



Association Nationale pour
le Développement de la Supervision et
de la Consultation en Travail Social

FEUILLE DE LIAISON
JOURNEE d'ETUDES du 29 mai 2010

D'hier à aujourd'hui
Quels modèles d'interventions
Pour le service social ?

Chantal Le Bouffant – D. Gosselin - Bruno Degrelle – Agnès Barbey

Chantal Le Bouffant
Docteur en formation des adultes
Assistante sociale

Présentation de la synthèse de sa thèse de doctorat en formation des adultes au Conservatoire National des Arts et Métiers sous la direction de Monsieur Jean Marie Barbier :

Culture professionnelle et formation initiale - l'exemple des Assistantes sociales

Chantal Le Bouffant a commenté la partie de sa thèse qui concerne les différents modèles successifs de culture professionnelle, depuis le début de la profession jusqu'aux années 1980. Ces modèles donnent des repaires pour désigner le problème, le comprendre et agir. Il nous offre, en tant que superviseurs, des clefs de lecture des pratiques mises en œuvre et de leurs compréhensions.

Le numéro 79 de Forum – juin 1996, donne une synthèse de sa thèse. Nous joignons ce document en guise de compte rendu.

Dominique Gosselin - Bruno Degrelle - Agnès Barbey
Formateurs superviseurs en travail social

Nouveaux modèles d'interventions ?

Dominique Gosselin – Superviseur en travail social

Nouvelles pratiques en travail social ?

Commençons par nous demander si réellement il y a de nouvelles pratiques ? Comme il y a eu les nouveaux pères, les nouveaux pauvres, les nouveaux riches !!!!!!! Il y aurait de nouvelles pratiques ?

Nouvelles dans le sens d'invention, de création pure, sans appui sur d'autres modèles ? Nous ne pensons pas.

Pas de nouveauté dans les pratiques mais plus sûrement un nouveau contexte. Nouveau contexte sociétal, législatif, administratif. Nos interventions dans les institutions et services nous démontrent chaque jour les effets de ce nouveau contexte : Réorganisation des services, redéploiement du personnel, suppression de poste, concentrations des lieux d'accueil. J'ajoute bien souvent la démarche qualité, la réécriture du projet, et encore bien présente l'application de la loi 2002/02.

On nous parle de nouveau public ! Nouveau public mais ce sont toujours et avant tout des hommes et des femmes. Ce point de vue a toujours été, il me semble, un des fondements de l'approche psychosociale. L'acceptation, la reconnaissance de ce postulat aiderait peut-être des équipes à dépasser, à contourner ce qui les bloque.

Comme l'aspect marchand entre dans notre univers, je vais parler de nouvel emballage. Comme en publicité, c'est le même produit mais on change l'emballage. C'est du packaging. La fonction première du packaging est de protéger et conserver le produit contenu. On met de nouvelles couleurs, un nouveau logo, un nouveau nom à des pratiques anciennes. Nouveauté sémantique alors ?

Ce qui est présenté comme nouveau, bien souvent est du recyclage. On prend une pratique « ancienne », on la remet au goût du jour ou, par un effet de mode, elle revient au devant de la scène.

« **Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme** » **Lavoisier**. Pour l'anecdote et le plaisir, Lavoisier était un spécialiste de la conservation !!!

En fait, Lavoisier reprend à son compte, recycle une idée déjà énoncée au Ve siècle avant J.-C. par [Anaxagore de Clazomènes](#) : « Rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau ».

Edgar Morin confirme : La vraie nouveauté naît toujours dans le retour aux sources. (extrait de « *Amour, poésie, sagesse* »)

Plus ça change, plus c'est pareil. (Expression semble-t-il canadienne ?????)

Nouveau n'annule pas ce qui existe mais propose un plus. La platine laser n'empêche pas mon électrophone de fonctionner. Le plus c'est la qualité du son, pas la fonction première de lire un disque. J'entends toujours la même œuvre artistique de Mozart ou de Mireille Mathieu !

Nous pourrions donc, aussi, voir la question du côté du plus que la nouveauté apporte. Le savoir à lui seul ne suffit pas, le savoir faire ou le savoir être non plus. Le plus, serait cette combinaison, cette alchimie, une composition, un art de combiner qui pourrait être une compétence judicieuse.

Art de combiner que j'associe avec la complexité.

La Complexité, ce n'est pas l'un ou l'autre. Ce n'est pas une pratique ou une autre : l'internat ou le milieu ouvert, l'autonomie ou la dépendance, le face à face ou le côté à côté éducatif mais peut-être une combinaison de cela en fonction des besoins, des compétences de la personne, de la pathologie, de la problématique.

La nouveauté alors serait la reconnaissance de la complexité. Dans certains établissements, on pratique l'accueil modulé, séquentiel.....Alliage entre l'accueil en structure et maintien à domicile. Beaucoup de MECS sont actuellement en restructuration avec une demande d'aller plus vers /dans les familles. Des allers retours sont possibles entre un hôpital et le domicile, certains enfants ou adultes autistes sont accueillis uniquement le Week-end pour que les parents soufflent un peu.....

Manuel BOUCHEZ emploie le terme d'hybridation des pratiques (président de l'association des chercheurs des organismes de la formation et de l'intervention sociale. Docteur en sociologie. Livre : Penser les questions sociales et culturelles contemporaine : quels enjeux pour l'intervention sociale. L'Harmattan)

Ce qu'il y a de nouveau, c'est peut être la question de l'Homme qui les pratique, ou celui qui en bénéficie.

Si nouveauté il y a, c'est peut-être que les institutions éducatives, sociales, médico-sociales commencent à prendre en compte la dimension humaine de l'intervention sociale. D'abord du côté du sujet accompagné : « l'utilisateur » au centre dit la loi 2002/02 (attention qu'il ne devienne pas la cible !) droit de l'utilisateur, bientraitance, qualité de prestation.....

Peu à peu, des institutions se rendent compte également que la dimension humaine concerne aussi les salariés. Parfois, cette découverte se fait par d'amères expériences. (France Télécom, nous avons aussi des exemples dans notre secteur mais je resterai discret sur ce sujet)

Pourtant, globalement, on assiste de plus en plus à une prise de conscience de la dimension du sujet professionnel. Ne soyons pas dupe, parfois il s'agit purement d'un investissement. L'objectif est que cela rejaillit sur la production, sur la prestation, le service. Mais après tout, si la prise en compte de la dimension du sujet professionnel par les structures bénéficie aux sujets accompagnés, pourquoi pas ! Tout le monde y gagne.

Et la supervision dans ce contexte ?

La supervision, l'accompagnement des professionnels seraient il une nouvelle pratique ?????

La supervision n'est pas nouvelle. Ce n'est pas une nouvelle pratique. Ce qui est nouveau, c'est son retour en grâce dirons certains. Je dirais plutôt, pour ma part, qu'on redécouvre son intérêt, sa pertinence. Mais elle a bougé, évolué. On ouvre la boîte noire. Elle se donne à voir plus distinctement : c'est ça qui est nouveau !

A partir des fondamentaux, sans rien renier, ni lâcher de notre posture de superviseur, nous sommes amenés à faire évoluer la pratique : groupe ouvert, séance thématique, utilisation de supports théoriques ou d'outils métaphoriques, bilan avec les cadres.....Les villages SOS du Nord Pas de Calais nous demande d'accompagner les nouvelles mères SOS, qu'on appelle maintenant des éducatrices familiales pendant un an par la supervision individuelle.

La supervision comme outil d'adaptation à l'emploi, ou comme support au recrutement.

Certains tentent d'utiliser la supervision d'équipe également comme moyen de calmer un climat social, des événements institutionnels difficiles, nous avons quelques exemple là-dessus : Intervention suite au licenciement d'un cadre pour harcèlement envers une équipe, ou dans une situation de dépôt de plainte d'une salariées pour viol de la part de son cadre..... Cela demande une grande clairvoyance sur les enjeux et les stratégies développées. La supervision outil de régulation institutionnelle.

Je préfère également relever que beaucoup de professionnels convaincus réclament de la supervision dans leurs établissements ou services. Nous observons que des personnes ayant bénéficié de la supervision sont les meilleurs agents de publicité.

Ce propos n'apporte rien de nouveau mais j'espère qu'il apporte un plus, J'espère aussi que vous pourrez combiner ce propos avec d'autres et créer ainsi quelque chose qui vous convient, qui répond à vos besoins, à vos attentes.

Bruno Degrelle - Superviseur en Travail Social

L'air de rien...

Superviseur en travail social depuis 6 ans à l'IRTS Nord Pas de Calais, j'accompagne aujourd'hui toutes sortes d'équipes, de professionnels, dans toutes sortes d'endroits : mon territoire d'intervention va de l'agglomération lilloise au sud du département, en passant par le Douaisis.

Le regard que je porte aujourd'hui sur mon intervention est bien différent de celui qui était le mien au début de ce qu'il faut bien appeler un métier à part entière.

Il est d'emblée question du désir : le mien, celui de l'autre.

Le mien était de transmettre, de faire partager l'expérience accumulée au contact des personnes dites marginales, handicapées, exclues, en errance, et des collègues avec qui il était si important de pouvoir collaborer, construire, échanger, penser ensemble une action porteuse de sens et en même temps soutenue par lui.

Durant presque toute ma carrière de travailleur social, j'ai bénéficié de supervisions, animées par des professionnels formés à la psychologie clinique, la psychanalyse et la PNL.

Ce que j'en ai gardé : l'importance d'avoir un lieu pour penser mon action, pour m'en distancier et partager avec d'autres tout ce qui peut me traverser quand l'autre, personne qui souffre, met à l'épreuve ma capacité à contenir, à lui résister, à patienter, à attendre que pour lui arrive le moment d'un pouvoir être autrement, d'un pouvoir faire autrement.

Ce qui me passionne dans l'apprentissage de ce métier de superviseur c'est à la fois la grande variété des humains que je rencontre et la joyeuse complexité que je goûte de plus en plus, notamment dans la posture qu'il est question de trouver, d'occuper, de lâcher, de conquérir, d'abandonner ...et de reprendre.

La sensibilité systémique, qui m'accompagne depuis longtemps, m'a permis de sentir très vite qu'il était peut être illusoire de penser pouvoir entrer dans un système sans en faire partie d'emblée.

Ce qui pourrait passer pour une évidence au plan conceptuel l'est moins dès qu'il est question de s'immerger au sein d'un groupe, écosystème à part entière, qui ne m'a pas attendu pour fonctionner, qui n'attend peut être rien de moi, ou trop de moi, ou encore de faire comme si je n'étais pas un autre à part entière.

Quand j'entre dans un groupe, j'en fais donc aussitôt partie.

Que ça me plaise ou non, je me retrouve à partager ce que vivent les professionnels : des questions (je me demande si...), des peurs (de quoi ?), des doutes (je ne sais plus), des hésitations, des fulgurances (Eurékâ !!), l'incompréhension (mais qu'est ce qu'ils racontent ?), la colère (comment font-ils pour supporter tout ça ?), l'impossible, l'impuissance, la résignation (à quoi bon ?), le découragement (ça n'avance pas), la confusion (je n'y comprends plus rien).

J'apprends à me laisser traverser par les ressentis, les émotions des personnes qui constituent ces groupes en utilisant ce que l'on appelle communément la position "méta" qui permet d'être là tout en s'observant.

Cette position particulière ne m'empêche pas de ressentir toute la palette émotionnelle décrite plus haut, mais m'aide à occuper une posture qui m'est singulière, et qui me permet de ne pas être absorbé ni englouti par les débordements de toutes sortes auxquels je suis confronté.

Ce qui me vient c'est ce titre d'un film de Wenders "Si loin, si proche" : il s'agirait de prendre le risque d'être proche d'eux, ces professionnels, au risque de me perdre en cours de route, et de ne plus me distinguer d'eux, voire de souffrir comme eux ; et en même temps de m'extraire de la situation, de m'en éloigner, de me décentrer pour "recouvrer mes esprits", au risque de me retrouver trop loin d'eux, de leurs préoccupations, de ce qui les agite, les anime autant.

Je passe par une phase d'immersion, où pour un temps donné je ne me distingue pas complètement des personnes présentes : pour partie, je suis comme eux.

Ou je fais comme si j'étais comme eux, mais sans que cela soit forcément conscient et volontaire.

En même temps je suis porté par cette conviction que "je ne suis pas eux" : nous partageons l'appartenance au genre humain, le fait d'être travailleur social de formation (ou d'état d'esprit, ou d'état d'être) mais je n'ai ni la même place, ni la même position, ni la même posture qu'eux.

Je l'assume et je le revendique.

Je peux conjuguer l'idée de parité et de singularité au sein d'un même groupe.

C'est l'affirmation de cette singularité qui me permet de ne pas être complètement englouti, absorbé par un groupe au risque de voir niée ma différence.

Or c'est bien cette différence qui peut produire du mouvement.

Ce mouvement passe par une modification de la position du professionnel, qui lui demande d'apprendre à se situer autrement.

Je crois aux vertus de la contagion dans tout processus de relation humaine.

Je fais le choix de me focaliser sur la contagion positive, utile, productive voire opérationnelle.

A force de patience (et il en faut !), d'écoute active et bienveillante, de reformulation, de recadrage, je leur donne la possibilité de sortir de ce que j'appelle "la plainte".

La plainte c'est cette expression incontournable du processus, temps pendant lequel les professionnels ont besoin de croire, d'exprimer que l'origine de leur mal être, de leur souffrance au travail a des causes extérieures à eux.

Ces causes vont des cadres hiérarchiques aux usagers en passant par les collègues ou l'état des locaux.

Jusqu'au moment où l'un d'entre eux pose la question : et moi là dedans ? en quoi suis je acteur, auteur de ce que je vis, de ce qui se passe ici pour moi ?

Ce mouvement attendu n'est possible que si je ne cherche pas à faire entrer les professionnels de ces groupes de supervision dans un quelconque modèle théorique, que je sache m'adapter à leur situation présente et inventer à chaque fois de quoi leur permettre d'avancer, m'inspirant en cela de la façon dont François Roustang parle aujourd'hui de sa vision de l'accompagnement en hypnothérapie.

Tout cela est très séduisant sur le plan intellectuel, il en va autrement sur le terrain.

Ils appartiennent tous à des organisations aux prises avec les contraintes actuelles, où il est d'abord question de réduction des coûts, de contrôle des dépenses, de précarités d'emploi et de fonction, de traçabilité, de démarche qualité.

La systématisation des procédures d'évaluation a banalisé les emprunts sémantiques au monde de l'entreprise, au risque d'oublier que nous sommes avant tout des sujets et non des objets.

Ce lancinant leitmotiv, où la valeur première serait l'argent, ajouté à la question hautement sensible du pouvoir, sujet tabou s'il en est, fait du mal à tout le monde : aux décideurs et aux tutelles, qui en oublient parfois leurs premières raisons d'être (du genre financer une action sociale de qualité –humaine-) ; aux responsables des institutions qui subissent à leur tour cette pression extrême de recherche d'économie à tout prix, au risque d'oublier les valeurs qui guident l'intervention sociale ; aux professionnels, pris de plus en plus dans une double contrainte qui rend fou (faites en plus et mieux avec moins de moyens) ; aux publics qui subissent de plein fouet ce qu'ils reconnaissent d'emblée : la sensation douloureuse d'être à nouveau laissés à l'abandon.

Malgré l'expérience que j'ai de ce type d'intervention, il m'arrive souvent de me demander à quoi je travaille vraiment, au service de qui et de quoi je suis.

Pour autant il n'est pas question pour moi de me résigner.

Occuper cette place de superviseur devient de plus en plus un choix militant, où les valeurs qui me guident restent là, valeurs avec lesquelles il n'est pas question que je transige.

L'air de rien, je continue à penser qu'un superviseur peut toujours mettre au service de l'autre ce qu'il voit.

Superviser c'est voir au-delà, au-delà des apparences, au-delà des évidences, au-delà des mirages et des illusions.

C'est voir plus loin que l'ici et maintenant, c'est déjouer les pièges d'une pensée unique, figée, sclérosée, frileuse et potentiellement déshumanisante.

Humain je suis, humain je reste.

Sujet je suis, sujet je reste.

Soutenir cette posture vaille que vaille, coûte que coûte, c'est semer les graines d'un penser autrement, d'un "se penser autrement", avec comme vision "un pouvoir faire autrement.

Agnès Barbey – Formateur superviseur

Nouvelles pratiques ou nouvelles professionnalités ?

ES sur le terrain pendant une vingtaine d'années, aujourd'hui j'anime un dispositif de formation à l'IRTS Nord Pas-de-Calais qui propose des formations à la supervision et par la supervision. Je m'intéresse donc à la didactique professionnelle : l'analyse du travail en vue de la formation.

De là où je suis, je parlerai plutôt de nouvelles professionnalités que de nouvelles pratiques.

Quand vous m'avez proposé d'intervenir aujourd'hui sur le thème des nouvelles pratiques, j'ai commencé par me demander : de quelles pratiques parle-t-on ?

Un groupe d'enfants à encadrer en MDE, une famille à accompagner, quel que soit le contexte, c'est toujours un ou des professionnels en relation avec une ou des personnes en difficulté sur une durée plus ou moins déterminée.

La singularité des situations d'intervention amène les professionnels à inventer chaque fois qu'ils interviennent, au-delà de leurs compétences, de leurs technicités.... et cela depuis les toutes premières interventions sociales...

Les pratiques sont donc en mouvement, complexes, et difficilement modélisables, d'autant que, centrées sur la relation entre le professionnel et « l'utilisateur », elles comprennent une part d'indicible. Comment dès lors mesurer leur évolution ?

Historiquement, les pratiques sont fondées sur des valeurs et des principes humanistes, les travailleurs sociaux revendiquent ces valeurs aujourd'hui encore. Nous parlons d'acteurs, de citoyens, mais surtout de personnes, de sujets. Nous parlons d'éthique, de bientraitance, un référentiel des bonnes pratiques a été publié...

Les métiers du social se sont diversifiés et qualifiés (certification, diplômes, du niveau 5 au niveau 1). Les formations plus anciennes (AS, ES) sont réformées, notamment pour répondre à l'évolution des problématiques des publics et des contextes d'intervention. La formation professionnelle a pris une place importante dans les pratiques. Rappelons-nous qu'une des toutes premières modalités de formation en intervention sociale est la supervision.

Cette « montée en qualification » des métiers du social accompagne une professionnalisation des travailleurs sociaux sur un versant conceptuel, théorique, méthodologique et technique. Les sciences humaines occupent une grande place dans les formations. Les compétences professionnelles à acquérir concernent notamment la capacité à gérer la relation avec la personne accompagnée, (savoir trouver la bonne distance, savoir mesurer son implication...) Les pratiques s'y réfèrent plus ou moins lisiblement.

Le versant opérationnel des pratiques, pour sa part, ne peut s'envisager sans prendre en compte les contextes organisationnel et sociétal dans lesquels elles s'exercent et évoluent. Il n'est plus possible aujourd'hui de les réduire aux seules relations engagées entre les professionnels et les personnes accompagnées.

L'encadrement des travailleurs sociaux a considérablement évolué, il s'est structuré, les fonctions d'encadrement se sont elles aussi professionnalisées et qualifiées (CAFDES ; et plus récemment CAFERUIS). Politiques sociales, management et gestion sont au centre des formations qui préparent à ces diplômes. Les cadres de direction s'éloignent des pratiques des professionnels du terrain pour gérer les structures et manager les équipes. La communication entre les cadres et les professionnels devient difficile.

Ainsi, la durée des interventions est aujourd'hui mesurée par les managers (ne dit-on pas : « le temps, c'est de l'argent » ?). Et je pense à cette professionnelle qui accompagne des personnes en recherche d'emploi, et qui n'est plus autorisée à dépasser 10 minutes par entretien. Elle dit « je suis payée pour accompagner des personnes, mais de quel accompagnement parlent-ils en 10 minutes ? »

L'indépendance revendiquée par les professionnels à l'égard de leurs tutelles, tant hiérarchiques que financières, sous le couvert de la légitimité liée au diplôme et du secret professionnel, n'est plus de mise.

De la charité aux politiques sociales, la rationalisation et la crise sont passées par là. Les dépenses ont considérablement augmenté. Il est devenu incontournable de mesurer les dépenses, de rendre des comptes et d'évaluer les pratiques.

Force est de constater que les professionnels de terrain rencontrent des difficultés à expliciter leurs pratiques, à les rendre visibles, à montrer leurs résultats...

Comme s'ils avaient si peu confiance en elles, alors qu'ils montrent chaque jour de réelles compétences et une créativité extraordinaire pour accompagner des personnes de plus en plus « abîmées » vers un mieux être, pour leur permettre d'être « sujets de leur vie », et cela avec de moins en moins de moyens, notamment au niveau du temps...

Les professionnels que je rencontre dans le cadre de supervision montrent de réelles capacités à développer des stratégies qui leur permettent de développer leurs compétences relationnelles auprès des personnes qu'ils accompagnent. Ils font preuve de capacités d'adaptation et de créativité, face à la mouvance du contexte dans lequel ils interviennent.

J'en viens aux nouvelles professionnalités : les pratiques ne sont plus aujourd'hui limitées à la relation avec la personne accompagnée, elles considèrent aussi l'environnement et le cadre dans lequel elles s'exercent, elles considèrent les jeux et les stratégies des acteurs, des personnes concernées par l'intervention.

Il y a un enjeu de survie des métiers de la relation si ces nouvelles professionnalités ne sont pas rendues visibles et lisibles.

Aujourd'hui, face à la difficulté des professionnels à décliner leurs pratiques, les gestionnaires prescrivent des tâches, avec des buts à atteindre, des procédures à appliquer et des dispositifs où orienter les personnes. Le risque pour les professionnels est de laisser leurs pratiques être envahies par les procédures.

Mais il reste encore un espace de liberté et de créativité pour les professionnels : les buts sont désignés, mais les modalités concrètes des pratiques restent encore à leur discrétion.

La supervision en travail social trouve ici une place de choix comme acte de formation. Elle propose une méthodologie permettant de mettre à jour les pratiques dans leur complexité, dépassant la part de l'indicible, et répondant aux besoins liés aux nouveaux enjeux des métiers du social.

Il nous reste à faire reconnaître la supervision comme un acte de formation : nous sommes face à des financeurs qui l'assimilent à du coaching. Cela montre qu'elle est encore mal identifiée, malgré les nombreuses publications récentes. Les superviseurs ont encore un gros travail de lisibilité de la supervision à faire, pour pallier notamment au risque de son instrumentalisation. Un des enjeux est de lui donner sa place dans la recherche sur les pratiques en travail social.