

Catalogue des prestations de l'Institut du Comment



Table des matières

L'essence de l'Institut.....	3
Le mot du fondateur de l'Institut.....	4
Pôle Accompagnement des Décideurs.....	5
Pôle Transmission des Savoirs.....	6
<i>Formations INTRA.....</i>	<i>7</i>
<i>Conférences & séminaires.....</i>	<i>16</i>
Pôle Supervision des équipes.....	17
Contact.....	22

L'essence de l'Institut

L'institut du Comment est une société de conseil et d'accompagnement en milieu professionnel.

Nous avons une démarche résolument pragmatique et nous avons pour objectif d'inscrire ses différentes actions dans la réalité de terrain.

Nous nous appuyons sur une vision systémique qui est une façon pragmatique et cohérente d'appréhender les interactions entre les acteurs ainsi que de prendre en compte leurs contraintes et leurs enjeux. L'approche systémique synthétise la complexité pour proposer des actions porteuses afin d'éviter les actions multiples et parfois vaines.

Portés par une logique d'actions, nous apportons des transformations concrètes afin de faire une différence et constater un changement dans les trajectoires des organisations et des professionnels.

**A l'Institut du Comment, nous vous aidons à remplacer vos
Pourquoi par un *Comment*.**

Le mot du fondateur de l'Institut



« Depuis près d'une vingtaine d'années je m'intéresse au fonctionnement paradoxal et mystérieux des êtres humains. Au fil de mes formations et à mesure que j'ai gagné en expérience en exerçant mon métier en libéral, dans le médical, le social et l'entreprise, j'ai pu apprécier combien l'environnement, les croyances et les interactions étaient cruciaux dans une perspective de changement. J'ai eu plaisir à transmettre par différents médias quelques tours de magie dont sont à la fois auteurs et prisonniers les individus.

Au-delà des beaux discours je suis porté par une volonté de voir apparaître une différence, de façon concrète et pragmatique, aussi bien auprès des individus, des couples, des familles que des organisations que j'accompagne quotidiennement.

Notre but est de nous éloigner des idéologies modernistes comme l'injonction à la joie ou l'évitement perpétuel des conflits qui servent souvent à étouffer les vrais problèmes humains. Mais c'est aussi se départir d'une novlangue vidée de sens. A l'Institut du Comment nous ne vendons pas de superficialité, des trucs et astuces, nous nous appuyons sur des analyses approfondies, une logique d'action et des stratégies qui tiennent compte de tous les acteurs.

Nous utilisons une méthodologie innovante et appropriée aux enjeux de notre époque, à travers les trois pôles de l'Institut. Cette méthodologie s'appuie sur une approche des systèmes vivants et permet une remise en question constante de son intervenant.

Fort de ces projets et motivé par ces défis qui nous attendent, l'Institut se réjouit de vous rencontrer prochainement. »

Maximilien Bachelart

Pôle Accompagnement des Décideurs

La solitude du dirigeant, la difficulté du manager à rassembler et être leader dans un collectif ou les difficultés relationnelles sont des exemples de problématiques auxquelles est sensible l'Institut du Comment (IDC).

La qualité de vie au travail, les situations de harcèlement vécu, la surcharge mentale ou l'ennui au travail, les licenciements, arrêts maladie et burn-out ont un coût énorme pour l'entreprise.

Conduire un changement, élaborer des stratégies adaptées et rentables et mobiliser tout un collectif sont alors des actions qui ont pour point commun l'optimisation du travail de l'humain. Nous nous centrons également sur le management en temps de crise qui peut devenir un temps d'opportunités.

L'IDC s'adresse à toute la chaîne hiérarchique, de l'employé au dirigeant et se propose d'accompagner individuellement et collectivement les managers et les RH dans le management des équipes et des problématiques spécifiques de votre entreprise. Il vise une optimisation de la performance et de la rentabilité via une meilleure organisation du travail, par la clarification et la valorisation de la place, des rôles et des fonctions de chacun.

Pôle Transmission des Savoirs

- Formations INTRA -

L'Institut du Comment propose des formations sur site ou INTRA à la demande des établissements :

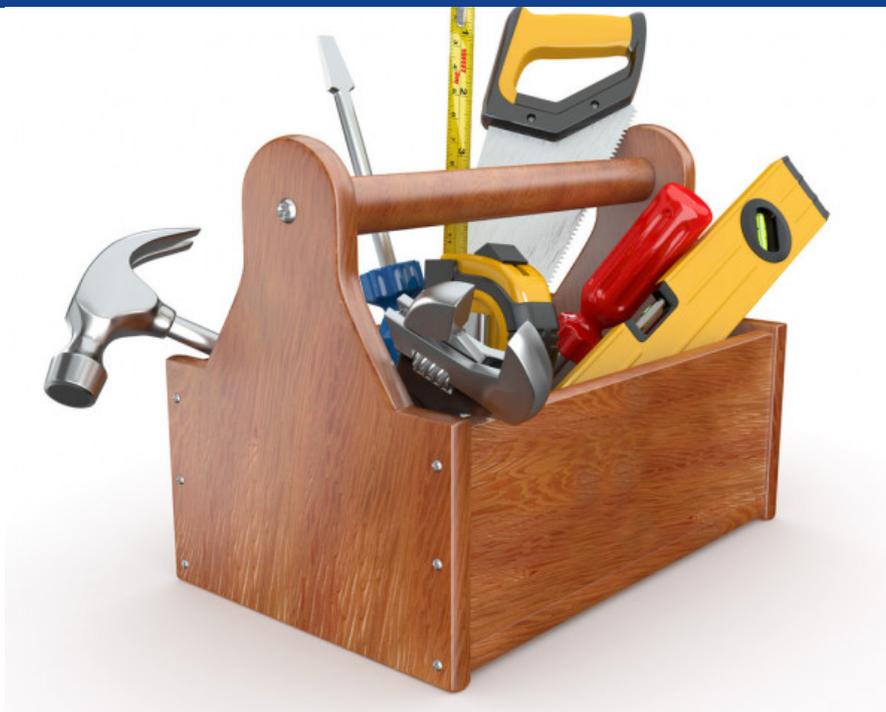
Nous pensons que la formation sur site revêt plusieurs avantages : mise en contact avec le lieu de travail, rencontre de l'équipe et donc de son état d'esprit et son fonctionnement.

Les formations suivies par un ou deux membres de l'équipe ne peuvent s'importer facilement à l'ensemble d'un service dans l'après-coup.

Il nous semble important de faire travailler l'équipe sur site et de pouvoir mettre en route une dynamique de groupe afin d'opérer de petits changements dans la « culture de travail ».

N'hésitez pas à nous faire part de vos besoins, les formations comprennent plan de formation, bibliographie, supports interactifs, vidéos et mise en situation par des professionnels de terrain. Nous pensons qu'une formation ne doit être « trop » ou « trop peu » et qu'elle n'a pas de seconde chance d'atteindre son but, elle peut s'accompagner par exemple de points de supervision après-coup ou d'objets spécifiques.

Boite à outils pour les équipes en Protection de l'Enfance



Des formations au coeur des dispositifs

L'IDC propose des formations pour venir en soutien aux équipes éducatives.

Il s'agit de mettre les équipes au travail ensemble afin d'impulser une dynamique profitable à l'institution.

Des formations sur mesure

Il est nécessaire de prendre en compte vos attentes car les enjeux de votre institution nous semblent indispensables pour faire une différence.

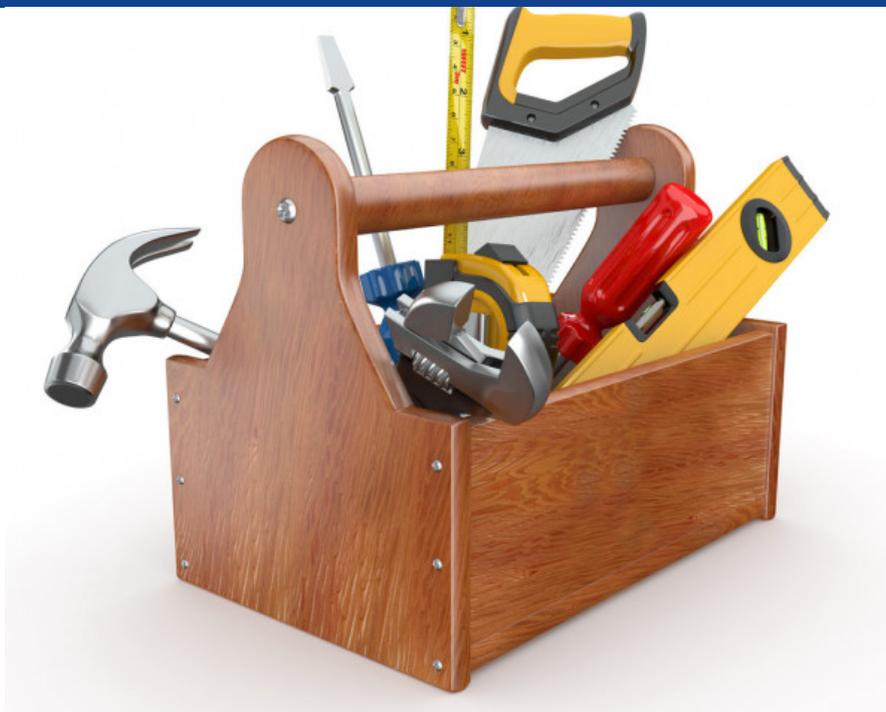
Des formations séquencées

Rien de plus pertinent qu'une formation en plusieurs parties : deux, trois ou quatre séquences permettent de mettre en mouvement les équipes entre les rencontres et expérimenter de nouvelles façons d'aborder le travail.

Des formations faisant évoluer les pratiques

La théorie constitue un repère, mais c'est la pratique qui forme l'expérience. Des stratégies, des outils et des exercices sont proposés ainsi qu'une analyse des pratiques ou une supervision du travail.

Boite à outils pour les équipes en Protection de l'Enfance



Elaboration et déroulement du projet de formation



1 • Rencontre à distance avec l'encadrement et/ou la direction

2 • Questionnaire à visée exploratoire adressé aux salariés.

3 • Réalisation du choix du ou des formations et adaptation à

4 • Déroulement des séances de formation.

5 • Séance de supervision en distanciel.

6 • Diagnostic et restitution à l'encadrement et/ou à la direction

LE TRAVAIL AVEC LES ASSISTANTS FAMILIAUX : COMMENT VALORISER LES SPÉCIFICITÉS DU PLACEMENT FAMILIAL

OBJECTIFS

COMPRENDRE LES ENJEUX DU PLACEMENT FAMILIAL, VALORISER LA PLACE ET LE RÔLES DES ASSISTANTS FAMILIAUX. TRAVAILLER LES SPÉCIFICITÉS DE L'ACCUEIL EN FAMILLE COMME LEVIER DU TRAVAIL ÉDUCATIF

DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE

PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET DU TRAVAIL AVEC LES FAMILLES D'ACCUEIL. REPÉRAGE DES DIFFÉRENTS ACCUEILS PROPOSÉS ET ANALYSE DE SITUATIONS D'INTERVENTION.

LA PROTECTION DE L'ENFANCE : « UNE MECANIQUE QUI TOURNE (EN) ROND » ?

LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

LA COMPLEXITÉ DE L'ÉVALUATION DU DANGER

LES MESURES DE PLACEMENTS

L'AIDE SOUS CONTRAINTE

LES DIFFÉRENTS TYPES DE LIEUX DE PLACEMENT

PENURIE DES ASSISTANTS FAMILIAUX OU PAS ?

MISE EN OEUVRE DU PLACEMENT

PLACEMENT ET DÉPLACEMENT

DÉTACHEMENT ET ARRACHEMENT

INSTALLATION ET PROTECTION

LE PLACEMENT FAMILIAL : HISTORIQUE, DIFFÉRENTS PLACEMENTS, RECRUTEMENTS ET PROCÉDURES, CRITÈRES D'EMBAUCHES ET IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES

DURÉE
2 JOURS
DURÉE À
ÉVALUER AVEC
L'ÉTABLISSEMENT

LIEU
SUR SITE

APPLIQUER UNE DÉMARCHE SYSTÉMIQUE EN PROTECTION DE L'ENFANCE

OBJECTIFS

PRESENTER LES DIFFÉRENTS PRINCIPES SYSTÉMIQUES ET L'INTERVENTION SYSTÉMIQUE EN PROTECTION DE L'ENFANCE

DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE

EXPOSÉ DES PRINCIPES SYSTÉMIQUES, JEU DE RÔLES, ANALYSE DE SITUATIONS

D'UNE VISION LINÉAIRE A UNE VISION COMPLEXE

15 PRINCIPES DE SYSTÈME

PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES À LA PROTECTION DE L'ENFANCE

SYSTÈME ET RÉSONANCE

OUTILS DE DÉCOUVERTE ET MOBILISATION DU SYSTÈME FAMILIAL

OUTILS DE DÉCOUVERTE ET MOBILISATION DU SYSTÈME INSTITUTIONNEL

TRAVAIL DU MÉTA-SYSTÈME FAMILLE/ PROFESSIONNELS

DURÉE
2 JOURS
DURÉE À ÉVALUER AVEC L'ÉTABLISSEMENT

LIEU
SUR SITE

L'ACCUEIL AU SEIN DES SERVICES DE PROTECTION DE L'ENFANCE

OBJECTIFS

SAVOIR SE REPÉRER DANS UN CONTEXTE D'ACCUEIL DE SITUATION D'ENFANTS EN DANGER OU EN RISQUES DE L'ÊTRE. ADOPTER LES POSTURES QUI PERMETTRONT D'IDENTIFIER LES PROBLÉMATIQUES FAMILIALES. POUVOIR SE DÉCALER DE LA DÉSIGNATION DU SYMPTÔME.

DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE

PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET DU TRAVAIL SOUS CONTRAINTES. REPÉRAGE DES DIFFÉRENTS ACCUEILS PROPOSÉS ET ANALYSE DE SITUATIONS D'INTERVENTIONS.

LE DISPOSITIF DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

ACCUEILLIR MAIS QUI ? QUOI ET COMMENT ?

LES DIFFÉRENTES MODALITÉS D'ACCUEIL

« LE BON LA BRUTE ET LE TRUAND » :

AU-DELÀ DES REPRÉSENTATIONS INDIVIDUELLES, L'APPORT DE LA VISION SYSTÉMIQUE DE LA FAMILLE

ACCUEILLIR DANS L'URGENCE DE LA SOUFFRANCE EST-CE POSSIBLE ?

DROITS DEVOIRS ET OBLIGATIONS PARENTAUX ET INSTITUTIONNELS

ET « FAIRE DE LA MAGIE ? » PEUT-ON COMPRENDRE À QUOI SERT LE SYMPTÔME VISIBLE ET ESSAYER D'ANALYSER CE QUI NE SE VOIT PAS ?

DE LA VIE FAMILIALE À LA SCÈNE FAMILIALE : CE QUI SE JOUE OU SE « REJOUE » AU SEIN DES ACCUEILS

L'AMORCE DU CHANGEMENT AU CŒUR DES PRISES EN CHARGES : TRAVAILLER AVEC LES FAMILLES

EXEMPLES DE DÉMARCHES D'INTERVENTIONS

DURÉE
2 JOURS
DURÉE À
ÉVALUER AVEC
L'ÉTABLISSEMENT

LIEU
SUR SITE

STRUCTURER ET ÉVALUER SA PRATIQUE GRÂCE AUX ÉCRITS

OBJECTIFS

ACQUÉRIR LES COMPÉTENCES D'ÉVALUATION PROPRES À L'ÉDUCATION SPÉCIALISÉE.
PRENDRE EN COMPTE LES EXIGENCES DU CADRE LÉGAL (LOI 2002-2 ET 2007-293,
2016-297 ET RECOMMANDATIONS DE L'HAS).

DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE

EXPOSÉS, INVENTAIRE ET MISE EN PERSPECTIVE DES ÉCRITS EXISTANTS, ATELIER D'ÉCRITURE À PARTIR
D'UNE SITUATION VIRTUELLE, JEU DE RÔLES, RELECTURE PERSONNALISÉE DES ÉCRITS DES PARTICIPANTS.

QUELS ÉCRITS POUR QUELS OBJECTIFS ?

DE LA COLLECTE DES INFORMATIONS À
L'ANALYSE

LES ÉCRITS PROFESSIONNELS ET L'ÉVALUATION
EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE : « ÉCRIRE, C'EST
ÉVALUER »

EXPLIQUER POUR MIEUX COMPRENDRE SA
SITUATION ET MIEUX LA COMMUNIQUER

EXEMPLES, RECOMMANDATIONS, RISQUES

FONCTIONNEMENT DES SERVICES DE LA
PROTECTION DE L'ENFANCE

LES ÉCRITS PROFESSIONNELS ET LE CADRE
LÉGAL : LES EXIGENCES DES LOIS DU 2
JANVIER 2002, DU 5 MARS 2007, DU 14 MARS
2016

LES CONTRAINTES DE L'ÉCRIT

SECRET PROFESSIONNEL ET SECRET PARTAGÉ

DURÉE
2 JOURS
DURÉE À
ÉVALUER AVEC
L'ÉTABLISSEMENT

LIEU
SUR SITE

Boite à outils pour les équipes en Protection de l'Enfance

Contactez-nous pour un devis d'intervention et échanger sur vos attentes.
Tarifs modulables en fonction du nombre de stagiaires.

institutducomment@gmail.com

+33 6 47 15 41 54

INSTITUT DU COMMENT

Site web : <http://www.institutducomment.com>

Code NAF (APE) 9609Z

Siret : 89796526500019 - N° TVA FR70897965265



Boite à outils pour les équipes en Protection de l'Enfance

Formation

« L'accueil au sein des services en protection de l'enfance »

et / ou

Formation

« Structurer et évaluer sa pratique grâce aux écrits »

et / ou

Formation

« Appliquer une démarche systémique en protection de l'enfance »

et / ou

Formation

« Le travail avec les assistants familiaux : comment valoriser les spécificités du placement familial »

et / ou

Analyse des pratiques / supervision (2 séances)

Pôle Transmission des Savoirs

- Conférences & Séminaires -

L'institut propose également des conférences et séminaires pour le grand public et destinés au monde de l'entreprise.

L'objectif de ces rencontres est de transmettre des connaissances et une expérience. La méthode ? Déconstruire le compliqué, garder le complexe en le rendant intelligible et compréhensible !

Voici quelques thèmes :

- Être soi, facteur de réussite ou d'échec professionnel ?
- Conduite du changement dans les organisations : c'est dans la tête ou c'est dans le système ?
- Guide pour les chefs d'entreprise et manager : Comment rendre vos salariés fous et vous par la même occasion
- Comprendre et prendre sa place dans l'entreprise, pour éviter les catastrophes. Repères de psychopathologie à l'usage des managers
- Comment permettre à la créativité d'entreprise d'advenir ?
- Le management dans l'entreprise vs la brigade culinaire

Pôle Supervision des Equipes

La supervision en institution concerne des salariés en milieu professionnel et revêt donc un caractère de soin. C'est un acte apporté à l'équipe et l'institution en contact avec des bénéficiaires.

Ce temps a pour vocation d'ouvrir un espace d'échange à propos des pratiques professionnelles, de comprendre les différents mouvements inhérents aux services et d'opérer une conduite significative de changement. Le point de départ reste les situations problématiques et concrètes amenées par les professionnels. Ces situations peuvent être source de souffrance provoquant des blocages dans la réflexion et les actes professionnels adéquats. La supervision démarre avec la demande d'une équipe en difficulté et ne demande pas un apport d'outils.

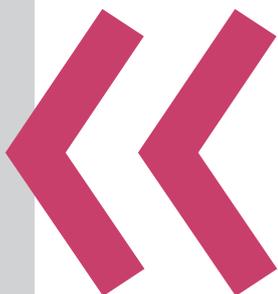
L'approche systémique apporte un regard sur le fonctionnement global d'un système, en écartant l'idée d'une cause unique. Elle observe comment toute une organisation s'est mise en place et persiste malgré sa volonté affichée de changer.

L'art de la supervision est justement d'aller vers ce qui semble faire problème et d'aller vers une compréhension de la situation qui déteint sur les professionnels, et par là même de leur faire prendre conscience qu'ils sont alors agis par cette situation tout autant qu'ils l'agissent.

La finalité est de comprendre, prévenir, voire de soulager les équipes professionnelles, en milieu professionnel, mais aussi de prévenir ces souffrances ou anomalies de santé, génératrices de comportements inappropriés vis-à-vis des personnes accueillies. Un travail de soin est donc apporté à l'institution afin de bénéficier aux usagers.

La supervision systémique en protection de l'enfance

Selon le psychothérapeute Maximilien Bachelart, l'approche systémique permet aux professionnels de la protection de l'enfance de prendre du recul pour affronter des situations complexes et fortes en émotions.



ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES DE PROTECTION DE L'ENFANCE S'AVÈRE UNE NÉCESSITÉ

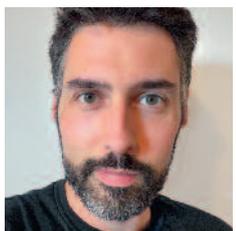
tant les situations sont complexes et pourvoyeuses d'émotions fortes. Du rejet de la famille en passant par la colère, l'adoption implicite des enfants en entrant dans un bras de fer avec les parents. Ajoutons à cela la chronicisation de familles traversant de cinq, dix ou quinze mesures. Plus les situations sont complexes, plus elles appellent à une prise de recul.

Chaque praticien a sa vision. Il me faudra donner quelques éléments de ma pratique. Le terme de "système" n'est pas un gage de qualité en soi. Il s'agit avant tout d'avoir compris la demande de l'institution, perçu les difficultés, de s'adapter mais également de disposer d'une expertise et des objectifs, de son cadre de référence. L'approche systémique est la plus appropriée dans ce champ, que ce soit en supervision, mais également auprès des jeunes dont le contexte est fondamental, et un merveilleux levier de travail. Ma vision globale consiste en un travail de maillage constant entre trois axes.

cause unique à un problème et que chaque personne a une part de responsabilité. D'autres principes régissent un système, on parle de cybernétique, de "tique" (l'art) et "cyberno" (piloter, diriger). Cette racine grecque a donné le mot "gouvernail". La cybernétique se définit donc comme l'art de gouverner, de diriger en fonction de la connaissance de toutes les interactions.

Un élément relationnel guide la vision systémique : c'est le concept de "résonance" qui nous dit que les êtres humains ont tendance à se faire confirmer par leurs paroles et leurs actes ce qu'ils pensent d'eux-mêmes. Résonner, c'est vibrer à l'unisson. Le chemin qui met en route la réflexion sur ce processus de résonance est alors : *"Je ressens quelque chose en contact avec cet autre système et je réagis par mes actes, paroles ou émotions de telle manière. Comment cela se fait-il ? Afin de comprendre mon système, mais avant tout comment cela s'explique-t-il pour l'autre système ? Que cela m'indique-t-il du rôle qu'il veut me faire jouer ou ressentir ?"*

Dès lors, la résonance nous montre que le professionnel, l'équipe et les institutions offrent une caisse de résonance utile et que les émotions ou agissements sont le produit de la rencontre entre deux systèmes. Ecouter et voir ce qu'il se produit en nous devient un indicateur à manier avec le superviseur, à visée d'auto-compréhension mais aussi d'exploration de la famille. La colère, la peine, le besoin de protection, l'oubli d'un membre de la famille deviennent alors des indicateurs non plus d'une mauvaise pratique, mais des indices pertinents qui nous permettent de nous replonger dans l'histoire familiale, de comprendre sa dynamique intrinsèque. Ne pas donner la parole à un père mis de côté par la mère nous fait entendre que nous sommes en relation avec la famille et qu'il faudra désormais réfléchir stratégiquement pour, par exem-



MAXIMILIEN BACHELART,

psychothérapeute et superviseur, fondateur de l'Institut du Comment (1).

AXE 1 : CLINIQUE DES SITUATIONS

Nous n'observons jamais le monde de manière objective. Intrinsèquement influencé par notre propre regard, l'acte de perception n'est jamais impartial ni neutre. Ceci posé, il est difficile de s'improviser dans un travail d'accompagnement d'une famille, puisqu'elle constitue un système, un ensemble d'éléments en interaction régi par des principes de fonctionnement. Un système tend à maintenir sa pérennité, il tente d'être perméable vis-à-vis de l'extérieur. Il est fondé sur un mythe et une histoire qui guident implicitement les actions et les places de chacun. Nous pouvons aussi dire qu'il n'y a donc pas une

ple, sortir de cette boucle, de cette confirmation de l'inutilité de la parole du père par la mère.

AXE 2 : FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME PROFESSIONNEL

Il s'agit de poser un œil sur l'ingénierie du système : l'organisation du travail. Voici notamment quelques points de réflexion.

- L'information doit circuler, faute de quoi les pratiques éducatives sont logiquement incohérentes et il n'y a plus construction : l'équipe génère, développe ou potentialise des problématiques.
- L'approche doit être pragmatique, concrète et non théorique : qui prend l'information ? qui la donne ? qui doit la chercher et comment ?
- Se doter d'une vision photographique (à l'instant T) et cinématographique (en mouvement) de la situation *via* l'utilisation d'outils.

L'objectif général est de construire des habitudes, des rituels d'équipe, permettant à cette dernière de s'autonomiser, d'avoir une identité, un savoir-faire, et non des règles qui proviennent exclusivement du haut. Le superviseur peut amener l'équipe à réfléchir et à créer ses propres règles, afin qu'elle s'autodétermine, pour s'approprier son travail. Nous pouvons faire l'analogie entre suivi familial et équipe éducative : nous devons nous poser des questions plutôt qu'en recevoir, la meilleure information qui permet de faire évoluer un système provient du système lui-même afin de ne pas développer des résistances. Par conséquent, le superviseur ne peut donner de solutions extérieures, il peut suggérer des étapes qui mèneront à trouver un nouvel équilibre.

L'équipe doit tisser son propre cadre, car c'est elle qui sait le mieux, elle est au contact avec la clinique, pas le chef de service, pas le superviseur ni le directeur, mais l'équipe au complet.

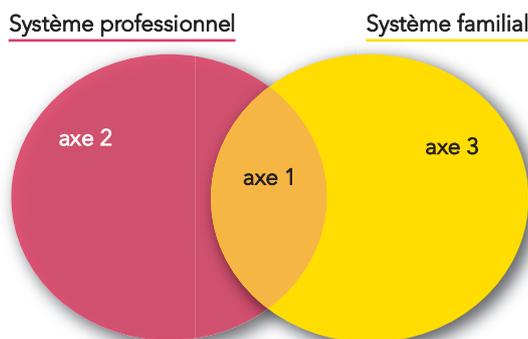
- Le cadre est protecteur et sécurisant. S'il y a un problème, il faut l'observer et l'interroger pour apprendre du fonctionnement plutôt que de faire le procès du collègue qui a échoué dans sa tentative d'apporter une réponse.
- Les "procédures" sont discutées, explicitées, acceptées en amont, puis appliquées et intégrées par chaque personne et incarnées dans le cadre de l'équipe.

AXE 3 : FONCTIONNEMENT FAMILIAL

Après avoir décrypté la résonance, observé son système, compris sa place et observé ses automatismes, l'équipe peut désormais mieux comprendre le système familial, désintriquer ce qui provient d'elle et de l'autre. Elle peut alors penser stratégie et créativité. Le fameux pas de côté ne peut s'opérer qu'en ayant conscience des influences réciproques et d'une cartographie de son fonctionnement et du fonctionnement face à elle. Les systèmes répètent des schémas (boucs émissaires, jeux pervers, parentification, protections, diversions, etc.) et il est nécessaire de les observer de part et d'autre avant d'engager une action

en connaissance de cause. Ne pas écarter ce brouillard fait prendre le risque d'insister, de répéter les mêmes erreurs, voire d'empirer la situation.

De ce travail ressort une compréhension du système familial.



LE CADRE DE LA SUPERVISION

La supervision telle que je la pratique procède d'allers-retours entre ces trois axes en fonction de l'équipe, de ses difficultés, de son évolution, des capacités de ses membres, mais aussi de l'évolution de l'institution, du type de public et des politiques gouvernementales. Le superviseur n'est pas là pour revêtir toutes les fonctions, même s'il peut par exemple observer un écart entre le projet de service et les pratiques. Nous pensons que séparer "analyse des pratiques", "supervision" et "régulation d'équipes" n'a donc pas de sens. Ces fonctions peuvent être incarnées sans substitution de rôles par le même superviseur, qui n'est pas amené à prendre plusieurs casquettes, mais qui a nécessairement besoin d'avoir conscience des enjeux de contenu ou de processus qui traversent l'équipe. La participation des psychologues et des chefs de service est nécessaire puisqu'ils travaillent sur les mêmes situations, mais l'objectif n'est pas de niveler toutes les fonctions. Un accord harmonieux doit aussi s'opérer de la direction de l'établissement au travailleur social.

Le superviseur systémicien, à la manière du thérapeute familial, est garant du déroulement du processus avant tout, plutôt que celui qui vient régler des problèmes. Ce point d'appui est bien plus puissant et amène à des modifications sur le long terme. La qualité de son intervention se trouve non pas dans la force des principes qui guident son oreille et son regard, mais dans sa capacité de travailler systématiquement en s'appliquant à lui-même et à l'équipe les principes qu'il veut par la même occasion transmettre.



(1) Auteur de Révéler la créativité des équipes éducatives avec l'approche systémique - Ed. ESF sciences humaines, 2021.

Contact : bachelart.maximilien@gmail.com ;
institutducomment@gmail.com

— Par **Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment
 bachelart.maximilien@gmail.com - institutducomment@gmail.com

Principes pour l'efficacité d'une supervision systémique en protection de l'enfance

L'approche systémique se révèle être une des approches des plus pertinentes pour appréhender une famille, dans le travail social et en protection de l'enfance. Mais ses principes permettent aussi une démarche de supervision.

ÊTRE au contact de familles dysfonctionnelles, maltraitantes, négligentes, faire face à des paradoxes mettant en difficulté le bien-être d'un enfant, malmènent les ressources et limites de n'importe quel professionnel. Ce phénomène habituel doit être pensé pour passer d'éventuelles réactions défensives à des actions cohérentes en faveur d'une protection de l'enfant. Il en va de même pour la prise en compte du niveau organisationnel : les équipes ou institutions ne peuvent pas toujours faire l'économie d'une réflexion sur leur propre fonctionnement.

L'art de la supervision est d'aller vers ce qui semble faire problème et une compréhension de la situation (qui déteint sur les professionnels). Il s'agit de leur faire prendre conscience qu'ils sont alors agis par cette situation tout autant qu'ils l'agissent.

L'approche spécifiquement systémique se donne pour objectif premier de se centrer d'abord sur des situations cliniques, pour ensuite faire le détour, parfois complexe, par les difficultés d'équipe et/ou institutionnelles. Elle tente de travailler sur des systèmes, s'incarnant dans des professionnels qui y sont pris eux-mêmes, les influences étant réciproques et continues avec les usagers.

Tout part d'une commande de l'institution auprès du superviseur qui nécessite plusieurs analyses : sur l'obligation légale ou le souci éthique de l'établissement

pour la supervision ; sur l'histoire de l'équipe envers l'accompagnement en général (Analyse des Pratiques Professionnelles, régulation d'équipe, Groupe d'Analyse des Pratiques ou supervision) qui conditionne la motivation et les attentes ; sur l'histoire voire le mythe de l'institution qui conditionne les règles de fonctionnement explicites (discours institutionnel et textes de l'institution) et les règles implicites (pratiques concrètes qui semblent évidentes et que l'on effectue sans les questionner) ; sur la divergence de points de vue concernant l'objectif et les moyens ; sur les enjeux relationnels (notamment de pouvoir) fondés sur des représentations différentes du travail, des divergences de sentiment ou d'analyse sur ce que serait la fameuse « cause » des problèmes (un salarié, un management, le système, les partenaires, etc.) etc...

La supervision systémique part de la clinique, avant de traiter les difficultés institutionnelles

Par conséquent le cadre du superviseur est à déterminer. Il est celui qui effectuera l'analyse et le travail. Il est en relation avec l'institution et c'est à lui d'échanger sur les besoins et les possibilités et non à un organisme tiers. Tous les éléments décrits sont indispensables à évaluer, de la même manière qu'un chirurgien n'opère pas un patient dont il ne connaît pas le dossier ou un plombier ne signe pas de devis sans s'être déplacé pour évaluer ce qu'il est possible de faire. Le problème se situe assez souvent dans la

définition-même du problème. Chaque professionnel a sa vision de ce qui pose problème, expliquant par la même ce qu'il serait selon lui nécessaire de faire. Par conséquent, le superviseur ne doit pas suivre les commandes du demandeur (souvent la direction), mais il doit appréhender et adopter d'autres points de vue. Aucun d'eux ne triomphe. C'est la multiplicité de ces derniers qui donne un meilleur éclairage sur la complexité des situations et qui permet le passage du « pourquoi » au « comment ». Si la direction avait tout synthétisé du problème, c'est qu'elle aurait tout compris, n'ayant donc pas besoin d'une expertise extérieure. Il n'y aurait donc pas de problème.

Après avoir identifié les premiers points relatifs au fonctionnement de l'institution, avoir permis d'en savoir plus, par des questionnements sur son fonctionnement, le superviseur est alors à même d'amener la direction à passer d'une commande à une demande.

L'approche systémique conçoit les individus comme étant avant tout des parties de systèmes auxquels ils appartiennent. De fait, il nous semble impossible de supprimer arbitrairement la présence des psychologues et des chefs de service lors des supervisions comme c'est monnaie courante. Leur absence créerait un clivage et des difficultés ne permettant pas d'obtenir l'intégralité des regards sur une situation donnée. L'objectif des supervisions est de réfléchir sur des situations cliniques complexes et donc, de travailler le système « équipe » en direct, chose impossible en l'absence de certains professionnels.

La direction peut être amenée par moment à venir en supervision lors de situations qui mobilisent toute la chaîne de direction, notamment afin de coordonner un point de vue et accorder les communications. Face à des situations complexes il y a d'autant plus nécessité que tout le monde partage une ligne de conduite, une cohérence éducative, quand bien même la vision peut être problématique.

Quelle que soit l'approche utilisée, des principes de base concernent l'équipe et le superviseur telles que la confidentialité des échanges, une bienveillance envers les autres, un respect de la parole et une régularité des rencontres. Mais il y a d'autres principes essentiels.

Le superviseur doit avoir le même discours en présence, comme en l'absence de tous les professionnels (notamment en présence des membres de la direction).

La supervision n'est pas une instance de décision. Bien qu'efficace et placée au bon endroit, elle puisse engendrer une modification des pratiques. Le pouvoir reste toujours du ressort des décisionnaires de l'institution (équipe, chef de service, direction).

Il est nécessaire d'éviter une alliance de type perverse avec l'équipe, en se positionnement comme simple réceptacle des souffrances sans les relier à la pratique. Une mise en perspective en termes de



systèmes et de résonance est indispensable: les souffrances sont souvent l'objet d'une vindicte personnalisée sur les décideurs ou les usagers. L'erreur serait d'accroître ce type de plainte et de créer des conflits de personnes, en transformant la supervision en un espace de psychothérapie personnalisé. Il est nécessaire d'éviter des coalitions entre les travailleurs sociaux qu'il faudrait alors « protéger » de la direction ou du/de la chef (fe) de service. Plus le lien entre le superviseur et la direction est étroit et confiant, plus l'harmonie peut prendre place, car il n'y a plus de modèles proposant un type de pratique, mais un accordage entre les volontés gouvernementales, la mise en pratique par la direction et des actes cohérents jusqu'au travailleur social. Le pouvoir peut alors se questionner à tous les strates de la hiérarchie. En fluidifiant les échanges, le problème n'est plus l'institution, les difficultés deviennent des données à analyser et contourner. Une coalition entre direction et superviseur n'est pas souhaitable non plus envers les travailleurs sociaux. Un scénario idéal serait une supervision des équipes de travailleurs sociaux doublée d'une supervision des équipes de direction avec les chefs de service éducatif (ces derniers ont une double appartenance). Les difficultés de management ou de communication créent des incohérences éducatives qui retentissent sinon sur le travail clinique.

Ces bases, structure d'un cadre clair, négocié et explicité avec l'ensemble des acteurs de l'institution, peuvent permettre le démarrage d'une supervision dans les meilleures conditions. ●

Cf. dans la rubrique Lire « Révéler la créativité des équipes éducatives avec l'approche systémique » Bachelart Paris : ESF.



Contact

Contactez-nous pour un devis d'intervention et échanger sur vos attentes.

INSTITUT DU COMMENT

Site web : <http://www.institutducomment.com>

Code NAF (APE) 9609Z

Siret : 89796526500019 - N° TVA FR70897965265

institutducomment@gmail.com

+33 6 47 15 41 54

