Une stratégie : l'écrit comme expression d'une identité d'entreprise

Alain Grevot

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2701>

DOI : 10.4000/edc.2701

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 1993

Pagination : 49-57

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Alain Grevot, « Une stratégie : l'écrit comme expression d'une identité d'entreprise », *Études de communication* [En ligne], Supplément 1993 | 1993, mis en ligne le 30 décembre 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2701> ; DOI : 10.4000/edc.2701

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

Une stratégie : l'écrit comme expression d'une identité d'entreprise

Alain Grevot

Introduction.

- 1 En définissant le projet initial de fonctionnement du service (lors de sa création en 1987), nous avons alors attaché une certaine importance aux différentes fonctions affectées aux écrits produits par le service, à savoir principalement les rapports adressés aux magistrats pour enfants et à l'Aide Sociale à l'Enfance, et le rapport annuel d'activité du service.
- 2 Cet article n'a d'autre objectif, comme contribution au débat écrit autour de l'écriture et de l'écrit professionnel de ce Cahier d'E.C.A.R.T.S., que de donner *un exemple de politique relative aux écrits dans un service de travail social du secteur associatif*. Il s'attache à évaluer après cinq années de fonctionnement le projet initial concernant les rapports écrits rédigés par les éducateurs référents des mesures A.E.M.O. et adressés aux magistrats pour enfants (pour les mesures judiciaires) ou aux inspecteurs A.S.E. (pour les mesures administratives).
- 3 Nous partageons l'hypothèse d'O. Chantraine que tout texte descriptif d'une personne par un énonciateur et pour destinataire est le lieu fondateur d'un rapport social entre les protagonistes (éducateur/familles, Service A.E.M.O./famille), et nous y ajouterons aussi qu'il est fondateur d'une définition de la « mission judiciaire » ou de la « mission administrative » dévolue au service A.E.M.O.
- 4 Nous sommes partis d'un choix politique pour élaborer, en 1987, le projet relatif aux écrits traitant des situations suivies par le service. **Notre option a été que l'écrit produit par le service devait être l'expression « d'une identité d'entreprise », qu'il devait s'élaborer autour de quatre fonctions :**

- **Fonction de rendre compte** (au sens de l'article 375 du Code Civil) de la mission A.E.M.O.
- **Fonction** d'expertise/aide à la décision pour son destinataire, Juge des enfants ou Inspecteurs A.S.E.
- **Fonction de représentation de pratiques.**
- **Fonction stratégique** dans les rapports de pouvoir avec les Juges des enfants, Conseil Général et Ministère de la Justice (DRPJ et DDPJJ).

- 5 Je préciserai tout d'abord ces quatre fonctions en indiquant quels éléments des écrits s'y rapportent, puis ferai le bilan de cinq ans de pratique en me référant aux enjeux déontologiques corrélatifs de cette pratique tels qu'énoncés par Olivier Chantraine dans son texte.

I. Le projet initial relatif aux écrits.

- 6 Le cadre de rédaction des rapports écrits fut initialement pensé et rédigé autour des quatre fonctions précitées. Nous présentons dans les lignes suivantes le contenu de ces fonctions et les paragraphes qui s'y rattachent.

I.A. La jonction de rendre compte.

- 7 C'est la fonction première du rapport au magistrat pour enfant, elle se base sur la définition de la mission A.E.M.O. défini par l'article 375-2 du Code Civil, : « ... mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de l'aider à surmonter les difficultés matérielles et morales. Ce service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement ».
- 8 Ce « faire rapport » a été dans l'histoire de l'A.E.M.O. source de débats et a donné lieu à de multiples interprétations.
En démarrant notre activité en 1987, le support du rapport, à savoir l'écrit, ne semblait plus faire l'objet de discussions, mais son contenu n'était nullement défini en terme de commande par les magistrats ou les inspecteurs Aide Sociale à l'Enfance.
- 9 Des entretiens avec les magistrats en poste au démarrage du service (magistrats ayant quelques années d'expérience), il ne se dégagea pas d'autres demandes communes que celle de se référer à la commande initiale énoncée par le juge, et de préciser les situations de chacun des membres de la famille sur le plan matrimonial et filiation.
- 10 Aussi, nous démarrâmes notre réflexion sur la définition d'un cadre pour nos rapports en nous référant à ces deux points, soit en premier lieu une présentation des membres de la famille et de leurs statuts respectifs (paragraphe: **composition de la famille**), et en second lieu les attendus définissant la mission qui nous est confiée (paragraphe: **rappel de la demande**). Mais il s'avéra qu'à ce moment les attendus rédigés par les magistrats étaient le plus souvent des variations à partir des termes mêmes de l'article 375-2, et donc qu'ils ne pouvaient être réellement une base pour le compte-rendu, car trop impersonnels et imprécis.
- 11 Aussi, nous décidâmes de faire figurer dans ce deuxième paragraphe de nos écrits *un rappel des interventions ayant précédé la nôtre et des décisions éventuelles antérieures.*
En précisant les types d'intervention et de décisions prises préalablement à la mesure A.E.M.O., notre objectif est de situer notre intervention dans l'histoire de la famille avec

les services socioéducatifs, de mesurer l'évolution dynamique des types d'interventions (administratives, judiciaires).

Le rappel des attendus s'inscrit alors dans un contexte, qui est celui de la prise de décision des magistrats, il fait référence aux bases qui ont servi à l'audience.

- 12 Toujours dans ce deuxième paragraphe, nous présentons les divers intervenants socio-éducatifs travaillant avec la famille concernée durant la période couverte par le rapport. Ceci, afin de présenter d'une part l'environnement de notre intervention et d'autre part de situer le type de dépendance de la famille à l'égard des institutions sociales.
- 13 « Rendre compte » d'une mission A.E.M.O. posait ensuite la question de la place d'un descriptif du déroulement de l'action par rapport, d'une part à l'analyse de la situation et aux propositions qui rentrent dans ce nous appelons la fonction expertise/aide à la décision, et d'autre part à la fonction de représentation de la pratique.
- 14 Notre choix privilégia l'expertise face au descriptif, et inclut une fonction stratégique dans le cadre donné au descriptif et à l'expertise.

I.B. La fonction stratégique.

- 15 Comme dans beaucoup de départements français, l'enfance de la décentralisation de l'Action Sociale fût marquée par l'émergence d'interrogations sur le contenu du travail social, contenu technique mais aussi quantitatif.
Ces interrogations concernant l'A.E.M.O., et émanant tant du niveau politique qu'administratif du Conseil Général, furent épaulées par l'un des juges pour enfants. Elles portaient sur le contenu de l'intervention/fréquence des rencontres avec la famille, lieux d'intervention, répartition entre le travail avec les adultes de la famille et les enfants.....
- 16 Aussi, nous créâmes dans le cadre de nos rapports un paragraphe, destiné à remplir la fonction descriptive, intitulé « **conditions d'exercice de la mesure** » qui pointe chronologiquement toutes les interventions faites par les personnes du service dans le cadre de la mesure A.E.M.O. concernée/visites à domicile, entretiens au service, réunions de coordination, de synthèse, mais aussi échanges téléphoniques liées à cette mesure.
- 17 L'objectif était de *référer l'expertise et les résultats présentés à des données brutes sur les moyens mis en oeuvre*. Nous voulions confronter les magistrats et le Service Aide Sociale à l'Enfance à la réalité matérielle de ce que serait notre action, et ainsi de rompre avec un discours fantasmatique sur le contenu quantitatif du travail social.
- 18 L'existence de ce paragraphe dans nos écrits suscita de vives réactions au sein des équipes des autres services privés ou publics, qui craignirent qu'on ne leur impose une telle pratique, symbole d'un contrôle par les juges ou le service Aide Sociale à l'Enfance de l'exercice des missions confiées.
- 19 En mettant au grand jour le contenu matériel des interventions, nous souhaitions aussi ouvrir un débat avec les magistrats et le Service A.S.E. sur les limites possibles de l'intervention en milieu ouvert, sur la place des temps de coordination et de liaison dans le travail...
- 20 L'aspect stratégique de l'écrit était de symboliser une transparence de nos actions, de fonder un type de rapport entre les décisionnaires et notre service marquant une rupture par rapport à l'existant, et ainsi de contribuer à une identité singulière du service. Mais, nous souhaitions aussi articuler de manière permanente l'écriture des éducateurs avec la réalité des moyens mis en oeuvre.

I.C. La fonction d'expertise / aide à la décision.

- 21 D'une manière générale, nous souhaitons que ces rapports écrits, signés par l'éducateur référent, et accompagnés d'un courrier du directeur, fassent ressortir la fonction propre de l'équipe éducative au sein d'un ensemble comprenant les paramètres juridiques et gestionnaires de la protection de l'Enfance.
- 22 Nous avons privilégié la fonction expertise au sein des rapports écrits, par rapport à une narration de l'intervention, en présentant successivement une description du fonctionnement de la famille (paragraphe : présentation du système familial) suivie d'un bilan individuel par enfant (paragraphe : bilan des mineurs suivis), un commentaire sur les évolutions majeures de la situation sur la période concernée (paragraphe : commentaires), puis une conclusion pointant les éléments critiques de la situation et présentant nos propositions et objectifs de travail (paragraphe : conclusions).
- 23 Nous souhaitons ainsi permettre une confrontation de notre appréciation écrite d'une situation avec celle du magistrat ressortant des dialogues tenus lors de l'audience, soumettre nos objectifs de travail à la critique et du magistrat et de la famille, et éventuellement de l'avocat de celle-ci.
- Ce dernier point rencontra d'ailleurs des critiques émanant d'autres travailleurs sociaux estimant que fixer des objectifs précis par écrit compromettrait l'espace de travail possible et limitait les ajustements ultérieurs.

I.D. La fonction de représentation des pratiques.

- 24 Dans le cadre donné à l'écrit, nous avons souhaité faire ressortir les bases théoriques d'une pratique. Présente dans la négociation initiale préalable à la création du service, la référence de l'équipe à l'approche systémique familiale trouva sa place dans l'énoncé même d'un des paragraphes des rapports, un de ceux participant à la fonction d'expertise, celui traitant du fonctionnement familial et intitulé « présentation du système familial » ou « évolution du système familial » suivant qu'il s'agit d'un primo-rapport ou non. Nous souhaitons en effet affirmer dans le rapport écrit l'ancrage à une référence théorique pour la conduite de l'intervention, sans pour autant utiliser par trop un langage technique propre à cet outil théorique.
- 25 En mettant en avant, d'une part des données « brutes » sur les conditions d'exercice de l'intervention, et d'autre part une évaluation de l'état et de l'évolution de la famille et des enfants s'appuyant sur un outil théorique, nous avons cadré la représentation des pratiques sur ce que nous souhaitons mettre en avant, face aux magistrats et responsables A.S.E., en tant que Service et ce d'un point de vue stratégique. Dans ce cadre, l'éducateur/rédacteur pourrait, pensions-nous, affirmer sa propre pratique et sa propre identité.

II. Bilan de cinq années de rapports écrits.

- 26 Tout d'abord, constatons que les lecteurs de nos rapports sont apparus être plus nombreux que les destinataires.

- 27 Les **juges des enfant**, lecteurs attentifs des rapports (textes annotés, surlignés), s'attachent avant tout à l'aspect évaluatif de l'écrit et à ses conclusions. Le rappel des préalables aux décisions, des attendus sont notés comme utiles par les juges des enfants, par contre, les conditions d'exercice de la mesure sont peu lues et embarrassent même parfois les juges lecteurs, qui ne tiennent nullement, disent-ils, à connaître du détail pratique de l'intervention. Un seul magistrat en cinq ans nous déclara être attentif au contenu de ce paragraphe, notons que ce fût aussi le seul magistrat à réellement s'impliquer dans un partenariat suivi avec le Conseil Général autour des questions de moyens d'intervention.
- 28 Côté Justice, **Juges d'instance, des Affaires Matrimoniales (J.A.M.), d'Instruction, Substituts du Procureur** ont eu connaissance de nos écrits, dans des logiques d'utilisation que nous n'avions pas prévues initialement et pour des enjeux d'importance pour les familles et ceux qui les composent. Décisions J.A.M. pour le lieu de résidence de l'enfant, instruction d'affaires de violences physiques et d'abus sexuels, attribution de tutelle à la suite d'un décès, ouverture d'une instruction par le parquet sont autant de procédures où le juge des enfants peut communiquer nos écrits pour aider à prendre une décision. L'aspect expertise de la situation familiale, née d'un travail dynamique avec la famille et ses composantes, est apparu comme efficace en terme de prise en compte de la place de l'enfant dans ces diverses procédures. Il nous semble que l'écrit éducatif a trouvé une lecture attentive chez ces différents magistrats et qu'il avait contribué à «humaniser» le débat de procédure, et à montrer une réalité plus complexe qu'elle n'apparaissait au travers du filtre J.A.M./Instruction ou Tutelle.
- 29 L'impact le plus important nous paraît être celui concernant **les avocats des familles**. En effet, nous avons pu constater que l'expertise éducative telle que présente dans les écrits du service était une gêne pour une défense stéréotypée comme c'est souvent le cas en assistance éducative. Nous avons pu relever que la présentation de l'évaluation éducative obligeait les avocats des familles à se confronter à la complexité et aux enjeux pour l'enfant de la situation.
- 30 Au niveau de l'administration départementale, les lecteurs ont été essentiellement les **inspecteurs de l'Aide Sociale à l'Enfance**. Mais, il nous semble aujourd'hui que c'est à ce niveau que l'enjeu déontologique est d'importance. En effet, le service A.S.E. est partie d'un ensemble qu'est l'administration départementale, les inspecteurs sont dépendants d'une hiérarchie qui a libre accès à l'ensemble des dossiers gérés par cette administration.
- 31 Alors qu'au tribunal, un petit nombre de gens, magistrats, greffiers, avocats, éducateurs légalement autorisés ont accès aux dossiers, il n'en est pas de même au sein des services du Conseil Général où l'accès aux dossiers ne se limite pas aux seules personnes de l' A.S.E .. Pas de problèmes significatifs notés en cinq ans, mais un espace potentiel ouvert à la fonction d'abus de pouvoirs de nos écrits si ces rapports sont utilisés hors du champ Aide Sociale à l'Enfance. Les inspecteurs A.S.E. sont ceux qui se sont montrés les plus attentifs au paragraphe « contenu de l'intervention » des rapports de mesures administratives, y attachant les premiers temps plus d'importance qu'au contenu de l'expertise et aux conclusions. Alors que les juges ne s'autorisaient pas à utiliser ces données dans un sens de contrôle de notre action, le service A.S.E. s'y précipita, ce qui permit à la fonction stratégique dévolue à cet aspect de l'écrit de jouer pleinement son rôle. En effet, cela permit rapidement d'engager sur des bases réelles et concrètes le débat sur l'écart existant entre les objectifs des missions qui nous sont confiées et les moyens dont

nous disposons, et d'autre part de faire ressortir les enjeux de pouvoir, entre le Conseil Général et le secteur A.E.M.O., liés aux mesures administratives.

- 32 Les *fonctions* « rendre compte » et « expertise » n'ont guère soulevé de discussions avec les magistrats; nous avons regretté souvent qu'une critique évaluative de nos écrits ne nous parvienne pas des magistrats. Il s'agit sans doute de cette « adaptation réciproque et spontanée entre le juge et le travailleur social destinée à protéger les professions et organisations respectives » que Louis Denis évoque dans son travail sur les écrits professionnels sur l'enfance protégée (in *Justice et Familles*, Eres, 1989).
- 33 Les éducateurs-rédacteurs se sont *appropriés la fonction expertise* par l'usage d'une écriture personnelle atténuant la référence à l'approche systémique (alors que la pratique en découlant est en extension) et affirmant leur identité individuelle, et ont utilisé le paragraphe « commentaires » pour exprimer la tonalité de leurs relations avec les membres de la famille.
- 34 Les conclusions se sont, peu à peu, de plus en plus inscrites dans ce qu'O. Chantraine intitule la fonction de production d'utopie. Il s'agit là d'un aspect essentiel de l'écrit, car témoignant du rôle de porteur d'espoir d'une évolution et d'un changement positif, que joue l'éducateur A.E.M.O., à l'équipe du service d'évaluer le degré de cette utopie, au juge ou à l'inspecteur A.S.E. d'examiner les objectifs proposés à l'intervention et de soumettre leurs critiques. Dans l'ouvrage précité L. Denis déclare que les textes qu'il a étudiés, dégagent « impersonnalité, universalité et aseptie émotionnelle ».
La relecture d'une échantillonnage de cinq années d'écrits ne me semble pas permettre de telles conclusions, mais, il nous intéresserait de soumettre ce matériau à une approche socio-linguistique afin d'en connaître la lecture.
- 35 Notre ambition initiale était de faire ressortir une identité d'entreprise au travers des écrits du service, et en particulier les rapports, et d'en faire le lieu fondateur à la fois d'un rapport social entre les protagonistes (éducateur/familles, Service A.E.M.O./famille), et d'une définition de la « mission judiciaire » ou de la « mission administrative » dévolue au service A.E.M.O..
- 36 *L'identité d'entreprise* ne se contruit pas à partir de ces seuls rapports, et c'est sans doute plus au travers d'autres productions qu'elle s'est affirmée au cours de ces années, je pense néanmoins que ces rapports en ont constitué la fondation; de plus, les entretiens avec les magistrats et responsables A.S.E., où nous avons cherché à faire ressortir leurs évaluations de ce concept, ont montré le partage d'une réticence à dépasser la notion de « mission judiciaire ou administrative ».
- 37 Par contre, je peux affirmer que tant ces rapports, que les divers écrits adressés directement aux familles participent fondamentalement à la constitution du rapport social entre l'intervenant et la famille, donnant ainsi à l'écriture une place essentielle dans la dimension intellectuelle du métier de travailleur social; nous sommes prêts à accueillir tout chercheur qui travaillerait sur cette hypothèse et nous permettrait de soumettre ce constat au crible de la recherche et d'en explorer les conséquences.

RÉSUMÉS

Le directeur d'un service de travail social dédié à l'aide à l'enfance explique, ici, sa politique en matière d'écrits produits par les différents services de son établissement. La politique de l'écrit est très réfléchie et développée dans ce centre : quatre fonctions lui sont même dévolues : la fonction de rendre compte d'un travail, la fonction d'expertise (pour la justice notamment), la fonction de représentation de pratiques et la fonction stratégique dans les rapports de pouvoir avec le juge pour enfants. Au terme de cinq années de pratiques réfléchies d'écriture professionnelle ce directeur livre un bilan.

INDEX

Mots-clés : écriture professionnelle, justice, travail social, aide à l'enfance

Keywords : justice, professional writing, social work, youth care

AUTEUR

ALAIN GREVOT

Alain Grevot, Directeur service A.E.M.O.-JCLT