

## Réflexions sur l'autonomie dans un service S.A.I.E.

FAMI-J-KOT est un S.A.I.E: un service d'aide et d'intervention éducative en famille de l'Aide à la Jeunesse dépendant du Centre Régional d'éducation et de services. Il est situé à Mons. Sa mission est d'accompagner des jeunes en logement supervisé en leur apportant une aide pédagogique et sociale tout en veillant à ce que les parents participent au processus d'autonomisation. Les membres de l'équipe sont les signataires de l'article

“ La société capitaliste est une société qui court à l'abîme à tous points de vue, car elle ne sait pas s'autolimiter. Et une société vraiment libre, une société vraiment autonome, doit savoir s'autolimiter, savoir qu'il y a des choses qu'on ne peut pas faire ou qu'il ne faut même pas essayer de faire ou qu'il ne faut pas désirer.

C. Castoriadis<sup>1</sup>

Les services de l'aide à la jeunesse ont pour mission première la protection des enfants, des jeunes et des familles. Cette protection peut se traduire par différentes formes d'accompagnement plus ou moins rapproché, intensif ou espacé, prolongé ou ponctuel, qui laisseront plus ou moins de liberté d'initiative et d'action aux personnes, suivant leurs capacités à évoluer et à dépasser les difficultés qui les ont amenés dans ces services. Mais in fine, ceux-ci visent non à les capturer, les retenir, les chaperonner tout le long de leur vie mais au contraire, à les rendre progressivement autonomes et responsables.

Cette autonomie est cependant toute relative car paradoxalement, si la société enjoint les individus à se prendre en mains et à faire leurs propres choix, elle diminue sans cesse l'espace de liberté et de distanciation possible de chacun par rapport aux normes établies, notamment en ce qui concerne l'équilibre alimentaire, l'hygiène, l'obligation scolaire, l'éducation des enfants, l'épanouissement affectif avec des êtres aimés, aimants, bien traitants, mais pas trop.

Pour sortir de ce paradoxe qui est au coeur de leurs missions, les travailleurs sociaux élaborent, dès leur formation, des stratégies qui leur permettent de se convaincre en quelque sorte qu'ils exercent bien une mission de protection, d'aide qui vise à émanciper les personnes et non une mission de contrôle social qui vise à surveiller, dénoncer, corriger les écarts pour les «faire rentrer dans les rangs».

Conscients de la distorsion, l'équipe de Fami-J-Kot a voulu réfléchir à cette notion d'autonomie, qu'il s'agisse de celle qu'ils activent chez les personnes qu'ils aident ou de celle dont ils disposent eux-mêmes, en tant que travailleurs sociaux, pour justement favoriser cette autonomie chez les personnes aidées? De cet exercice, a ensuite découlé l'écriture des textes qui sont présentés ici.

### L'Autonomie d'un service ?

Une institution est tributaire du contexte politico-économico-environnemental qui l'organise avec ses contraintes administratives contrôlantes auxquelles elle répond par le sens de l'action qui la fonde et une gestion financière adéquate. Dans les limites de ce cadre, elle peut privilégier tel fonctionnement, tel management qui auront inévitablement des effets en cascade sur les services et les professionnels qui y travaillent et qui favoriseront ou non la confiance en soi, la créativité et l'autonomie.

Chaque institution porte en elle les germes de la tentation totalitaire. Heureusement, dans notre secteur, ceux-ci arrivent rarement à se développer, contrés qu'ils sont par l'antidote naturel que portent en eux les travailleurs sociaux. Malgré une charge de travail importante, des agendas overbookés, ceux-ci ont effet, pour la plupart, appris à interpréter le travail prescrit et à investir les espaces de liberté, les interstices de l'informel pour réfléchir ensemble aux missions qui leur sont confiées. Et certains, soucieux d'introduire un autre discours, n'hésitent pas à faire voler en éclats les paradigmes classiques dogmatiques, pour laisser place à des approches spécifiques innovantes qui puisent leurs racines dans la réalité de terrain qu'ils connaissent particulièrement bien.

«Il faut choisir: se reposer ou être libre», disait Thucydide<sup>2</sup>... Nous y travaillons sans répit.

Un même texte n'aura pas le même effet s'il est joué par des professionnels qui, telles des marionnettes, se contentent d'exécuter ce qui leur est demandé ou s'il est véritablement incarné par des professionnels qui habitent le rôle de l'intérieur, avec leur éclairage, quand bien même celui-ci donne au texte une couleur, un ton différent. Mais que souhaitent les commanditaires de la pièce, des marionnettes ou de véritables acteurs, des exécutants qui respectent scrupuleusement le cadre qui leur est donné ou des acteurs qui réfléchissent, font preuve de créativité, osent le questionnement, et se sen-

1. CASTORIADIS C. "Stopper la montée de l'insignifiance", in Le Monde diplomatique, août 1998

2. Thucydide: historien grec du Ve siècle AJC

tent bien dans leur rôle? La deuxième option, celle que nous défendons, nécessite évidemment que la confiance s'installe, des décideurs vers les acteurs et inversement pour que ceux-ci se sentent autorisés à sortir d'une dépendance molle et à devenir plus créatifs.

Laisser des espaces de créativité aux professionnels, les reconnaître dans leurs compétences, les responsabiliser, les laisser agir et leur permettre de poser des actes professionnels qui ne soient pas toujours sous contrôle (de toute façon ils s'arrangeront bien pour qu'ils ne le soient pas) sont des conditions pour que la motivation ne s'estompe pas au fil des années. Dans le même ordre d'idées, il faut aussi cesser de vouloir calquer à tout prix la gestion du personnel dans nos services d'aide sur les modèles du management des entreprises marchandes qui génèrent, comme l'a démontré Ch. Dejours, tant de souffrance au travail<sup>3</sup>. En tant que travailleurs sociaux, nous avons fait de la souffrance des autres notre gagne pain, mais pas seulement. Ceux qui restent dans ce métier le font par goût et s'y épanouissent à condition de rester lucides et de ne pas trop souffrir eux-mêmes, de ne pas tomber dans le repli sur soi, le burn-out et le suicide. Pour cela, ils doivent travailler à leur propre autonomie et entretenir une résistance créatrice mobilisatrice dans laquelle la hiérarchie pourra aussi trouver une force de renouveau institutionnel. Par ailleurs, cette autonomie est aussi l'élément incontournable pour qu'un travailleur social soit à même de franchir la porte des milieux de vie pour lesquels il est mandaté et pour laisser aussi aux personnes qu'il aide la possibilité de se dégager à un moment donné de son intervention.

Paola BALDI

### La reconnaissance : un chemin vers l'autonomie

Tout le monde a déjà plus ou moins entendu le laïus sur les capacités ou «qualités» personnelles qu'un travailleur social doit ou devrait avoir. Pour nous rafraîchir la mémoire je me suis donc procuré une liste de ces fameuses capacités que je citerai succinctement: capacité de ressentir la souffrance des autres; capacité de travailler en équipe; qualités d'écoute; excellent équilibre mental et affectif; calme et sérénité; résistance au stress et capacité à dépasser les conflits; intuition (bien évidemment plus grande chez les femmes que les hommes); capacité de s'auto-évaluer.

Bien que toutes ces capacités soient intéressantes, elles sont plutôt générales et scientifiquement peu observables. J'ai donc opté pour une présentation plus personnelle de capacités qui, soit dit en passant, sont tout aussi peu observables: grande disponibilité, écoute attentive, cohérence des idées et excellente mémoire; bonne expression, savoir adapter son vocabulaire sui-

vant les personnes; savoir rédiger; flexibilité à toute épreuve; capacité à gérer les frustrations (que ce soit lorsqu'une famille n'est pas présente à son domicile alors que le rendez-vous était programmé ou quand les avis divergent en famille, ou avec l'autorité mandante qui ne suit pas nos conclusions); envie d'apprendre, de se dépasser, de faire preuve de créativité; être toujours volontaire pour suivre une formation, approfondir la réflexion; avoir un humour sans pareil: capacité de faire rire, de rire, de rire de soi, parfois pour remonter le moral des «troupe», pour dédramatiser certaines situations; implication réelle dans son travail: envie réelle d'aider ces familles qui vivent parfois des moments de crises, mobiliser (et parfois insister) auprès d'autres intervenants pour mettre des moyens en place pour aider la famille; capacité d'adopter une position «basse»: c'est-à-dire ne pas débarquer dans les familles avec une assise autoritaire, être capable de dire aux familles que nous n'avons pas de «secret» pour les aider; capacité de se remettre en question: accepter la «critique» pour avancer.

En un mot, le travailleur social doit avoir la capacité de prendre seul des responsabilités, d'être autonome dans le choix qu'il pose et d'assumer ce choix parce qu'il doit avoir une confiance en soi renforcée. Le travailleur social doit être un «fantassin/contrebandier» tel que le définissait Bourdieu<sup>4</sup> d'une part, et I. Vallet<sup>5</sup> d'autre part.

Mais pour devenir ce formidable soldat, il faut au préalable que ce métier soit reconnu, valorisé, encouragé par nos employeurs et, plus haut, les instances politiques mais aussi par l'opinion publique qui se demande souvent si «le travail de la parole» et de «l'accompagnement» a une quelconque utilité sociale.

Stéphanie MUREAU

### L'autonomie dans la co-intervention et gestion des dossiers

La pratique de la co-intervention permet une certaine autonomie des éducateurs dans le travail en famille. En effet, suite à un ajustement préalable entre les deux intervenants et discuté en équipe, l'un des intervenants mène l'entretien, il exploite sa créativité et prend le pôle qu'il souhaite et qu'il a choisi. Bien sûr, l'orientation de son travail est définie par le mandat et au travers des interventions mais il garde une certaine marge de manœuvre dans l'application, tant dans la manière de les mettre en place que dans le choix des outils. Pendant ce temps, l'autre intervenant garde également une certaine marge de liberté, il peut ainsi observer, analyser les expressions verbales et non verbales, méta communiquer, créer sur l'instant, rebondir. Ces deux postures permettent une plus grande objectivité et une meilleure analyse de la situation afin de repérer les ressources et les atouts de la personne ainsi que son degré d'autonomie. En ce qui concerne la gestion des dossiers, la marge de manœuvre n'est pas limitée. Chaque éducateur gère ses dossiers de façon autonome, tant au niveau des contraintes administratives (écriture des rapports, réunions) que dans la recherche de pistes de travail et de relais possibles avec d'autres services sociaux.

3. DEJOURS Ch., La Souffrance en France, éd. Du Seuil, Paris, 1998

4. BOURDIEU P., La Misère du Monde, éd. Du Seuil, Paris, 1993

5. VALLETI., "Soyons suffisamment fous pour rester sains" conférence CREAS, Mons, avril 2011

Cependant, il reste à composer avec les freins que mettent en place certaines personnes, leur refus de collaboration, leur mise en échec de l'intervention. Est-ce une façon de protéger leur propre espace de liberté? Ceci est un autre débat.

Elodie ROGER

Comment fait-on pour rendre un jeune autonome dans le cadre d'un suivi en kot?

Rappelons tout d'abord que la mise en autonomie ne signifie pas que le jeune est livré à lui-même. En effet, il est accompagné par des professionnels qui sont là pour l'aider à devenir autonome.

Arrêtons-nous sur cette notion d'autonomie. Que signifie-t-elle? Dans le dictionnaire, nous pouvons trouver une définition du type «indépendance d'un individu, possibilité qu'il a de disposer librement de soi.» Mais est-ce si simple?

Lorsqu'un jeune vit seul en kot, il découvre une série de libertés mais aussi une série de contraintes auxquelles il n'est pas forcément habitué: pas motivant de nettoyer et de ranger son kot, pas facile de se cuisiner un repas équilibré chaque jour, difficile de gérer son budget, pas facile non plus de parfois se sentir seul... Toutes ces choses sont celles qu'entre autres, nous travaillons avec le jeune tout en restant vigilant à ce qu'il ne devienne pas dépendant de nous.

Pour cela, nous devons souvent faire preuve de créativité. Et comment? Prenons une grande marmite dans laquelle nous versons une note d'humour afin de faire comprendre les choses de manière plus souple, un peu de fermeté lorsqu'on s'égare, deux oreilles attentives, deux bons yeux, une cuiller de reformulation, un zeste d'empathie... Bref, toutes sortes d'ingrédients de ce genre à dose raisonnable. Touillons régulièrement dans la marmite afin que les ingrédients ne stagnent pas. Observons ensuite le résultat qui nous permet de veiller à ne pas apporter au jeune des réponses toutes faites sur un plateau, sans non plus le laisser démuni face à une question sans réponse. Un résultat qui permet au jeune un espace de parole et de réflexion afin qu'il trouve par lui-même et grâce à ses propres ressources, ainsi activées, les solutions adéquates à ses problèmes.

Si c'est ce résultat que vous obtenez à l'issue de votre recette sociale, vous êtes dans le bon car c'est principalement de cette manière, par ses propres recherches, par ses propres expériences et erreurs que le jeune apprendra à devenir autonome. Comme je le disais précédemment les professionnels accompagnent le jeune. Nous sommes donc amenés à le guider dans son évolution, à lui donner des pistes de réflexion et des outils afin qu'il apprenne à être autonome et indépendant de nous. N'oubliez donc pas de prendre cette recette dans votre poche à chaque fois que vous travaillez avec un jeune en autonomie...

Kelly HAYEMMES stagiaire assistante sociale

Comment travaille-t-on l'autonomie des parents ?

Chaque famille a des particularités propres à son passé familial, à son vécu, à son histoire,... A partir de ce particularisme, il nous importe d'adopter une attitude humble et empathique envers les gens qui nous accueillent chez eux. Nous ne détenons pas LA vérité. A nous de nous adapter et non le contraire. Le respect est une des prémisses à notre intervention.

Capacité, compétence, confiance, aptitude... sont autant de termes qui ont été oblitérés de la vie de ces personnes.... et, avais-je dit, de la vie de leurs parents aussi probablement. Assistanat, mauvais, inadéquat, sont des termes qu'ils connaissent mieux ou dans lesquels on les reconnaît mieux, voire on les identifie, y compris dans le milieu professionnel, d'autant qu'il est parfois compliqué de trouver chez elles, au premier coup d'oeil, quelque chose de positif sur lequel accrocher.

Et pourtant, nous pouvons travailler:

- la prise de conscience des capacités individuelles propres à chaque membre du couple;
- l'estime et la confiance en soi (via une thérapie individuelle si nécessaire);
- l'encouragement et la mise en avant de tout acte visant à évoluer vers un mieux être;
- la réhabilitation de leur autorité et de leur rôle parental;
- la «découverte» de compétences si ténues soient-elles et dans quelque domaine que ce soit;

... et obtenir peu à peu des résultats avec en prime, de l'espoir, le permis de se projeter dans l'avenir, de rêver pour eux et leurs enfants d'un avenir meilleur! Après tout, n'est-ce pas aussi cela, l'autonomie?

Bertrand SANSEN

Comment aide-t-on les parents à favoriser l'autonomie de leurs enfants?

S'il n'existe pas de solution universelle, de vérité absolue pour travailler avec les jeunes et leurs familles, il existe, fort heureusement pour l'intervenant, des outils qu'il peut exploiter. Le tout premier outil dont il dispose est sa personne, son expérience, sa parole et ses connaissances théoriques. Grâce à cela, il peut déjà entrer en relation avec les parents, tenter d'établir cette relation de confiance entre la famille et lui qui rendra son travail plus efficace. Il pourra échanger, débattre, discuter avec les parents de l'importance de favoriser l'autonomie de leurs enfants, de leur apprendre à se débrouiller seuls pour finalement pouvoir les amener à devenir des adultes responsables, qui se gèrent, pensent, font des choix et prennent des décisions. Mais, comme chacun le sait, des actions concrètes sont souvent plus efficaces que de longs discours et comme très souvent aussi, après la parole, il faut passer aux actes.

Ainsi, très souvent, suivant l'âge des enfants, nous proposerons diverses activités concrètes aux parents pour

les aider à favoriser l'autonomie de leurs enfants. Inviter les parents à leur confier des «tâches» ou des «responsabilités» au quotidien, les faire participer à une activité de loisir ou sportive hebdomadaire ou encore les inscrire à des séjours de vacances qui leur permettront de vivre quelques jours séparés.

Au fil des interventions, en écoutant, en évaluant, en modifiant les pistes de travail si nécessaire, nous aidons les parents à ne plus faire pour leurs enfants mais à faire avec eux pour en arriver à «les laisser faire».

Tout en aidant les parents à favoriser l'autonomie de leurs enfants, quitte à un moment de leur histoire à "faire avec", il importe que nous ne perdions pas de vue la propre autonomie de la famille.

Fabrice DUÉE

## Conclusion

L'autonomie est un objectif intéressant qui interroge nos manières d'agir avec notre public comme nos manières de nous situer en tant que service faisant partie d'une institution.

En effet, sous prétexte d'aider, de vouloir le «bien» des autres, nous les contrôlons et leur indiquons ce qu'ils doivent penser, décider, choisir, faire. Bien sûr, ceci part d'un bon sentiment, mais par ce biais, nous déterminons une certaine relation de pouvoir et imposons à l'autre notre vision du monde. Agir ainsi nous permet de nous sentir utile et valorisé en tant que professionnel mais nous renforçons chez ceux que nous aidons un sentiment d'échec ou d'incompétence.

Dans notre métier, il peut être difficile d'accepter que les usagers, nos usagers, se débrouillent, prennent leur envol, n'aient plus besoin de nous, bref deviennent autonomes, et pourtant n'est-ce pas la preuve que nous avons réussi notre mission? Et quand bien même la situation à laquelle ils sont arrivés ne nous convient pas, est-ce vraiment nous qu'elle doit satisfaire?

Comme l'indiquent les textes ci-dessus, l'autonomie se joue à tous les niveaux: dans les interactions que nous menons avec nos publics, dans les interactions que nous avons entre collègues intra et extra muros, dans les relations que nous entretenons avec la hiérarchie et ses différents paliers, et il va sans dire que chacun de ces niveaux ou paliers a son importance et exerce une influence sur les autres.

Si nous partons de notre point de vue de service, nous faisons partie d'un ensemble qui est l'institution de l'Aide à la Jeunesse, qui est elle-même influencée par d'autres structures... Notre autonomie se joue donc à l'intérieur d'un cadre posé mais elle peut néanmoins

être intéressante à prendre et à explorer dès lors qu'une marge de manœuvre suffisante nous est autorisée pour nous permettre de faire émerger des idées ou des innovations favorables à l'évolution de nos pratiques. Dans ce nouveau cadre posé cette fois non plus par l'institution mais par le service, chaque membre du personnel a la possibilité d'être lui-même et d'exprimer ses particularités, le dialogue permanent entre collègues permettant de garantir au service une cohérence dans ses manières de travailler. Je pense ainsi que nous pourrions appliquer à nous-mêmes la citation d'Aristote<sup>6</sup> «*La totalité est plus que la somme des parties.*»

Ce résultat n'est cependant possible que si la confiance, la reconnaissance et le respect mutuel existent à l'intérieur de l'équipe mais aussi à l'extérieur dans nos relations avec les autres professionnels, la hiérarchie, dans le regard des mandataires, des décideurs, et au-delà de l'opinion publique.

Ceci mène, comme l'évoque Stéphanie dans sa partie sur les capacités personnelles, à une envie d'apprendre, de se dépasser, de faire preuve de créativité non pas pour dominer l'autre mais pour évoluer et en faire profiter ceux avec lesquels on travaille. En effet, le fait de pouvoir prendre des initiatives, d'être soutenus par le groupe permet de se sentir valorisé dans l'exercice de son métier. Dès lors, la motivation à se lever le matin pour aller travailler ne s'ancre plus uniquement dans la relation avec les usagers. Par ailleurs, le fait de pouvoir utiliser sa créativité et celle de l'équipe permet comme l'indique Bertrand, d'adapter les interventions aux personnes qui nous font face. C'est de leur autonomie dont il est question puisque nous tentons de leur laisser la possibilité d'être elles-mêmes et de trouver leurs propres solutions. Le but est que comme nous, elles se sentent autorisées de faire leurs propres expériences tout en étant soutenues. Elles pourront ainsi en retirer toute la gratification qu'elles méritent. La machine est alors lancée, la personne prend du pouvoir sur elle-même et les expérimentations peuvent se multiplier et prendre de plus en plus d'ampleur.

Notre réflexion sur l'autonomie nous a permis de nous mettre d'accord sur une définition de ce que cette notion signifie par rapport au travail que nous menons auprès des jeunes et des familles que nous aidons: l'autonomie est la capacité des personnes de conduire leur vie en utilisant les dispositifs sociaux, institutionnels, relationnels qui leur auront été indiqués par d'autres, professionnels ou pas et qu'elles se seront autorisées, confiantes en elles-mêmes, à solliciter pour sortir d'une impasse. C'est pourquoi, l'extrait de Castoriadis cité en introduction à l'article fait sens dans notre pratique, être libre et autonome, ce n'est pas se suffire à soi-même mais renoncer à une certaine toute-puissance, même dans ses désirs et accepter, dans une certaine mesure, la dépendance aux autres, aux institutions, au monde.

Aline BLONDEL

6. Aristote, La Métaphysique, éd. Pocket, 1992