

Sébastien Decoster

# « Un enfant n'a pas d'autres parents que les siens »

A Guebwiller, en Alsace, Sébastien Decoster laisse libre court à ses penchants iconoclastes. Pour que les placements se passent bien, ce directeur de maison d'enfance s'attache particulièrement à soigner la place des parents.

Casquette assortie à ses montures noires, Sébastien Decoster n'a aucune intention de s'attarder dans son bureau. Le directeur de la maison d'enfants à caractère social (Mecs) Le Bercaïl veut faire visiter ce « *petit village* » de cinq maisons au cœur de Guebwiller (Haut-Rhin). Dans la pièce « *à la porte toujours ouverte* », la décoration révèle son univers à la volée. Des photos d'art des hauts-fourneaux d'Hayange (Moselle), qui ont vu grandir ce fils d'ouvrier ; d'autres chargées de l'histoire de l'orphelinat protestant fondé en 1946. Le schéma encadré de l'énigme des neufs points – « *pour les relier sans lever le crayon, il faut sortir du cadre, sinon on ne fait rien, comme ici* », glisse-t-il. Et, partout, des figurations du Petit Prince, dont il aime tant conter l'histoire aux enfants.

Le voilà déjà dehors à présenter le potager en dormance sous les feuilles mortes : « *Les parents nous apportent les graines* », précise-t-il avec satisfaction. Des vignes surplombent le domaine. Il lui est arrivé d'emmener une forte tête randonner jusqu'au sommet pour « *prendre un peu de hauteur* » – même de nuit, s'il le fallait. « *C'est souvent les gamins les plus compliqués à contenir qui me tombent dans les bras quand ils partent* », sait d'expérience le travailleur social. « *Les enfants ont besoin d'un cadre cohérent avec un espace de liberté à l'intérieur. Le plus important, c'est l'insouciance, ce qui n'est pas gagné pour les victimes de barbarie. Ils ont un grand déficit d'imaginaire, alors ils faut créer, jouer, se déguiser, leur faire vivre une enfance*, esquisse-t-il. *Ici, on a le droit d'aimer les enfants, pas de façon exclusive, mais ils en ont besoin pour grandir.* »

Même pendant sa récente maladie, il a eu peine à lever le pied, tenant des

visioconférences depuis sa chambre stérile jusqu'à l'heure d'entrer dans le dur de la chimiothérapie. De son année de lutte à mort, il a tiré un livre de poèmes, *Sang titre, ma lutte contre le cancer du sang* (1), son « *exutoire* ». « *Je n'ai pas pu avoir d'enfant, mais je m'occupe des 80 enfants du Bercaïl* », retient-il à 41 ans.

## « Organigramme inversé »

L'homme fourmille d'idées. La dernière en germe ? Une laverie pour les jeunes adultes sortis de sa structure : « *Pierre Bourdieu dit qu'on devient adulte quand on achète sa machine à laver. Je me vois à leur âge revenir chez mes parents pour faire mon linge. Ce ne serait pas humain de couper les liens si vite.* »

Soucieux d'avancer avec ses équipes, il concède : « *J'ai appris à décélérer.* »

Et défend d'ailleurs un management horizontal, ordonnant autour de l'enfant une constellation de figures adultes. Lui qui a contribué au Livre blanc du travail social promeut

un « *organigramme inversé* » où la direction soutient ses équipes, qui soutiennent au sommet les enfants.

En tant qu'enseignant de l'École supérieure de praxis sociale de Mulhouse, il le sait bien : « *Pas facile de donner envie de travailler dans la protection de l'enfance aujourd'hui.* » C'est pourtant dans ce centre de formation qu'il a reconnu ce matin deux anciens du Bercaïl. « *On ne les a pas dégoûtés du métier*, se réjouit-il. *En revanche, les candidats à l'embauche sont dans la négociation, ils ne veulent pas travailler le week-end.* » Pour ne pas les perdre, il se veut ludique : fini les réunions de trois heures, place à de courts jeux de rôles et de mouvements pour travailler

les positionnements professionnels. Ses collègues décrivent « *un homme sérieux qui ne se prend pas au sérieux.* »

Côté privé, Sébastien Decoster s'en remet au théâtre d'improvisation, sa « *bouffée d'oxygène* ». Rebondir sur ce qui est à portée de main, jouer ensemble, rire, créer... Il y entretient tous les ingrédients de sa discipline de travail. Mais l'art du jeu lui vient de plus loin encore, d'une longue expérience d'animateur en colonies. « *Du lycée jusqu'à la fin de mes études, l'été, c'était un mois de colo et un mois d'usine*, explique-t-il. *Mes premières colonies étaient avec des enfants dits "difficiles", comme on les appelait à l'époque. J'ai compris plus tard qu'il s'agissait des enfants de l'ASE [aide sociale à l'enfance].* » Il continuera à diriger des séjours sur ses congés jusqu'à ce qu'il endosse des responsabilités de chef

« **Les enfants ont besoin d'un cadre cohérent avec un espace de liberté à l'intérieur. Le plus important, c'est l'insouciance.** »

de service. « *Travailler dans l'enfance m'a permis de m'émanciper*, confie le gamin des hauts-fourneaux. *Ça a été un apprentissage difficile, car j'avais grandi dans un monde où les émotions étaient rarement partagées. J'ai découvert un univers où les mots sont mis sur les traumatismes, les douleurs et les absences. Tout ce que j'avais appris à taire devenait essentiel.* » Une culture de la parole qu'il défend aujourd'hui : « *Vu les délais en pédopsychiatrie, ce sont d'abord les professionnels des Mecs qui doivent permettre à l'enfant de se raconter.* »

Une philosophie qu'il applique depuis son premier poste. Deux ans après son diplôme d'assistant de service social, à 25 ans, Sébastien Decoster rejoint l'ASE



PASCAL BASTIEN

de la Haute-Marne. « *En polyvalence intégrale* » au sein d'un tout petit département, il embrasse pendant quatre ans l'ensemble de ses missions, de l'évaluation des informations préoccupantes aux agréments, en passant par le suivi des placements. « *En tant que seul homme, j'avais aussi la référence de grands ados* », complète-t-il. Puis le « *couteau suisse* » part en reconnaissance dans l'associatif. Il prend d'abord la responsabilité du premier service de placement à domicile du Grand Est au sein d'une Mecs de Moselle, puis du premier du genre en Alsace. « *On partait de rien, avec cinq mesures* », se souvient-il. Un bref retour à l'ASE le conforte dans son besoin « *d'accompagner en proximité plutôt que de tenir un rôle d'ordonnateur* ». Sébastien Decoster intègre alors un centre maternel à Colmar. Il devient une fois encore chef de son service de placement à domicile, mais aussi de ceux de son centre maternel, de son centre expérimental pour pères isolés et de son antenne d'insertion. « *Si je pouvais gérer quatre services, je pouvais bien gérer une direction* », estime-t-il. C'est donc sans surprise qu'il prend la tête du Bercaïl en 2021.

Le placement à domicile a nourri en lui la conviction viscérale que la protection de l'enfance passe d'abord par le soutien à la parentalité. « *La place d'un enfant est auprès de ses parents* », martèle-t-il. Sans éluder les situations inextricables, Sébastien Decoster se refuse à faire des parents défaillants le « *mauvais objet* », « *une position parfois difficile à comprendre pour les jeunes professionnels* ». « *Les enfants n'ont pas d'autres*

*parents que les leurs. Quand on travaille leurs compétences, on réduit le temps de placement des enfants et on permet leur retour au domicile* », défend-t-il, assumant aussi l'intérêt pour la Collectivité européenne d'Alsace (CeA), qui compte plus de 400 mesures non exécutées.

« *J'ai pour principe de ne pas flouer les parents, retient-il de ses expériences en protection de l'enfance. J'ai vu comment on peut leur mettre le couteau sous la gorge en disant : faites ça, sinon votre enfant est placé, ou le placement est reconduit. Je n'étais pas à l'aise avec cette posture.* » Il garde un goût amer des chaises qui volaient dans le bureau et de ses interventions appuyées par des gendarmes « *parce qu'on n'avait pas été clairs avec les parents* ». « *On peut éviter ça si on explique le sens, que ce n'est pas un enlèvement, que c'est récupérable grâce à des objectifs précis* », défend-t-il.

Sauf que, « *en face à face dans un bureau, il ne se passe rien* », sait bien Sébastien Decoster. Lui revient en tête l'époque où il reconduisait en voiture à travers la Haute-Marne des parents chez eux après une convocation. « *J'appelais ça la cliothérapie*, sourit-il. *Une fois qu'on était dans la Clio à faire nos trente minutes de route, les langues se déliaient.* »

## La méthode ludique

Alors pour coconstruire les projets personnalisés, c'est par le biais du jeu que Sébastien Decoster rassemble depuis dix ans l'enfant, ses parents et son éducateur autour de la table. « *C'est un moment convivial. On utilise des jeux de cartes. On interroge les parents: "quelles qualités reconnaissez-vous à votre enfant?"*, et inversement. *Et une fois que chacun a pu être valorisé, on en arrive aux problèmes : quels sont les besoins ? Puis on transforme ça en engagements : deux ou trois objectifs très concrets, pas plus. Ce sont leurs mots, pas de jolies phrases pour plaire aux juges. Et ils signent. S'il y a une tâche de café, tant pis. C'est vivant et ça marche !* » Dans sa dernière évaluation du Bercaïl, la Haute Autorité de santé relève que la méthode mériterait d'être diffusée.

Est-ce pour se débarrasser de ces carcans institutionnels que Sébastien Decoster a repris sa liberté ? Le directeur, qui vient d'acter sa démission de la fonction publique, assure en tout cas que la relation de « *partenaire-prestataire* » avec l'ASE lui convient davantage. Sa petite association va répondre à l'appel de la CeA, en difficulté pour créer de nouvelles places. Mais derrière son volontarisme, il bout. Lui qui a longtemps cru « *que l'ASE pouvait être réformée* » est désormais convaincu qu'« *il faut tout reprendre de A à Z* ». Et attend toujours que le Livre blanc du travail social soit mis à profit. ■

Claire Gandanger

(1) A paraître en mai 2025 aux éditions Le Lys bleu.