

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

FEUILLE DE LIAISON

**JOURNEE d'ETUDES du 18 septembre 2009
A l'IRTS Nord Pas-de-Calais**

**La supervision en travail social
Compétences et évolution**

**Présentation du référentiel de compétences
Des superviseurs en travail social**

PRESENTATION DE LA JOURNEE

Par Jean-Louis LOZE, Directeur général de l'IRTS Nord Pas-de-Calais et
Fernande POUILLARD, Présidente de l'Association Nationale pour le développement de
la supervision et de la consultation en travail social

Fernande Pouillard, Présidente de l'ANSCTS

AVANT TOUT MERCI A L'IRTS DU NORD PAS DE CALAIS DE NOUS ACCEUILLIR
DANS SES MURS POUR CETTE JOURNEE D'ETUDE ; MERCI MONSIEUR LE
DIRECTEUR ET TOUT L'EQUIPE QUI TRAVAILLE AVEC AGNES BARBEY. SANS
CETTE COLLABORATION PRECIEUSE CETTE JOURNEE N'AURAIT PU AVOIR LIEU

**L'Association Nationale pour le développement de la SUPERVISION et de la
CONSULTATION en TRAVAIL Social** a été créée en 1999.,elle rassemble **des travailleurs
sociaux diplômés d'état** essentiellement des assistants de service social et éducateurs, des
travailleurs médicaux sociaux exerçant sur le territoire français mais aussi en Belgique . Ils
ont tous suivi **une formation longue à la supervision et ou à la consultation** dans un
centre de formation en travail social. Beaucoup d'entre eux ont des formations
complémentaires en méthodologies de travail social (TSG, ISIC, ISAP) et ou des formations
universitaires. Certains sont aussi cadres, encadrant techniques, formateurs en travail social

**L'association a pour objet de diffuser et de promouvoir la connaissance, les techniques
dans le domaine de la supervision et de la consultation en travail social.** Nous pensons
que la supervision est une richesse pour le travail social

SES objectifs sont de

Promouvoir la supervision et la consultation dans les formations de travailleurs
sociaux, de cadres et dans les pratiques d'interventions sociales

Développer la qualité des pratiques professionnelles

Respecter l'éthique dans la relation professionnelle

Valoriser la qualité et la compétence des superviseurs et consultants en travail social

Pour ceci l'association

-1 Mets en place des réunions de travail et d'échanges pour ses adhérents

Sur les pratiques de supervisions, de consultations, et d'encadrement, sur les évolutions du
travail social, etc.

-2 Organise des journées d'études telles qu'aujourd'hui

-3 L'association n'est pas centre de formation mais elle orienter vers ses membres adhérents les demandes de supervision et de consultation .elle informe aussi sur les formations à la supervision et à la consultation en travail social. Ces formations sont peu nombreuses nous remercions les deux centre principaux que sont l'ETSUP et l'IRTS DU NORD tous deux présents aujourd'hui

Le Référentiel que nous avons le plaisir de vous présenter aujourd'hui est le résultat d'un travail collectif

Il a pour objectif d'inscrire la supervision à par entière dans les métiers et les professions du travail social .La supervision participe à la qualification et à la formation initiale et permanente des travailleurs sociaux c'est pourquoi il nous est paru essentiel de produira ce référentiel au même titre que les référentiels produits depuis quelques années pour les professions du travail social et médico-social.

Les référentiels étant des inventaires de compétences permettant une visibilité et une représentation d'un métier et profession il nous paraissait important d'en proposer un afin de donner une visibilité et des repères aux professionnelles et employeurs utilisant la supervision

Ce travail s'est déroulé en plusieurs étapes : élaborations par un groupe de travail réunissant des membres de l'association de plusieurs régions. Validation en Assemblé Générale et auprès d'experts en formation et en travail social. En fin aujourd'hui présentation et confrontation avec des travailleurs sociaux mais aussi de nombreux employeurs tels que des départements, des centres de formation, des directeurs d'établissements.

Le référentiel va vous être présenté par Eliane Leplay qui nous a rejoint au cours de ce travail nous la remercions car son expérience et ses travaux de recherche sur les savoirs professionnelles nous ont enrichies Je lui passe la parole mais avant je tiens à remercier toutes les personnes ayant permis ce travail et bien sur tous les participants en vous souhaitant une journée riche et agréable.

Présentation du Référentiel de compétences

INTRODUCTION

Eliane LEPLAY

Superviseure en travail social
Docteure en Sciences de l'Education

Pourquoi un référentiel de compétences de la supervision professionnelle en Travail Social ?

La volonté de l'Association des Superviseurs et Cadres du Travail Social de rendre davantage visibles et explicites les compétences à l'œuvre dans la supervision professionnelle en Travail Social, est un projet collectif, que nous pouvons considérer comme important et opportun dans le contexte actuel ; votre présence ici en témoigne et l'objet de cette introduction est d'essayer d'en proposer quelques raisons.

Pour prendre la mesure des enjeux professionnels, liés à cette question, il peut être utile de rappeler quelques repères historiques relatifs aux débuts de la supervision en France, à son développement, à son déclin et à ce que l'on pourrait peut-être appeler le début d'un renouveau aujourd'hui.

L'objet de cette introduction est de rappeler aussi les principes sur lesquels repose cette activité de formation, dans la pensée collective de l'association.

Le premier de ces principes est qu'il s'agit bien en effet d'une activité de « formation professionnelle » ; la supervision, en effet, a pour objet la formation professionnelle des praticiens, à partir de l'analyse de leur propre engagement dans une activité réelle ; celle-ci est elle-même inscrite dans un contexte culturel, économique, institutionnel et de politiques sociales.

Le second principe est que la supervision prend en compte à la fois les dimensions cognitive, affective et opératoire de cette activité et leurs interactions, dans une situation réelle ; elle s'intéresse à la fois :

- à la situation, objet de l'intervention professionnelle apportée en supervision,
- au praticien qui y intervient
- et centralement à l'interaction entre les deux et au bénéfice de l'utilisateur.

C'est en cela que la supervision professionnelle se distingue de la psychothérapie et de la supervision psychologique, principalement centrées sur la vie psychique d'un sujet.

La supervision n'est pas une activité thérapeutique, même s'il peut y avoir des effets secondaires thérapeutiques ; ce n'est pas du développement personnel, bien que cela puisse avoir des effets de développement personnel. Mais, dans ce cas, ce n'en est pas le centre.

La supervision professionnelle en Travail social a une longue histoire qui commence au début du XX^e siècle aux USA, et qui est directement liée aux premières tentatives de théorisation des pratiques professionnelles du travail social par Mary Richmond. On aperçoit ainsi, dès l'origine, le lien entre supervision et théorisation des pratiques.

Elle s'est développée ensuite dans le cadre des formations diplômantes du travail social (social Works) jusqu'au master, dans l'ensemble des universités américaines qui sont passées de 3 à 70 en Amérique du Nord en un siècle ; elle s'est développée parallèlement dans les institutions sociales et dans les agences et organismes sociaux où elle a été aussi considérée comme une activité de « formation professionnelle ».

En France, elle a été introduite au début des années 50, en même temps que les méthodes américaines dites case-work, group-work et développement communautaire, dans le champ du service social. Les enseignantes américaines de « social work » et les enseignantes françaises formées aux USA ont d'abord formé des professionnels de terrain après leur diplôme d'Etat dans le cadre de supervisions individuelles ou de petits groupes, à partir d'étude de situations en cours.

Il s'agissait donc de supervision professionnelle de travail social ; les éducateurs spécialisés ont également développé la supervision dans les écoles et dans les établissements dans les années 60 ; mais, dans ce cadre la supervision a souvent été exercée aussi par des psychologues ou psychiatres psychanalystes ; c'est, sans doute une différence entre les deux champs professionnels ; mais je connais moins bien l'histoire de la supervision, dans le champ de l'éducation spécialisée.

La supervision professionnelle a donc, depuis les origines, pour objet la formation professionnelle des praticiens du travail social, à partir de l'analyse de leur propre engagement dans une activité professionnelle réelle.

Notons que la supervision professionnelle en travail social, ainsi décrite était dans les années 50 60, très à l'avant garde de méthodes pédagogiques, qui se sont répandues depuis dans le cadre de la « formation des adultes », qu'il s'agisse de tutorat, d'analyse de pratiques, d'accompagnement pédagogiques...etc. ; le paradoxe est que la supervision s'est développée dans beaucoup de champs y compris dans l'entreprise, dans les années 80, au moment où elle déclinait dans le Travail social.

Il s'agit d'une activité « située », comme le sont les activités des travailleurs sociaux supervisés, dans un contexte culturel, économique, institutionnel et dans le cadre des politiques sociales, comme indiqué précédemment.

Tout cela a des conséquences importantes relativement aux compétences sollicitées dans cette fonction, que je voudrais également replacer dans le cadre des enjeux plus généraux de la formation professionnelle et de la formation des adultes en particulier et plus spécifiquement

dans l'histoire des formations professionnelles du travail social, français.

C'est dans ce cadre, me semble-t-il, que l'on peut comprendre l'important développement de la supervision professionnelle dans la période 1950 -1980 ; on pourrait appeler cela « les trente glorieuses de la supervision », dans un contexte économique plus favorable en général et pour les centres de formation, en particulier ; loin de moi l'idée de réduire les choses à cette seule dimension économique, mais elle n'est cependant pas négligeable, car la supervision a un coût ; mais on pourrait également montrer que l'absence de supervision a, elle aussi, un coût ; mais dans ce cas, il ne concerne pas les mêmes lignes budgétaires.

Le déclin quantitatif de la supervision professionnelle n'est pas précisément datable, c'est un lent processus qui a des causes multiples et qui a probablement commencé au milieu des années 70 (comme la première grande crise économique d'après guerre de 74) ; mais le commencement du déclin de la supervision a de mon point de vue d'autres raisons plus profondes liées à la question des « savoirs » considérés comme légitimes ou non dans ce champ.

La revendication de légitimité universitaire des formations professionnelles en travail social, s'est exprimée publiquement avec force en 1968 ; la ruée des travailleurs sociaux à l'université dans toutes les disciplines de sciences humaines et sociales, commence en 68 ; la sociologie notamment la sociologie « critique » commence à dominer le champ du TS dans les années 1970 – 80 et rivalise avec la psychologie-psychanalyse triomphante de la période précédente.

La revendication de la reconnaissance universitaire des diplômes prend alors de la force ; et, dans le même temps, se développent en 1968 et après, des remises en cause des pratiques professionnelles classiques, de leurs fondements éthiques idéologiques et scientifiques. Probablement, à la fois, pour de bonnes et pour de mauvaises raisons.

Le signe en est, notamment, que le « groupe des enseignantes de méthodes de service social » (GEMSS) qui regroupait alors plus d'une centaine de superviseuses enseignantes de service social, a éclaté en 1968 ; il a été dissous en 1971 et a fait place à la création du Comité de liaison des centres de formations permanentes et supérieures en Travail social qui s'est donné pour mission la reconnaissance universitaires des formations professionnelles supérieures.

Ce sont donc des superviseuses en service social (dont j'ai fait partie) qui ont été à l'origine de la création du Comité de liaison des centres de formations permanentes et supérieures en Travail social, puis de la création du DSTS en 1978 ; le but en était la reconnaissance universitaire des formations professionnelles supérieures. Ce diplôme comportait trois options cadre, formateur, recherche.

Il s'agissait de faire reconnaître et de développer et moderniser les formations de cadres, de formateurs et de recherche, toutes professions confondues de niveau bac plus 3, dans le champ du Travail Social.

On ne sait pas pourquoi la plupart des centres agréés ont renoncé très vite, sauf exceptions :

notamment l'ETSUP... à former des superviseurs dans l'option formateur ce qui était possible. D'autant plus que le DSTS avait été créé pour faire reconnaître les formations de formateurs et notamment de superviseurs existantes.

Après les raisons économiques, et les revendications de diplômes universitaires, la troisième raison du déclin de la supervision est donc probablement celle du déclin au moins quantitatif de l'offre de formation de superviseurs.

Mais on peut avancer une quatrième raison : la question des « savoirs » de référence du travail social, de leur mode de construction et de transmission dans ce champ de pratiques ; c'est-à-dire aussi la question des rapports entre « expérience professionnelle » et « savoirs savants ».

Cette question n'est pas spécifique au travail social ; la demande de tous les champs de pratiques, contraint l'université à professionnaliser ses cursus ; c'est devenu aussi, une injonction des pouvoirs publics à laquelle l'université française a longtemps résisté ; parce que la science classique a été fondée sur la séparation entre la pensée et l'action, entre théorie et pratique. Les disciplines constituées découpent la réalité en morceaux et donc aussi les activités professionnelles, alors que la formation professionnelle cherche à les penser globalement.

Depuis les années 90, les diplômes universitaires sont toujours recherchés par les TS, mais on peut percevoir un certain désenchantement relatif aux contenus qui amène à reposer d'une autre manière la question des savoirs de référence et de leur mode de construction dans le champ du travail social

Le modèle « Sciences Appliquées » est remis en question dans toutes les activités professionnelles, qu'il s'agisse de gestion, d'éducation, de soins infirmiers, d'activités physiques et sportives...etc.

Ce modèle défini par Donald Schön, considère l'activité professionnelle comme une manière de résoudre des problèmes pratiques en leur appliquant des théories et des techniques scientifiques ; c'est le modèle qui continue à fonctionner dans beaucoup d'universités en France même parfois, dans celles qui tendent à se professionnaliser

C'est probablement pourquoi, les grandes professions ont créé des grandes écoles et les professions considérées comme semi professions, ont des écoles professionnelles.

Mais nous assistons actuellement dans le cadre universitaire, au développement de courants de recherche qui prennent pour objet les activités en général et les activités professionnelles en particulier ; il s'agit, en quelque sorte, d'une « petite révolution copernicienne », dont nous ne pouvons que nous réjouir.

Cette problématique n'est pas spécifique au travail social elle concerne tous les champs de pratiques professionnelles.

Le signe en est l'émergence d'une exigence de la part des pouvoirs publics de

professionnalisation des formations universitaires

Parallèlement on voit un secteur se développer dans la discipline des sciences de l'éducation une spécialité « formation des adultes » qui se donne explicitement pour objet de promouvoir la recherche scientifique sur les activités, notamment professionnelles ; il existe des épistémologies, des théories, des méthodologies pertinentes, pour la réalisation de ces types de recherches

Cette histoire, ce contexte et cette problématique, brossés à gros traits, rend particulièrement légitime la démarche de l'ASCTS de faire sortir de l'ombre la supervision et la formation à la supervision professionnelle en travail social. Et notamment d'en expliciter les compétences ; les principes, les méthodes, les valeurs et les savoirs ; qui s'inscrivent entièrement dans la logique de la « formation des adultes », un enjeu majeur pour notre temps et « tout au long de la vie ».

Il ne s'agit pas seulement de faire sortir de l'ombre la supervision; il s'agit aussi de prendre la mesure des évolutions liées au contexte du travail social, aux évolutions des problèmes sociaux, des politiques sociales, et surtout d'explicitier les modes opératoires mais aussi les références éthiques, expérientielles et scientifiques de cette activité, dans ces nouveaux contextes.

Il s'agit aussi de conjuguer légitimité professionnelle et légitimité universitaire, c'est pourquoi ma conclusion sera de proposer de tenir compte de cette histoire et de penser cette question à la fois dans les problématiques actuelles de la formation des adultes et des recherches qui y sont liées ; et de poser aussi la question des relations entre la formation à la supervision et les recherches sur les activités réelles du travail social.

Les textes ministériels instituant la création des pôles régionaux de la recherche en action sociale, mettent au centre de leur préoccupation le lien recherche / formation ; cela constitue peut-être une opportunité et aussi une possible source de légitimité.

La création d'un référentiel de compétences des superviseurs est donc la première étape d'un vaste chantier de recherche sur cet objet de la supervision professionnelle en Travail Social.

LA FONCTION ORGANISATION DE LA SUPERVISION ou POSER LE CADRE

Carmen MIGUEL-KOZMICK

Superviseure en travail social au Conseil Général de l'Yonne

Josiane GIRARD

Assistante sociale du travail au Crédit Lyonnais et Superviseure de service

Organiser la supervision c'est savoir négocier et définir le cadre qui conditionnera les modalités et les possibilités du travail de supervision :

Quelle que soit la position du superviseur, c'est-à-dire qu'il soit : interne ou externe à l'organisme ou à l'institution dans laquelle il intervient, il doit initier le processus en posant le cadre de son intervention de façon très précise.

Nous évoquons bien dans la partie organisation du référentiel de la supervision, que ce cadre prend en compte **l'environnement** du ou des supervisés.

L'élaboration de ce cadre d'intervention doit donc prendre en considération **la complexité** de cet environnement en tenant compte de deux niveaux de lecture, celui du commanditaire et celui du ou des supervisés. Il implique aussi des niveaux de contrat différents.

Il est donc important de saisir le contexte global dans lequel la demande est formulée :

Comprendre les besoins, les attentes, les enjeux et les mythes, mais aussi le cadre législatif, les missions et les axes de politiques sociales qui sous-tendent l'action des intervenants :

➤ **Vis-à-vis du commanditaire, il apparaît nécessaire :**

- de définir et contractualiser le travail en termes d'objectifs en se situant dans sa pratique de superviseur, en énonçant sa formation, son expérience, son cadre de référence, ses règles éthiques et déontologiques, et de s'assurer que le cadre posé est clair et accepté ;

➤ **Vis-à-vis du ou des supervisés :**

- d'élaborer des objectifs clairs et partagés

- de construire ensemble le cadre pratique et éthique de l'intervention (modalités, fréquence, règles, confidentialité respect, non jugement...), sorte de cadre protecteur qui autorise le supervisé à s'exposer sans qu'il se sente en danger. On peut dire que. Plus le cadre sera précis et négocié, plus le travail de supervision pourra être libre et créatif.

Les compétences du superviseur :

Elles sont énoncées dans le référentiel mais, peut-être que celle qui initie les autres c'est la capacité à regarder ;

Regarder l'autre, regarder les systèmes et les modèles en jeu, regarder en soi, se regarder, faire et regarder ensemble, pour clarifier élaborer et structurer un cadre clair transparent et rassurant qui favorisera le travail de supervision.

En conclusion nous voyons combien le cadre est garant du bon fonctionnement de la supervision, car d'une part il permet de clarifier à la fois pour le commanditaire et pour les supervisés, le déroulement de la supervision, et d'autre part il permet à tout moment au superviseur d'ajuster sa pratique et son positionnement.

C'est en ce sens que poser le cadre est un acte primordial, et la fondation nécessaire au travail d'accompagnement d'aide et de soutien.

FONCTION AIDE ET SOUTIEN DANS LA SUPERVISION

Mireille BONNARDEL

Superviseure en travail social

Après de travailleurs sociaux d'un centre d'accueil tous publics en situation
D'exclusion et d'une association pour le suivi social d'allocataires du RSA

J'ai pensé vous raconter l'histoire de ma rencontre avec ce concept d'« aide » dans la supervision. Je vous avoue que je n'avais jamais utilisé cette notion avant que nous y réfléchissions dans notre groupe de travail de l'Association, en 2002. Cela fait déjà 7 ans.

Avant de me saisir de ce concept j'ai approfondi cette proposition. J'ai pris une bonne vingtaine de **textes écrits par des superviseurs, sur la supervision**, pour des interventions, des revues, des dictionnaires, un mémoire. J'ai cherché et j'ai vérifié que les termes « aide et aider » se retrouvaient en grand nombre dans leur discours.

Prise au jeu de cette compilation de textes, j'ai cogité, cheminé avec ces documents et produit un topo qui a servi de support, de réflexion, à notre groupe de travail de l'association.

Pour vous donner un aperçu de ce qui est exprimé par les superviseurs, j'ai relevé sur le diaporama quelques unes de leurs phrases. Je vais vous en citer certaines :

Du côté d'un meilleur positionnement professionnel du supervisé dans l'Institution employeur on trouve :

- « l'aide à oser penser, à oser regarder autrement »
- « l'aide à clarifier sa place dans l'institution, à avoir une place définie et reconnue »
- « l'aide à reconnaître ses compétences et son projet professionnel » et « à développer ses capacités professionnelles »
- « l'aide à devenir capable d'évaluer son propre travail, à pratiquer une auto-évaluation systématique, à rechercher des indicateurs de qualité comme de quantité »
- « l'aide à développer le sentiment de responsabilité dans son travail et dans ses relations interpersonnelles » - « l'aide à s'estimer dans la situation »
- « l'aide à sortir du cadre dans lequel le supervisé est souvent enfermé » etc.

Du côté de la relation d'aide à l'usager on trouve :

- « aider à identifier, analyser et traiter la situation de l'usager apportée en supervision
- « aider à expliquer les éléments de la situation (ce qui se passe) afin que le supervisé

exprime ce qu'il ressent pour laisser émerger les éléments de solution »

- « aider à mieux cerner sa capacité à aider » etc.

Du côté du développement professionnel plus personnel du supervisé on trouve :

- « l'aide à valoriser le sens de la parole »
- « l'aide à développer ses forces afin de travailler avec ses anxiétés liées à sa tâche professionnelle »
- « l'aide à distinguer pensées, sentiments, comportements, communication verbale et non verbale en se centrant sur le matériel apporté »
- « l'aide à saisir ses défenses et à développer sa capacité à entendre » etc.

Cette énumération on peut, c'est certain, la trouver lassante. J'avais moi-même l'impression de me trouver devant un inventaire, un catalogue dans lequel rien n'est oublié sur l'aide en supervision.

Mais avant tout **cette énumération est dynamique, active, pédagogique, et montre bien que, pour les superviseurs, l'aide est un acte ce que confirment les définitions des dictionnaires :**

- **Soutien apporté par quelqu'un** ou par quelque chose (extrait du Petit Larousse – Ed.1998)
- Action d'aider, d'intervenir en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens (Extrait du Petit Robert – Ed. 1976)
- L'aide est un **échange réciproque entre la demande d'aide et sa réponse. L'aide induit chez celui qui la donne une confirmation de soi par son utilité** (Extrait du Dictionnaire Clinique des Thérapies Familiales systémiques – Ed. ESF 1998)
- Aider du latin *adjutare* signifie **joindre ses efforts, soutenir**, apporter son aide à quelqu'un**Aider c'est faire avec, et pour quelqu'un, quelque chose qu'il ne peut pas faire seul** (Extrait du Dictionnaire Critique de l'Action Sociale de J.Yves
- **Enfin pour l'aspect piquant et récréatif de la définition** j'ai trouvé dans la GENESE (l'Ancien Testament – chapitre II – verset 18) Yahvé dit « **il n'est pas bon que l'homme soit seul. Il faut que je lui fasse une aide qui lui soit assortie** » **Yahvé Dieu façonna une femme et l'amena à l'homme.... » ;**

J'ai donc suggéré dans mon écrit pour le groupe de travail de notre Association, que :

L'aide est au centre de la supervision.

L'aide est le moteur, la force qui fait mouvement dans le processus de supervision

Aider pour le superviseur c'est poser un acte pédagogique. Il intervient pour faire, avec le supervisé, l'analyse d'un travail professionnel qu'il ne peut pas faire seul car le

travailleur social est solitaire, unique, dans sa rencontre avec l'utilisateur. Il est quotidiennement confronté à la détresse, à la souffrance physique et psychique, à la pauvreté ce qui entraîne stress et forte implication personnelle dans sa vie professionnelle. **Le supervisé ou le groupe de supervisés a besoin d'une aide**, qu'elle soit donnée par l'encadrement technique et dans notre propos par le superviseur. L'aide du superviseur est complémentaire, différente de l'encadrement mais jamais en rivalité. Il s'agit, pour les deux, de prévenir l'épuisement, maintenir et développer la réflexivité dans l'aide aux usagers. A propos de l'aide aux usagers je renvoie au travail d'Aline Dhers « Propositions pour une théorie de l'aide » que je cite dans la bibliographie de mon écrit.

Il est important de souligner que l'aide du superviseur doit correspondre à une demande, à un besoin plus ou moins bien exprimé par le supervisé quelque que soit le cadre dans lequel la supervision se déroule. C'est au superviseur qu'est réservé le rôle délicat, central, **d'écouter** pour être au plus près de la demande d'aide afin de pouvoir l'analyser et retenir ce qui ressort du cadre de la supervision et de sa **compétence**. Dans une institution où je travaille comme superviseur une demande de supervision individuelle a émergé pour la responsable. Je l'ai dirigée vers une collègue. Ensuite est apparu le besoin d'une analyse institutionnelle. J'ai aidé le groupe de supervision à clarifier sa demande, ensuite, après l'accord du conseil d'administration, la responsable a trouvé une personne qualifiée pour ce travail ce qui n'a pas empêché que la supervision se poursuive dans le cadre de ses objectifs.

Ce qui précède montre bien qu'il est primordial de savoir écouter pour le superviseur. Dans l'acte d'écouter le respect et la reconnaissance de l'autre est forte. Ecoute, respect du professionnel sont des caractéristiques de l'aide qui mobilisent éthique, réserve, souplesse chez le superviseur sans nuire à l'efficacité pédagogique dans le processus de supervision.

L'aide implique deux personnes, le superviseur et le supervisé en interaction continue ce qui donne une **relation vivante et évolutive** qui facilite l'émergence des potentialités des deux sujets. Je dis souvent, quand le travail engagé est fécond, que le supervisé me rend astucieuse et pertinente.

Cette relation vivante, évolutive, peut induire des mouvements interactionnels complexes impliquant les deux acteurs mais c'est au superviseur qu'il revient d'analyser ces mouvements, sa propre attitude, ses sentiments pour s'adapter et arriver au résultat recherché, que le supervisé se sente réellement aidé.

Je dirai enfin que l'aide, pour qu'elle soit agissante, doit être reçue, reconnue par le supervisé ou le groupe de supervisés. Le superviseur doit avoir confirmation de son utilité,

Pour terminer, je reprendrai une phrase de superviseur :

« L'aide en supervision s'exerce par un professionnel expérimenté » et j'ajouterai qualifié, ayant reçu une formation spécifique.

N'oublions pas que le superviseur est le garant désigné, par une école ou un service employeur de l'efficacité du travail de supervision pour un meilleur service auprès des usagers.

LA FONCTION EVALUATION

Jocelyne CARRETTE

Dominique LEMESRE

Superviseures au service accompagnement des professionnels

De la DGAS du département NORD

Nous intervenons à partir de notre position singulière de superviseures au sein d'un Service Accompagnement des Professionnels de la DGAS du Département du NORD

La fonction évaluation du superviseur

Les superviseurs ont une légitimité à parler du travail social en termes évaluables afin d'amener le supervisé à repérer sa pratique dans des métiers où les objectifs et le fonctionnement sont considérés comme indéterminés et, où la subjectivité est très présente.

Le superviseur est dépositaire d'une commande institutionnelle. Il accompagne des travailleurs sociaux et médico-sociaux dans un objectif de développement de l'expertise professionnelle. Il est, lui-même, un professionnel au sein de l'institution et exerce son activité dans un cadre déontologique et éthique.

L'évaluation est une étape importante dans le processus méthodologique de la supervision.

La relation duelle requiert la connaissance de soi pour connaître l'autre. Ce qui a été mis en action révèle, en supervision, le lien entre soi et sa pratique, le TS dans la rencontre avec l'utilisateur (les représentations, enjeux et limites de chacun)

Plan de l'exposé :

- 1) une définition de l'évaluation
- 2) les atouts et obstacles de l'évaluation
- 3) les différents axes de l'évaluation d'une part pour le supervisé, puis pour le superviseur et enfin pour l'institution.

I Une définition de la compétence

(Selon le Petit Larousse) c'est une « aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées. »

C'est aussi une « connaissance approfondie, reconnue qui confère le droit de juger ou de

décider en certaines matières. »

« La compétence est une virtualité dont l'actualisation (par la parole ou l'écriture) constitue la performance. »

Définition de l'évaluation :

Selon le Petit Larousse : «évaluer c'est estimer la valeur »

Selon ALI BOUKETAL (dans les cahiers de l'actif 1/10/97 n°256/257)

C'est un « Jugement porté sur quelque chose par référence à sa valeur supposée ou réelle »

II Atouts et obstacles de l'évaluation

Atouts de l'évaluation :

L'évaluation est une prise de conscience et une tentative de critique objectivante vis-à-vis de sa propre action. (pour le supervisé et pour le superviseur)

Elle vise à susciter la réflexion sur les stratégies et les logiques à l'œuvre dans les relations professionnelles et sur l'adéquation des modes opératoires du travailleur social avec les usagers.

L'évaluation permet d'apporter un minimum de garanties. Son objectif n'est pas de formuler un jugement mais, d'aider les supervisés à améliorer l'efficacité de leur action et de leur savoir être.

Elle amène à dégager des éléments permettant, éventuellement, d'ajuster le travail ou d'en décider l'arrêt (pour le supervisé comme pour le superviseur)

Les obstacles viennent, parfois, de l'absence d'une définition claire des objectifs de l'évaluation ; elle-même. Il ne s'agit pas de l'évaluation de la personne mais de l'évaluation du parcours en supervision.

L'évaluation peut être **sommative** (s'intéressant alors aux seuls résultats) **formative** (intégrant l'ensemble du processus), **comparative** (vérifiant les écarts entre l'avant et l'après), **analytique** (privilegiant la portée des modifications)

III Les différents axes de l'évaluation

Evaluer c'est identifier l'objet d'évaluation et les objectifs de l'action

Il est nécessaire d'évaluer pour évoluer

a) Pour le supervisé

C'est mesurer, confronter les effets de l'action et les expliquer

A l'origine, le supervisé a déposé une demande de supervision qui concerne le développement de son expertise professionnelle et/ ou de sa pratique.

Evaluer, c'est apprécier l'impact de la supervision, la mise en pratique des acquis ou les freins.

L'évaluation révèle comment le professionnel travaillait, comment il est passé de la subjectivité à l'objectivité, comment la pratique devient visible pour lui et, met en lumière ses compétences.

L'évaluation se réalise dans l'échange avec le supervisé, c'est une démarche participative. Elle amène à s'interroger sur les besoins actuels compte tenu de l'évolution attendue, et à organiser la réflexion sur les besoins repérés.

Il s'agit de faire l'évaluation de son cheminement en supervision, : repérer ce qui est mesurable et, relever, avec le supervisé, ce qu'il peut partager ou transmettre. C'est-à-dire ...

Par exemple savoir ou pas :

- approfondir, affiner la compréhension des situations
- prendre du recul, observer et réfléchir à l'interaction avec l'utilisateur
- dépasser les sentiments et/ou émotions qui bloquent ou freinent la relation ou la réflexion
- acquérir la capacité à se poser des questions à propos des enjeux personnels et institutionnels dans la pratique, en prenant en compte leur interaction.
- passer de la position d'objet à la position de sujet.
- rendre compte de son travail à son service et à l'utilisateur...

L'évaluation est une phase d'un processus d'évolution qui favorise la maturité professionnelle.

Le miroir du fonctionnement de la personne, dans la pratique professionnelle, permet une redécouverte de soi au travail, une remise en lien, un changement de regard soi-même avec l'aide du superviseur.

b) Pour le superviseur

La compétence du superviseur, dans l'évaluation, se situe à différents niveaux.

Une première évaluation nécessite de vérifier, au départ, la motivation du supervisé à s'engager dans cette forme de travail et la faisabilité.

Le superviseur réalise des évaluations, en cours de contrat, au moyen de bilans intermédiaires et prévoit une évaluation, en fin de contrat, pour estimer si les objectifs sont atteints ou pas.

Son savoir être l'amène à révéler les compétences du supervisé, à les formaliser pour travailler les freins, à traduire les actes posés en termes évaluables. Le superviseur lui permet d'exprimer le sens qu'il donne à son travail, pour qu'à son tour, il puisse le transmettre auprès des usagers, des partenaires et de son employeur.

Les progrès par rapport à un diagnostic de départ se mesurent par l'illustration des effets directement observables dans des situations concrètes.

Le superviseur retrace l'évolution dans le chemin parcouru et, définit, avec le supervisé, les résultats communicables.

Par exemple, avoir acquis une capacité à :

- échanger
- observer et réfléchir à l'interaction
- se remettre en question, prendre en compte les émotions et observer leur influence dans la pratique
- développer un accueil inconditionnel de l'utilisateur
- repérer les enjeux et les limites personnels (et les prendre en compte), situer les enjeux institutionnels
- partager la responsabilité, situer la place de chacun, éviter la solitude
- apporter du sens, de la cohérence à son travail...

L'évaluation représente le moment de la décision d'envisager d'autres perspectives de travail ou de mettre un terme à la supervision. Elle vise l'évolution d'une nouvelle posture professionnelle.

L'évaluation permet de s'auto évaluer, de mesurer les effets de la prestation, l'écart entre ce qui a été proposé, au départ, et, ce qui a été réellement effectué c'est à dire le processus de développement du supervisé.

c) Pour l'institution

L'évaluation du travail en supervision peut révéler :

- l'appropriation d'outils professionnels pour affiner l'expertise (aisance dans les actions, assurance, maîtrise...)
- l'innovation dans la pratique, (critique constructive, force de propositions, ouverture au changement, et transférabilité à l'équipe)
- l'efficacité dans le service rendu à l'utilisateur
- la lisibilité des actions menées
- le respect du cadre des missions et des procédures
- la diminution de la souffrance et la prévention de l'usure professionnelle par

l'évacuation des tensions et des émotions dans un lieu adapté qui peut éviter le « le gaspillage » des ressources humaines

L'évaluation du travail en supervision révèle une plus value, dans le sens d'une démarche de qualité (pratique et éthique) communicable qui valorise les compétences des travailleurs sociaux et médico-sociaux.

Conclusion

Une question se pose : en quoi l'évaluation renvoie des choses sur des choses non demandées ?

Il s'agit, peut-être, d'une libération de la carapace professionnelle et de remettre du soi dans le professionnel pour identifier un soi professionnel, une posture professionnelle.

Evaluer le travail de supervision d'une personne, c'est, aussi, évaluer le travail du superviseur et c'est une preuve de professionnalité qui met en lumière l'utilité de la supervision.

Introduire l'évaluation, implique une certaine remise en question car le questionnement éthique ne se trouve jamais bien loin, puisqu'au centre de l'évaluation, il y a la notion de valeur. Elle apparaît, de surcroît, être un préalable de l'ancrage de la supervision au cœur du travail social.

LA FONCTION PEDAGOGIQUE

Marie-Rose LE DAIN

Enseignante de travail social
Superviseure en travail social

En appui de la présentation de cette fonction, élaborée par le groupe de réflexion, je propose quelques commentaires personnels et le partage de définitions retenues pour cette fonction :

La fonction pédagogique de la supervision est en interaction avec les autres fonctions de la supervision, plus où moins présente suivant le contexte de la supervision, l'analyse des besoins des supervisés, et l'orientation du superviseur.

A travers la liste des activités et des compétences recensées, il est possible de dire que cette fonction vise quatre principaux objectifs:

- (1) **L'approfondissement de l'apprentissage du travail social**
- (2) **L'augmentation des capacités d'intervention et de recherche en travail social**
- (3) **L'usage de la créativité professionnelle dans les pratiques**
- (4) **La professionnalisation et le développement de la compétence en travail social**

I) l'approfondissement de l'apprentissage du travail social se réalise :

- A partir d'une pédagogie individualisée y compris dans le cadre de la supervision de groupe
- Par une expérience guidée de la pratique
- Par l'articulation théorie / pratique : « intégration »

¹La supervision professionnelle ouvre sur le registre de l'apprentissage, un espace de formation particulièrement intéressant puisqu'elle offre au travailleur social la possibilité de recevoir des connaissances ou d'être orienté vers des connaissances, au moment où ses besoins et son désir d'apprendre ce manifestent en lien avec sa pratique.

Alors que **l'enseignement** renvoie à ce qui est enseigné, le plus souvent sous forme de cours magistral, **l'apprentissage** est ce qui renvoie au projet personnel d'apprentissage du travailleur social supervisé ;

Il s'agit là de deux logiques différentes enseigner et apprendre. Les deux sont nécessaires à la professionnalisation de l'intervention, mais pour de nombreux pédagogues il

¹ Pour Gaston Bachelard : « On ne forme pas, c'est le sujet qui se forme en apprenant ».

y a souvent contradiction parce qu'elles ne sont pas simultanées : L'enseignement se programme, mais l'apprentissage ne suit pas cette programmation.²

Lorsque un travailleur social supervisé, éprouve la nécessité d'aller plus loin dans sa réflexion, de diversifier ses pratiques d'aide à la recherche d'une plus grande efficacité de ses interventions, le superviseur introduit de l'information ou guide le supervisé vers les connaissances utiles au plan théorique, méthodologique, technique et éthique, il peut voir des effets sur les pratiques et soutenir le supervisé dans ses apprentissages.

Pour cela un bon niveau de connaissance et d'expérience en travail social est nécessaire au superviseur pour prendre en compte cette fonction pédagogique de la supervision. D'où l'importance de sa double formation au travail social et à la supervision.

Cela lui permet de centrer alors son attention sur la façon dont le supervisé utilise les connaissances dans sa pratique et comment il relie sa pratique aux connaissances utiles. Certains parlent « d'application », d'autres « d'intégration ». Pour Gérard Malglaive la compréhension du processus est plus complexe :

« Une théorie ne s'applique pas dans la pratique ; elle s'y investit en devenant l'objet de connaissance qui permet d'agir plus efficacement sur le réel en agissant sur sa représentation pensée. » Le supervisé aidé à prendre conscience de ce processus, accroît ses possibilités d'action, d'analyse et d'évolution.

Pour illustrer ce processus on peut prendre pour exemple - l'usage du contrat d'aide dans la pratique -.

Quelles connaissances théoriques générales et spécifiques sont nécessaires dans ce domaine ? Comment s'utilisent-elles ? Dans les situations sociales précises comme celles qui relèvent de l'AEMO, du RMI, etc., des dispositifs du droit cadrent l'intervention ; leur connaissance fine et précise est indispensable à l'action des travailleurs sociaux. Ils intègrent également dans leur travail avec les personnes et les familles, les dimensions contractuelles de la relation d'aide. Celles-ci ne sont pas de même nature que celles du contrat de droit. Pour être opératoire, l'articulation de ces deux modèles de contrat doit être pensée. Puisqu'au delà des interventions, c'est en élaborant cette complexité que les travailleurs sociaux peuvent la rendre explicite, accessible et utile aux personnes et aux familles. C'est un apprentissage important en travail social, qui accroît les capacités d'aide. Il est facilité par la fonction pédagogique de la supervision.

II) : l'augmentation des capacités d'intervention et de recherche en travail social

Se réalise :

- *Par le développement d'un raisonnement méthodologique en travail social et en recherche*
- *Par la priorité donnée au questionnement éthique et à la recherche de sens*
- *Par un soutien à la conceptualisation*

² Philippe Mérieux parle même de « miracle de l'apprentissage » dans les conditions traditionnelles de l'enseignement.

Deux termes récurrents - méthodologie et à conceptualisation - méritent quelques précisions dans le cadre de cette présentation

Pour nous, les méthodologies d'intervention ne sont pas à confondre avec la méthode ou le recueil de méthodes.

En effet, d'après le Larousse, la méthodologie est la partie d'une science qui étudie les méthodes auxquelles elle a recours.

En outre, elle pose la question des rapports entre « l'intervenant » et ses buts ; entre lui, la situation dans laquelle il agit et qu'il veut modifier et les moyens qu'il utilise pour connaître et agir. La méthodologie est ainsi un regard critique sur les méthodes utilisées, sur la marque que le choix de méthodes laisse sur l'image que nous nous faisons de la situation étudiée.³—

Ainsi, on peut parler de questionnement, de raisonnement et, la force d'un raisonnement méthodologique n'est-il pas d'examiner la pertinence de la méthode retenue au regard des fins poursuivies ?

Comme les fins relèvent du sens - signification, direction - et des valeurs nous partageons avec Paul Lodewick et Gérard Pirotton⁴, l'idée que « Une des caractéristiques dominantes de la pratique de supervision est l'exigence d'une réflexion éthique constante et d'une clarification déontologique »

Quant à la **Conceptualisation** c'est un travail d'abstraction pour exprimer un principe général, c'est un des processus par lequel se forment les concepts de façon inductive. Cette démarche qui relie le particulier au général s'appuie sur l'observation et l'analyse.

La compétence du superviseur est alors d'aider les supervisés à explorer leur mode d'intervention et de réflexion pour en prendre conscience au plan affectif et cognitif, ce qui encourage les supervisés à se documenter et à chercher d'autres références, d'autres connaissances. L'un des effets souvent constaté par les superviseurs, est qu'ils se relient davantage aux études et aux recherches qui existent dans le champ professionnel.

En faisant travailler de façon opératoire l'articulation théorie-pratique, pratique-théorie, la supervision développe les capacités à la conceptualisation des travailleurs sociaux et prépare ainsi de nouveaux matériaux pour la recherche et l'intervention.

III) : L'usage de la créativité professionnelle dans les pratiques

- *Pour oser des pratiques qui développent les capacités d'action des personnes, des familles et des groupes sur leurs situations et leurs environnements*
- *Pour une confiance accrue dans les capacités d'autrui, les siennes afin de développer le rôle professionnel*
- *En renforçant l'estime de soi du supervisé*

³ D'après R. ZUNIGA, *l'évaluation dans l'action*, PUM, 1994.

⁴ *Supervisions*, Fondation Universitaire de Belgique. p.8

Sur ces registres, la supervision en favorisant la prise de conscience des supervisés sur les effets de leurs interactions avec les usagers, crée des conditions pour que le travailleur social se centre davantage sur l'usager, sa situation et son projet, ainsi que sur la manière dont celui-ci utilise ou non l'aide proposée.

La créativité qui se développe porte alors sur la nature de l'aide, sur la relation. Le « je » professionnel devient plus assuré, plus attentif et ainsi plus responsable. Il se relie avec plus d'assurance aux systèmes environnants, lesquels sont porteurs de potentialités importantes pour les usagers.⁵

C'est dans ces moments que le style professionnel s'affirme, permettant au travailleur social de « s'utiliser plus consciemment » au service de la personne.

IV) : Le développement de la professionnalisation et de la compétence en travail social

- *En soutenant l'installation d'une pratique réflexive*
- *En créant les conditions d'un métatrabail*

Pour J. Dewey **le sens réflexif** n'apparaît que lorsque le « sens social de l'acteur -ici du travailleur social - est suffisamment développé pour que la réflexion dépasse l'intérêt immédiat et inclue des intérêts plus larges. Ce qui met en lien pour lui l'expérience, la réflexion rigoureuse, méthodique sur l'expérience, l'apprentissage et la démocratie.

Cette **pratique réflexive** s'appuie sur au moins deux mouvements présents dans la fonction pédagogique de la supervision:

- 1) sur une auto observation permanente qui modifie le sens de son expérience par la modification de ses représentations.
- 2) sur la confrontation des actes professionnels aux questions d'éthique et au sens du travail social

Quant au métatrabail, terme qui fait débat il est tiré du préfixe grec *meta* au milieu, parmi dont la signification a évolué au cours des siècles, il inclue aujourd'hui l'idée de changement et de transformation, méta morphose = transformation de la forme, ainsi que le résultat d'un processus, c'est le travail qui se réalise sur le travail et l'englobe.

On parle par exemple de méta connaissance pour désigner la connaissance des connaissances⁶.

Le méta travail dans la pratique de supervision en travail social, soutient le développement de la professionnalisation et de la compétence en invitant le supervisé à accéder à une lecture plus large de sa pratique, des situations et de voir au delà des interactions, les transactions entre les systèmes. C'est ce travail qui conduit les supervisés à prendre conscience de l'importance de l'aide comme élément vital au plan humain, social et sociétal. Ce travail se développe à partir des écrits du supervisé, de modélisations systémiques, etc. il s'enracine également dans les autres fonctions de la supervision...

⁵ Pour Hélène Massa, le statut social des travailleurs sociaux en France est insuffisant pour les missions qui leurs sont confiés. Et cela à une incidence importante sur l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes.

⁶ Meta communication

« Les intérêts de la supervision et d'un Référentiel pour les structures sociales et médico-sociales »

Patricia SICARD KALKA

Responsable du Service Accompagnement des professionnels de la DGAS
Département du Nord

Lorsque l'ASCST m'a demandé de présenter le Service Accompagnement des Professionnels et notamment la supervision au département du Nord, j'ai dit : OK pas de problème « j'ai une trame d'intervention que j'actualise au fur et à mesure de mes présentations ».

« Ah oui, mais il y a un référentiel », OK pas de problème.

Et puis à la lecture :

- non seulement, une partie de mon intervention est à ré écrire
- mais ce référentiel allait réinterroger la gestion de la prestation « supervision » au sein du service.

Ainsi, je vous présenterai :

1. le Service Accompagnement des Professionnels
2. l'appropriation des outils de prise de recul et d'analyse de pratiques
3. les fondements, les valeurs du service :
 - confiance
 - proximité
4. la gestion de la supervision individuelle au département du Nord
5. ce que le référentiel interroge :
 - « l'entre deux »
 - la qualification du superviseur
 - la fonction même de superviseur interne.

INTRODUCTION, PRESENTATION DU SERVICE :

Il y aura bientôt 7 ans, une réflexion a été menée avec des professionnels de différents métiers de l'action sociale et médico-sociale, leur encadrement et les Ressources Humaines, sur les différents besoins d'accompagnement des professionnels à la DGAS.

A partir d'un principe selon lequel « Tout professionnel ou groupe de professionnels peut faire une demande de soutien à l'institution qui se doit de la prendre en compte et d'y répondre dans un temps donné », le Département du Nord a créé au sein de la Direction Générale chargée de l'Action Sociale (3700 agents) un Service Accompagnement des

Professionnels (SAP). 53% des gens de la DGAS, ont été rencontrés au moins une fois sur les quatre premières années d'activité.

Ce service propose aujourd'hui une palette d'interventions qui vise à répondre au mieux aux attentes des agents cadres et non cadres quant à la construction de leur parcours professionnel, ceci allant de la formation initiale à la gestion de la fin de leur carrière.

L'ensemble de l'activité repose sur la libre adhésion du ou des professionnels, leur volonté d'évoluer et de s'inscrire dans une démarche de changement.

L'acteur reste le professionnel ou le groupe. J'en veux pour illustration ces quelques exemples où des professionnels sont en mouvement et non « en difficultés » :

- Un éducateur sollicite un temps afin de « parler de son vécu, de sa souffrance... »
- Une secrétaire, confrontée à la violence des usagers à l'accueil, participe, à un GAP
- Des équipes évoquent leur mal être, mais cherchent collectivement les moyens de tenir...
- Un cadre demande un soutien pour relire et améliorer son management
- Une équipe de cadres souhaite se fédérer pour demain travailler différemment en « meilleure intelligence »
- Un cadre prend le temps de venir « poser ses valises » et réfléchir à son devenir

Juste, revenir sur la notion de « difficultés » inhérente à nos métiers, c'est ce qui nous fait avancer, ce qui fait que demain, ce qui a été désigné, abordé, travaillé... devienne un point fort, une compétence. Voilà un des objectifs du service.

Le service déploie une activité sur le champ des Ressources Humaines.

Cela fait sa spécificité première et... Une première source d'interrogation.

A chaque activité ou prestation développée, le service est en lien l'une des directions de la DGARH, c'est ce qui fait la spécificité et toute « la valeur de l'exercice » tout en restant ancré dans les métiers de l'action sociale.

L'existence même du service, les moyens déployés viennent reconnaître la nécessité de soutenir les professionnels dans l'exercice de leurs missions. Son champ d'intervention est posé, son action s'inscrit dans le temps, les outils proposés sont perfectibles, d'autres sont en cours d'élaboration...

A l'heure où émerge la prise en compte des risques psychosociaux au travail, le SAP est devenu une ressource institutionnelle parmi d'autres, complémentaire à certaines, parfois propre à la DGAS.

Force de proposition et de développement, le Service Accompagnement des Professionnels est aujourd'hui un interlocuteur à part entière.

La question, est parfois posée, de savoir si le service a créé le besoin ou s'il est un révélateur de besoins ?

La réponse réside dans le contexte de l'intervention sociale et médico-sociale qui se complexifie, dans l'émergence d'un sentiment de lassitude, de découragement, d'incompréhension et la « perplexité » des travailleurs sociaux et médico-sociaux sur le sens de leurs interventions voire celui de leurs missions.

L'APPROPRIATION DES OUTILS DE PRISE DE REcul ET D'ANALYSE DE PRATIQUES :

Il est à souligner que les temps de prise de recul individuels ou collectifs, toujours sollicités, sont parfois, concrètement difficiles à poser tant les professionnels peuvent être sensibles au regard qui pourrait être porté sur leurs pratiques.

Un investissement rendu, aussi, difficile au regard des agendas où il faut « coincer » le GAP ou la supervision entre la réunion de service, la permanence, l'audience chez le juge, etc.

Souvent « le nez dans le guidon » les travailleurs sociaux et médico-sociaux s'autorisent peu à « penser pour eux », à « prendre du temps pour eux », ce temps qu'ils estiment parfois « pris à l'usager ».

L'argument de dire « un peu de temps perdu, pour beaucoup de temps gagné, de mieux être... » est parfois difficile à soutenir.

J'affirme qu'il en est de même quelque soit la fonction exercée, et je ciblerai particulièrement l'encadrement, encore moins enclin à penser à prendre du temps « pour lui ».

Tout ceci constitue des freins à la démarche mais confirme la nécessité de « poser pied à terre »... et de réaffirmer l'engagement de la collectivité auprès des professionnels, qui pourrait se résumer comme « un devoir de l'employeur et un droit des professionnels ».

Les fondements, les valeurs du service :

Les interventions des superviseuses et de l'ERC sont cadrées par un principe : « tout ce qui se vit entre l'intervenant et le l'agent leur est propre ». Les professionnelles du service sont soumises au secret professionnel. Les superviseuses sont elles mêmes supervisées à l'externe.

Régulièrement des questions suspicieuses me sont adressées sur la fonction des superviseuses ou de l'ERC au sein d'une collectivité telle que la nôtre.

Ces interrogations sont légitimes, je peux entendre, dans un premier temps que ces prestations internes inspirent méfiance et suspicion.

Ce que je ne peux entendre ce sont les remarques posées sur un mode « provocateur » ou « humoristique » : vous avez dit « super vicieuse » ?

Et/ou de laisser dire qu'il s'agit de supervision au rabais ou de supervision de seconde zone !

Une fois encore, je n'ai pas l'intention de convaincre mais permettre un échange et

partager une expérience sur le déploiement et la faisabilité de prestations internes au sein d'une collectivité territoriale.

L'identité du SAP repose, certes, sur une reconnaissance institutionnelle mais surtout sur deux notions essentielles : la confiance et la proximité.

La proximité d'un service qui se trouve au siège ?

Parce qu'il a cette dimension départementale, le service est mobile, il va sur le terrain, à la rencontre des professionnels. Aucune des prestations mises à disposition n'est conçue de façon unilatérale, elles seront toujours construites et validées par les intéressés.

Une confiance

La confiance des agents envers le service prend sa source dans l'affichage de règles internes et d'exigences éthiques fortes et incontournables au Service Accompagnement des Professionnels.

J'en suis le garant.

LA GESTION DE LA SUPERVISION INDIVIDUELLE AU DEPARTEMENT DU NORD :

C'est une pratique, une fonction qui existe depuis près de 27 ans dans notre collectivité.

En ce qui concerne la supervision individuelle, tout agent peut solliciter, dans un premier temps une consultation à laquelle le service s'engage à répondre dans la journée, si nécessaire. Pas d'autorisation hiérarchique, il s'agit d'un droit.

Dans la majeure partie des cas, c'est le cadre qui oriente l'agent vers le service ou propose la supervision. Les cadres, en assurant auprès des professionnels sociaux et médico-sociaux la dimension technique et pratique, ne peuvent aborder la dimension relationnelle sans risquer d'interroger leur rôle.

Quelque soit l'origine de la prise de contact, elle ne peut venir que de l'agent, la démarche est volontaire.

Aujourd'hui, des agents administratifs viennent vers la supervision du fait notamment de l'évolution de leurs fonctions à savoir l'accueil et une relation à l'utilisateur qui s'installe.

A noter que le nombre de supervisions individuelles avait augmenté de 40 % en 2006, depuis la croissance est régulière.

Aucun compte rendu du service sur le vécu des professionnels n'est réalisé à partir d'une supervision individuelle ou collective, d'un groupe d'analyse de pratiques ou autre.

Toutefois, en tant que Responsable du Service je peux être interpellée dès qu'un agent

ou un groupe de professionnels est en souffrance particulière.

IV CE QUE LE REFERENTIEL INTERROGE :

- **L'ENTRE DEUX :**

Quid de la boîte noire que j'évoque souvent en parlant de ce temps d'apprentissage, comment allier la confiance de l'agent, sa démarche volontaire, une évolution, des objectifs et un référentiel qui pose les bases d'une évaluation institutionnelle, formalisée, « publique » oserai-je dire.

Un nouvel équilibre, un nouveau mode de communication sont à trouver sans trahir la dimension volontaire de l'agent, la confiance et en préservant cette proximité qui est l'atout majeur du service.

- **LA QUALIFICATION DU SUPERVISEUR :** une formalisation nécessaire au regard de l'évolution des pratiques d'accompagnement,

Aujourd'hui, j'ai le sentiment d'une approche actualisée et dynamique de la fonction de superviseur, les qualités attendues ne sont plus uniquement des capacités d'écoute, d'empathie, etc..... mais de compétences qui s'inscrivent dans une logique méthodologique opposable aux images du type « psycho papouille ».

Demain, je recrute, je vais alimenter la fiche de poste d'attendus... Un niveau de qualification exigible, Une qualité de prestation est posée, donc un niveau d'exigence pour l'employeur mais surtout pour le supervisé « potentiel » en droit lui aussi d'attendre une prise en charge référencée et de qualité.

Lorsque, je serai en négociation externe, je pourrai évaluer la prestation proposée, de même aujourd'hui vous donnez au chef de service que je suis les moyens d'évaluer la prestation de mon équipe, puisque jusqu'à ce jour, « tout devait bien se passer, en effet, depuis plus de 11 ans maintenant, je n'ai pas eu de plainte en direct de supervisé » !

- **LA FONCTION MEME DE SUPERVISEUR EN INTERNE :**

Une prise de risque pour la fonction de superviseure en intra ?

En posant le principe du commanditaire et de ses objectifs, vous interrogez la prestation individuelle interne, puisque celles collectives ou individuelle externes font l'objet d'un cahier des charges d'évaluation intermédiaire et final.

Alors pourquoi jamais à ce jour une telle logique sur la supervision interne ? Parce que non souhaitées par les superviseurs du Service Accompagnement des Professionnels, non

exigées non plus par le chef de service, la supervision a depuis toujours été considérée comme un « espace à part » ramené à un espace de confidentialité pour l'agent et à un espace d'autonomie pour le superviseur courant le risque d'être lui-même hors cadre...

C'est pour moi la principale interrogation que me renvoie ce référentiel.

Comment promouvoir le référentiel, qualifier et réinscrire l'acte de superviser et plus largement celui d'accompagner en interne dans une logique de rendu compte et d'évaluation et ce, dans un cadre de confidentialité ? (Logique de prestation ?) Ceci dans un contexte global d'évaluation, d'efficacité et de gestion, voire de radicalisation.

S'il fallait terminer sur « un brin supplémentaire de provocation » je dirais que ce service a vocation à disparaître :

« Le jour où tout ce qui relève de l'analyse pratique, ou de la supervision ne sera plus accessoire ou exceptionnel, mais inhérent à la pratique, ces temps auront naturellement leur place dans la conception même des activités et auront créneaux dans les agendas »

EVOLUTION DES PRATIQUES DE SUPERVISION EN TRAVAIL SOCIAL

Introduction à la réflexion des ateliers

Annie CARTIER

Superviseure en travail social

Pour mon propos je vais, dans un premier temps :

- situer ma parole de superviseur en travail social
- puis j'appréhenderai le notion d'évolution,
- avant d'essayer, d'identifier le place de la supervision en travail social de l'origine à l'époque actuelle, en la retraçant brièvement.
- Je terminerai par la mise en place et la mise en œuvre des dispositifs nécessaires à un processus d'évolution.

1. Situation de ma parole de superviseur en travail social :

Dans l'exercice actuel des pratiques de superviseur en travail social, ma conception, comme celle de chaque superviseur en travail social, est modelée par des expériences, des intérêts de formations s'adossant à des théorisations et disciplines référentielles tout au long du parcours professionnel : j'ai, comme tout à chacun, appris d'autrui et avec autrui.

Les premières expériences formatives sont celles d'étudiante puis d'assistante sociale de terrain, d'encadrante et de coordonnatrice dans les champs sanitaires et sociaux d'un secteur de pédo-psychiatrie d'orientation psychanalytique de la région parisienne.

La confrontation aux problématiques de jeunes enfants, adolescents et jeunes adultes présentant des difficultés et des troubles de la personnalité plus ou moins importants et celles d'approches multidimensionnelles d'une pluralité d'intervenants, mettent d'emblée en mouvement pensées et émotions, demandant réflexion de l'action et dans l'action, en vue de clarification et évaluation des situations des jeunes et de leur famille, de ou des problématiques posées, du rôle de chacun, que ce soient dans les relations individualisées, en groupes restreints, en partenariat ou en réseaux.

Ce contexte de travail social a nécessité la mise en place de dispositifs spécifiques dans des unités à visée thérapeutique, inscrits dans un cadre institutionnel dont l'organisation et le fonctionnement instaurent prévention, prise en charge et suivi de soins en tenant compte des aspects multidimensionnels des situations.

Des séminaires réguliers autour des pratiques ou plus théoriques, contribuaient à l'éclairage des problématiques rencontrées. Ces réalités quotidiennes de mes fonctions ont tracé le sillon pour d'autres formations, hors de l'institution : les champs d'investigations d'apprentissage et de questionnement étaient plus centrés sur le rapport d'approches psycho-sociales psychodynamiques du quotidien en situation de relations individualisées

ou groupales ; la mise en mouvement d'un travail des processus actifs d'analyse et d'élaboration de situations vécues faisaient référence à des concepts de théorisations psychanalytiques et de sciences humaines plus spécifiquement psychologiques, sociologiques, anthropologiques et écologiques : ce qui a permis de travailler les rapports : professionnel-groupe-institution, leur organisation, leur fonctionnement et leurs valeurs sociales. C'est également à la source du quotidien, intéressée par les questions d'interculturalité que l'entreprise d'un cursus universitaire dans le cadre d'un centre de recherche et d'étude des dysfonctionnements de l'adaptation, m'a fait découvrir les méthodologies de recherche : la participation à des séminaires, les exposés de travaux des étudiants et la production avec soutenance de thèse ont validé un doctorat en anthropologie et écologie humaine. Ces expériences éprouvées, parfois éprouvantes, m'ont appris qu'il y a un temps nécessaire pour repérer, analyser, évaluer les tensions contradictoires des pratiques, intérioriser approches psycho-sociales psychodynamiques, méthodologie de recherche, et arriver à une relative fluidité de pensée par des mouvements d'évolution permettant d'utiliser, de façon la plus pertinente possible, les apports conceptuels au regard de pratiques, mais aussi d'en questionner les pertinences.

Rien n'est définitivement acquis, rien de va de soi.

Les pratiques de supervision, comme celles du travail social constituent un vaste chantier, inachevé, en mutation et en évolution permanente.

2- La notion d'évolution :

Elle renvoie à celle de la temporalité. Le temps présent est un passé-présent en vue d'un futur à advenir ou s'entrecroisent histoires collectives et histoires individuelles dans le contexte de l'histoire d'une société en mutation.

Les relations aux autres s'inscrivent dans une histoire collective, sociale, familiale, scolaire, professionnelle où se constituent des groupes d'appartenance aux valeurs prioritaires consensuelles différentes, conflictuelles, divergentes, paradoxales.

Tout au long d'un parcours de vie professionnelle :

- 1) les problématiques des personnes rencontrées,
- 2) les politiques d'action sociale, sanitaire et médico-sociale, leur mise en place et en œuvre par le biais d'organisations institutionnelles,
- 3) les travailleurs sociaux, leurs formations, leurs intérêts, leurs expériences, les enjeux personnels et professionnels, la migration vers d'autres savoirs, d'autres disciplines de sciences humaines,

remettent en débat et en question les approches, les actes et leurs représentations.

Un remaniement de mouvements d'adaptation ou souplesse de fonctionnement n'exclut en rien maintien de rigueur, dont le vecteur est l'éthique.

Superviseurs en travail social comme travailleurs sociaux ne sont pas à l'abri de difficultés, d'erreurs, de blocages, demandant à être reparlés, ré élaborés par des mises en questionnement sous forme de pratiques réflexives individualisées ou en petits groupes, en dehors des temps d'exercice des pratiques professionnelles dans des dispositifs spécifiques rigoureux (qualifiés sous le terme de dispositifs de contrôle).

3- Essayons d'identifier la place des pratiques de supervision en travail social, de son origine à l'époque actuelle.

Dans le temps qui m'est imparti, l'histoire de la place de la supervision en travail social ne peut être que brièvement retracée.

Dès l'origine (au début du 20^{ème} siècle au USA, dans les années 1950 en France, comme le rappelle E.Leplay dans l'introduction au référentiel de compétences des superviseur en travail social) à l'époque actuelle, les modalités de pratiques individualisées ou groupales sont exercées alternativement et prioritairement selon les époques – mais l'agencement et la délimitation de leur place est fondée par trois contextes en mutation permanente :

- 1) le contexte socio-politique, ses logiques idéologiques prioritaires avec des mesures législatives mises en application par le biais d'organisations professionnelles et institutionnelles dont le fonctionnement est à prendre en compte,
- 2) le contexte socio-culturel et économique révélant les problématiques d'une société,
- 3) le contexte des paysages professionnels et de leur fonctionnement.

Les différentes fonctions élaborées décrites ce matin ont des valeurs sociales issues de l'histoire passée de la supervision en travail social et ce, dès son origine.

Les pratiques s'adosent à deux concepts de théorisation : a) fonctionnelle,

b) évaluative.

L'observation, le repérage, l'analyse, l'évaluation, la recherche de sens et l'élaboration d'expériences vécues de situations apportées par les professionnels en supervision, leur modalité d'engagement et d'implication font appel à des stratégies en vue d'interventions adaptées aux publics rencontrés.

Le référentiel de compétences, fruit d'une élaboration collective d'un groupe de superviseurs en travail social donne une visibilité des repères des pratiques dont le champ d'exercice n'est pas pour autant unifié.

Que ce soit en relation duelle ou en petits groupes (le terme employé plus couramment étant analyse de pratiques professionnelles), la mise en place, au préalable, de dispositifs rigoureux sont spécifiques à la nature de l'exercice de la pratique délimitée par un espace-temps structuré et structurant, selon qu'il s'agisse de consultations ponctuelles ou de supervisions de plus longue durée.

Leur mise en place et mise en œuvre sont destinées à une pluridisciplinarité de professionnels, également à des bénévoles exerçant dans les champs sanitaires, médico-sociaux, socio-éducatifs, socio-pédagogiques et judiciaires etc... Ces professionnels et bénévoles sont confrontés à une multiplicité de problématiques : les interventions, leur bien fondé, leur légitimité posent les questions de place, de rôle, de leur délimitation, ainsi que l'évaluation de la justesse des interventions, de leurs effets, et des enjeux qui les soutendent.

Depuis plusieurs années les pratiques de supervision en travail social, dans le cadre de formation en cours d'emploi, ne sont plus inscrites dans les centres et instituts de formations professionnelles alors que les difficultés d'exercice des fonctions sont de plus en plus prégnantes et complexes. Cependant, dans les cursus de formation initiale, sont proposées des analyses de pratiques professionnelles. D'autre part, depuis une dizaine d'années a été mise en place une formation de superviseur-analyste de pratiques professionnelles en travail social et d'analyste de pratiques professionnelles en convention avec une université validant la formation par un master 1.

A l'époque actuelle, comment les pratiques de supervision en travail social peuvent-elles contribuer à un travail de réflexion, par un processus d'évaluation dont la visée est le développement des compétences, la professionnalisation avec un double effet de maturation et d'apprentissage intériorisé ?

Le dialogue est difficile car il est traversé d'affects, d'émotions déformant ou perturbant la compréhension réelle de la problématique rencontrée.

En pratique de supervision en travail social, le processus d'évolution vers les objectifs

précités ne peut avoir lieu, sans au préalable, la mise en place d'un dispositif : cadre rigoureux dont la particularité est fonction des modalités de pratiques.

4- Mise en place et mise en œuvre des dispositifs permettant le processus d'évolution :

Que ce soit en relation duelle ou en petit groupe, la mise en place et la mise en œuvre d'une pratique de supervision révèle la singularité d'approche des superviseurs aux problématiques de situations vécues apportées par les professionnels quelque soit le statut, la fonction, l'institution de rattachement.

Dans l'exercice de leurs pratiques, les superviseurs en travail social ont à disposition des connaissances, des savoirs d'expériences, des savoirs de théorisations et de disciplines de sciences humaines avec leurs systèmes référentiels mais ils ont également une présence, une disponibilité, une attitude d'écoute, d'accompagnement et de soutien qui leur est singulière.

Leurs rapports aux connaissances et aux différents savoirs vont orienter leur démarche d'exploration réflexive, relationnelle mobilisant les liens entre :

intersubjectivité
et professionnalité

ou coexistent procédures (méthodologies)
procédés (angles d'approches)
processus (évolution)

Dans l'exercice des pratiques de superviseurs, quelque soient les aspects communs et différenciés, comment peuvent s'opérer une évolution de représentations professionnelles des situations décrites, souvent non élaborées, réductrices, confuses, et une transformation vers un développement des compétences d'utilisation adaptée aux activités de la quotidienneté ?

Il ne peut y avoir de processus d'évolution sans mise en place d'un dispositif, cadre rigoureux dont la spécificité est fonction de la modalité de pratique.

Les pratiques de supervision demandent :

- organisation
- compétences d'écoute, d'aide, de soutien, de pédagogie, d'observation, d'analyse, d'évaluation, de recherche de sens et d'élaboration.

Le processus d'évolution s'appuie sur les inter-relations :

Supervisé(s)/superviseur
superviseur/ supervisé(s)

dans un dispositif codifié défini par différentes composantes.

A) Le dispositif de pratique de supervision – sa mise en place :

Les différentes composantes :

- Le public concerné avec le nombre de participants :
 - 1 en situation duelle
 - 10 à 12 environ en situation groupale
- les objectifs
- l'objet de travail : la pratique professionnelle

- le temps de durée des rencontres, le délai entre les rencontres
- les consignes de travail : apport de situations professionnelles écrites ou orales, régularité de présence, respect du temps de la rencontre, confidentialité du contenu du travail de réflexion,
- les inter relations supervisé(s)/superviseur – superviseur/supervisé(s) mettant en jeu les compétences du superviseur, celui étant garant du cadre de travail,
- les modalités de financement

B) La mise en œuvre de la pratique : son déroulement en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, à partir de demandes formulées par des professionnels, ou des responsables et dirigeants institutionnels, il s'agira d'évaluer les demandes et les besoins ainsi que les conditions nécessaires de faisabilité par rapport au projet présenté par le superviseur en travail social. Dans la négociation entre demande et offre, l'adéquation porte sur la nature de la supervision, ses modalités d'exercice (individualisée ou en petits groupes), le public concerné avec le nombre de participants, le nombre d'heures allouées, le planning envisagé, le financement et le lieu d'exercice.

En deuxième étape, si accord est convenu, à la première rencontre avec le ou les participants, une présentation mutuelle supervisé(s) superviseur permettra d'énoncer attentes, questionnements à partir desquels le superviseur présentera son projet, le cadre de la pratique les consignes nécessaires au déroulement de l'évolution d'un processus du travail à entreprendre.

L'implication du superviseur en travail social ne doit pas lui faire perdre de vue les objectifs et l'objet de travail professionnels, sachant que parler de sa pratique est une gageure car elle révèle la part d'inconnu pouvant être vécue comme menaçante : d'où la création d'un climat de confiance, le respect de la confidentialité du contenu de la pratique réflexive mais aussi une présence fiable du superviseur, une écoute attentive dans cet espace-temps partagé structuré, délimité par un dispositif clairement défini au préalable.

Il ne s'agit pas de proposer un discours théorique, même si la conception du superviseur s'adosse à des concepts de théories et de disciplines différentielles. Il s'agit d'une pratique de formation réflexive. Son expérimentation engage l'expression d'expériences de situations vécues.

Les champs d'investigation du côté du questionnement et de l'apprentissage créent des tensions suscitées par la dynamique du travail de réflexion, d'essai de compréhension et de questionnement.

L'espace-temps structuré en pratique de supervision, n'est ni en prise directe avec la réalité extérieure quotidienne ni avec celle de la réalité du ou des supervisés : il se situe entre les deux. A leur rythme, le(s) supervisé(s) vont s'approprier petit à petit cet espace-temps du dispositif de rencontres par la mise en mots de la perception des situations professionnelles, l'extériorisation des conflits, des émotions infiltrées dans les pratiques, soulevées par la complexité des problématiques rencontrées.

Au rythme des paroles, des silences, de la musicalité, la part émotionnelle traversant les interventions sera reconnue. D'un problème ou d'une question formulé, reconnu, la transformation du regard du ou des supervisés sur leur pratique s'opérera par une approche ou observation, repérage, évaluation, analyse des éléments mis en jeu et en liens des problématiques, donnera sens à l'ensemble de leur complexité.

Revisitées, réinterrogées, le redéploiement des situations vécues, l'extériorisation des blocages, des impasses, des conflits rencontrés, des répétitions va faciliter la décentration

d'une position de confusion, de flou, de réduction des situations professionnelles.

En acceptant de se défaire, le ou les supervisés se donnent plus de chances d'atteindre ce qu'il est, de renforcer le sentiment d'être apte à se confronter à la prégnance de situations, sans se sentir démunis, déstabilisés, insatisfaits. Avec la prise de conscience des représentations de la perception des situations décrites vécues, s'opérera un travail de clarification, de compréhension par le questionnement, l'observation, le repérage, l'analyse, l'évaluation et la recherche de sens des éléments en jeu dans la complexité des problématiques, dans leur contexte spécifique.

L'instauration d'un mouvement dynamique d'intériorisation des compétences et des savoirs va tendre vers un équilibre relatif à maintenir, en vue d'interventions adaptées, après évaluation et mise en lien de l'ensemble des éléments en jeu des situations professionnelles apportées en tenant compte des modalités d'emboîtements et d'interactions.

L'évolution oscille entre mouvements de doutes, d'incertitudes, d'avancées, de stagnations, de stabilisations avec ses plages d'insécurité et de flou, et nécessite de la part du superviseur le maintien rigoureux de la fiabilité du cadre posé avec ses possibilités et ses limites. Par la reformulation, le questionnement, la décentration du regard du ou des supervisé(s) facilite l'élucidation des différentes réalités :

- celle du ou des supervisés,
 - celle de l'environnement,
- l'interconnexion de leurs liens, la différenciation entre faits et représentations des faits, réalité du ou des supervisés et réalités extérieures.

Le processus d'évolution de la pratique de supervision en travail social, pratique réflexive de formation, est centré sur l'objet de travail d'expériences professionnelles et pose les questions :

de continuité / discontinuité

construction / déconstruction / reconstruction

rupture / mutation

Les transformations visibles ou plus silencieuses ne s'effectuent ni d'emblée ni de façon linéaire. La décentration du problème posé vers une problématique remet en question des visions trop réductrices, floues, ou confuses par des mouvements de distanciation. Le ou les supervisés va apprendre à se dégager d'impacts émotionnels trop envahissants par un remaniement donnant accès à une médiation régulée.

Pour résumer, le processus d'évolution des professionnels vers des compétences en vue d'interventions pertinentes adaptées dans un contexte spécifique ne peut avoir lieu que par la mise en place au préalable d'un dispositif rigoureux et de son maintien.

Se sentant suffisamment en confiance, le ou les supervisés s'approprient, à leur rythme, l'espace-temps codifié, accepteront la remise en cause de leurs attitudes, dans un essai de compréhension de l'approche, dans leur contexte, de l'ensemble complexe des situations professionnelles aux quelles ils sont confrontés.

Des logiques de raisonnement peuvent s'avérer arbitraires, aléatoires et l'attendu des structures mises en place, être insuffisant.

Le développement des compétences et l'intériorisation des savoirs s'opère par un travail de mise à plat, de repérage, d'analyse, d'évaluation de recherche de sens et d'élaboration : voie empruntée de la distanciation, clarification et lucidité pour des interventions réalistes adaptées à resituer dans une histoire et un contexte, ce qui n'évite pas pour autant la confrontation à autrui avec la part de probabilités d'erreurs, d'inconnu, d'imprévisible, quelles que soient les méthodologies.

La reconnaissance de la dimension humaine d'une relation professionnelle est au cœur de

toute pratique. Elle révèle l'image de soi, de ses valeurs attribuées quelque soient les expériences et les systèmes de références théoriques.

Si le kaléidoscope des pratiques de superviseurs laisse voir leur singularité par les modalités d'emboîtement entre apprentissage – savoir - transmission , le souci commun de transmission les rassemble.

Si, dans la pratique réflexive de la supervision, les professionnels, à leur rythme, dans une position de questionnement et d'apprentissage s'approprient l'espace temps de la supervision, ils vont prendre une place de sujet avec une reconnaissance et une évaluation plus juste de leurs valeurs, de leurs potentialités, de leurs limites sans se sous-estimer ou se sur valoriser. Pourra être évitée une instrumentalisation dans une non reconnaissance ou une méconnaissance voire une déconsidération de leurs compétences : l'acceptation réaliste des fonctions exercées, les capacités à y puiser des ressources donnent accès à des aspirations professionnelles suffisamment satisfaisantes ouvrant à d'autres champs de découverte et de créativité.

C'est le défi que proposent les pratiques professionnelles de supervision en travail social.

Etre superviseur en travail social, analyseur de pratiques professionnelles c'est aussi continuer à interroger ses compétences, ses pratiques, à apprendre des autres y compris des supervisés, de leurs expériences, de leurs savoirs, de leur questionnement – si cette palette d'une pratique réflexive est mise en débat, elle se clarifie, se complète, se nuance également dans différents réseaux de communication par des rencontres pluri-professionnelles, interculturelles, avec des personnes différentes par leur origine, leur sexe, leur âge, leur culture, leur classe, leurs groupes d'appartenances aux valeurs diversifiées, communes ou à l'opposé divergentes.

C'est pourquoi, je vous remercie de votre présence à ce colloque et de votre contribution aux échanges dans une humanité partagée, tout au long de cette journée.

Annie CARTIER

Le 18 septembre 2009

Les ateliers de réflexion :

- **Supervision et bientraitance**
- **Supervision et accompagnement au changement**
- **Supervision et développement professionnel**
- **Supervision et encadrement technique**
- **Supervision et intervenants du champ social**

Les échanges productifs et enrichissants dans ces ateliers ont été restitués oralement en grande assemblée.

CONCLUSION DE LA JOURNEE

La nécessité d'engager une démarche de certification

Agnès BARBEY

Formatrice superviseure en travail social

Responsable de formation à l'IRTS Nord-Pas-de-Calais

A l'issue de cette journée riche en réflexion, il s'agit d'aller à l'essentiel et de ne pas vous retenir plus longtemps :

Nous constatons tous les jours un besoin de supervision sur le terrain : le dispositif de formation que j'anime voit ses interventions se multiplier et se développer, les demandes de supervision d'équipe et de groupes d'analyse de pratiques augmentent.

Nous constatons aussi la publication de nombreux articles et ouvrages sur la question, un auteur est ici dans la salle.

Le contexte socio politique vient renforcer les pressions sur les établissements sociaux et médico-sociaux... Les lois récentes imposent rigueur et rationalisation des activités des établissements qui sont sous l'injonction de « faire mieux avec moins »

L'alourdissement et la complexification des problématiques du public accompagné par les travailleurs sociaux suscitent un besoin toujours plus grand pour ces professionnels de se former, et en particulier de développer leurs compétences relationnelles. La connaissance des dispositifs existants ne suffit pas.

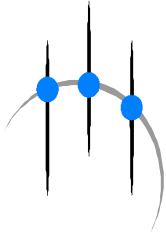
La supervision en travail social répond à ce besoin et permet aux professionnels de développer notamment leurs compétences d'adaptation aux situations singulières qu'ils rencontrent.

L'enjeu est maintenant de participer à la qualification du travail social (comme le laisse entendre Monsieur Chauvière) et de former des superviseurs en travail social qui soient reconnus au moyen d'un diplôme : et pourquoi pas un certificat d'aptitude à la

fonction de superviseur en travail social ?

L'IRTS Nord Pas-de-Calais propose d'initier cette démarche de certification de la fonction de superviseur en travail social sur la base des besoins repérés sur le terrain et rapportés au cours de cette journée, et surtout, pour répondre à la nécessité de protéger et d'encadrer cette fonction.

Il s'agit de se protéger du risque d'instrumentalisation et de préserver, de développer la fonction des superviseurs à valoriser les travailleurs sociaux dans leur place de sujets, professionnels de la relation, au service d'un public lui-même sujet et acteur.



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

REFERENTIEL DE COMPETENCES DES SUPERVISEURS EN TRAVAIL SOCIAL

**ASSOCIATION NATIONALE POUR
LE DÉVELOPPEMENT DE LA
SUPERVISION ET DE LA
CONSULTATION EN TRAVAIL
SOCIAL**

**CEDIAS 5, RUE LAS CASES
75007 PARIS**

**TÉLÉPHONE MOBILE :
06 23 06 88 58**

**COURRIEL :
picholine@hotmail.fr**

REFERENTIEL DE COMPETENCES

DES SUPERVISEURS EN TRAVAIL SOCIAL

La supervision professionnelle en travail social :

La supervision est une activité de formation. Elle s'exerce dans le cadre des centres de formation et des organismes employeurs. La supervision peut constituer une instance pédagogique dans un cursus de formation diplômant ou constituer en elle-même un cursus de formation.

La supervision professionnelle dans ce champ a une longue histoire qui remonte aux débuts de la théorisation des pratiques professionnelles du travail social, par Mary Richmond, au début du XX^e siècle, aux USA. Elle a été introduite au début des années 1950, en France, où elle n'a pas cessé depuis de s'exercer.

Elle repose, depuis ses origines, sur l'idée que le travail social professionnel est fondé à la fois sur des valeurs, sur l'expérience et sur des savoirs. Parmi ces savoirs, certains sont spécifiques au travail social et d'autres sont empruntés aux sciences sociales et humaines notamment, et réappropriés dans la culture professionnelle.

Elle repose aussi sur l'idée que les praticiens, nécessairement impliqués professionnellement dans leurs activités, le sont aussi personnellement, puisqu'il s'agit toujours d'interventions auprès de personnes ou de groupes le plus souvent en grande difficulté, mettant en jeu des dimensions éthiques, cognitives mais aussi subjectives, affectives et idéologiques.

La compréhension de ces phénomènes ne s'apprend pas uniquement dans des livres, aussi indispensables soient-ils ; elle s'acquiert par la prise de conscience d'une expérience vécue dans des activités réelles du travail social ; la supervision individuelle ou en petit groupe est un lieu organisé pour favoriser l'expression de ce vécu et les activités réflexives et rétrospectives qu'elle suscite.

L'importance de cette réflexivité n'est plus à démontrer, dans la construction de la professionnalité de la plupart des champs de pratique, a fortiori, dans celui des interventions envers autrui.

Dans la formation professionnelle, le modèle longtemps dominant de la « science

appliquée » est actuellement remis en cause, notamment par Schön D. (1994)⁷. Selon l'auteur, ce modèle « considère l'activité professionnelle comme une façon de résoudre des problèmes pratiques en leur appliquant des théories et des techniques scientifiques ».

Suivi en cela par beaucoup de responsables de formation, Schön D. estime qu'« en pratique professionnelle, les cas ne sont pas des problèmes à résoudre, mais des situations caractérisées par la complexité, l'incertitude, l'instabilité, le désordre et l'indétermination, le particularisme et les conflits de valeurs ... L'usage réel du savoir spécialisé passe par la restructuration préalable de situations complexes et mal définies ».

Il en résulte que l'aide à cette restructuration préalable passe par une indispensable connaissance et expérience analysées et conceptualisées du champ de pratique considéré.

La qualification des superviseurs professionnels ne saurait donc être liée uniquement à un titre universitaire. Elle passe d'abord par l'indispensable expérience de l'activité concernée par la supervision et l'acquisition des savoirs élaborés dans l'échange et la confrontation avec les pairs, qui fondent une culture professionnelle. Celle-ci met en cohérence l'expérience et les valeurs ainsi que les savoirs appris ou construits dans l'analyse des pratiques professionnelles.

La supervision a pour objet la formation professionnelle des praticiens à partir de l'analyse de leur propre engagement dans une activité réelle, inscrite dans un contexte culturel, économique, institutionnel et de politiques sociales. La supervision prend en compte à la fois les dimensions cognitive, affective et opératoire de cette activité et leurs interactions, dans une situation réelle ; elle s'intéresse à la fois :

- à la situation, objet de l'intervention professionnelle apportée en supervision,
- au praticien qui y intervient,
- et centralement à l'interaction entre les deux, au bénéfice de l'utilisateur.

C'est en cela que la supervision professionnelle se distingue de la psychothérapie et de la supervision psychologique, principalement centrées sur la vie psychique d'un sujet.

L'accès à cette fonction de superviseur professionnel nécessite donc, préalablement, un diplôme de travailleur social et/ou médico-social de niveau III et une expérience professionnelle supervisée et significative dans sa durée et dans ses réalisations.

La qualification de superviseur s'acquiert ensuite par une formation et un diplôme spécifique de travailleur social de niveau II, délivré dans un centre de formation au travail social agréé par l'Etat.

⁷ SCHÖN D. (1994), « Le praticien réflexif à la recherche du savoir caché dans l'agir communicationnel », Québec, les éditions Logiques

La formation de formateur-superviseur est d'une durée de 500 heures ; elle comprend des enseignements et l'analyse régulière de sa propre expérience de superviseur professionnel.

A partir d'une formation commune, les superviseurs professionnels, en fonction de leurs propres expériences de terrain, peuvent être ensuite davantage spécialisés dans la supervision des pratiques d'intervention individuelle, de groupe ou collective.

La formation continue est nécessaire sous forme d'instances de travail entre pairs, de consultations, d'adhésion à une association de superviseurs professionnels, de participation et de communications à des colloques ou séminaires.

Le référentiel de compétences qui suit est destiné à donner de la visibilité à cette fonction, reconnue comme essentielle dans le champ du travail social, en France, comme dans beaucoup d'autres pays du monde.

Le référentiel :

Il a pour objectif de situer la supervision professionnelle dans le champ du travail social.

Il se situe parmi d'autres travaux sur la supervision en général dans le champ social.

Il décline les compétences à partir d'un repérage des fonctions principales des superviseurs en travail social. Il ne suit pas la chronologie d'une supervision ou d'une consultation.

Missions de la supervision en travail social :

Aider les professionnels du travail social à développer leurs compétences pour construire avec les usagers des solutions dans le processus de changements social et humain.

FONCTIONS du superviseur	ACTIVITES du superviseur	COMPETENCES du superviseur
<p>ORGANISATION de la supervision dans l'environnement du ou des supervisé(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Négocier et finaliser le contrat avec le commanditaire de la supervision ➤ Organiser le cadre de la supervision avec le ou les supervisés et le commanditaire et en ajuster le processus, tout au long de l'intervention ➤ Situer l'action du supervisé dans le cadre professionnel (organismes, services, missions) et dans celui des politiques sociales et de la loi ➤ Repérer et analyser les systèmes significatifs utiles à la réflexion et à l'action ➤ Présenter le positionnement du superviseur, son modèle de supervision en travail social et ses références théoriques ➤ Enoncer les règles déontologiques de la supervision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les attentes du service, du supervisé ou du groupe de supervisés et comprendre les enjeux de l'ensemble des acteurs ➤ Contractualiser le cadre et les objectifs de la supervision avec le commanditaire et les supervisés : offre, modalités, règles, dont la confidentialité. ➤ Anticiper, se réajuster, être réactif ➤ Faire émerger la demande et les attentes ➤ Comprendre et analyser les organigrammes ➤ Faire appel à des méthodes d'analyse pertinentes et adaptées à la situation ➤ Regarder la complexité en questionnant les différentes grilles de lecture ➤ Adopter une posture de « méta-travail » ➤ Favoriser le questionnement éthique

FONCTIONS du superviseur	ACTIVITES du superviseur	COMPETENCES du superviseur
AIDE et SOUTIEN au supervisé ou aux groupes ou équipe de supervisés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ecouter le supervisé ou les supervisés ➤ Préserver un espace d'expression en « sécurité » et en « liberté réciproque » ➤ Favoriser une relation de confiance avec le ou un groupe de supervisés ➤ Favoriser la capacité à évoluer et identifier les résistances ➤ Développer la capacité à se positionner dans son équipe et dans son service ➤ Conforter le « moi » professionnel ➤ Aider les supervisés à veiller au respect des règles déontologiques dans leurs interventions. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliser les techniques de communication inter personnelle ... ➤ Prendre en compte les émotions et travailler leurs influences dans la pratique ➤ Rechercher les intérêts des usagers ➤ Interroger le sens de l'action ➤ Diagnostiquer les phénomènes « d'épuisement » professionnel ➤ Repérer les compétences de chacun et leurs limites ➤ Favoriser l'aide mutuelle dans le groupe de supervisés ➤ Repérer les éléments transférentiels et contre transférentiels de la relation et prendre en compte leur résonance ➤ Favoriser l'accès aux références théoriques, méthodologiques et aux productions écrites du travail social
FONCTION PEDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser l'intégration de connaissances théoriques et méthodologiques : intervention sociale d'aide à la personne (ISAP), travail social de groupe (TSG), intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC), etc. ➤ développer un raisonnement méthodologique en travail social et en recherche ➤ Favoriser la créativité dans les pratiques professionnelles ➤ Favoriser une pratique réflexive ➤ Renforcer l'estime de soi du supervisé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apporter les connaissances méthodologiques et conceptuelles en fonction de la situation ➤ Faciliter l'apprentissage de nouvelles méthodes ➤ Soutenir un projet d'action à partir d'hypothèses de travail social et de recherche ➤ Susciter l'envie de se documenter et de chercher ➤ Aider les supervisés à explorer leur mode d'intervention et en prendre conscience ➤ Favoriser la prise de conscience des interactions et de leur effet sur les attitudes des usagers ➤ Encourager l'écriture sur les pratiques professionnelles ➤ Repérer les questions émergentes du groupe et en faire un objet de travail (favoriser l'innovation) ➤ Utiliser l'isomorphisme de l'aide en supervision et l'aide exercée dans la pratique ➤ Transformer l'erreur ou l'oubli en information pour réajuster l'action ➤ Utiliser des supports pédagogiques qui favorisent la posture de méta travail

FONCTIONS du superviseur	ACTIVITES du superviseur	COMPETENCES du superviseur
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluer la faisabilité de la commande ➤ Traduire les objectifs en critères d'évaluation ➤ Evaluer en continu le processus, les effets de la supervision pour les praticiens, les usagers et l'institution ➤ Partager l'évaluation avec les supervisés ➤ Déterminer en concertation avec les supervisés les contenus d'évaluation transmissibles au commanditaire en fonction des objectifs définis dans le cadre du contrat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repérer les capacités de changement ➤ Aider le professionnel à vérifier la validité de sa pratique au plan du travail social ➤ Aider le professionnel à concevoir l'évaluation comme un outil de développement et d'évolution pour lui-même, l'usager et l'ensemble des acteurs ➤ Aider le supervisé à rendre compte de son travail à son service et à l'usager ➤ Repérer les suites éventuelles à donner à la supervision

BIBLIOGRAPHIE

De la supervision en travail social

ALBERT V. PIROTON G. et VIVIANE SKA (sous la direction) 2006 *Supervisions collectives, croisement des pratiques et des savoirs*, CESP, Nivelles *

AUMONT B., P.M MESNIER 1992 *L'acte d'apprendre*. PUF, Paris

BOUDOT M. F. 1982 *La supervision : une relation formative dans Revue Education Permanente* N° 65 octobre Paris

BOUQUET B. - BARREYRE J-Y (sous la direction) 2006 *Nouveau Dictionnaire critique d'Action sociale*, Bayard Edition, paris, article « La supervision », M.R LEDAIN

BROWN DE COLSTOUN 1976 *La formation de superviseur dans le service social dans La Revue Française de Service social* N° 112 4^{ème} trimestre

CAPUL Maurice, LEMAY Michel : 1996 *De l'éducation spécialisée – chapitre XIII – la supervision – Editions ERES*

DE BECHILLON Catherine 1996 *Aider à vivre – propos sur le travail social – chapitre III – Transmission des savoirs – Editions ERRES*

DUBAR Claude, 1991 *La socialisation construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Paris

CNAF Ecole d'action sociale 1973 *La formation de superviseur en service social, relation d'une expérience Editions CNAF*

DU RANQUET Mathilde (sous la direction) 1976 *La supervision en travail social Toulouse Privat* 351 p.

DU RANQUET Mathilde 1973 *La supervision dans le travail social Paris Centurion Coll. Socio-guides* 206 p.

DU RANQUET Mathilde 1976 (mars) *Naissance et développement de la supervision aux Etats-Unis dans Service social dans le monde, Bruxelles*

DURIGON P., HOCHARD M., LAVABRE A-M. 1987 (novembre) *La supervision en travail social de communauté, un processus de développement pour les travailleurs sociaux Dans FORUM* N° 41

HELFTER Caroline 2006 *Accompagnement des professionnels : La supervision, objet mal identifié en quête de légitimité* Enquête dans *Actualités Sociales Hebdomadaires* N° 2483 du 8 décembre

JULIER Claude (sous la direction de) 1984 (avril) *La supervision, son usage en travail social Coll. Champs Professionnels* N° 8 IES Genève

LEBBE-BERRIER Paule, 2007 *Supervisions éco systémiques en travail social : un espace tiers nécessaire*, ERES Toulouse

LEDAIN Marie-Rose, *la singularité de la supervision : un dispositif spécifique du développement professionnel des travailleurs sociaux - CNAM DEA de "Travail Social et Société" 2004*

LIPPIT G.- LIPPIT R. 1980 *La pratique de la consultation* Editions NHP Québec

LESCARBEAU Robert, PAYETTE Maurice, ST ARNAUD Yves, 1990 *Profession consultant*, Les presses de l'université de Montréal

MASSA Hélène : 2006 *La pratique du travail social avec les groupes*, ASH éditions – contexte et contenu p. 162 et compétences professionnelles et prospectives p. 182 - Définition du terme méta travail par l'auteur p 186

MALLET Lucette 1978 - *Réflexion d'un superviseur* dans *La Revue Française de Service social* N° 120 4^{ème} trimestre

MENTONNEX Andrée 1972 *La supervision et la consultation en service social* Berne Association suisse des assistants sociaux *Separatum* du n° 4 / 1972 de « Travail social » 12 p.

ROUZEL Joseph 2007 *La supervision d'équipe en travail social* Paris Dunod Coll. Action sociale 304 p.

SALOME Jacques 1972 *Supervision et formation de l'éducateur spécialisé* Ed. Privat Toulouse

TECHNIQUES D'ACTION SOCIALE (TAS) 1974 (mars) *Fiche professionnelle : le superviseur de service social* n° 13

THOMASSET Yvette 1978 *Encadrement technique par la supervision de service* dans *La Revue Française de Service social* N° 120 4^{ème} trimestre

ULEYN Arnold 1977 (juin) *La supervision collective, les différents styles de la supervision en groupe* dans *Revue CONNEXIONS* N° 21 Paris

Revues

EMPAN : N° 68 – article «Des possibles pour un travail social» Elisabeth Petit, Martine Perilhou, Michèle Girardet...

FORUM comité de liaison des centres de formation permanente et supérieure en travail social No 132 Avril 1985 Paris Numéro consacré à la Supervision

Informations sociales CNAF, n° 83, 2000

Travail social : l'individu, le groupe, le collectif,

La revue française de service social, ANAS, n° 198/sept 2000. Article « Supervision : guidance des pratiques sociales » par H DANY

La revue française de service social ANAS no 209 juin 2003 article « La supervision en travail social

et la formation des professionnels » Marie Rose LE DAIN

La revue française de service social, ANAS, No 165 1992

-Etre cadre de service social aujourd'hui article de B BOUQUET

-Le cadre en travail social : sa fonction pédagogique par Georges Michel SALOMON

Service Social Les presses universitaires LAVAL, Québec 4eme trimestre 1981 La Supervision et la consultation en service social, No consacré à la supervision sous la direction de Simone Paré

Les Politiques Sociales 1et2 2007 Bruxelles sous la direction de Paul Lodewick et Gérard Pirotton

Supervisions analyses, témoignages et perspectives

PEPS no51 septembre 1995 article « A propos de la supervision » par Michèle Barret, Laurence CAILLE, Edith DELACOURS

Lien social No 735 2005 Le Coaching social, un engagement au profit de la personne Jean René Loubat

Un document en construction réunira les articles des journées d'étude de l'Association Nationale pour le développement de la supervision et consultation en travail social