



Synthèse

Réf. : 2008tev1

Septembre 2010

L'évaluation des situations des enfants en protection de l'enfance : groupe, équipe et compétences collectives

Michel Boutanquoi

Maryse Bournel-Bosson

Jean-Pierre Minary

L'évaluation des situations des enfants en protection de l'enfance : groupe, équipe et compétences collectives Synthèse du rapport à l'Oned

**Michel Boutanquoi
Maryse Bournel-Bosson
Jean-Pierre Minary**

a) Le point de départ de la recherche.

Le projet de recherche visait à mettre au jour et à comprendre les processus en jeu dans les pratiques d'évaluation en protection de l'enfance en s'attachant à repérer l'influence des données organisationnelles et les modalités de mise en œuvre de compétences collectives.

Récusant une vision techniciste qui tend à réduire la problématique de l'évaluation des situations à la seule question du recueil, du traitement des informations et à la réduction des erreurs que celles-ci engendrent, nous avons abordé la question des pratiques d'évaluation des situations en prenant en compte un double enjeu :

- ➔ s'agissant d'un travail qui se réalise dans la relation à autrui, il ne peut être totalement indemne des logiques émotionnelles et contre-transférentielles présentes au cœur de toute rencontre avec la souffrance d'autrui
- ➔ au-delà des rencontres inter-individuelles et des subjectivités qui s'y rattachent, les pratiques d'évaluation s'inscrivent dans un cadre socialement construit d'un point de vue juridique, politique, idéologique et se trouvent marquées par une série de représentations sociales. Elles s'inscrivent ainsi dans des cadres spécifiques de travail.

Les pratiques d'évaluation prennent en conséquence place dans un univers complexe où se mêlent des aspects institutionnels, organisationnels, des vies d'équipe, des relations interpersonnelles et des rapports personnels aux situations. Le travail d'évaluation repose non seulement sur des données, des paroles (reconnues ou non), des modèles d'analyses (explicites ou non), mais également sur un travail d'échanges, d'interlocution. Autrement dit, des décisions, des orientations seront prises au terme d'une activité langagière entre les différents professionnels concernés, ce qui rappelle l'importance de la qualité des relations d'équipe et des modalités de structuration des interactions. Notre attention s'est donc portée non pas sur les pratiques

individuelles mais sur le travail collectif et sur les collectifs de travail.

La démarche s'est inscrite dans le cadre d'une recherche-action, estimant indispensable une collaboration étroite avec des praticiens sur un tel objet. Il ne s'agissait pas de produire une connaissance à laquelle succéderait une étape d'appropriation par les professionnels mais de créer les conditions d'une compréhension conjointe d'une réalité et d'envisager ensemble ses développements potentiels.

Si la question de l'évaluation peut être posée à différents moments du processus de prise en charge d'un enfant dans le cadre de la protection de l'enfance (signalement, suivi en milieu ouvert, suivi dans le cadre d'un placement), ces différents moments ne mobilisent pas les mêmes équipes, tout du moins sur le département où s'est déroulé la recherche. Le choix de travailler dans le cadre du suivi des placements¹ résulte de la prise en compte de données organisationnelles : un processus de restructuration en cours pour les services en charge des signalements, des primo-évaluations ne permettaient pas la mise en œuvre de la recherche en amont du placement. Il reste cependant que les processus en jeu, les résultats de la recherche nous paraissent pouvoir nourrir les autres moments de l'activité d'évaluation en protection de l'enfance.

b) Méthodologie et déroulement

Nous avons fait un choix qualitatif, celui d'étudier un nombre restreint de situations, quatre au total². Nous n'avons cherché ni l'exhaustivité ni l'exemplarité mais plutôt à être au plus près d'un travail en cours de réalisation, tout en sachant par avance que les situations retenues ne formaient qu'une infime partie de la gamme des situations que les équipes ont à connaître.

Pour autant, il nous a semblé possible d'atteindre des composantes de base de ce qui se joue (ou pas) dans une équipe de protection de l'enfance face au travail d'évaluation au travers de situations concrètes saisies dans leur dynamique.

La recherche a été structurée par quatre phases de travail :

1. Entre septembre 2007³ et septembre 2008

Nous avons enregistré (sur le mode vidéo ou audio), pour chaque situation, les différents temps collectifs de travail qui jalonnent la prise en charge :

- a) la présentation à l'ensemble des travailleurs sociaux de la situation
- b) la synthèse dite d'admission qui rassemble le responsable éducatif, le référent, le psychologue, les partenaires extérieurs et l'assistant(e) familial(e).
- c) le groupe d'élaboration et de réflexion (GER), espace ouvert mais non systématique qui offre la possibilité au référent d'exposer ce qui fait problème et le travailler avec ses collègues.
- d) la synthèse d'échéance (à 6 mois ou 1 an suivant les mesures).

L'enregistrement de ces quatre temps formels de travail collectif a donné lieu à une retranscription systématique. Par la suite et pour chacun d'entre eux, un temps de reprise a été organisé avec deux chercheurs et les professionnels concernés. Ces derniers ont été invités à réagir aux traces écrites de leur activité en groupe. Cette confrontation indirecte permet d'instaurer un cadre de co-analyse (soi/les collègues/les chercheurs) où les manières de dire et de penser perdent de leur caractère d'évidence.

2. Entre septembre 2008 et juin 2009 :

1 Trois pôles Ase quadrillent le territoire du département. Nous avons travaillé avec l'un d'eux composé de trois équipes.

2 Choisies parmi celles présentées en septembre et octobre 2007

3 La recherche a débuté avant de répondre à l'appel d'offre de l'Oned

Nous avons opéré un retour, situation par situation, avec les professionnels concernés, sur les données collectées au fur et à mesure de l'analyse co-construite. L'objectif était d'appréhender la dynamique interactionnelle spécifique à l'œuvre; de saisir la construction et l'évolution des objets de discours, de repérer les manières de nommer, de catégoriser, de se référer à tel ou tel savoir, voire à telle ou telle idéologie. Il s'agissait aussi de discerner les processus d'ajustements entre les acteurs, les modifications ou rigidifications des points de vue, la constitution et l'évolution des objets de débat. Nous avons pris en compte les modalités d'ouverture et de clôture des réunions, le mode de présence des participants, et aussi la manière dont ces réunions s'insèrent dans l'ensemble des pratiques du service. Ce temps d'analyse ne portait plus sur chaque temps d'une situation mais sur l'ensemble des séquences de celle-ci, donc d'un point de vue diachronique.

Nous avons cherché ensuite à dégager avec les professionnels les points essentiels quant aux processus et de favoriser l'élaboration d'une démarche d'évaluation partagée à l'intérieur des équipes.

3. Entre septembre 2009 et juin 2010

Les quatre situations ont été à nouveau travaillées en petit groupes incluant à chaque fois au moins un professionnel qui ne connaissait pas la situation. Il s'agissait de reprendre chaque situation non pour elle-même, mais dans le but d'approfondir les éléments de compréhension voire de généralisation et de réfléchir à d'éventuelles perspectives au regard d'une éventuelle évolution des pratiques.

Un comité de pilotage a assuré tout le temps de la recherche une fonction de réflexion et de régulation.

c) Les principaux résultats

Schématiquement on peut caractériser les résultats de cette recherche selon deux axes : l'un relève d'une description et d'une compréhension d'une partie des processus en jeu dans le travail d'évaluation en protection de l'enfance ; l'autre revoie à la nécessité d'approfondir, au-delà du cas particulier étudié, les articulations entre groupe, équipe, travail collectif.

Selon le premier axe, on peut définir deux types de résultats : l'un concerne les données organisationnelles, l'autre les processus.

Un certain nombre d'éléments relevant des aspects organisationnels impactent fortement l'activité d'évaluation :

- le nombre de situations par travailleur social qui réduit la disponibilité et favorise une attention redoublée aux situations bruyantes par rapport aux situations plus silencieuses
- la formalisation des temps de réunions rythmés par la temporalité des mesures : le temps de l'organisation n'est pas nécessairement le temps de ceux qui l'habitent, familles ou professionnels.
- L'organisation même des services départementaux qui accentue un clivage entre travail de prévention et travail de protection
- la contrainte des réponses : disponibilité des places, absences de lieux intermédiaires
- le sentiment de sécurité qui renvoie directement au cadre de travail et aux modalités de fonctionnement

Il n'y a rien de véritablement surprenant, il s'agit au fond juste de rappeler qu'on ne peut apprécier la qualité d'un travail sans prendre en compte les conditions mêmes de production de

celui-ci. Dans le cadre observé la notion de « travail empêché » prend tout son sens : il n'est pas seulement le résultat de la confrontation au réel des situations, il s'inscrit aussi dans le réel de l'organisation.

Il nous semble ici essentiel de souligner combien l'organisation du travail, le climat peuvent impacter le travail d'évaluation en protection de l'enfance.

Lorsqu'on aborde la question des processus, cet impact s'observe par une propension à ramener l'inconnu au connu. Soit la situation est celle d'une famille déjà connue et des repères déjà acquis s'y retrouvent dès lors mobilisés, soit la situation est nouvelle, mais elle est replacée, rabattue pourrait-on dire, dans une catégorie de situations comparables.

L'enjeu essentiel paraît être, dans les deux cas, d'offrir la possibilité de se mettre au travail sans délai. Les points de repères constituent alors autant de points d'ancrage pour engager la prise en charge, l'agir, le faire.

Bien évidemment, si l'urgence, le manque de temps pèsent sur cette manière d'entrer dans les situations, si on peut évoquer sans doute une sorte d'économie cognitive permettant effectivement une accélération de la mise au travail, elle peut aussi être perçue comme une défense contre l'angoisse que véhicule toute situation nouvelle ; ainsi, agir au plus tôt permet l'atténuation ou la neutralisation de la charge d'inconnu et de risques potentiels.

Pourtant, ce qui peut être perçu comme une facilitation du point de vue de l'action peut se révéler un frein d'un autre point de vue, celui de l'élaboration. Comment éviter en effet que le regard ne se fige ? Comment éviter d'être « encombré » par ce qui est connu comme le soulignent les professionnels ? Comment ne pas mésestimer les singularités, celles des familles d'une part, et celles des enfants au sein d'une même famille d'autre part ?

Le premier regard, à la fois transmis par les premiers évaluateurs et construit dans les premiers échanges, structure l'ensemble du travail.

Les temps collectifs sont reconnus comme des espaces indispensables par les professionnels. Pour autant ils parviennent difficilement à représenter véritablement des temps d'analyse. Ils le sont davantage quand certains éléments de décalage s'interposent dans la discussion générale : un désaccord, un regard plus extérieur, des positions d'emblée différenciées (par exemple, quand plusieurs référents sont situés pour une même situation). Dans ces configurations spécifiques, l'évidence communément partagée se trouve plus facilement mise en débat, voire remise en question, avec comme enjeu de permettre par là même l'émergence d'éléments sous-jacents, moins visibles.

Introduire du décalage passe par une formulation de différentes hypothèses qui permet de se défaire de l'évidence du premier regard mais passe aussi par une meilleure prise en compte des points de vue des parents et des enfants.

Par rapport au travail avec les parents, la référence aux différentes dimensions de la parentalité apparaît de fait relativement faible dans le travail d'évaluation observé. Une certaine focalisation sur la protection de l'enfant, l'idée qu'elle ait pu être rendue nécessaire du fait de l'échec du travail de prévention freine probablement une plus grande prise en compte du point de vue des parents et des dynamiques parentales. Cela ne signifie pas que rien n'est fait en ce sens.

On peut tenter de comprendre l'une des difficultés de la mise en œuvre d'un temps de travail collectif qui aille au-delà d'une simple confrontation de points de vue ou d'une simple réitération d'un point de vue partagé en s'intéressant à la question du rapport entre groupe et équipe.

Face aux difficultés des situations, face à ce qu'elles soulèvent d'un point de vue affectif, émotionnel, le collectif est apparu aux chercheurs, d'abord comme un groupe de soutien. Tout l'enjeu semble bien de pouvoir passer de ce moment nécessaire dans sa fonction de réassurance et de protection à un travail d'équipe qui mobilise des compétences collectives. La diversité des

places et des statuts, les différences entre les professionnels liées notamment à leur plus ou moins grand degré de proximité et d'engagement dans les situations peuvent constituer des ressources pour introduire de la plurivocalité dans l'analyse. Poser un regard différent sur une situation, ses tenants et aboutissants ne signifie pas s'opposer à l'autre mais offre l'occasion de mettre à jour les éléments souvent implicites qui orientent le point de vue.

Nous avons pour ambition de comprendre, d'analyser les processus collectifs non pour récuser d'emblée tout recours à un référentiel mais pour insister sur des dimensions rarement prises en compte dans les recherches sur l'évaluation en protection de l'enfance. Notre travail tend à montrer que la question des méthodes et de l'outillage a peu de sens comme instrument de mesure mais qu'elle prend de l'épaisseur comme point d'appui du travail collectif. Elle n'a de sens que parce qu'elle soutient une réflexion et une élaboration d'une équipe constituée comme telle menant un travail d'interprétation.