

L'ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES EDUCATIVES

Fonder l'exigence d'accompagnement.

Obligation et responsabilité

" L'**obligation** ne lie que les êtres humains (...) Des obligations identiques lient tous les êtres humains (...) Aucun être humain, quel qu'il soit, en aucune circonstance, ne peut s'y soustraire sans crime (...) Il y a obligation envers tout être humain, du seul fait qu'il est un être humain, sans qu'aucune autre condition n'ait à intervenir, et quand même lui n'en reconnaîtrait aucune.

Et pour donner corps à cette "profession de foi", SIMONE WEIL ne voit qu'une seule obligation : le **respect**.

"L'obligation n'est accomplie que si le respect est effectivement exprimé, d'une manière réelle, et non fictive ; il ne peut l'être que par l'intermédiaire des besoins terrestres de l'homme ...", besoins qu'elle décline ensuite entre *besoins physiques* - protection contre la violence, logement, nourriture, chaleur, soins ...etc. - et *besoins moraux* (qu'elle nomme besoins de l'âme) - ordre, liberté, responsabilité, égalité, liberté d'opinion, risque, propriété, sécurité, vérité ...etc. –

CAPUL et LEMAY de poursuivre : « C'est par l'écoute de ce que l'autre transmet que nous lui démontrons respect et estime ; c'est par l'empathie que nous pouvons reconnaître les éléments latents d'un message et les traduire d'une manière recevable ; c'est par la reprise de son discours en termes apaisés et cohérents que nous réalisons notre fonction de contenant ; c'est en lui renvoyant, face à sa désespérance éventuelle, les éléments constructifs de son parcours d'existence que nous lui reflétons une image positive de son devenir ; c'est en l'aidant à aller à son rythme, et un peu au-delà de ce qu'il désirait exprimer, que nous sollicitons ses capacités mobilisatrices. Tout l'art de l'éducateur est de confirmer que le message formulé a été entendu ... puis de savoir prononcer le mot ou la phrase dont le contenu est tantôt libérateur, tantôt évocateur d'une nouvelle idée, d'une ouverture ».

Dans son ouvrage "Humanisme de l'autre homme", EMMANUEL LEVINAS affirme : "Personne ne peut rester en soi : l'humanité de l'homme, la subjectivité est une **responsabilité** pour les autres (quelque fois même malgré eux), une vulnérabilité extrême. Le retour à soi se fait détour interminable (...), l'homme s'approche de l'homme. Il est cousu de responsabilités".

Le respect exprimé...
= responsabilité de l'acte éducatif.

L'importance de l'enjeu et la difficulté d'y atteindre sont telles

*qu'en toute clairvoyance,
l'effet de notre parole,*

*les valeurs auxquelles elle s'adosse,
ce que nous en avons fait, jugé, décidé,*

*doit être vu attentivement, examiné, contrôlé,
dans le cadre de règles déontologiques précises
qui prévoient la présence d'une personne tierce,
au cours d'entretiens individuels ou collectifs,
appelés « supervision ou analyse de la pratique ».*

« Le respect exprimé ... responsabilité de l'acte éducatif »
*est une obligation constitutive de nos missions et de nos pratiques.
Il s'impose à nous, militants bénévoles et professionnels.*

QUELQUES PRECISIONS, SEMANTIQUES ET AUTRES.

1. Supervision / analyse de la pratique.

De quoi parle-t-on ?

Supervision et analyse de la pratique sont le plus souvent indifféremment utilisés l'un pour l'autre, et inversement.

Il semble qu'historiquement, cette pratique d'accompagnement professionnel d'une personne (plus rarement d'un groupe) soit une « invention » du **monde médical**, notamment **psychiatrique**¹ ; pour le praticien, l'éclairage apporté par une **supervision** permet d'identifier ses difficultés d'analyse ou d'adaptabilité en interaction avec les personnes qui viennent consulter, difficultés souvent associées à la reviviscence d'un événement de vie personnel réactivé par celui des personnes en consultation. Grâce à une démarche de réflexion et de compréhension, les enjeux affectifs et émotionnels peuvent constituer la base d'une élaboration de stratégies appropriées et le moyen de trouver des solutions nouvelles.

Situés en proximité de cet espace médical, les personnels du **social** ont très vite perçu l'intérêt d'une telle technique et se la sont appropriée en l'adaptant aux pratiques des **métiers de l'éducation**, et la rebaptisant « **analyse de la pratique** ».

« On peut très bien imaginer que chaque groupe professionnel, du personnel de service à la direction, puisse disposer de tels espaces qui produisent à la fois un décentrage de la machinerie institutionnelle, mais aussi un investissement plus sérieux dans les enjeux véritables qui sont la prise en charge globale de personnes souvent en grande souffrance. Ce travail déconstruit l'imaginaire institutionnel qui fige chacun dans une place assignée, et le revivifie dans son rôle et ses capacités créatrices. La prise de parole produit ainsi chez celui qui s'y engage vraiment, une place sans cesse ouverte au renouvellement mouvant des situations quotidiennes » J. Rouzel.

2. Supervision / analyse de la pratique

Réunions de synthèse ?

ℒ **En réunion de synthèse**, ou réunions techniques, c'est l'enfant, le jeune, la famille qui est au centre des débats ... l'**objet** du débat.

Tous les personnels concernés (éducateurs, psychologues, psychiatres ...) participent à la réunion et informent, chacun en référence à son domaine d'expression professionnelle, l'élaboration collective de la synthèse, formalisée et finalisée par le directeur ou un chef de Service éducatif de l'Etablissement ou Service dépositaire du mandat de placement, de la mesure AEMO ou de Tutelles ... et garant de la décision prise.

ℒ **En supervision / analyse de la pratique**, c'est le professionnel et la parole qu'il pose sur sa pratique qui sont au centre des débats... le **sujet** du débat, ... face à un tiers, le plus souvent extérieur à l'institution.

Travail d'exploration des questions posées dans sa pratique singulière, démarche de compréhensions et d'élaborations logiques et subjectives, de recherche théorique et pratique, son aboutissement est une prise de conscience accrue pour le professionnel.

Ce n'est qu'après un « passage en son intime », et à son rythme, que d'éventuelles décisions viendront ponctuer ce travail et renouveler le cas échéant sa pratique.

¹ « Les différentes formes d'analyses des pratiques sont nées de deux psychanalystes anglais : Michael Balint, initiateur des fameux groupes de parole du même nom, et Wilfried Bion, qui a orienté une bonne partie de sa recherche vers les petits groupes, principalement pour en faire un espace thérapeutique. Le groupe Balint inauguré à Londres, qui allait quelques années plus tard, sur l'impulsion de Laing et Cooper, devenir un haut lieu de l'antipsychiatrie, s'est d'abord adressé à des médecins » J. Rouzel.

3. *Supervision / analyse de la pratique.*

Démarches techniques ou subjectives ?

ℒ **La démarche technique est orientée vers la recherche de solutions².**

= plutôt du côté du savoir faire.

Il s'agit de travailler à une meilleure adéquation entre l'acte professionnel et les caractéristiques du public concerné. De ce fait, les attentes portent le plus souvent sur l'acquisition d'apports théoriques et sur une demande d'évaluation/jugement permettant, en distinguant les bonnes des mauvaises pratiques, de rassurer le professionnel technicien (et l'équipe ?) sur la qualité de son « savoir appliqué ».

Le superviseur est appelé à prendre une position d'expert, de formateur, de conseil qui favorise une position modélisante (transmission de ses propres savoirs) et sécurisante. S'il intervient dans le champ du Social, fort logiquement, il est préférable qu'il soit ou ait été travailleur social.

ℒ **La démarche subjective vise le (re)positionnement professionnel.**

= plutôt du côté du savoir être.

Les questions du travailleur social, l'intersubjectivité venant impacter sa pratique, sont au point de départ du travail d'analyse, qui vise à construire un positionnement plus conscient et plus autonome. La personne suivie (public) n'est abordée qu'indirectement à partir du discours tenu sur elle. La question est celle des retentissements personnels mais aussi des projections personnelles et d'équipe pouvant oblitérer la perception des situations et jouer le rôle de filtre à leur compréhension.

Le superviseur est invoqué en tant que « chercheur, analyseur mais aussi philosophe de la subjectivité et de l'intersubjectivité », adossé à un corpus théorique précis, à l'écoute des phénomènes psychiques (par ex. processus de transfert et de contre transfert³, les représentations ...) qui se nouent dans la relation.

4. *Supervision / analyse de la pratique.*

Travail individuel ou de groupe – Comment nommer l'un et l'autre ?

ℒ **Travail individuel.**

Nous avons vu que c'est du monde médical que nous vient cet « art de la confrontation » et sa nomination en supervision.

Essentiellement destiné à des praticiens, souvent travailleurs indépendants et soucieux d'améliorer la relation avec leur patient, il est aisé de comprendre que l'usage y ait consacré à la fois le mot « supervision » et sa pratique en binôme (le superviseur, le supervisé).

- Retenons que le terme « **supervision** » est plutôt utilisé lorsqu'il s'agit d'un travail sur les pratiques réalisé en **interindividuel** (en binôme = un superviseur, un supervisé).

ℒ **Travail de groupe**

On ne parle d'« analyse de la pratique » quasiment que dans le travail social. Ce sont les habitudes professionnelles qui ont consacré l'expression « analyse de la pratique » et les nécessités du travail en équipe éducative qui ont imposé sa mise en œuvre collective.

- Retenons que le terme « **analyse de la pratique** » est plutôt utilisé lorsqu'il s'agit de faire ce travail **en équipe**, (équipe avec superviseur).

² Au fil des années, gageons que l'équipe passera « naturellement » d'un travail sur l'objet à un travail plus interprétatif, impliquant davantage le sujet.

³ « Le contre-transfert exprime l'organisation de la personnalité de l'éducateur en réponse aux stimulations dont il est l'objet : ce sont les sentiments ou réactions, conscients et inconscients, qui vont sous-tendre ses attitudes et comportements envers l'enfant (M. Capul)

5. *Supervision / analyse de la pratique.*

Différents types.

ℒ **supervision / analyse de la pratique PROFESSIONNELLE**

- *en individuel*, elle est appropriée lorsqu'un professionnel désire ou doit réfléchir à ses interventions et son fonctionnement professionnels, à l'élargissement de sa liberté d'action personnelle et professionnelle.
- *en groupe*, elle s'adresse à plusieurs professionnels exerçant une fonction similaire, désirant réfléchir à des actions professionnelles auxquelles ils se trouvent confrontés. Ils peuvent appartenir à des institutions ou des entreprises différentes.

ℒ **supervision / analyse de la pratique PEDAGOGIQUE**

- *en individuel*, elle s'adresse à une personne en formation qui doit, dans ce cadre, effectuer un temps de réflexion sur ses interventions et pratiques professionnelles.
- *en groupe*, elle s'adresse à plusieurs personnes en formation qui doivent, dans ce cadre, effectuer un temps de réflexion sur leurs interventions et pratiques.

ℒ **supervision / analyse de la pratique D'EQUIPE**

Ce mode d'intervention s'adresse à une équipe de travail déjà composée qui désire porter un regard critique sur ses pratiques professionnelles.

Le travail en équipe favorise l'interprétation de l'exercice du métier, et sa redéfinition régulière, grâce à une mobilité imaginaire importante offrant plus de possibilité de s'autoréguler, d'évoluer en compétence – maturité – créativité. Ex : à l'évocation d'une situation par un membre, le travail de réflexion va s'organiser autour d'éléments qui ont un écho suffisant parmi les autres membres du groupe (fragments partagés par le groupe).

6. *Supervision / analyse de la pratique.*

A propos de la présence du chef de Service éducatif.

L'intrusion d'une personne – le superviseur -, d'une pensée, va per-turber, faire bouger le système en exerçant des influences très diverses ; celles-ci peuvent tout aussi bien fédérer les acteurs autour d'une unité retrouvée et générer de nouvelles dynamiques que pérenniser des fonctionnements visant à éviter tout contrôle et à rendre des comptes en proposant une soupape de sécurité, voire à alimenter des clans institutionnels.

Présence en séance du chef de Service éducatif.

La question fait débat chaque fois que l'on parle de supervision / analyse de la pratique.

- Cela facilitera le travail quotidien = parce que je sais qu'il sait ?

- Ou compliquera le travail quotidien (il « me-nasse ») = parce que je sais qu'il sait ?

>Les superviseurs, souvent, sont plutôt contre au motif que la parole n'est pas libre en présence d'un supérieur hiérarchique. Peut-être, mais alors de quelle liberté, de quelle autonomie du professionnel parle-t-on ?

>Les employeurs, souvent, sont plutôt pour car il y a vérification d'une conscience réfléchie de la responsabilité du professionnel.

Il y a aussi débat quant à l'obligation de participer aux séances !!! ... et aussi, quelque fois, de l'obligation de tenir ces séances sur le lieu de travail plutôt qu'ailleurs !!!

Tout cela est à préciser.

7. *Supervision / analyse de la pratique.*

Les objectifs

- ℒ Permettre à chacun, en tant que sujet parlant, d'analyser sa pratique professionnelle, sa façon d'exercer le métier, son investissement dans la relation aux « publics », à l'équipe, à l'institution ; analyser la confrontation avec soi-même, ce renvoi à sa propre histoire que provoque la rencontre avec l'autre.
 - Interroger son positionnement par rapport à l'environnement.
 - Identifier les problèmes et élaborer des réponses adéquates et singulières.
- ℒ Favoriser l'acquisition de repères sains et bienveillants pour communiquer.
 - Faciliter l'intégration des compétences nécessaires à une bonne compréhension du fonctionnement des personnes et des groupes.
- ℒ Développer une solidarité de compétence, et faire l'expérience des processus de coopération requis pour penser et œuvrer en collectif de travail, et en réseau.
 - Constituer un cadre de référence conceptuel commun.

8. *Supervision / analyse de la pratique.*

Ce qui va garantir les objectifs

- ℒ Une démarche contractuelle de l'intervenant avec la ou les organisations employeurs et avec chaque participant.
- ℒ L'adossement des temps de travail à des règles propres à la santé de tous les groupes humains, règles qui ont pour but de rendre opérationnel le respect de soi et de l'autre ... notamment au niveau de la sécurité (l'on ne parle de ses difficultés que si l'on est « sûr » de la confidentialité de ceux qui écoutent) ; cela implique la stabilité du groupe (composition, horaires, durée dans temps ...)

9. *Supervision / analyse de la pratique.*

Ce que peut apporter un groupe d'analyse des pratiques.

- ℒ **à une organisation :**
 - Capacité accrue à mettre en question et à penser le changement, les évolutions, l'inscription dans le temps, les contraintes ... des idées, des acteurs, de la culture des organisations, de l'environnement.
 - Clarifier le rendu compte du professionnel ou de l'équipe de professionnels en œuvrant à une définition opérationnelle et cohérente de ses objectifs.
 - Développer des capacités à élaborer des relations bienveillantes et consistantes.
 - Permettre aux acteurs une conscience élaborée de leur part de responsabilité.
 - Orienter l'énergie vers la raison d'être de l'organisation ... et ainsi, par exemple, analyser les tensions et conflits, et traiter les bruits de couloir et rumeurs.
 - Connaissance des réseaux et des circuits d'information et de décisions.
- ℒ **aux personnes :**
 - Faire entendre ses besoins. Ré élaboration de la motivation professionnelle
 - Gérer l'impact de la sphère personnelle sur la sphère professionnelle.
 - Prendre de la distance, du recul dans l'action.
 - Acquérir/vérifier une méthode pour penser, travailler et évaluer en commun ; valoriser les compétences, les méthodes d'intervention ... les intégrer.

10. *Supervision / analyse de la pratique.*

Ce que l'on attend du superviseur.

- ℒ Le Superviseur travaille à améliorer les réponses du professionnel (de l'équipe) au regard « des bonnes pratiques et procédures professionnelles » (au plan technique, éthique et déontologique), des missions du Service ou de l'Etablissement et des objectifs de travail (qui, rappelons-le, sont définis ailleurs) ... le but final étant une meilleure autonomie des professionnels.
Il vise à développer la lucidité, à permettre l'écart, la prise de distance et donc une meilleure gestion des situations complexes. Il favorise l'intégration de l'expérience et des apports théoriques, le cas échéant.
Il encourage la transparence des méthodologies et des logiques institutionnelles. Il pointe l'éventuel écart entre le projet établi et sa mise en œuvre effective. Il facilite la lisibilité et l'information.
Il veille à interroger les processus à l'œuvre ainsi que la qualité des relations dans le groupe en travail : bienveillance, sécurité, confidentialité...
- ℒ Le superviseur⁴ présente de manière transparente sa manière de fonctionner et les références sur lesquelles il s'appuie dans son rôle de superviseur. Lorsque cela a une incidence pour les personnes ou les institutions concernées, il doit pouvoir nommer son parcours et faire part de ses liens d'appartenance.
Il s'impose dans son travail une authenticité aussi grande que possible et cherche une cohérence entre les valeurs professionnelles qu'il défend et sa propre vie. Il lui appartient, dans ce but, de mener une réflexion permanente sur son rapport à lui-même, ainsi que de mettre en question de façon continue son activité de superviseur au sein d'un groupe de contrôle ou cercle de référence.
Il développe autant que possible des synergies et des échanges d'idée dans le but d'améliorer les prestations et les collaborations.
Il s'engage à observer le secret des débats et du processus.

11. *Supervision / analyse de la pratique.*

Le contrat d'intervention du superviseur.

- ℒ Il doit traduire notre souci de cohérence entre les besoins des travailleurs sociaux, leur souhait en matière de supervision / analyse des pratiques et le dispositif retenu.
Ce contrat est réalisé en référence à une charpente réglementaire associative ; ses « parties mobiles » seront ouvertes au débat, d'abord en équipe, puis lors d'une première séance de prise de contact avec l'intervenant ... et, finalement validée par la direction de l'Etablissement ou du Service concerné.
- ℒ Le superviseur est obligatoirement un intervenant extérieur à l'association ... et donc travailleur indépendant, ou salarié d'un autre organisme.
- ℒ Pour la rédaction du contrat d'intervention, il s'agit en fait de ...
 - préciser nos choix pour chaque proposition ouverte dans ce document.
 - de joindre le présent document, validé par le Conseil de Direction et les Etablissements et Services de l'association, à tous les contrats à venir, de façon à ce que les « préalables » à ce contrat soient partagés par l'Institution/Equipe et les Intervenants.

4 D'après le code de déontologie de l'ARS, association des superviseurs suisses.

12. *Supervision / analyse de la pratique.*

Ce n'est pas ...

La régulation d'équipe (d'après J. Rouzel)

La régulation d'équipe cherche à produire une meilleure articulation des membres d'une même équipe, qu'elle soit éducative, administrative ou de service, ... qu'elle soit ponctuelle ou inscrite dans la durée, ... qu'elle vienne en appui d'une situation autoréglée et donc paisible ou à la suite d'une demande d'aide d'une équipe en détresse.

Travailler et approfondir avec un intervenant extérieur (régulateur) son projet professionnel ou son fonctionnement interne, dans cet espace protégé, permet de développer une dynamique de travail en groupe efficace face aux différentes modalités de prise en charge.

Les fonctions, y compris hiérarchiques – dans ce type de groupe de parole, il est impératif qu'un cadre hiérarchique, engagé au quotidien auprès des personnels, soit présent – sont questionnées et donc redéfinies.

La parole circulant dans le groupe est une source de renouvellement permanent des rôles de chacun ... qui, rassuré, revalorisé et repositionné dans la fonction qu'il occupe, peut intégrer une place vivante dans l'ensemble institutionnel.

Comme dans la supervision et l'analyse de la pratique, ce travail ne produit pas un savoir tel quel. Il en produit les conditions d'émergence, en délogeant chacun de son positionnement figé.

Le coaching (d'après J.R. Loubat)

Le coaching⁵ s'est fait connaître dans les milieux sportifs. C'est la combinaison d'une intervention conseil, d'une relation d'aide et d'un entraînement personnalisé.

Fonction de conseil et fonction d'accompagnement opérationnel sont rarement associées dans la culture française, où la pensée et l'action, le philosophe et l'ouvrier – culture aristocratique oblige – sont antagoniques. L'approche américaine, plus pragmatique, associe plus facilement les deux niveaux, théorique et pratique. Le coaching est donc une approche impliquée aux côtés de la personne et engagée à des résultats.

Dans le domaine sportif, le coach sert bien souvent à la fois d'entraîneur et de concepteur technique et tactique. Il met en place une organisation de jeu, mais représente aussi un conseiller, voire le concepteur d'une culture, d'une atmosphère, d'un style.

Dans les organisations, le coaching peut emprunter diverses formes complémentaires et réunir divers domaines de compétence. Certains intervenants pratiquent plutôt un coaching de proximité, très centré sur une personne, son mode de fonctionnement propre et son style ... tandis que d'autres proposent un coaching plus distancé et plus technique, davantage centré sur la résolution de situations, la prise de décision ou la façon de manager.

0o0o0o0o0o0o0o0

5 « C'est un terme anglo-saxon qui vient du verbe to coach, lui-même provenant du français « coche, cocher ». Le cocher est celui qui conduit la voiture à bon port ; ce n'est pas lui qui prend la décision de la destination, mais c'est lui (entre autre) qui permet de l'atteindre » (J.R. Loubat).

MODÈLE D'ORGANISATION

- ℒ Pour éviter toute confusion des genres, il est souhaitable que chaque Service ou Etablissement ait deux types de réunions bien distinctes :
 - Réunions techniques : l'enfant est au centre du débat.
 - Réunions analyse de la pratique : le salarié (et sa pratique) sont au centre des débats.
La supervision, relevant d'un projet personnel, est l'affaire de chacun.
- ℒ Les réunions techniques se font avec le cadre hiérarchique. Elles débouchent sur des propositions, orientations ...etc.
L'analyse de la pratique a lieu hors la présence du cadre hiérarchique. Toutefois, il conviendra de tendre vers l'acceptation par les uns et les autres, et par l'institution, à la participation des chefs de service éducatifs à ce type de travail.
- ℒ Le cadre des réunions d'analyse de la pratique :
 - Confidentialité, sécurité, respect des personnes.
 - Libre choix des thèmes abordés par les participants.
 - L'animateur des séances d'analyse de la pratique est un intervenant, extérieur à l'Association.
 - Les réunions d'analyse de la pratique font partie du travail, et donc sont un temps de travail obligatoire.
- ℒ Choix et contrat de l'intervenant extérieur
 - Il est choisi par le directeur (trice) du Service ou Etablissement sur proposition des équipes.
 - Le veto éventuel d'un salarié doit être pris en compte (interaction éventuelle avec sa vie privée).
 - La commande est passée par écrit par l'employeur ; elle est annuelle et renouvelable après bilan.
- ℒ Contrôle du travail de l'intervenant extérieur.
Les points suivants doivent être abordés avec la direction
 - A partir d'un écrit de l'intervenant : thèmes abordés, enjeux de réflexions émergents, éventuelles problématiques institutionnelles ou d'équipe émergentes.
 - En outre, l'intervenant extérieur a une fonction d'alerte par rapport au mal être d'un ou plusieurs salariés, voire de toute l'équipe. En ce cas il le signifie à l'équipe, puis il interpelle la direction, en préservant strictement la confidentialité des propos tenus et des personnes.
- ℒ Place des psychologues salariés de l'association.
 - Ils participent aux réunions techniques, car ils travaillent directement ou indirectement avec les enfants et les familles. Ils doivent donc participer à l'élaboration des projets, stratégies éducatives, orientations ...
 - Ils ne participent pas aux réunions d'analyse de la pratique. Toutefois, si nécessaire, des moyens devront être recherchés pour la mise en place d'un groupe spécifique.
- ℒ Périmètre de l'analyse de la pratique
Le périmètre « naturel » est l'équipe. Rien n'empêche de réfléchir à de l'inter-équipe voir à des groupes transversaux à plusieurs services ou établissements.