



ARIFTS - 15 octobre 2014

AFFUTS

La commission d'admission dans les ESMS : un travail d'équipe ?

--> identifier les enjeux & dynamiques du travail d'équipe

Vincent Chaudet

Travailleur social

Docteur en sciences de l'éducation

La commission d'admission dans les ESMS : un travail d'équipe ?

- I. Comment est arrivée cette question ?
- II. Ce qu'est une commission d'admission
- III. Enjeux du travail en équipe
- IV. Des enjeux pour en faire quoi ?
- V. Résultats d'une enquête de terrain
- VI. Préconisations pour les pratiques

II. Ce qu'est une commission d'admission

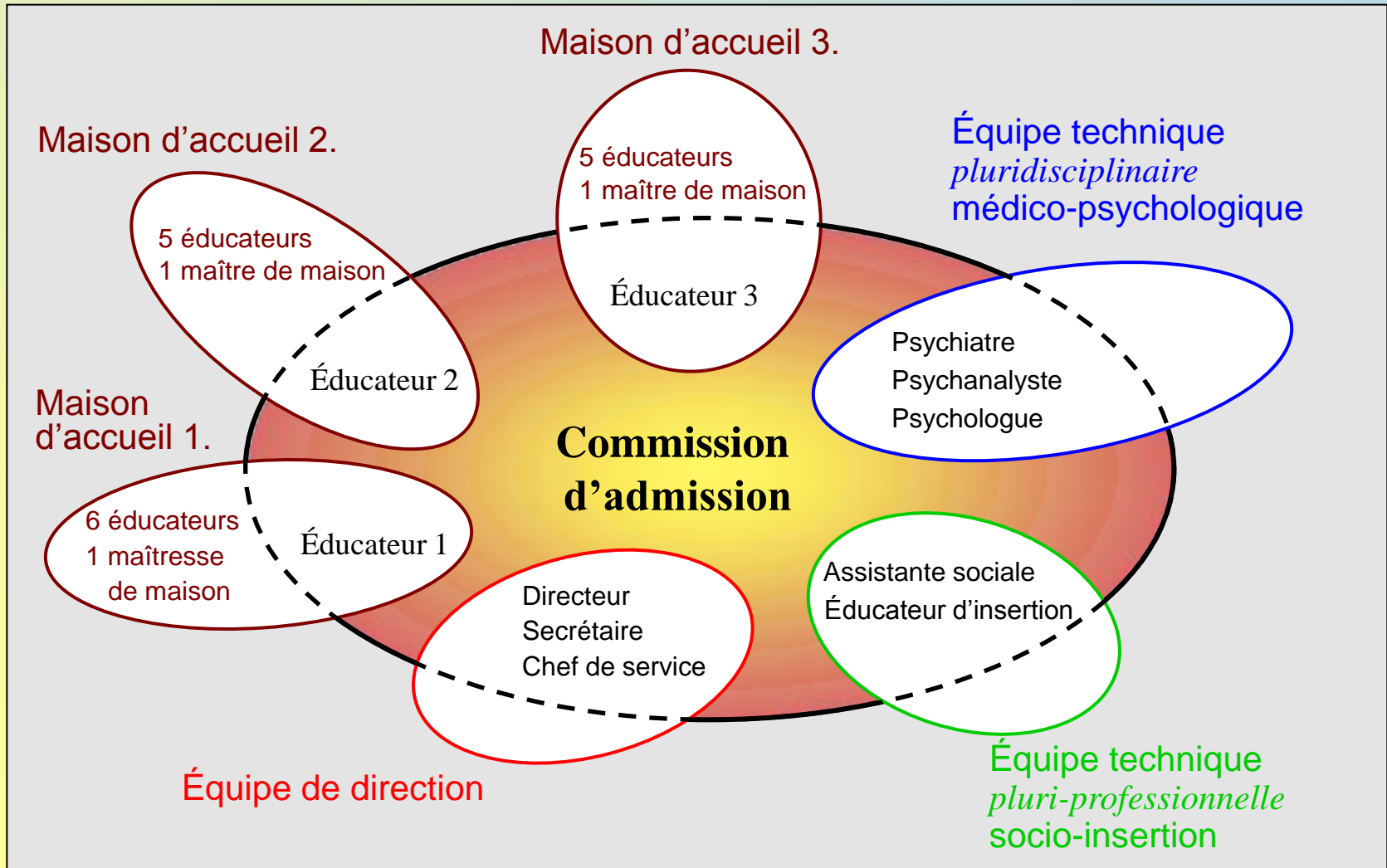
- 1. Formulation de la demande*
- 2. Réception de la demande*
- 3. Lectures individuelle et/ou en groupe*
- 4. Concertation et discussion*
- 5. Entretiens*
- 6. Concertation avec émission d'un avis*
- 7. Décision*

II. Ce qu'est une commission d'admission

- *Professionnels*
- *Calendrier*
- *Lieu*
- *Finalité*

Composition d'une commission d'admission et rattachement de ses membres à leur équipe d'origine

Établissement éducatif →



II. Ce qu'est une commission d'admission

- *Finalité*

L'admission, une démarche préparée. L'indication spécifique de placement « *c'est là que doivent se rejoindre les prescripteurs et les concepteurs de projets (...) la procédure d'admission [donnant] du sens à l'indication de prise en charge* ».

Roger Bello

*Président du centre national des archives et
de l'histoire de l'éducation spécialisée*

« *Éducation spécialisée et internat* » VST, **2007**

III. Enjeux du travail en équipe

La situation limite :

« une situation d'origine opaque à laquelle l'être humain est confronté, comme la mort, la souffrance, la lutte ou la culpabilité et face à laquelle il demeure dépourvu, car il ne peut ni l'expliquer scientifiquement, ni en connaître la raison d'être. Et il est impossible d'y échapper, ni de la changer. »

Yves Lenoir

« Le concept de situation existentielle
chez Paolo Freire » **2007**

III. Enjeux du travail en équipe

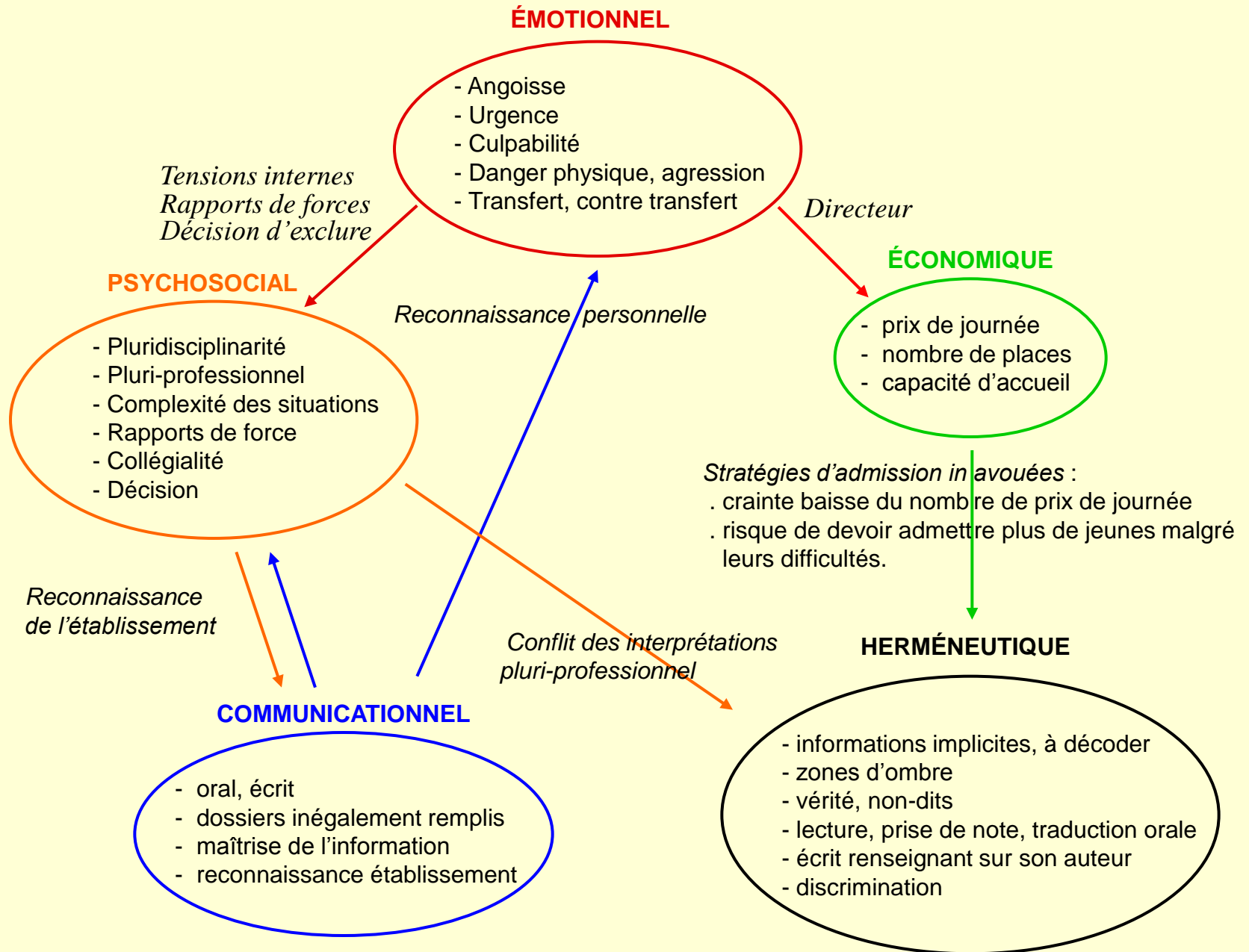
Situer de quoi l'on parle, en rapport avec les pratiques de terrain

Repérer la valeur de l'activité en commission d'admission

III. Enjeux du travail en équipe

*Repérer ce qui a de la valeur et du prix
aux yeux du praticien,
lui permettant de comprendre le sens
des accompagnements éducatifs*

Cinq registres d'enjeux et leurs interactions



IV. Des enjeux pour faire quoi ?

Commission d'admission = groupe restreint

4 types de groupes --> 4 paliers de maturation
appelés « *niveaux d'existence groupale* » :

Nominal, fusionnel, conflictuel et unitaire.

Équipe = groupe unitaire

Roger Mucchielli

Le travail en équipe, 1975

IV. Des enjeux pour faire quoi ?

Sept instances :

- *Mythique*
- *Sociale-historique*
- *Institutionnelle*
- *Organisationnelle*
- *Groupale*
- *Individuelle*
- *Pulsionnelle*

Eugène Enriquez

L'organisation en analyse, **1992**

V. Enquête de terrain

- Maison d'enfants de Clèves
 - Conditions d'enquêtes
 - Origine de l'établissement, public, équipes, commission d'admission
 - Méthodologie en auto-confrontation
- > Découverte de dynamiques de travail, de travail de la parole en équipe : 3 exemples.
- > Résultats par enjeux : morceaux choisis

Jacqueline /*éducatif*
Educatrice jeune enfant
Groupe D

Philippe /*éducatif*
Educateur sportif
Groupe A

Françoise /*scolaire*
Monitrice éducatrice
Educatrice scolaire

Marinette /*technique*
Lingère

Coralie /*thérapeutique*
Psychologue

Sonia /*éducatif*
Stagiaire monitrice éducatrice
Groupe C

Clio /*éducatif*
Educatrice spé.
Groupe C

Laura /*éducatif*
Monitrice éducatrice
2nd groupe fille

Pierre /*éducatif*
Educateur technique
Groupe B

Paul /*encadrement*
Chef de service
Groupe C & D et
2 groupes filles

Monique /*encadrement*
Chef de service
Groupes A & B et majeurs
Anime cette commission

V. Enquête de terrain

Méthode d'auto confrontation (**Yves Clot**) :

1. Enregistrement de la commission plénière d'admission
2. Retranscription, analyse & rédaction du questionnaire d'entretien
3. Soumission du texte retranscrit à lecture des membres de la commission (délais courts)
4. Entretiens d'auto-confrontation au texte retranscrit

V. Enquête - Dynamiques de parole **ex.1**

Coralie : « Autant on s'est posé des questions avec Adèle... »

Jacqueline : « Voilà »

Coralie : « ...autant là... »

Jacqueline : « là »

Coralie : « ...ça paraît, on connaît la famille... »

Jacqueline : « oui. »

Coralie : « ...on connaît le milieu... »

Jacqueline : « le milieu, voilà »

Coralie : « ...on sait que le fait de changer de milieu pour ces enfants-là, c'est... »

Jacqueline (finissant la phrase) : « C'est crucial on va dire »
(rires)

Coralie : « ...c'est crucial, oui, voilà ».

V. Enquête - Dynamiques de parole ex.2

Paul : « On a vu avec Adèle, je crois qu'elle n'arrête pas d'évoluer, hein ? »

Jacqueline : « Voilà, donc. »

Coralie : « Mmh »

Monique : « C'était une **petite sauvage** Adèle quand elle est arrivée hein ? »

Jacqueline : « Bien oui »

Nnn (à mi-voix) : « Ah oui, elle était à la **recherche de câlins** »

Paul : « Alors là, les règles de vie... »

Jacqueline : « Ben, y avait rien, c'était... une **herbe folle** moi je dis (Rires). C'était ça, " j'ai **poussé** " mais bon... »

Marinette : « ...comme j'ai pu » (rires)

Monique : « " **J'ai faim je prends** ", c'était ça. »

Jacqueline : « Donc... Aussi, je pense que, vu ce qu'Adèle a profité du placement, je pense que aussi pour Arnaud ce serait important ».

V. Enquête - Dynamiques de parole ex.3

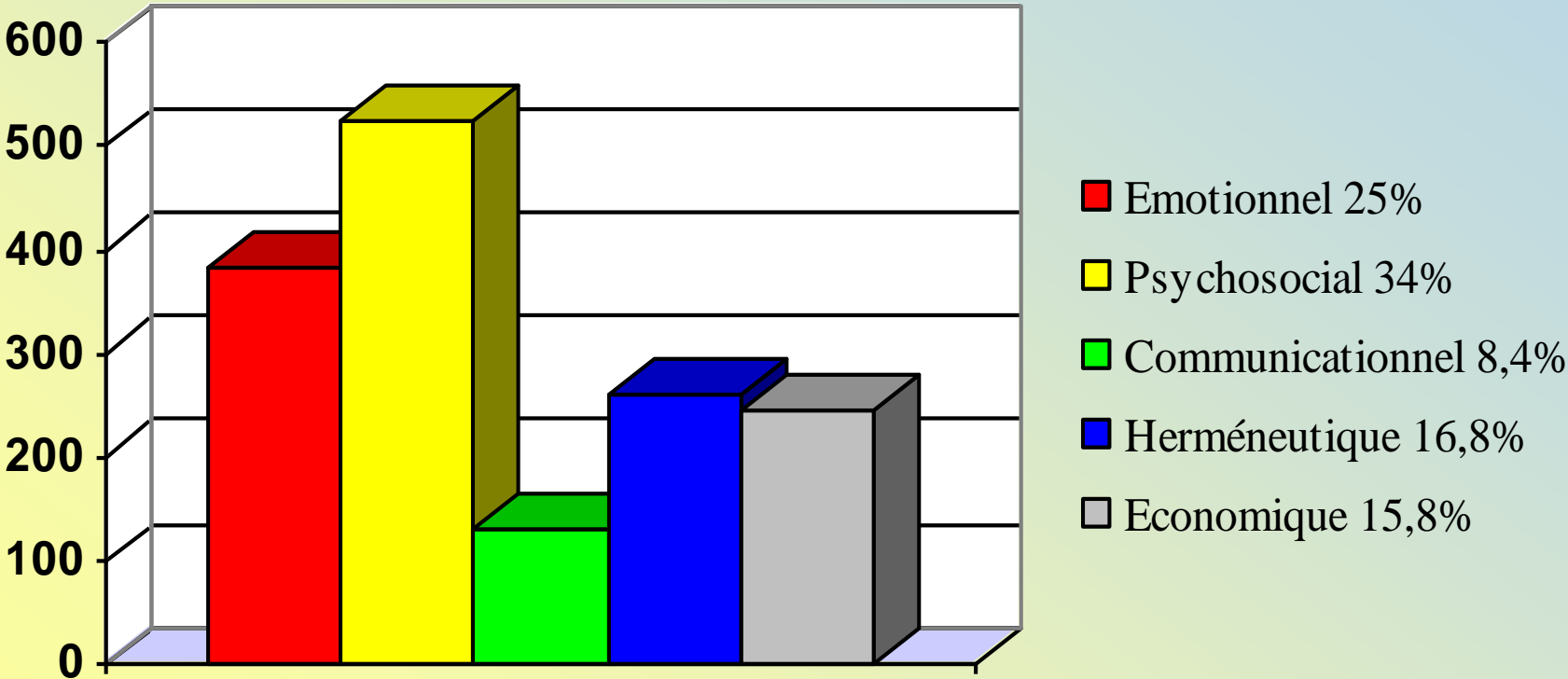
Monique : (parle du père d'Arnaud) « *il ne met pas en avant des problèmes horaires ? Par rapport à son travail, ce n'est pas cela qu'il met en avant ?* »

Jacqueline : « *Non, non. Je pense qu'il trouve... La dernière, la petite était soi-disant malade ce jour-là, mais, je pense que c'est plus ce genre de fuite* »

Philippe : « *Il a du mal à...* »

Jacqueline : « *Oui. Non, puis je crois que, qu'il a vraiment vécu, et il va vivre mal aussi le placement d'Arnaud. Il est vraiment affectivement atteint quoi. Et que c'est quelque chose qu'il a, qu'il supporte difficilement et que, quelque part, on les (baissant le ton), on les rapte* ».

Répartition des registres d'enjeux dans les 11 entretiens



Émotionnel : 383 lignes. Psychosocial : 523 lign. Communicationnel : 130 lign.
Herméneutique : 259 lignes. Économique : 243 lignes.

VI. Préconisations pratiques

Pour le *registre émotionnel* (instances pulsionnelle et individuelle), je préconise :

→ *de développer l'analyse des situations de travail en identifiant ce qui relève de l'implication d'affects dans le travail et qui impacte notamment l'instance organisationnelle ;*

→ *de mobiliser des contenus théoriques « sur mesure », ajustés aux énoncés de situations qui proviennent d'échanges et de débats dans le travail (théories du self, états carenciels, etc.) ;*

VI. Préconisations pratiques

→ *de développer et de soutenir les postures médiatrices chez les professionnels ; en particulier chez les cadres chefs de service qui « naviguent » et établissent des liens entre différentes instances du travail (groupale, organisationnelle et institutionnelle).*

Proposer un accompagnement particulier (coaching, conseil) comme aide à la conceptualisation des actions et replacer l'outil de la « formation » dans l'organisation au service d'une cohérence du travail réel ;

VI. Préconisations pratiques

→ *faciliter des interventions diagnostiques visant à repérer les cas limites afin de les faire fonctionner au niveau de la réflexion comme des analyseurs naturels de l'activité. Donner ainsi les moyens de penser qu'un dysfonctionnement permet de repérer un fonctionnement souhaitable, certes pas encore mis en œuvre, mais qui vise des finalités de l'action.*

Un modèle de fonctionnement de la crise pourrait par exemple permettre d'anticiper et de prévoir, ou de prévenir, les urgences et par là d'éviter le gaspillage des énergies professionnelles.

VI. Préconisations pratiques

Pour le *registre communicationnel*, afin d'éviter les distorsions qui mettent à mal le contrat relationnel entre professionnels, pour valoriser et renforcer les aptitudes à faire travailler ensemble, solidairement, fonctions et compétences, je recommande :

→ *de réaliser (théories de la communication), des états des lieux des moyens de communication en œuvre dans une organisation, un relevé des canaux de communication avec leurs adressages en rapport avec leurs contenus ; cela en s'aidant des différentes instances (inter/intra-individuelle, intra/inter-groupes, inter/intra organisation, etc.).*

VI. Préconisations pratiques

Pour le *registre psychosocial*, je propose :

→ *d'examiner attentivement des situations limites existantes pour élaborer et déployer des nouveaux dispositifs d'accompagnement qui prennent en compte les rapports réels entre les différents partenaires dans un même réseau local géographique. Des situations critiques permettent en effet, à un moment donné, suivant des modalités relevant d'un régime d'exception de mettre en lien des représentants d'instances institutionnelles et socio-historiques complémentaires pour un même territoire : justice, conseil général, soin hospitalier, associations.*

VI. Préconisations pratiques

Concernant le *registre herméneutique*, je propose :

→ *de repérer les capacités singulières d'interprétation et les compétences diagnostiques qui émergent et s'expriment en particulier à l'occasion de l'activité d'admission. L'admission pose d'emblée en effet la question du sens et de la finalité de l'activité institutionnelle dans un établissement donné. Cette activité détient un potentiel pour mobiliser les équipes pluri-professionnelles sur les missions d'accompagnements individuels et personnalisés (psychologiques, psychofamiliales et psychosociales).*

VI. Préconisations pratiques

Pour le *registre économique*, je suggère :

→ *de mettre en place un travail d'écoute et d'explicitation qui amène les professionnels et leurs équipes à prendre conscience et à assumer la part du « calcul » dans leur conception de l'intervention éducative. Cette économie s'inscrit en effet dans une économie de type domestique appliquée à l'éducatif ;*

→ *d'aider les éducateurs à s'approprier la conscience quantitative de leur activité éducative et en renouveler la dimension qualitative, dans la mesure où la frontière entre qualitatif et quantitatif n'est pas définitivement stabilisée ;*

VI. Préconisations pratiques

- *d'apporter la possibilité d'une ré-appropriation professionnelle de la dimension économique sans la réduire à la seule gestion financière pour amorcer un débat autour de la question institutionnelle et du sens de l'action éducative ;*
- *de repérer les montages innovants déjà existants concernant un registre économique articulé à l'activité réelle pour en extraire des connaissances à codifier en vue d'en faire un matériel transmissible pour la formation et le conseil aux structures.*



ARIFTS - 15 octobre 2015

AFFUTS

La commission d'admission dans les ESMS : un travail d'équipe ?

--> identifier les enjeux & dynamiques du travail d'équipe

Vincent Chaudet

Travailleur social

Docteur en sciences de l'éducation