriaux, avec toutes limites liées au fait qu'elle repose sur des personnes et à la nécessité que des gens s'engagent sur le territoire pour porter et inscrire ces réseaux dans la durée.

■ LAURENT SOCHARD

Cette hypothèse de séminaire a également été évoquée au sein de notre groupe, à un rythme d'une ou deux fois par an. Les collègues ont souligné l'intérêt du séminaire, plus riche qu'une formation, avec la transmission de valeurs, de sens, la filiation, la relation d'échange plutôt que celle de maître à élève, et l'approche par les deux angles du métier et des politiques publiques, en veillant à ne pas se cantonner à la protection de l'enfance, mais en abordant la mission enfance – famille dans son ensemble. Une autre limite a été relevée, celle de l'accessibilité : pour certains collègues, la ville d'Angers est très éloignée.

Des formations ont également été proposées, notamment sur les stratégies de pilotage, par exemple en matière de schémas.

Le groupe de Michel Lebel a aussi formulé des attentes en matière de formation à l'égard du CNFPT. Ces actions de formation seraient complémentaires du séminaire. Elles s'intégreraient dans une offre de formation, à l'image des itinéraires de formation. Cela n'empêcherait pas le directeur de l'enfance et de la famille de s'inscrire à des itinéraires ouverts à d'autres cadres. Mais il aurait aussi un itinéraire spécifique à son métier et pourrait composer un parcours dans ce cadre.

Nous avons également évoqué la nécessité de travailler la façon d'incarner la fonction. Est-ce à travers l'analyse de la pratique pour les DEF ? Comment fait-on pour être DEF ? L'objectif serait de construire ensemble une vision, une représentation de ce rôle, un peu comme nous l'avons fait pendant ces deux jours.

Une autre piste suggérée, qui rejoint la question de l'écrit et du 10 juillet : comment mieux faire savoir ce qu'est la protection de l'enfance territorialisée, mieux faire connaître le contenu de la mission ? On peut l'explicitier et l'écrire à travers des séminaires ou des formations, mais aussi en travaillant avec les élus. La question de savoir comment mieux travailler avec les élus a été posée. A été évoquée l'expérience de collègues qui viennent rencontrer, par le biais des centres de gestion, de nouveaux élus locaux pour les sensibiliser à la question. Quels supports écrits pour cette sensibilisation ?

L'annuaire des directeurs a été pointé comme un outil très utile, mais qui serait très complexe de maintenir à jour, compte tenu des mouvements de personnel. Nous n'avons pas déterminé qui devait le faire ni comment. Il faut espérer que cela ne restera pas un vœu pieux.

La réunion des DEF en grande région, telle qu'elle se passe dans le sud, dans une logique de réseau professionnel, a été soulignée. Visiblement, le dispositif est lourd à organiser. L'idée a été émise que les délégations régionales du CNFPT fournissent un support logistique et une aide pour l'organisation de ces manifestations. L'ONED y est systématiquement invitée. Les objets doivent rester assez techniques : les MJIE⁵³, les mineurs étrangers, les sujets d'actualité... Cela permet de dégrossir le sujet tous ensemble et rapidement. Ces réunions ont une vraie fonction opérationnelle et d'échange et se distinguent des séminaires, qui portent davantage sur le fond. Les deux sont complémentaires.

⁵³ MJIE : mesure judiciaire d'investigation éducative



Ces éléments seront repris dans les actes. À chacun ensuite de prendre sa part. Nous-mêmes, nous ferons des propositions. Nous n'avons pas évoqué la question des écrits individuels, mais peut-être que nous nous adresserons à vous pour passer des commandes.

■ **NATHALIE ROBICHON**

Nous pouvons faire la part de ce qui revient aux questions de formation et de ce que d'autres acteurs peuvent prendre en charge. En fonction de cela, chacun s'attellera à sa tâche. Nous pourrions faire tourner les propositions et les faire valider.



Clôture

■ NATHALIE ROBICHON

Je vous remercie tous parce que ce projet est en gestation depuis très longtemps – quatre ou cinq ans. Il était porté à l'origine par une collègue qui est elle-même partie à la retraite et qui a aussi initié beaucoup de choses dans le champ de la protection de l'enfance, Martine Caillat. Je voulais aussi rendre hommage à des personnes qui ne sont plus là mais qui ont laissé une trace. Ce projet s'est construit avec la profession. C'est pour nous un cheminement par rapport à ce que nous souhaitons initier à l'INSET d'Angers. Je vous rejoins aussi pour remercier mon collègue, parce que je sais qu'il n'a pas toujours été facile de dégager du temps et de l'énergie, de tenir le projet à des moments où il était un peu vacillant. Je le remercie donc spécialement.

■ MICHEL LEBELLE

Je suis impressionné par votre métier, que je ne connaissais pas mais que vous m'avez fait découvrir. Vous nous rendez fiers du service public.

■ LAURENT SOCHARD

Je vous remercie tous et spécialement, les collègues avec lesquels nous avons cheminé pendant deux ans, mais également tous les collègues qui ont accepté de participer à cette aventure et de démarrer autre chose. À certains moments de la vie professionnelle où l'on se trouve un peu dans le brouillard ou un peu las, il importe d'avoir des éléments qui remettent debout, qui redonnent du sens, qui peuvent devenir une boussole ou un phare pour les jours de mauvais temps. J'ai eu d'autres expériences dans ma vie professionnelle mais je trouve celle-ci intéressante parce qu'elle redonne du sens à ce que nous faisons sur le fond d'une politique publique, celle de la protection de l'enfance, donc en technicité, mais aussi à ce que nous faisons au CNFPT : animer des compétences, manager des savoirs, les faire se rencontrer, donc le métier de la formation. Les deux étaient très reliés et c'est tout à fait satisfaisant.



**DIRECTEURS ENFANCE-FAMILLE : DE LA FONDATION
D'UN MÉTIER À SA TRANSMISSION...
COMMENT PASSER LE RELAIS ?**



RAPPEL DU PROGRAMME DU SÉMINAIRE

MERCREDI 4 JUIN 2014

9 h 30 Accueil des participants

10 h 00 Présentation des objectifs et des enjeux du séminaire

Patrick DEBUT, directeur de l'INSET d'Angers

Nathalie ROBICHON, responsable du service des pôles de compétences de l'INSET d'Angers.

Laurent SOCHARD, responsable du pôle de compétences Enfance du CNFPT, INSET d'Angers

Présentation de Michel LEBELLE, du cabinet GPS (Gouvernance Prospective des Savoirs). Consultant spécialisé sur la question de la transmission des savoirs et des compétences, qui accompagne le séminaire.

10 h 30 – 12 h 30 Directeur de l'enfance et de la famille, de la clinique socio-éducative au pilotage : un métier aux dimensions multiples

Restitution des travaux avec alternance entre conférence, vignettes illustratives et débat.

Christine KOLODZIEJSKI, conseillère en formation à la délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT et auteure d'une recherche en psychologie du travail sur le métier de directeur de l'enfance et de la famille et la question de la transmission, fera part de sa recherche et de ses conclusions.

Les directeurs de l'enfance et de la famille du groupe de recherche illustreront ces propos par des vignettes issues de leur pratique.

Approfondir, débattre

Les deux premières séquences de l'après-midi (atelier et controverse) permettront d'approfondir la connaissance de la fonction de directeur de l'enfance et de la famille, dans une confrontation et un enrichissement mutuels entre les apports des directeurs « seniors » ayant participé au groupe de recherche et leurs collègues.

Les dimensions mises à jour par la recherche seront présentées par les directeurs eux-mêmes, dans une logique d'accompagnement à la prise de poste de collègues plus récents. Ces apports seront discutés, débattus avec l'ensemble des participants. Ainsi, c'est de la confrontation entre les pratiques, les représentations et les compétences des uns et des autres que naîtra une intelligence collective de la fonction.

Nous mettrons l'accent sur l'intrication entre la dimension de pilotage, d'une part, et les dimensions technique et clinique, d'autre part.

13 h 30 – 15 h 00 Ateliers

Reprise de la restitution avec des ateliers illustrant l'intrication entre la dimension de pilotage et la dimension clinique. L'assemblée se sépare en deux groupes, afin de faciliter l'expression pour :



- que les participants disent leur façon de vivre la fonction, de l'incarner ;
- confronter des points de vue ;
- identifier différentes façons d'exercer la fonction selon les contextes, les personnes, les parcours antérieurs... en ne se centrant pas que sur les difficultés mais aussi sur les réussites, les points d'appui positifs, les réalisations ;
- identifier les points sur lesquels il faudra travailler par la suite ;

Les participants choisissent d'aller sur un des deux thèmes d'atelier :

- thème 1 d'atelier : le projet pour l'enfant, outil stratégique et levier de changement du dispositif de protection de l'enfance (montrer comment à partir du travail sur le PPE, on touche à plusieurs points qui se répondent : question organisationnelle, lien aux partenaires, diversification des modes d'accueil, accompagnement de l'évolution des pratiques, participation des usagers...) Animé par Brigitte MÉVEL-LE NAIR.

ou

- thème 2 d'atelier : le référentiel d'évaluation des situations familiales : la nécessaire implication de la direction par-delà la dimension technique. Animé par Michel LEBELLE.

Chaque illustration sera suivie d'échanges à partir des pratiques des personnes présentes.

15 h 15 Controverse

Différentes façons d'être directeur/directrice de l'enfance et de la famille : controverse à partir d'une question clé : le DEF et son rapport à la clinique : quelle implication dans les situations ?

Odile SAMPEUR, Guy PATRIARCA, Jean-Paul BICHWILLER lanceront le débat sous forme d'interventions introductives courtes.

En plénière, avec exposés puis échanges. Sur cette question sensible, il sera important d'avoir un échange de points de vue avec les DEF présents.

16 h 45 – 18 h 15 Table ronde

« Les enjeux de la transmission des savoirs dans les organisations de travail », par Michel LEBELLE.

- Les enjeux de la transmission
- Éléments d'évolution socio-historique
- Enjeux pour les organisations : comment ne pas perdre des savoirs et des compétences ?
- Enjeux pour les individus : la gestion du passage (ou non) et ses effets psychologiques
- Transmettre quoi ? Typologie des savoirs et des compétences (éléments de knowledge management)

« Anticiper les fins de carrière dans la fonction publique territoriale »

Jeanne BALLOT, animatrice de l'observatoire social territorial de la MNT.

Jean-Marc JOUSSEN, responsable de l'observatoire social territorial de la MNT.

Présentation de l'étude conduite par des élèves-administrateurs de l'INET pour l'Observatoire social territorial de la MNT



Transmettre... oui mais comment ?

JEUDI 5 JUIN 2014

9 h 00 – 9 h 45 Une modalité possible de la transmission : le tutorat pour consolider une prise de fonction

Lors de sa prise de fonction de directrice de l'enfance et de la famille de la Drôme, Sophie REMINIAC-TURLAN a bénéficié d'un temps d'accompagnement et de transmission avec un directeur chevronné. Ils nous raconteront à deux voix cette expérience.

Guy PATRIARCA, directeur de l'enfance et de la famille de l'Ardèche, en retraite.
Sophie REMINIAC-TURLAN, directrice de l'enfance et de la famille de la Drôme.

Puis échanges avec la salle.

9 h 45 – 10 h 45 Différentes façons d'être directeur/directrice de l'enfance et de la famille : controverse à partir d'une question clé

- Organisations territorialisées vs organisations centralisées : cette question, véritable serpent de mer des départements, doit permettre non pas de trouver la bonne organisation, cela serait illusoire. En revanche, en débattre pourra-t-il faire apparaître le « noyau dur » de la protection de l'enfance ? Qu'est-ce que les directeurs de l'enfance et de la famille estiment non négociable, ou absolument nécessaire pour garantir l'exercice de la mission de protection ? Dans ces différents contextes et configurations organisationnelles, y a-t-il néanmoins des rôles et des marges de manœuvre communs à tous les DEF ?

Controverse animée par Michel EYMENIER, Brigitte MÉVEL-Le NAIR, Chantal RIMBAULT

Puis échanges avec la salle.

11 h 00 – 12 h 30 La transmission des compétences : des modalités possibles, et des outils. Comment recueillir ? Comment transmettre ?

Michel LEBELLE et Delphine PELLÉ DE QUÉRAL, responsable KM, groupe LVMH

- Cartographie des compétences
- Cercle des legs
- Projet patrimoine – métier – compétence
- Le tutorat, oui, mais comment ?

Diffusion d'un film de douze minutes sur le projet mené par LVMH Recherche.

Le CNFPT complète l'offre possible de modalités de transmission (séminaire de formation et d'échange de pratiques réservés aux DEF, écrits par le wikiterritorial... écrit collectif ?).

Envisager et construire la suite



14 h 00 Atelier : construire les suites à partir des besoins exprimés par les participants

Le séminaire vise à co-construire les suites avec les participants. Celles-ci pourront se décliner sous plusieurs formes : ateliers d'échange de pratiques, séminaires de formation ciblés sur les DEF, parrainage, tutorat, formation de tuteurs, séminaires thématiques de transmission d'expériences...

Cet atelier doit permettre d'explorer ce que tous attendraient d'une organisation de la transmission, autant les DEF « seniors » que les participants.

14 h 45 Restitution des travaux d'ateliers

- Présentations des modalités de travail retenues.
- Perspectives et engagements du CNFPT.

15 h 10 Tour de table avec un mot final de chacun des DEF engagés dans la recherche

15 h 30 Fin du séminaire

Directeurs Enfance-Famille : de la fondation d'un métier à sa transmission... comment passer le relais ?

Edité par l'INSET – rue du Nid de Pie – CS 62020 - 49016 Angers Cedex – 02 41 22 41 22
www.cnfpt.fr

Directeur de publication : **Patrick DEBUT**, Directeur de l'INSET d'Angers
Chef de projet : **Laurent SOCHARD**, Responsable du pôle de compétences Enfance
Communication - diffusion : **Laurence RABASSE**, Responsable de communication
Assistante : **Stefany CHIHAB**
Couverture de l'évènement et conception-rédaction : **Résumémo** - 02 40 36 44 87

© Juin 2014 CNFPT/ INSET D'ANGERS