



# Quelques enjeux de la collaboration interprofessionnelle en protection de l'enfance à l'ère de la participation

Michel Favez, travailleur social, professeur honoraire HETSL

1

1

## Pour introduire le propos

La montée en puissance de la prise en compte de la participation:

- S'inscrit dans une tension dynamique et circulaire entre *tous* les partenaires qui agissent dans le champ de la protection des mineurs.
- Une évidence s'impose ici: **collaborer, tenir compte de l'avis de l'autre (donc l'écouter et lui donner de l'espace pour agir) fait partie de l'ADN du travail socio-éducatif**. La promotion de la participation peut apparaître à la fois comme:
  - un ancrage amélioré du travail social dans les droits humains,
  - mais aussi comme une forme de **marketing de l'activité de protection de l'enfance** dont on mesure à chaque traitement médiatique (ou presque) à quel point elle résonne de manière ambiguë.
  - Il faut par ailleurs relever une certaine ambiguïté d'une participation désormais promue et en même temps située dans un environnement professionnel qui tend globalement à minimiser les dimensions collaboratives.

2

2

## Collaborer dans un contexte plus ouvert à la participation

### Un «centre de gravité» à rechercher

- L'enjeu global de la **participation place le monde socio-éducatif face à un défi** ayant une certaine parenté avec le défi de « l'inclusion » dans le monde l'École obligatoire: **il s'agit d'un paradigme qui « travaille » l'équilibre même du système.**
- **Les difficultés de collaboration, souvent vécues au sein des réseaux notamment, découlent en partie d'effets de «ruissellement»** (le H.I.O.R dont nous avons déjà parlé) **d'un plan sur l'autre, aboutissant à des blocages de communication, voire des tensions interpersonnelles.**
- Cet effet est d'autant plus fort que certains fonctionnements institutionnels sont structurés en «silos», chaque Service / direction générale induisant involontairement, sur le terrain, des lignes de fracture, pour ne pas dire des clivages, dans son périmètre d'intervention qui se trouve dès lors disjoint du silo voisin.

3

3

## Travail en sous-groupes "métiers", puis toutes et tous ensemble

**Quelle est la place de chacun·e, y compris celle de l'enfant et de ses parents, dans les collaborations que vous construisez dans votre pratique actuelle ?**

**Qu'est-ce qui favorise -ou non- l'émergence de parents (et d'enfants !) acteurs de l'intervention qui les concernent ?**

**Quels sont les contenus à partager et qui circulent donc au sein du réseau ?**

**Finalement, à quoi et à qui êtes-vous d'abord attentives et attentifs dans vos collaborations ?**

4

4

## Collaborer dans un contexte plus ouvert à la participation

### Une conflictualité au cœur des collaborations

- La participation s'inscrit d'emblée dans le contexte, structurellement conflictuel, de la protection des mineurs: elle peut donc être porteuse d'enjeux de tactiques de communication.
- Dans un environnement souvent saturé par des conflits préexistants (conjugaux; parentaux; transgénérationnels; intrapsychiques aussi) et par le risque toujours présent de **l'isomorphisme** des mécanismes d'expression et de résolution des conflits, **le soin porté au plan relationnel** est nécessaire, mais il n'est pas suffisant (pas toujours pertinent, non plus) pour réguler, seul, les conflictualités institutionnelles en cause.

5

5

## Régler les enjeux de conflictualité par le recadrage gestionnaire de l'activité socio-éducative ?

- Une tendance forte actuelle va dans le sens d'une accentuation appuyée de la **régulation technique et gestionnaire**, **qui viserait à s'affranchir, dans la mesure du possible, de la conflictualité que nous venons d'évoquer**. Elle dépasse largement le champ de la protection des mineurs, évidemment.
- **Il s'agit d'une croyance**, instituée comme rationnelle, qui affirme qu'une régulation très rationalisante et technique des échanges tant entre professionnel-le-s qu'entre celles-ci ou ceux-ci et enfants / familles serait **à même de transformer une réalité complexe et conflictuelle en une réalité standardisée, « traitable » par des solutions prédéfinies, elles-mêmes standardisées**.
- **Dans les faits, la simplification gestionnaire de la complexité inhérente aux contextes relationnels humains et à leur conflictualité échoue souvent** à en transcrire le sens, voire même génère des disqualifications en cascade (du vécu de l'enfant; de ses parents; des professionnel-le-s) et donc des collaborations à construire en dépit des difficultés rencontrées.

6

6

## Des informations à partager, au défi des frontières / des liens qui nous séparent et nous unissent.

- Certes, la participation s'inscrit dans **une évolution globale des services publics allant vers plus de transparence et une exigence éthique** (et désormais juridique) justifiant, pour les personnes concernées (enfants ou adultes), d'être le plus possible acteurs de l'intervention qui les concerne.
- En même temps, la participation des usagers, des enfants tout particulièrement, a pour conséquence de **questionner la tendance naturelle centripète des dynamiques institutionnelles** (des services « placeurs » comme des foyers ou services éducatifs ambulatoires).
- Dès lors, les enjeux de **gestion de la confidentialité** se complexifient, voire se durcissent.

7

7

## L'enjeu des réseaux

La place de la dimension « clinique » de l'intervention et notamment celle de l'implication possible dans des espaces relationnels: l'enjeu des réseaux

- La constitution du réseau et plus spécialement la capacité d'entrer en matière avec l'enfant tient moins aux « spécialités respectives » et au positionnement institutionnel, qu'à la capacité de l'adulte de s'impliquer dans l'échange de manière authentique, contenant mais reliée à son contexte de collaborations.
- Dans cette perspective, des réseaux de petite taille (trois à quatre personnes) constituent des unités les plus fonctionnelles.
- La question de l'information recueillie et de sa transmission doit faire preuve d'un travail réflexif à l'échelon du petit réseau, en conjuguant des enjeux juridiques, relationnels et de prise en compte du sens du propos.

8

8

## L'enjeu des réseaux

### Circonscrire la notion de réseau: une proposition

- La rencontre répétée de professionnel-le-s
- D'horizons disciplinaires ou « métiers » divers, à l'ancrage hiérarchique autonome.
- Autour d'une problématique qui peut être individuelle mais qui presque toujours, implicitement au moins, familiale.
- L'existence d'un leadership explicite, dont la pertinence peut être négociée dans le respect de la reconnaissance de « l'altérité professionnelle » de chacun-e
- Un rapport à la délégation de compétences qui permet de s'exprimer au sein du réseau dont le périmètre est assumé en conscience (y compris dans ses limites) (cf. Slide suivante)

9

9

## L'enjeu des réseaux

### Construire et pouvoir assumer la cohérence de son intervention parmi les autres

- Arrivés dans un réseau... (ou dans une synthèse), on est bien partis de quelque part ! La construction interne à mon équipe, en lien avec mon responsable, etc., a une grande importance, car elle sera mise à l'épreuve du réseau:
- **Dans quelle mesure ai-je pu donner de la valeur et un sens partageable** aux informations internes à ma propre structure ? Dans quelle mesure un temps de préparation à la rencontre est-il envisageable ?
- Dans quelle mesure suis-je au clair quant aux possibilités offertes par mon point de vue, mais aussi ses limites ?
- Suis-je confortable au sujet de la densité de ce que j'apporte en réseau ? Des informations, des hypothèses, des points qui impliquent une négociation, etc.

10

## L'enjeu des réseaux

### La question de la sous-traitance

- **Sous-traiter une part de l'intervention à une structure (sous forme de « prestation » ) ne constitue pas la mise en place d'un travail en réseau. La mise en place d'une prestation « spécialisée » gagne en effet à être traitée avec prudence.**
- Parfaitement justifiée dans certains cas en termes de mobilisation de compétences réellement nouvelles et surtout maîtrisée dans la temporalité de son déclenchement...
- **... elle peut au contraire accentuer le morcellement de certaines interventions**, constituer en fait le support de passage à l'acte d'un rejet qui ne dit pas son nom. Elle peut aussi constituer un "effet retour" de disqualification de la compétence généraliste.
- Le gonflement progressif de certains réseaux peut être une conséquence mal maîtrisée de la « sous-traitance »

11

## L'enjeu des réseaux

Les réseaux: Une « scène » très révélatrice de ce qui fonctionne, de ce qui pourrait fonctionner et de ce qui pose problème dans beaucoup de nos collaborations.

- En même temps que des collaborations investies, impliquées, d'un réseau de taille limitée garantissent un cadre de travail collectif signifiant, ce type d'organisation garantit une prise en compte des enjeux relationnels, conflictuels et symboliques qui sont systématiquement présents dans toute situation familiale de protection des mineurs.
- Au contraire, des réseaux étendus, affirmant la place « spécialisée » de chaque intervenant·e sont (trop) souvent peu contenant, favorables à une conflictualité directe et agie, à des disqualifications et en définitive à une faible réflexivité. En outre leur capacité à « filtrer » les informations les plus pertinentes est souvent faible.

12

12

# L'enjeu des réseaux

Participation et place des personnes concernées au sein du réseau.

- La participation accrue, voire centrale de l'enfant, de l'adolescent-e de sa famille a un effet direct sur le choix de la composition du réseau. Traditionnellement, trois formes coexistent:
  1. Le réseau est pratiqué **en l'absence** des personnes concernées (néanmoins avec leur accord informé). Cette forme peut demeurer légitime, notamment dans la perspective d'élaborer une conflictualité inter-institutionnelle, mais demande à être mieux balisée désormais.
  2. Le réseau est pratiqué **en présence** des personnes concernées, de bout en bout: des questions de gestion du temps de parole et de modalités de prises de décisions sont alors importantes (j'y reviens plus bas)

13

13

# L'enjeu des réseaux

Participation et place des personnes concernées au sein du réseau.

3. **Les personnes concernées sont introduites au cours de la rencontre de réseau.** Cette modalité est, de loin, la plus difficile à maîtriser de manière satisfaisante. Elle nécessite d'avoir une gestion du temps fiable à quelques minutes près, de manière à ne pas faire vivre à l'enfant ou à ses parents une attente angoissante, voire persécutrice.

Elle nécessite une grande qualité de restitution de la première partie du débat; des raisons qui ont amené cette manière de faire et une absence de confusion au sujet des espaces d'échanges // de détermination (voire de prise de décision).

14

14

# L'enjeu des réseaux

« L'effet réseau ».

- «**l'effet réseau**» (*plus d'informations pertinentes; plus de solidarité; un effet contenant et fiable...*) est un **vécu subjectif** qui se nourrit de supports suffisamment clairs et denses.
- Être assis autour de la table à plusieurs ne constitue pas, en soit, la garantie de bénéficier d'un «effet réseau"...
- Il faut disposer de certaines ressources internes au réseau envisagé: une capacité minimale à reconnaître que chaque métier peut contribuer à une compréhension globale supérieure à la somme des interventions uniques de chacun
- Un projet suffisamment commun
- Dans un lieu pertinent en regard de ce projet
- Avec des objectifs permettant une évaluation dont la partie commune et les parties spécifiques sont connues
- Un leadership explicite et dynamique (au sens de capable de mouvements).

15

15

## Travail en sous-groupes, puis toutes et tous ensemble

Dès lors... comment « opérationnaliser » au mieux une participation assumée, consistante, au bénéfice de chacun-e ?

Comment accueillir les parents tels qu'ils sont (et n'ont tels qu'ils devraient être pour se montrer collaborateurs, autonomes, etc. ?

Sur quoi vous appuyez-vous pour orienter une collaboration qui fasse sens pour toute la famille ?

16

16



# L'enjeu des réseaux

## Le leadership.

- Un "leadership explicite et dynamique", cela veut dire qu'un réseau qui respecte les étapes de son évolution, qui prend en compte l'autorité que chacun-e, peut proposer -ou pas- à un certain moment de l'intervention une forme particulière de leadership:
  - Adossée sur l'autorité et non sur la prise de pouvoir.
  - Prenant en compte les spécificités des responsabilités induites par les différents cadres légaux de référence
  - **Permettant une certaine mobilité du leadership** (lieu; animation; implication notamment) en étroit lien avec la réalité rencontrée.
  - *En regard d'une participation accrue, cela pose la question de la manière dont le **projet familial** est pris en compte (même surprenant, inadéquat, etc.), dont les décisions sont construites et communiquées.*

17

17

# L'enjeu des réseaux

## Des prises de décisions.

- Peut-on prendre des décisions en réseau ? Des réponses convaincues que l'on peut entendre en regard des contextes d'intervention: Oui ! / Non ! / Parfois ! / 🤔
- De manière générale, **la prise de décision éventuelle au sein du réseau pose la question du lien de l'intervenant avec son socle institutionnel**: peut-il engager sa structure ? Risque-t-il d'être « recadré » par sa hiérarchie ?
- En d'autres termes, cela pose au moins la question de la délégation de responsabilité et/ou celle de la présence possible d'un-e représentant-e hiérarchique au sein même de la discussion.
- En d'autres termes, si le réseau peut être un excellent lieu de bilan; de maturation de décisions; **il n'est un lieu de décision que sous conditions restrictives.**

18

18

# L'enjeu des réseaux

Des décisions.

- **Dans une valorisation de la participation effective de l'enfant, de ses parents, ces conditions deviennent encore plus exigeantes:** l'accès à l'argumentation; la qualité du langage utilisé (notamment s'il s'agit d'un enfant) et surtout la construction d'une instance décisionnelle commune éventuelle légitime deviennent incontournables et rendent l'exercice aussi intéressant (s'il aboutit) que périlleux (si le dispositif ne tient pas ses promesses).
- En outre le risque de décisions mal prises et mal étayées en réseau est fort: il peut amener des **confusions** (de périmètre du problème traité; de rôle; de responsabilités).

19

19

## Quelques sources

Blondel, F. (2017) . L'institution et la régulation de la relation d'aide. Nouvelle revue de psychosociologie, N° 23(1), 149-160. <https://doi.org/10.3917/nrp.023.0149>.

Chalubert, J. (2016) . La parole de l'enfant placé, mise dans les guillemets des écrits professionnels. Revue de l'enfance et de l'adolescence, n° 94(2), 131-142. <https://doi.org/10.3917/read.094.0131>.

Greco S. (2016), L'enfant dans la discussion. Questions de légitimité, de confiance et d'interprétation de sa parole. FamPra.ch 2/2016 | S. 402–415, Stämpfli Verlag AG, Bern

*Une revue:* La parole de l'enfant. (2016). Revue de l'enfance et de l'adolescence, 94, (2). <https://shs.cairn.info/revue-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2016-2?lang=fr>.

*Et toujours:* Jouffroy, G. (2006), *Analyse institutionnelle*, Paris : Synergie

20

20

Merci pour attention et pour votre participation !

21