



FICHE DE LECTURE - OUVRAGE

Auteur-e-s de la fiche : Josiane Greub et Georges Rais
 Mots-clés : formation à la supervision et à l'analyse des pratiques, référentiels psychanalytique, systémique, psychosociologique, contrôle et évaluation, direction de mémoire de fin d'études.

GÉNÉRALITÉS

Titre de l'ouvrage :	Former à la supervision et l'analyse des pratiques des professionnels de l'intervention sociale à l'ETSUP
Auteur-e-s :	Ouvrage collectif sous la direction de : <ul style="list-style-type: none"> • Francine Coudert • Claude Rouyer
Editeur : Date de parution : Nombre de pages : Prix indicatif : ISBN :	L'Harmattan, Paris 2012 205 21,50 euros 978-2-296-96769-4

RÉSUMÉ

Concepts et thèmes : Question posée :	« Cet ouvrage s'adresse aux professionnels soucieux de comprendre les mécanismes en jeu dans la formation et la mise en œuvre de la supervision et l'analyse des pratiques en travail social ».
Plan de l'ouvrage :	En première partie, un historique de la supervision et de l'analyse des pratiques en France. La deuxième partie décrit les outils spécifiques utilisés dans le cadre de la formation. La troisième partie s'attache à esquisser les approches sociologiques, stratégiques et systémiques dans la formation des superviseurs ; y figurent également les relations entre supervision, analyse des pratiques et institution.

Première partie - Une histoire, des histoires...	page
Du case work à l'aide sociale individualisée (Francine Coudert et Geneviève Crespo)	
Années 1950 Venu des Etats-Unis, le case-work (mouvement basé sur la compréhension des relations et des réactions humaines) est introduit en France par Myriam David, psychiatre et psychanalyste.	17
Années 1960 « La formation au case-work va progressivement laisser sa place à la formation à l'Aide psychosociale individualisée ».	19

<p>Années 1970 La formation de superviseurs à l'ETSUP se structure sur trois années. Le projet pédagogique se décline sur deux axes :</p> <p>« - l'intégration de connaissances principalement en sciences humaines et sociales ; - la reconnaissance de ses propres attitudes afin de les utiliser positivement dans la dynamique de l'aide ».</p> <p>Fin de siècle « L'âge d'or de la formation à la supervision ». Marie-Françoise Boudot (1996) définit la supervision « comme une relation individuelle institutionnalisée, donc codifiée, entre un superviseur [...] et un supervisé [...], d'où le regard porté sur la pratique professionnelle comme matériel de référence ». Elle considère que la supervision a un double objectif : « l'apprentissage et le questionnement de soi dans sa pratique professionnelle ».</p> <p>« Les contenus d'enseignement étaient principalement référés à la psychanalyse et aux sciences de l'éducation ».</p> <p>Mise en question : « Face au développement des formations de cadres managers, des masters en gestion des organisations, des contextes professionnels de plus en plus prégnants où les gestions budgétaires et administratives prennent le pas sur la relation humaine, replacer la clinique de l'accompagnement au cœur de la formation était une gageure ».</p>	<p>20</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p>
<p>La supervision et l'analyse des pratiques professionnelles : une formation en questions (Francine Coudert, Dominique d'Orléans, Claude Rouyer)</p> <p>Supervision individuelle et analyse de pratiques : un espace formatif « Dimension réflexive sur un positionnement professionnel, la supervision et l'analyse des pratiques viennent interroger les choix et les désirs dans une fonction, un poste de travail (travailleurs sociaux, chefs de services, personnes en relation avec des publics en difficultés sociales) ».</p> <p>En supervision individuelle, « la plupart du temps la demande a à voir avec des difficultés répétitives et incompréhensibles quant au rapport de travail, aux usagers, aux collègues, à l'institution... ce qui provoque déprime, usure, défaitisme pouvant aller jusqu'à l'expression d'un désespoir personnel ». Il sera demandé au supervisé « de produire du matériel, à savoir exprimer par écrit et au travers d'une situation vécue la ou les difficultés » ceci afin de poser les bases d'une démarche réflexive ancrée dans le domaine professionnel.</p> <p>En analyse de pratiques institutionnelle, le « travail sur site met dans une obligation de travailler avec l'écart entre la formulation de la commande et la réalité de la demande ». Il s'agit « d'offrir un environnement de travail susceptible de maintenir en adéquation pratique et réponse aux usagers, projet institutionnel et reconnaissance d'une congruence avec les obligations en matière de politiques sociales ».</p> <p>Distinguo entre supervision et analyse des pratiques Selon les auteurs, la spécificité de la supervision « réside en ce qu'elle met en regard, à partir du matériel choisi et apporté par le supervisé, l'investigation de deux champs : l'un se situant du côté de l'apprentissage et l'autre abordant la question du Sujet parlant de sa pratique professionnelle (Boudot, 1995) ».</p> <p>« Contrairement à la supervision, l'analyse des pratiques ne concerne pas la personne mais bien le professionnel et porte sur les actes et les gestes qu'il peut poser dans l'exercice de son métier. L'analyse des pratiques se situe donc sur deux plans : l'éclairage disciplinaire sur les pratiques et leurs 'conséquences' pour les usagers et l'aide à la théorisation de la pratique (Beaur et Vila, 2004) ».</p>	<p>29</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p>

<p>Les auteurs admettent que ces deux définitions « posent d'elles-mêmes différents paradoxes » qu'il est difficile de gérer ...</p> <p>Formation de superviseur-analysateur de pratiques professionnelles (dès 2000, contexte : ETSUP, France) Durée : 400 heures sur 18 mois Contenu : « Si la psychologie, la psychanalyse et la sociologie des organisations vont être maintenues, la psychologie sociale clinique, la psychologie du travail et l'ergonomie vont venir renforcer l'ossature théorique du dispositif ». La formation s'appuie sur les compétences acquises en formation initiale ainsi que sur les connaissances du terrain et l'expérience professionnelle. Les objectifs de la formation se déclinent sur trois axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - appréhender la demande et contractualiser le cadre de l'intervention, - « avoir une capacité d'écoute, d'identification d'interrogation des supervisés en prenant en compte leur résistance, les phénomènes transférentiels et contre-transférentiels, les éléments contextuels institutionnels et environnementaux », - « développer une dimension pédagogique consistant à valoriser, susciter chez le supervisé une intelligence des situations [...] en se distanciant de l'immédiateté du vécu. Identifier la part de l'émotionnel et apporter les supports théoriques et organisationnels contribuant à construire de nouvelles pratiques ». <p>Les contenus théoriques sont communs aux formations de superviseur et analyste de pratiques ; les formations se différencient au niveau des stages et du mémoire de fin d'études.</p>	<p>35</p> <p>36</p>
<p>Deuxième partie : des outils spécifiques...</p>	
<p>L'atelier dans le dispositif de la formation</p> <p>Origine de l'atelier (Laurence Lichtarz) L'atelier introduit la dimension groupale dans le cursus de formation et interagit avec le contrôle individuel. L'atelier revêt une importance particulière s'agissant d'accompagner les apprenants appelés eux-mêmes à animer des groupes d'analyse des pratiques (pose du cadre, « confrontation entre une représentation imaginaire construite en amont de la formation et une réalité qui peut s'avérer déstabilisante, voire même douloureuse », existence et mise en œuvre des compétences). En filigrane : l'énonciation, l'écoute, la distanciation, le cheminement de la compréhension...</p> <p>« La dernière pierre de cette construction, et non des moindres dans ce travail d'atelier, est celle du temps où le stagiaire opère un déplacement et pose les bases d'une construction identitaire ».</p> <p>Place et démarche clinique de l'atelier (Sylviane Cagnoli) L'atelier, placé sous la responsabilité d'un professionnel expérimenté, accueille cinq à six personnes en formation. « Dans ce dispositif d'apprentissage par l'expérience, les formés vont acquérir des 'capacités à résoudre des problèmes', accompagnés d'une formulation théorique et d'une symbolisation ». L'objet de l'atelier vise à la construction identitaire ; l'objectif « se réfère plus à la transmission d'une pratique qu'à la communication d'un savoir ». « La pratique professionnelle est un processus de transformation du réel en même temps qu'un processus de transformation identitaire. [...] Les mécanismes qui rendent compte de ces phénomènes de transformation sont les mécanismes d'introjction et de projection. L'identité professionnelle (individuelle et collective) est constituée de représentations, d'attitudes, ou même d'habiletés, de compétences partagées ou communes à un groupe d'individus placés dans une même</p>	<p>61</p> <p>62</p> <p>67</p> <p>72</p> <p>75</p> <p>76</p>

<p>situation et engagés dans une même activité ».</p> <p>Le dispositif : « cadre de travail qui facilite la parole et l'écoute, qui favorise l'analyse mutuelle des situations exposées et crée un savoir utilisable. [...] Il permet l'expression du vécu. [...] Les formés développeront des capacités à élaborer autour des mouvements transférentiels et contre-transférentiels à l'œuvre au sein de cette pratique individuelle ou de groupe ».</p> <p>« C'est aussi un espace qui tente de faire le lien entre la pratique et la théorie, même si pendant le temps de la séance, la théorie est oubliée mais pas absente ». Selon ce qui a été mis en évidence lors de la séance, certains concepts théoriques pourront être ultérieurement explicités et éclairer la pratique au sens large du terme.</p>	78
<p>L'écoute ou apprendre à comprendre pour entendre le sens</p> <p>« Le superviseur-analyste de pratique doit se situer dans une écoute spécifique du professionnel, sans juger, interpréter, traduire, donner 'son sens à soi'. [...] Qu'écoute-t-on ? Ce n'est pas tant l'histoire de la situation professionnelle exposée qui importe, mais ce qui en est dit par le sujet qui l'expose, comment il s'exprime, pourquoi et quoi ? ». C'est sur cette base, sur le vécu de la situation, que seront énoncées des hypothèses de compréhension et tissé les liens avec le cadre théorique.</p>	83 84
<p>La position du superviseur : l'analyse du transfert et du contre-transfert</p> <p>« Le transfert est ce que le professionnel suppose au formé, au départ comme savoir-pouvoir, ce qu'il attend de lui. Le contre-transfert est l'ensemble des réactions qu'a le formé face au transfert dont il est l'objet. Le contre-transfert s'opposerait au transfert, déterminé par lui ».</p> <p>« L'analyste-superviseur est l'objet de transferts qui tournent autour du savoir et de la transmission du savoir ».</p> <p>Dans ce contexte se situent également la capacité d'empathie et le rapport au pouvoir.</p>	85 86
<p>A propos du contrôle dans le dispositif de formation du superviseur-analyste de pratiques</p> <p>Lorsqu'il s'agit justement de ne pas contrôler (Joëlle Piovesan)</p> <p>La notion de contrôle est liée à l'histoire de la formation. « Celle-ci est adossée à la fois au case-work et au champ de référence théorique que constitue la psychanalyse, le terme de contrôle étant directement issu de la pratique des analystes en formation et transposé dans le champ de cette formation ». Le cadre de ce contrôle est une relation duelle.</p>	94
<p>Les objectifs présents dans le contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « apprendre à repérer et analyser ses mouvements transférentiels et contre-transférentiels [...] » - analyser la place de la formation dans son parcours professionnel et personnel [...] - amener et analyser les éléments d'expérience dans les stages pour progressivement prendre conscience et mettre en œuvre la posture spécifique d'analyste de pratiques professionnelles ou de superviseur [...] - comprendre, intérioriser et faire vivre le cadre [...] à l'intérieur duquel le processus a lieu [...] - repérer les 'attaques' du cadre et les resituer dans l'analyse de la relation transférentielle et contre-transférentielle [...] - être capable de négocier les éléments de ce cadre ». 	95 96
<p>En fin de formation, le contrôleur est appelé à donner un avis sur le niveau d'atteinte</p>	

des objectifs mentionnés ci-dessus.	
Accompagner l'écriture de mémoires dans une perspective clinique (Catherine Yelnik)	
Le mémoire de fins d'études de l'ETSUP s'inscrit dans le cadre des exigences universitaires qui régissent l'accès au master.	
La référence à la psychanalyse :	125
– « ajoute à la complexité et suscite également inquiétudes et réticences : certains étudiants ont du mal à renoncer, même momentanément, à des paradigmes qui leur sont plus familiers (analyse systémique, transactionnelle...). [...] »	
– signifie l'injonction à dévoiler des parts de soi peu glorieuses, entachées d'une notion de 'péché' et se heurte assez naturellement à une forme de pudeur, voire de honte ».	126
L'accompagnement du mémoire se fait en petits groupes (ateliers) et par messages électroniques individuels.	
Le directeur de mémoire est garant du respect des exigences universitaires, il autorise ou non la soutenance et fait partie du jury.	
Les contenus de cet accompagnement font notamment référence aux travaux de M. Cifali (2010). "Généalogie d'un accompagnement clinique de thèses et de mémoires", in <i>Cliniques actuelles de l'accompagnement</i> , l'Harmattan, Paris. Il s'agit par exemple d'aider les étudiants « à mettre des mots sur des processus, des enjeux, des émotions et à les mettre en lien avec des concepts ou des modèles théoriques, à 'construire une pensée à partir d'un matériau' dont ils sont eux-mêmes partie prenante ».	128
Troisième partie – La supervision et l'analyse des pratiques au risque de l'institution	
La perspective sociologique, stratégique et systémique, en formation de superviseurs (Michel Foudriat)	
« Dans la supervision, ce qui est à analyser peut être considéré comme une mise en récit d'une expérience vécue au travail qui a pour finalité l'émergence d'un processus de recherche de sens ».	137
De nombreuses études montrent que lorsque l'individu cherche à construire du sens, il a tendance à privilégier l'explication causale dite interne (se rapportant à lui-même, à ses attitudes, à sa personnalité) au détriment des causalités dite externes « privilégiant les caractéristiques des circonstances, du contexte ou de l'environnement ».	143
Cette tendance revêt une importance considérable dans l'analyse des rapports entre les personnes et les organisations. « Cet accent sur le poids de l'acteur (et corollairement cette absence de prise en compte des facteurs environnementaux) permet de responsabiliser l'individu (corollairement de déresponsabiliser l'environnement, notamment social) et donc de légitimer une préservation de l'environnement de toute velléité de remise en cause en réservant toutes sanctions au seul acteur ».	144
La supervision n'échappe pas au risque d'enfermement dans la causalité interne. La perspective stratégique systémique permet de s'affranchir de la norme d'internalité ; « les analyses sociologiques en organisation conduisent à des hypothèses sur les relations entre caractéristiques des conditions de travail dans lesquelles se situe un acteur donné, les contraintes et les difficultés qu'il rencontre, les jeux de pouvoir dans lesquels ils se trouve pris, le discours subjectif sur son expérience vécue au travail et l'identité professionnelle ».	155
L'article décrit ensuite deux aspects de cette méthode d'analyse :	
– « la dimension contextuelle, stratégique et systémique des comportements ; »	155

<p>– la dimension cognitive et heuristique dans les activités de définition de sens ».</p> <p>En conclusion, une citation tirée de Foudriat M et Immel B (1998). Colloque AESCE, <i>La formation des adultes entre utopies et pragmatismes</i>, Université Louis Pasteur, Strasbourg, p. 15 : « La découverte de l'analyse stratégique et systémique a pour effet un changement de compréhension des relations de travail qui cessent d'avoir une résonance uniquement psychologique ».</p>	165
<p>La dimension du groupe et de l'institution dans l'analyse des pratiques (Chantal Humbert)</p> <p>La plupart des référentiels de formation mentionnent les questions liées à la vie en groupe (analyses d'organisation et de fonctionnement, gestion des conflits, techniques d'animation...).</p> <p>L'analyse des pratiques revêt une importance particulière dans ce contexte. L'auteur s'attache aux spécificités de l'analyse des pratiques dans un cycle de formation.</p> <p>Les objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – « aide à la prise de distance [...] – liens avec des dimensions théoriques [...] – prise en compte des différents facteurs pouvant intervenir dans les situations qui se présentent [...] ». <p>Partant du point de vue que « le cadre de toute formation impose un mode de contrôle », l'auteur retient comme critères de validation la présence obligatoire ainsi que la production d'écrits individuels.</p>	177
<p>L'analyse des pratiques en "intra"</p> <p>Il s'agit de groupes constitués par des professionnels œuvrant au sein d'un même établissement ou service. Les enjeux inhérents à la mise en place et à l'animation de telles analyses de pratiques sont spécifiques :</p> <p>« On lui demande de tout faire : construire une culture professionnelle commune, élaborer collectivement des repères théoriques, construire des 'référentiels métiers', former au travail relationnel, assurer de la régulation d'équipes... ».</p> <p>Il est évident que, dans ce contexte, l'analyse de la demande revêt une importance particulière. « L'analyse des pratiques en intra contient toujours une dimension d'intervention qui nécessite, pour arrêter un dispositif, de mieux comprendre qui demande, quoi et pourquoi ».</p>	181
<p>Quelques questions sensibles doivent donc être réglées, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'extériorité de l'animateur à l'établissement demandeur, – l'annonce des orientations théoriques sur lesquelles l'animateur s'appuiera, – la place des responsables hiérarchiques dans le groupe d'analyse, – la participation libre ou obligatoire, – la réponse à la question « que fait-on des éléments concernant le fonctionnement du service et qui peuvent apparaître comme importants dans le déroulement des situations ? ». 	182
<p>La présence, et plus particulièrement l'absence de projet institutionnel joue un rôle important, en particulier lorsque l'établissement semble vivre une situation de crise. Partant du point de vue que la dimension institutionnelle est toujours présente dans les séances, « l'intervenant doit pouvoir veiller non pas à interdire les propos relatifs à l'institution en les considérant 'hors cadre' mais à permettre qu'ils puissent être identifiés et différenciés, à interroger avec le groupe, leur sens et leur lien avec les situations étudiées ».</p> <p>Réflexions sur l'analyse des pratiques professionnelles en établissement et</p>	187

nouveau contexte (Richard Josefsberg)	
L'auteur s'exprime à partir de sa fonction de directeur d'une 'Maison d'enfants' ; il intervient par ailleurs dans la formation des superviseurs analyseurs de pratiques dans le cadre de l'ETSUP.	
Parmi différentes finalités imparties à l'analyse des pratiques, l'auteur retient celle-ci : « J'ai besoin, pour que les éducateurs créent un lien qui tende vers l'authenticité et l'humanité, qu'ils repèrent leurs craintes et leurs certitudes, qu'ils les domestiquent en partie pour qu'ils y rencontrent les enfants avec un maximum de bienveillance. Ainsi, ils se rendent disponibles aux 'troubles' ou aux difficultés de l'enfant qui demain sera adulte. C'est à cela que je voudrais que l'analyse des pratiques s'emploie ». Il conclut : « l'analyse des pratiques se définit comme un lieu d'élaboration afin d'améliorer la prise en charge des usagers par la prise en compte de ses propres expériences de vie affectives et socio-historiques ».	196
Lorsqu'il met en délibéré l'extériorité du superviseur, l'auteur adopte une position nuancée qui n'exclut pas cette modalité de fonctionnement.	
Il se montre enfin critique face à la montée en puissance des gouvernances dites modernes : « L'analyse des pratiques professionnelles me semble menacée par les institutions adoptant un <i>management</i> dit moderne, fabriquant des travailleurs sociaux ayant pour modèle les référentiels de compétences ou les tâches à accomplir ».	197
	199

COMMENTAIRES

Utilité dans le cadre de la supervision :	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrage présentant un intérêt certain pour les professionnels engagés dans les dispositifs de formation de superviseurs. • Auteurs issus d'un large panel des différentes écoles, tendances et systèmes de références. L'amalgame formé par leurs contributions ne reflète cependant pas l'unité conceptuelle attendue d'un tel ouvrage. • Description exhaustive d'un dispositif de formation pluridisciplinaire : psychanalyse, psychosociologie, perspective stratégique et systémique... • Démarche prospective, en lien avec les mutations observées dans la dynamique des institutions et plus largement dans le domaine du travail social. • Contexte lié à la législation – réglementation – certification en vigueur en France ; ce qui limite l'intérêt du lecteur engagé dans la formation sous législation suisse. Par exemple, le distinguo entre supervision et analyse de pratiques ne correspond pas aux critères de l'ARS.
--	---