

**L'analyse des pratiques ou la complexe interaction entre moi, l'utilisateur, l'équipe et
l'institution**

Jeudi 10 octobre 2019

45 min

Comment faire équipe ?

Comment mettre ensemble l'appareil psychique ?

Comment gérer les différences ?

Equipe/groupe/collectif

Temps d'analyse des pratiques, quelle place ?

Sens de l'APP

1/ Présentation :

Educatrice spé – Thérapeute familiale et systémique – formatrice et superviseuse

Formée à l'approche systémique centrée compétence et à la thérapie brève. Je le précise car cela influence ma manière de faire de l'analyse de pratiques.

J'aime bien préciser lorsque je rencontre des directions et des nouvelles équipes que je fais de l'analyse des pratiques professionnelles (APP), et non de l'analyse de situation ou de l'analyse institutionnelle. J'aime bien le préciser, ou plutôt je m'oblige à la faire car j'ai pu percevoir à plusieurs reprises toute la confusion qu'il pouvait y avoir autour de tous ces termes. L'analyse des pratiques professionnelles convoque le professionnel dans un questionnement de sa posture, de ses ressentis, de son comportement, de sa place et de son rôle. C'est cette pratique clinique qui consiste à accompagner les équipes soignantes ou éducatives pour mettre en paroles, analyser et faire évoluer leurs expériences

professionnelles. Il s'agit de penser le travail en équipe comme d'un outil « au service de », au service des personnes que nous accompagnons, et donc penser le travail en équipe comme une responsabilité et un devoir éthique que nous nous devons d'entretenir pour le respect de ces personnes avec qui nous travaillons.

Bien que je le précise la différence entre APP, Analyse de situation et institutionnelle, cela n'empêche pas les équipes de donner de la matière à de l'analyse de situation, et bien souvent, nous pourrions ne parler que de la personne accompagnée sans que jamais le professionnel ne se soit exposé, mis en danger à parler de lui et de ce qu'il peut jouer dans l'accompagnement.

Pourquoi je dis cela ? Car ce simple mouvement (de différer le questionnement) me donne alors plusieurs informations et questions sur le fonctionnement du groupe:

- La 1ere étant qu'il n'est jamais évident de s'exposer, de donner à voir ses doutes, ses émotions, ses fragilités, ou encore ses limites. Et que cela est encore moins évident en groupe.
- La 2eme information est qu'il n'est pas évident de s'identifier comme faisant partie du système. (*Je reviendrai sur cette notion un peu plus loin.*)
- La 2eme information est que le groupe me donne à voir son fonctionnement, ses règles implicites et explicites, et vient donc poser la question « jusqu'où il est-il possible de s'exposer au sein de ce groupe, de cette équipe ? »
- La 3eme information qui découle de la précédente renvoie au rôle que chaque professionnel joue au sein de son équipe, quelle est la place de chacun ?
- Enfin, plus globalement, cela renvoie à la question fondamentale qui nous réunit aujourd'hui : comment ce groupe se vit-il comme équipe et équipe de quoi ?

La demande qui m'a été faite d'intervenir devant vous aujourd'hui est arrivée à une période où j'étais en plein questionnement sur la couleur, la tournure que prenait la plupart de mes séances d'APP, aussi j'ai pris le parti de partager avec vous mes observations.

Comme je vous le disais j'ai été formée à l'approche centrée compétence et à la thérapie brève. Cela signifie qu'une fois le cadre de déroulement des séances énoncés, je demande aux participants d'indiquer leurs attentes concernant ce travail d'APP afin de rendre

explicites leurs demandes. Je le fais lors de la 1ere séance, ce qui permet de connaître les mandats initiaux confiés par chacun au travail d'APP. Les demandes peuvent se situer à des niveaux très différents et être décrites selon le schéma de M-C CABIE et L. IDEBAERT (1997) :

- Relation non engagée : certes rare et qui concerne ceux qui sont contraints d'y participer, ou qui viennent sans attentes particulièrement « pour voir ce que c'est » ou « on m'a dit que cela me ferait du bien, c'est important pour moi d'être avec les autres membres de l'équipe. »
- Relation de recherche : « exprimer mon ressenti, me sentir moins seul, évacuer, prendre du recul »
- Relation de consultance : « avoir un retour du groupe, comprendre mon malaise, que vous nous donniez votre éclairage de professionnelle extérieure à l'équipe, savoir comment faire, aider l'utilisateur, que mon travail ne rejaillisse pas sur ma vie personnelle, être rassuré dans ce que j'ai fait ».
- Relation de coexpertise : « voir autrement les situations pour faire différemment, éviter que les problèmes ne surviennent car tout va bien, ou il s'agit de renforcer tout ce qui va bien, m'inscrire dans un processus avancé de formation », de collaboration avec le superviseur où seule la position d'extériorité est requise.

Ce que je n'ai pas dit c'est qu'avant de questionner les attentes de chacun, je demande souvent aux participants de se présenter à travers une présentation croisée et de nommer ce qui chez son collègue est une qualité professionnelle pour lui.

Cette question vient souvent déstabiliser et interpeller le professionnel dans un exercice qu'il n'est pas habitué à faire. Cette manière de procéder est un moyen aussi pour moi de mesurer le type de communication et le niveau d'échange qu'il peut y avoir au sein de l'équipe mais surtout un moyen de commencer à créer un contexte d'échange où l'on donne et s'expose tout en prenant soin de soi et des autres membres de l'équipe.

L'objectif premier de ce travail est de permettre l'amplification par le groupe des compétences des professionnels. J'aborde ici quatre des axes que je privilégie dans la supervision d'équipe :

1 – le travail sur la demande

2 - les techniques orientées sur les solutions

3 – l’ancrage des ressources et compétences

4 – la circularité des mandats

Je m’appuie sur les travaux de Soubeyrand qui dit qu’il existe des résonances et des isomorphismes entre les différents systèmes, notamment celui de la supervision (constitué du superviseur et de l’équipe supervisée), celui de l’équipe supervisée et celui constitué par l’équipe et la personne accompagnée.

Autrement dit, la professionnelle que je suis agit en fonction de

- Ma formation, ancienneté, expérience, mes valeurs, mon engagement,
- La professionnelle que je suis intervient en tant que représentant d’une institution, avec des missions spécifiques, faisant partie d’une équipe
- la femme que je suis, avec son histoire, son éducation, ses valeurs, ses normes, son humeur du moment...

Tout cela va exister dans la relation que je vais avoir avec la personne que j’accompagne, et avec mes collègues.

Ceci implique de se focaliser sur tous les éléments permettant aux professionnels d’amplifier leurs compétences, qu’elles soient énoncées comme telles ou non.

Naturellement apparaît au fur et à mesure des séances d’APP un besoin des participants de questionner leurs fonctionnements d’équipe pour mieux comprendre ce qui peut se jouer dans leur accompagnement mais aussi dans un souci d’être le plus « stable » possible pour les personnes accompagnées.

« Savoir travailler en équipe » est une compétence requise et attendue pour pouvoir prétendre à un poste et fait partie des missions du professionnel du social. Ce savoir est néanmoins subjectif et intersubjectif, c’est-à-dire qu’il ne dépend pas que de nous mais aussi de nous avec les autres.

S'inscrivant dans une chaîne d'actes effectués avant, parallèlement, et après soi, tout travail, dont le nôtre, participe d'une histoire collective articulant des contributions contraintes ou volontaires des uns et des autres. Cela revient à dire que tout travail procède de coopérations multiples.

On ne peut donc rien faire sans les autres, sans leurs compétences techniques et sociales.

Le travail est nécessairement coopératif parce que l'apprentissage, l'acquisition et l'expression, la mise à l'épreuve et l'accroissement d'une compétence individuelle dépendent entièrement du « génie » des formes sociales des organisations ou du système des places respectivement assignées aux uns et aux autres. Le déploiement efficace d'une compétence individuelle dépend des situations interactives ainsi instaurées et non seuls mérites personnels (ce qui ne veut pas dire qu'il ne compte pas).

Le professionnel présent lors d'une séance d'analyse des pratiques vient alors faire un arrêt sur image pour observer, décomposer une action, observer la place qu'il occupe dans une action. C'est-à-dire s'observer dans sa globalité.

Je constate un besoin de se recentrer sur l'essentiel, sur la question du sens :

- Que faisons-nous ensemble ?
- Pourquoi suis-je ici, dans cette fonction, quel sens est-ce que j'y mets ?
- Qu'est ce qui fait de nous une équipe ?
- Quelles sont les valeurs communes que nous partageons ?

Ainsi, de plus en plus, avec les équipes que je rencontre, nous allons observer comment elles fonctionnent, comment les protagonistes qui la constitue fonctionnent ensemble et quel impacte cela peut avoir sur les accompagnements.

L'équipe est alors observée au cours des séances selon plusieurs axes d'analyse

- **Structurelle** : la place et le rôle de chacun – qui constitue l'équipe ? l'organisation de l'institution...

Ex : FAM – conflit au sein de l'équipe sur l'organisation à avoir en terme de fonctionnement – flou au niveau du cadre, définition des besoins = de plus de clarté venant de la direction, besoin de décision juste et équitable, besoin de se faire repréciser le cadre. Comment ne pas prendre une place qui n'est pas la nôtre ?

- **Contextuelle** : l'environnement, la temporalité, l'histoire

Que se passe-t-il lorsque X dit cela ? Comment le groupe fonctionne-t-il et comment les individus que compose interagissent-ils entre eux ? Et surtout qu'est-ce que cela produit ?

Ex : La cordée - modification des groupes - entraînant un changement de certains membre de l'équipe, besoin de se dire comment nous voulons travailler ensemble

- **Processuelle** :

Ex : Château des quayres : besoin de nous exprimer sur un sentiment de compenser des actions à la places de collègues – notion de jugement du travail de l'autre = échange sur les représentations des fragilités de chacun, sur le décalage entre les représentations et la réalité, échanges sur les compétences de chacun sur lesquelles s'appuyer, changement de perception de ce qui ferait défaut vers ce qui est une ressource.

.....

Je disais m'interroger sur la couleur que peut prendre mes animations/interventions de groupe car ce besoin de venir questionner le sens de son travail, de sa place, de son rôle est à mettre en lien aussi avec des mouvements forts au sein des institutions qui viennent bousculer, malmener des équipes. Ces mouvement conduisent pour beaucoup à une perte de repères, à une perte d'identité professionnelle qui nécessite de pouvoir prendre le temps en équipe de venir questionner les fondements de ce qui anime et rassemble dans ces métiers. Je perçois la nécessité finalement de valoriser ce qui fait équipe, valoriser les

ressources de chacun car derrière se cache un mal-être plus ou moins important et une crise identitaire des métiers du social.

Le professionnel est en quête d'une identité personnelle dans le travail. Il est à la recherche de la confiance en soi par l'intermédiaire de l'expression de « ressentis divers » et de « bienveillance » (entendue comme soutien non critique, au sens de jugement négatif). Une question qui revient souvent est « comment prendre soin de vous ? Vous équipe ? Vous professionnel ?

Quel serait votre besoin.

Et la réponse est systématique : de la considération. L'équipe existe et fonctionne à la fois parce qu'elle sait prendre soin d'elle, mais aussi parce qu'on prend soin d'elle. Là encore, il s'agit d'interaction entre ceux qui la constitue et ceux qui la pilote et la coordonne.