

## L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES ÉQUIPES DE PLACEMENT JUDICIAIRE DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE EN RÉGION LORRAINE-CHAMPAGNE-ARDENNE

### INTRODUCTION

Cette contribution présente, de façon très succincte, les conclusions concernant le dispositif d'accompagnement d'équipe, mis en place par la Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse de Lorraine-Champagne-Ardenne entre 2001 et 2005 (10 structures). Le travail d'évaluation en question visait à estimer la nature et l'intensité de l'impact de l'accompagnement sur les équipes et leur travail.

De façon synthétique, on observe une **forte réappropriation** de cette action de la part des agents concernés. En effet, dans l'éventail des soutiens et ressources possibles, l'accompagnement d'équipe se distingue car il est le seul à organiser une **analyse des pratiques** et à assurer, à l'ensemble des personnels, la possibilité d'une **mobilisation individuelle et spontanée**. Il apparaît que ce dispositif induit des **effets positifs** au niveau de la cohésion des équipes, de la gestion des crises, ainsi que du développement de pratiques communes. En fait, la **longévité** du dispositif semble être en elle-même une des clés de son impact.

L'accompagnement d'équipe apparaît donc, au jour d'aujourd'hui, très intégré dans les structures concernées. Cependant, l'évaluation indique clairement qu'aucune causalité directe ne peut être établie entre cette pratique et la quantité et la qualité des prises en charges des mineurs confiés. Un certain nombre de facteurs s'avèrent en effet institutionnellement et humainement plus déterminants. Face à eux, l'accompagnement constitue une **ressource**, mais nullement un palliatif.

La Direction Régionale a retenu une méthode d'évaluation en deux temps :

- **un questionnaire** écrit adressé à l'ensemble des agents concernés par l'accompagnement d'équipe et, sur la base des résultats recueillis par ce biais,
- **trois enquêtes sur sites** (choisis par le Comité de pilotage, en fonction des profils repérés).
- Le calendrier de l'évaluation s'est étalé de décembre 2004 à septembre 2005.

## I. Les atouts réels et potentiels du dispositif

### Les raisons du succès du dispositif

En bref, l'efficacité de l'accompagnement d'équipe réside dans le fait que :

- Les séances sont **participatives** ;
- Elles se déroulent **dans un cadre hiérarchique atténué** ;
- Elles sont à la fois **régulières et planifiées** sur du moyen terme ;
- Elles incitent à l'**identification** réciproque des professionnels ;
- Les contenus des séances sont **souples et adaptatifs** ;
- L'intervenant est **extérieur** à la PJJ et à l'institution.

### Les possibilités de majoration des effets

La comparaison des pratiques et de leurs évolutions dans les trois sites permet de repérer un certain nombre de facteurs susceptibles d'assurer au dispositif un impact renforcé.

En bref, l'accompagnement d'équipe voit ses effets majorés lorsque :

- La discussion s'ouvre sur un **tour de table** ;
- L'accompagnement s'inscrit sur le **moyen, voire le long terme** ;
- L'intervenant adopte une "**attitude sportive**" (impulse et régule) ;
- Il concilie **critique et réassurance** ;
- Il est clairement perçu comme **indépendant** de la Direction ;
- Il garantit le **respect de toutes les fonctions**.

## II. INTERPRETATION COGNITIVE DES RESULTATS

Sur la base d'expérimentations scientifiques, la psychologie cognitive et sociale nous permet de mieux comprendre l'efficacité de l'accompagnement.

Compte tenu des objectifs fixés et réalisés lors des séances d'accompagnement d'équipe, la notion d'**apprentissage**, et même d'apprentissage complexe, paraît tout à fait appropriée pour qualifier l'activité ultime de ces séances.

En effet, travailler avec d'autres, construire son identité professionnelle, élaborer son action, mobilisent la personne de façon très profonde. Il s'agit bel et bien de questions aussi subjectives que polémiques, même si le cadre général est posé par l'Administration.

Etienne Bourgeois et Jean Nizet se sont intéressés à la formation pour adultes. De façon très concrète, ils proposent de mettre en oeuvre l'apprentissage chez les adultes à travers un temps à part dans la vie professionnelle. Il s'agit *"tout d'abord, [d'instituer] le droit à l'erreur comme norme dans l'espace de formation. Ensuite, par la pratique du feed-back, [de fournir] à l'apprenant les moyens d'identifier l'erreur, de l'analyser et d'envisager des pistes de réajustement."* Dans l'accompagnement d'équipe, ce *feed-back* permet aux professionnels de mentaliser leur action et de se repositionner, notamment en recueillant l'avis de leurs collègues et de l'intervenant.

D'après ces auteurs, *"[les tâches d'apprentissage complexes requièrent] des dispositifs favorisant la discussion et la pensée divergente » : plus l'apprentissage est complexe, plus il est judicieux que les apprenants travaillent en groupe, dont le responsable n'intervient pas sur le contenu des échanges, mais comme garant du respect des consignes de travail et favorise au maximum la discussion, l'argumentation et l'exploration systématique des points de vue divergents."*<sup>1</sup>

Au vu de ces quelques extraits, il apparaît donc possible de fonder cognitivement un certain nombre d'effets exprimés par les professionnels et de **confirmer l'intérêt de l'accompagnement des équipes pour l'élaboration du collectif et des compétences professionnelles.**

---

<sup>1</sup> Bourgeois (Etienne), Nizet (Jean), *Apprentissage et formation des adultes*, PUF, Paris, 1997, 222 pp, coll. L'éducateur, p. 144-145.

### III. LES LIMITES PROPRES AU DISPOSITIF

1) La **lourdeur du dispositif** rend parfois difficile le recrutement d'intervenants et représente une surcharge de travail notamment pour les membres du comité de pilotage.

*Mais l'organisation régionale apparaît comme la **garantie d'un regard tiers dans l'ensemble des services** du territoire, quelle que soit leur situation et leur "désir" d'accompagnement d'équipe.*

*De même, posé comme un préalable, l'accompagnement d'équipe n'est pas mis en lien avec la situation spécifique des foyers et peut ainsi **éviter certains risques de stigmatisation**.*

2) La participation aux séances est officiellement obligatoire pour tous les personnels. Elle représente un **coût** assez important en terme d'investissement pour les professionnels.

*Sur le moyen terme, il est évident que le dispositif **suscite l'intérêt** des professionnels.*

*Dans les faits, il relève d'un **choix politique** de la Direction du service d'ouvrir ces réunions aux fonctions connexes pour les impliquer ou non dans la mission éducative.*

3) L'**incompatibilité paradigmatique** ou théorique entre l'intervenant, la Direction et l'équipe peut empêcher l'accompagnement de bien se dérouler. *La question de la compatibilité théorique ne paraît pas première car ce niveau est rarement atteint en tant que tel pendant les séances : il s'agit plutôt pour l'intervenant d'aborder les divers professionnels dans une attitude de **bienveillance critique**.*

4) Sur le long terme, le **positionnement tiers** risque de s'éroder et de perdre de son efficacité.

*Le positionnement tiers relève essentiellement de l'**attitude** de l'intervenant.*

*L'efficacité des séances dépend du niveau de **confiance**, lequel se développe sur le moyen, voire long terme.*

*Le sentiment d'usure est sans doute davantage ressenti par les intervenants en tant que personnes-ressource que par les équipes qui privilégient le lien de confiance.*

5) Compte tenu de la souplesse du cadre, les séances risquent de dégénérer en « **défouloir** » ou en règlement de comptes stériles.

*La convention stipule bien que ce sont les pratiques professionnelles qui sont au centre de l'accompagnement et que ne doivent être abordés que des sujets sur lesquels l'équipe a un certain contrôle.*

6) La **diversité** des intervenants remet en question la cohérence paradigmatique des interventions.

*Il s'agit de définir le degré de cohérence paradigmatique souhaité et réalisable par la Direction régionale.*

En fait, les **limites** inhérentes au dispositif tel qu'il a été conçu n'apparaissent pas comme étant véritablement problématiques dans la mesure où elles sont **cohérentes avec les prises de position "politiques"** qui sont à l'origine du dispositif.