



Cabinet FRÉDÉRIC FIÉVET
Consultant - Formateur

--
Formation / Intervention / Régulation
Analyse de Pratique Professionnelle
Praticien de la relation d'aide

*Méthodologie
d'Analyse de pratique
des professionnels de la relation
d'aide*

103, rue Jean Macé - 76140 Le Petit Quevilly
tél : 02.35.03.24.21 fax : 02.35.71.50.25
email : fievetfr@aol.com

Siret n°33366420900074 - code APE : 8690 E
« Organisme dispensateur de formation professionnelle continue enregistré sous
le n°23760221276 auprès du préfet de la région Haute-Normandie.
Membre d'une association de Gestion Agréée, accepte les paiements par chèque.

Méthodologie de Supervision et/ou Analyse de pratique des professionnels du travail social

La méthodologie présentée ici est notre méthodologie générale.

Elle est présentée hors contexte professionnel ou institutionnel précis. Elle est à même de s'adapter au contexte professionnel du commanditaire.

Contexte général

Depuis plusieurs années, les professionnels de l'accompagnement, du travail social sont de plus en plus confrontés à des changements liés :

- Aux nouvelles prescriptions politiques et aux différentes orientations en matière de travail social.
- Aux mutations de la société et des contextes sociétaux, avec l'hétérogénéité des publics, la complexité des situations et des problématiques rencontrées par les personnes qu'ils accompagnent, l'accroissement de la précarité, les nouvelles formes de précarisation et d'exclusion.

L'interaction de ces déterminants, associée parfois aux difficultés des histoires de vie, à l'exercice de la fonction parentale et aux conduites à risques, peuvent générer chez les personnes accompagnées des attitudes d'incivilité, de stress, de conflit, de violence sous différentes formes, ou promouvoir des normes et des valeurs en contradiction avec celles des professionnels.

Face à ces problématiques complexes où il n'y a pas d'emblée de réponses expertes binaires, le professionnel peut se retrouver en situation déstabilisante et insécure, pouvant générer un cortège de sentiments négatifs :

- Perte de sérénité, de confiance, de plaisir au travail
- Stress, voire Burn out
- Perte de sens, etc...

Ceci peut donner naissance à un sentiment d'impuissance qui interroge chez le professionnel ses ressources intérieures, ses compétences et son acte/pouvoir dans ses pratiques.

Face à ses situations rencontrées:

Les objectifs généraux d'une supervision et/ou **analyse de pratique**

1. Les objectifs principaux

- Mettre en débat, prendre du recul, se ressourcer
- C'est aussi permettre aux professionnels de sortir du sentiment d'impuissance face à certaines situations et aux difficultés
- Retrouver de l'acte pouvoir
- Faciliter le développement de la fonction contenante des professionnels (libération de la parole et de la confiance) par l'échange et le dialogue en interaction.

2. Objectifs intermédiaires

- Favoriser la transformation des vécus stressants et des situations difficiles
- Restaurer la sérénité, la confiance et le plaisir
- Favoriser le développement de compétences nouvelles en valorisant l'estime de soi et ses qualités
- Gérer les antagonismes qui nécessitent l'harmonisation des motivations
- Créer des relations transversales et la production de coopération entre professionnels

La méthodologie que nous proposons

Pour un dispositif groupe

La supervision et l'analyse des pratiques est un dispositif exigeant si l'on veut aller vers les objectifs mentionnés :

- Permettre aux professionnels de redynamiser et de faire évoluer leurs pratiques
- Faciliter le groupe dans sa capacité d'interaction et d'intelligence collective
- Améliorer le service aux personnes
- Respecter le cadre de la mission et des directives des responsables
- Respecter la commande

Compte tenu de nos formations et de notre expérience depuis 10 ans avec des groupes, dans le champ de l'insertion, du travail social, de l'éducation et de l'animation, nous croyons que chaque personne a les ressources et les capacités de transformer ses obstacles, et de mobiliser ses ressources tant personnelles que professionnelles, chacun à son propre rythme et avec sa singularité et ainsi de tendre vers les objectifs du dispositif.

La méthodologie que nous proposons, basée sur la dynamique de groupe, va créer les conditions favorables à cela pour chaque personne.

Ces conditions sont :

- Etablissement d'un lien de confiance mutuelle, permettant de s'exprimer librement sur ses difficultés professionnelles et ses potentiels
- La compréhension et la qualification mutuelle
- La confrontation et la rencontre des différences
- La coopération

I. Le processus

A) Le pré travail ou pré tâche

Afin de réaliser les différentes étapes de fonctionnement du groupe, il nous est nécessaire de créer le cadre et les conditions précédemment énoncées.

Le processus de pré travail consiste en l'expression des besoins, des attentes et des représentations de chacun sur ce que nous allons réaliser en groupe, ensemble.

Il s'agit de prendre le temps d'harmoniser les motivations différentes et singulières. Ce sera ce que chacun souhaite et ne souhaite pas, dans les objectifs fixés par le commanditaire.

Ce processus représente alors l'ancrage collectif du groupe qui va définir des contours clairs pour chacun et pour tous dans la dynamique de groupe.

Il représente une mise en capacité de pouvoir travailler, analyser, réfléchir ensemble sur les pratiques et les situations de travail. Ce temps incontournable est fondamental pour nous.

Il est important lors de la 1^{ère} séance, mais toujours plus ou moins à l'œuvre ensuite. Il n'est pas fixe, mais évolutif.

Il se décompose en plusieurs temps :

1. L'établissement d'un lien de confiance

Entre les participants (animateur compris) afin de diminuer les craintes, la peur du jugement, et de favoriser la sérénité :

- Recherche d'un intérêt commun dans l'analyse de pratique professionnelle
- Favoriser la prise de conscience et les perceptions avec plus de compréhension
- Responsabilisation de chacun au sein du groupe. La responsabilisation et l'engagement de chacun dans ce travail d'analyse sont fonction de son propre rythme.

2. La mise en capacité de libérer de l'information et de la rendre de plus en plus profonde et circulante dans le fonctionnement du groupe

Libération de la parole sur les difficultés rencontrées, sur les ressources et les compétences, les situations qui posent problème, la complexité de certaines problématiques, les questionnements et le stress que cela génère, etc...

D'accepter plus facilement (moins de crainte du jugement) l'interactivité, les questionnements, les retours des collègues : cette interactivité favorisée ouvrira l'espace de :

3. La mise en capacité de la rencontre de différences de points de vue

Pouvoir rencontrer des différences de pratiques, de méthodes, de traitement des situations, voire des différences de valeurs, de présupposés.

Ce temps se fera d'autant plus aisément que les temps précédents seront appropriés et intégrés par le plus grand nombre.

Ce moment là et cet espace de parole vont permettre à chacun de délier, de dénouer, de « retravailler » des pratiques, des habitudes, et de laisser émerger des potentiels, des idées de la créativité, des compétences, de la réassurance, de la confiance et de la légitimité dans son action avec les collègues professionnels.

De cet espace de rencontre des différences de pratiques va surgir :

4. La mise en capacité du lien de coopération sur l'analyse des pratiques professionnelles

Elle va tisser du lien de coopération et le renforcer pour mieux analyser ensemble les pratiques, mieux travailler ensemble.

Cela pour innover, créer, trouver ensemble des pistes sur des situations, des problématiques, des axes communs, des évolutions aux pratiques.

Libérer des compétences et pouvoir les transférer.

En fait, dégager peu à peu des pistes à partir de la singularité de chaque situation et par l'interactivité.

Ce travail de pré tâche nécessaire n'est pas linéaire, mais circulaire. Il est constamment présent en tant que processus de maintien du cadre, comme contenant, garant de la sécurité de chacun et du groupe et de l'atteinte des objectifs.

Les trois piliers de la pré tâche sont:

- **Sécurité (confiance)**
- **Information circulante**
- **Coopération**

B) Déploiement du fil conducteur de la supervision/analyse des pratiques des participants

Les étapes du fil conducteur :

1. l'exposé par un ou plusieurs participants d'un aspect de sa pratique, d'une situation de travail, d'une difficulté, etc...
2. questionnement par le groupe
3. formulation et expression par le groupe des hypothèses, des pistes
4. réaction de la personne qui a exposé
5. méta analyse et méta positionnement (prise de recul) du fonctionnement

Deux façons de procéder sont possibles pour le déroulement de l'analyse de pratique proprement dite :

- A partir d'un exposant déroulement des 5 étapes. Puis autour d'une autre personne.
- Ou bien un ou plusieurs exposants expriment à tour de rôle un aspect de leur pratique ou situations sur lesquelles ils veulent travailler, réfléchir. Les autres étapes se faisant également en alternance.

Cette deuxième façon de faire permet de cerner plus facilement ce qu'il y a de commun et de différent dans chaque situation.

Le déroulement du fil conducteur

1. L'exposé par le participant

Toujours volontaire, il présente le récit d'une situation, d'un aspect de sa pratique qui le questionne ou lui pose problème.

Les autres personnes écoutent et accueillent les propos et le récit avec attention et si possible non jugement.

2. Les temps 2 (questionnement par le groupe) et 3 (formulation et expression par le groupe des hypothèses, des pistes) vont permettre de développer l'utilisation des compétences de chaque fonction et d'améliorer les pratiques professionnelles.

A partir de cet exposé, le jeu de l'interactivité circulaire se produit entre :

- Questionnement par le groupe
- Formulation d'hypothèses, de pistes

Ensuite, les autres participants formulent des questions pour améliorer la compréhension et avoir des informations plus précises sur la situation. L'exposant répond s'il le souhaite.

Puis des hypothèses sont émises sur la situation évoquée afin de voir ce qui peut être bougé ou modifié.

Il y a là une riche interaction entre les participants à la recherche du modifiable.

Le questionnement par le groupe permettra de comprendre les mécanismes d'une situation, sa dynamique, sa logique, mais aussi d'élaborer les différentes composantes, de la recontextualiser (recadrage global) et de faire apparaître des solutions et les changements nécessaires.

Cela apporte une meilleure compréhension des interactions et de l'objectivité.

Le questionnement fera apparaître progressivement les représentations et l'émergence du problème et ses ressources.

Il aidera la personne à intégrer l'ensemble des composantes de la situation en ouvrant ses représentations.

Cette phase va à la fois soutenir et remobiliser des compétences et des ressources existantes qui peuvent être inhibées par des situations de stress, de complexité, rencontrées, et également faire émerger des potentiels nouveaux.

L'intelligence collective ainsi à l'œuvre va aider l'exposant (et également les autres participants) à sortir du sentiment d'impuissance rencontré dans certaines situations et de retrouver du pouvoir sur leur acte et leur pratique, améliorant ainsi la transférabilité et l'utilisation des compétences de la fonction.

Cette coopération en groupe d'analyse de pratique est un temps majeur car il va permettre aux professionnels quelque soit leur tâche, leur fonction, de prendre conscience de ses savoir-faire, et notamment ceux mis en œuvre sans en connaître le mécanisme, et donc de les transférer.

Cette prise de conscience deviendra capacité dans la mise en pratique journalière. Les réussites et les difficultés pourront être redialoguées, retravaillées, d'une séance à l'autre et trouver progressivement leur ajustement.

L'utilisation des compétences ainsi permise, redynamisera le « cœur du métier » pour chaque fonction et pour chaque professionnel au sein de sa mission.

3. Réaction de la personne qui a exposé

Les étapes précédentes lui permettent de s'interroger sur la situation, la relation au public et ainsi mieux prendre en compte le problème dans sa complexité.

Elle trouvera la bonne distance par rapport à sa pratique et ses interventions.
Par les échanges interactifs, elle ressent qu'elle n'est plus seule devant les difficultés et les changements.
Elle prendra conscience que les autres se posent beaucoup de questions et ont également des difficultés. Les autres, le groupe, sont ainsi un soutien/appui.

Ainsi le professionnel peut élaborer des modifications, des pistes, des instruments, des modes d'intervention, des ajustements.

Il se sentira aidé pour régénérer les habitudes et les pratiques, libérer sa réflexion et remettre en questionnement des acquis et des points de vue limitants.

C'est une prise de conscience, au sens cognitif, dans un premier temps par l'exposant/questionné de ses actions, stratégies, réponses, modes d'interventions, et il décide ensuite de les conserver, de les faire évoluer ou de les changer.

Ce temps consiste à regarder la ou les situations avec recul. Ce temps est celui qui pour le professionnel favorise plus aisément le recadrage des interventions auprès des personnes :

Les prises de conscience permises vont favoriser une vision et une compréhension plus en profondeur de la réalité de sa pratique et non de l'idée ou de l'image que l'on se fait de sa pratique et que l'on veut donner.

Cette conscientisation et cette réflexivité accrue sur ses modes d'intervention vont permettre au professionnel de réajuster et de régénérer ses pratiques d'accompagnement et de s'adapter au mieux aux situations complexes des demandeurs, en sortant des dépendances d'une pratique habituelle et en s'ouvrant à d'autres modes de pratique, d'autres pistes entendues et analysées en groupe, tout en cernant bien ses propres limites d'intervention et le champ de sa mission.

Il s'agit de trouver, retrouver la bonne distance avec le bénéficiaire. En renouvelant ainsi de la stabilité, de l'ouverture dans sa pratique, le professionnel transmet au public, aux collègues, une attitude pro active et porteuse de sens.

La construction progressive d'expériences et le dégagement des composantes subjectives et objectives, font que les actions deviennent source de connaissances.

Ainsi les périodes d'analyse des pratiques et la capacité à transférer dans la pratique quotidienne les potentiels émergents, vont valoriser les besoins

fondamentaux des professionnels, les besoins de sécurité, de sérénité, identitaires, de légitimité, de reconnaissance et d'appartenance, mais aussi restaurer du sens dans la mission et la vitaliser.

Cette phase, si elle est plus ou moins atteinte par le professionnel, aura pour fonction de prévenir, de lutter et de transformer le stress professionnel.

Ce temps est fondamental et incontournable, car il permet d'enraciner peu à peu les bénéfices de l'analyse de pratique dans le quotidien professionnel, et cela pour le bénéfice du public, des professionnels, et aussi de la structure.

Ce temps constitue réellement un nouveau départ sans cesse réactualisé.

4. méta analyse : retour sur le fonctionnement de la séance

Retour global de l'ensemble du groupe en méta position sur le déroulement de la séance, où chacun peut s'exprimer sur son vécu : phase de restitution/régulation.

Voir ce qui peut être amélioré, rééquilibré, c'est une phase qui est un retour et une conscientisation de la pré tâche où ses composants peuvent être retravaillés, dans un souci d'améliorer le processus groupe, le cadre et la fonction contenante.

II. La pédagogie

C'est une pédagogie facilitatrice, expérientielle, active qui amplifie le processus de prise de conscience et d'apprentissage.

Elle est basée sur :

- L'écoute active
- Les passerelles entre grand groupe et sous-groupes
- Les simulations et études de cas
- Les mises en situation
- Des temps de réflexion et d'introspection
- Des exercices de créativité
- Le dialogue interactif
- Travail en sous-groupes avec restitution en grand groupe et différentes variantes de travail en sous-groupes pour un travail d'élaboration et d'analyse progressives.
- Travail en sous-groupes de communication rotative, pour un bon travail sur la mixité.

- Le dispositif Philipp 6x6 et variantes
- Le panel de discussion et variantes
- Exercices descriptifs
- Des supports utilisés de manière ajustée en fonction des situations, leur utilisation ayant pour fonction d'améliorer le rapport au réel et d'aider les participants dans le concret des pratiques analysées ou des expériences individuelles.
- La pédagogie utilise toutes les techniques d'expression spontanée verbale et non verbale qui favorisent l'affirmation de soi, la créativité, l'objectivité, la coopération, le développement des capacités d'analyse et de construction.
- Tout cela est choisi par le groupe et l'animateur.

III. L'animation et la posture de l'animateur

a) La fonction de l'animateur

- Instituer le cadre et maintenir le processus.
- Veiller au maintien d'une écoute bienveillante sans jugement et d'une coopération authentique entre les participants.
- L'écoute du groupe et de chaque personne avec la compréhension de ce qui s'y passe et de ce qui s'y joue, sur les différents types d'échanges, d'informations.
- Prendre en compte les dimensions cognitives et les vécus émotionnels de chaque personne face aux situations.

L'animateur transmet une posture faite de bienveillance, de respect des règles établies.

Par cette posture et attitude, nous favoriserons la mise en place d'un cadre sécurisant et les conditions favorables à l'atteinte des objectifs.

L'animation, de par son attitude, doit générer dans cet espace de ressource et d'écoute de la « qualification mutuelle » ainsi que de la reconnaissance mutuelle entre les professionnels présents, permettant l'intelligence collective, créatrice de solutions.

De par son attitude, il facilite le travail de la co-construction du sens.

b) Le rôle de l'animateur

L'animateur se doit d'être sur les différents niveaux de centration du groupe à partir de ce qui est exposé :

- sur celui qui parle
- sur la difficulté
- sur la situation dont on parle

Il doit faire un retour au groupe, restituer ce qu'il entend, ce qu'il comprend, afin de permettre au groupe de se réguler et de ne pas s'écarter du cadre et des objectifs.

Il doit faciliter sans jugement, sans induction, l'apprentissage d'une position autonome dans la prise de conscience, la réflexivité et la réflexion chez les participants, permettant l'émergence de solutions, de pistes propres à la personne, ainsi qu'une anticipation de celles-ci.

Il aide à supporter les temps d'errance pour l'élaboration future d'hypothèses et de pistes.

C'est une animation régulation : l'animateur fait preuve de prudence et de clairvoyance et maintient l'objet analysé qui est la pratique professionnelle.

c) Compétences de l'animateur

Savoir communiquer et faire communiquer.

Réguler et faire circuler la parole et les informations.

Savoir ce qui se joue à un moment donné.

Respecter les principes fondateurs, les règles éthiques de la structure

Savoir favoriser les besoins suivants :

- Besoin d'une parole libre, libérée de la crainte du jugement
- Le besoin d'être écouté dans la reconnaissance des difficultés professionnelles
- Savoir favoriser la création d'un véritable esprit d'équipe.

IV. Les bénéfices de cette méthodologie

Cela permettra de restituer chacun dans son travail, d'avoir un projet commun et de savoir ce qui les relie, cette construction professionnalisante agissant sur la pratique professionnelle de ces savoir-faire, savoir-être et créera du savoir-devenir.

Il s'agit d'un apprentissage :

- *à la coopération, au non jugement, à l'écoute, à la compréhension, à la vision profonde, avec l'autre et avec les autres professionnels*
- *à regarder et à s'ouvrir ainsi aux situations complexes.*
- *A travailler plus aisément avec les collègues au sein de la structure.*

Comprendre et traverser la tension paradoxale qui crée un écart entre ce que l'on souhaite (les intentions) et le réel du quotidien des pratiques professionnelles.

L'analyse de pratique permet de réduire cet écart dans la limite du possible et tenter de diminuer le conflit de valeurs.

Un autre bénéfice qui se manifeste est une diminution du stress au travail et de son cortège psycho-somatique (fatigue, usure, perte de sens, troubles de santé, découragement, ...)

Ce travail d'analyse a donc une fonction de prévention de santé et de fait une restauration progressive du plaisir à travailler.

V. L'évaluation

Nous suggérons de croiser 2 types d'évaluations complémentaires :

- Celle demandée par le commanditaire, dont les critères devront être précisés lors de l'installation de la demande.
- Une évaluation de l'action par les participants eux-mêmes sur la base d'un point d'étape intermédiaire oral, proposé à l'issue de chaque session.

VI. Les facteurs de réussite

Pour optimiser les effets, nous identifions les facteurs de réussite suivants:

- Un calendrier sur l'année qui fait référence pour chacun et pour tous
- Une déontologie claire et respectée :
 - Le respect du contrat et du cahier des charges par l'ensemble des protagonistes
 - Le respect du contrat verbal avec les participants :
 - Engagement de présence sur le calendrier
 - La confidentialité
 - La liberté d'expression

VII. L'éthique

Appliquée au dispositif de supervision analyse de pratique :

- 1- Liberté d'expression : au sein du groupe, chaque personne est libre de dire ou de ne pas dire ce qu'elle pense, ressent.
- 2- Confidentialité : ce qui est dit dans le groupe appartient au groupe. Elle est nécessaire pour garantir la confiance et une enveloppe de maintien sécurisante dans le groupe.
- 3- L'inclusion : chaque personne a sa place, est à sa place.
- 4- L'intelligence collective profonde : un des fondamentaux sur lequel repose la dynamique du groupe et son rythme.
- 5- Non-discrimination et non jugement.

Conclusion

Notre méthodologie proposée est intégrative et multiréférentielle au carrefour de dimensions :

- Institutionnelles (cadre officiel, statut, rôle, loi, règle)
- Sociologiques
- Psychologiques
- Ethiques
- Pédagogiques
- Anthropologiques.

Par cette dimension d'interface, elle permet l'émergence du « nouveau » et les changements nécessaires au renouvellement des pratiques professionnelles

Notre pratique s'appuie sur notre expérience dans le champ de l'action sociale depuis 10 ans.

Notre méthodologie est une approche transversale, sans collusion avec la dimension verticale des ressources humaines des responsables.

Frédéric FIEVET

