

Les équipes SOS Enfants : dynamique et fonctionnement¹

Marc DREZE ^{2(*)}

La mission - difficile - des équipes SOS Enfants s'inscrit dans un souci éthique que la société se doit de considérer avec le plus grand soin : il s'agit de prendre en compte l'enfance maltraitée, d'assurer à cet égard des interventions efficaces en termes de prévention et de traitement.

Les équipes SOS Enfants travaillent, à juste titre, selon des modalités pluridisciplinaires. Leur activité est ardue et exigeante, en raison même de la gravité des situations qui leur sont soumises, lesquelles revêtent souvent un caractère d'urgence et de crise. En outre, la faiblesse des moyens mis à leur disposition (notamment en matière de normes de personnel) est assez inadéquate compte tenu des besoins auxquels elles doivent faire face.

Dans ce contexte, les équipes s'interrogent sur leur structure, leur fonctionnement, sur les procédés à mettre en oeuvre pour les améliorer. Ces questions se posent avec une acuité particulière pour les professionnels occupant une position-clef dans l'équipe : les coordinateurs et les secrétaires (c'est d'une rencontre avec ceux et celles-ci qu'est issue la présente réflexion).

Ce questionnement s'articule autour des thématiques suivantes : comment gérer l'urgence et le surcroît de travail ? Quel type d'organisation serait le plus efficace ? Faut-il mieux définir les fonctions de chacun, les responsabilités ? Comment gérer les horaires ? Comment assurer adéquatement la circulation de l'information ? ...

L'inconfort que traduisent ces questions semble révélateur de l'évolution des équipes en relation avec l'environnement qui est le leur : les besoins de celui-ci ont entraîné un accroissement des tâches, une multiplication des interventions, une complexification des fonctions.

Nous pensons que les équipes éprouvent des difficultés à adapter leur fonctionnement aux sollicitations de plus en plus importantes de l'environnement social.

Dès lors, il y aurait avantage à penser la dynamique des équipes en termes de (re)structuration. Les fonctions et les rôles méritent certainement d'être clarifiés, de même que les limites des prérogatives de chacun, ou le degré d'autonomie dont dispose chaque professionnel.

¹ Bulletin d'Informations de l'Action Enfance maltraitée n° 20, édition ONE, Bruxelles, 1995

² DREZE Marc, formateur au CFIP

Dans cette perspective, nous ne saurions trop insister sur la nécessaire responsabilisation du coordinateur : on sait combien la qualité du travail en équipe dépend de la qualité de son leadership. Celui-ci a notamment pour fonction d'insuffler une ligne directrice à l'activité, de conférer à l'équipe la cohérence de son action, la cohésion de ses membres, de faciliter la communication en leur sein. La responsabilisation du coordinateur a pour corollaire une disponibilité suffisante et la revalorisation de son rôle.

Les processus de décision doivent faire l'objet d'une attention particulière. Ils sont en relation avec la délimitation d'action de chaque acteur et leurs responsabilités respectives.

Ils requièrent la prise en compte d'aspects techniques (réunions, règlement d'ordre intérieur, canaux et modes de communication, ...).

Enfin, l'efficacité des équipes SOS Enfants dépend des moyens disponibles, et ceux-ci dépendent entre autres de l'intérêt que leur porte la société et par conséquent les Pouvoirs Publics. Il y a là une bonne raison d'encourager les équipes à faire valoir l'intérêt de leur existence et de leurs projets, et rechercher activement la reconnaissance légitime dont elles ont besoin pour se développer adéquatement.