

POUR LE DEVELOPPEMENT DES PRATIQUES RÉFLEXIVES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES :

De l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt
commun



HAUT CONSEIL
DU TRAVAIL
SOCIAL



Pour le développement
des pratiques réflexives
dans l'accompagnement
des personnes : de
l'intérêt professionnel
individuel à l'intérêt
commun

Animatrice du groupe de travail Référente universitaire : Gisèle DAMBUYANT, Sociologue, Maître de Conférence/Habilitée à Diriger des Recherches en Sociologie. Université de Paris 13-Sorbonne-Cité, IRIS (Institut de recherches interdisciplinaire sur les enjeux sociaux, sciences sociales, politique, santé) UMR 8156 CNRS-997 INSERM-EHESS-UP13/Animatrice du groupe de travail

Référentes ministère : Fabienne BENET et Sophie DEL CORSO

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL :

- **Florence BARTHE**, ministère de la Justice, DPJJ
- **Daniel BENLAHCENE**, CNPA
- **Geneviève BESSON**, directrice « lutte contre l'exclusion » Conseil départemental de l'Eure
- **Yanick BOULET**, CNRDE
- **Brice CASTEL** SNUAFP
- **Maryvonne CHARBONNE**, DASES PARIS/ANDASS
- **Djamila COLSON**, **Conseillère en Politiques Sociales et Familiales CNAF**
- **Christine COQ-MOUTAWAKKIL**, UNSA
- **Gisèle DAMBUYANT**, Maître de Conférence/Habilitée à Diriger des Recherches en Sociologie. Université de Paris 13-Sorbonne-Cité, IRIS (Institut de recherches interdisciplinaire sur les enjeux sociaux, sciences sociales, politique, santé) UMR 8156 CNRS-997 INSERM-EHESS-UP13/Animatrice du groupe de travail
- **Sophie DEL CORSO**, DGCS
- **Laurent DUCHATEAU**, assistant de service social à la PASS de l'EPS VILLE-EVRARD (93) et formateur en travail social.
- **Béatrice FAUVINET**
- **Audrey HANNE**, CNAPE
- **Carole LE FLOCH**, collègue personnes qualifiées HCTS, chargée de mission auprès de l'IRTS de Parmentier pour l'intégration des savoirs expérimentiels des personnes accompagnées dans les formations des TS
- **Isabelle LEOMANT**, UNIOSS
- **Guy LOUDIERE**, FEDESAP
- **Gisèle MPUNGA NGOY**, Doctorante en Sociologie, Laboratoire IRIS - Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les enjeux Sociaux, Université Sorbonne Paris Nord - UP13
- **Nathalie OKONSKI**, CNPA
- **Frédéric PENAUD**, AF UPP
- **Bruno RACHIN**, responsable formation
- **Nathalie ROBICHON**, CNFPT
- **Françoise ROUAST**, ANAS
- **Christine SCARANELLO**, France ESF
- **Claude SEVERAC**, FAS
- **Marie-Josée SPAVONE**, ANCASD conseillère technique en travail social, département de la Gironde.
- **Sarah TOULOTTE**, éducatrice spécialisée

Sommaire

Partie 1

Introduction	7
Méthodologie	10
<input type="checkbox"/> I. LES PRATIQUES RÉFLEXIVES DANS TOUTES LEURS DIMENSIONS : DES APPROCHES CONCEPTUELLES EXISTANTES À UNE NOUVELLE DEFINITION	12
1.1- Réflexions conceptuelles	13
1.2- Analyses évolutives des définitions de pratiques réflexives	16
1.3- Nouvelle définition des pratiques réflexives Françaises : des compétences à développer et des contextes à aménager	17
<input type="checkbox"/> II. L'INTÉRÊT PROFESSIONNEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF DES PRATIQUES REFLEXIVES..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	
2.1- Les pratiques réflexives et la formation	19
2.2- Les pratiques réflexives et la réalité du champ professionnel	22
2.3- Tableau comparatif de pratiques réflexives de diplômés du travail social de niveaux différents	27
<input type="checkbox"/> III. LES PRATIQUES REFLEXIVES PRIMAIRES : L'INDISPENSABLE PRISE EN COMPTE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNEE.....	33
3.1- La vulnérabilité contemporaine : élargissement et hétérogénéité des publics.....	33
3.2- Les représentations des pratiques d'accompagnements des personnes accompagnées.....	33
3.3- La perception de la réflexivité par la personne accompagnée	35
3.4- De l'écoute à la prise en compte des personnes accompagnées	37
3.5- Le vécu de personnes accompagnées pendant le confinement.....	38
3.6- La COVID-19 : un catalyseur du développement des pratiques réflexives.....	39
<input type="checkbox"/> IV. LES PRATIQUES REFLEXIVES SECONDAIRES : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	41
4.1- La diversité des organismes d'action sociale : établissements et institutions	41
4.2- Des temps d'échanges formels aux des temps d'échanges informels.....	45
4.3- Les diverses formes institutionnelles : prendre en compte la place de chacun	47
4.4- Contextualisation de la pratique réflexive institutionnelle	50
4.5- Situation des pratiques réflexives secondaires par rapport à la crise sanitaire	53
4.6- Préconisations pour le développement de pratiques réflexives secondaires	54

<input type="checkbox"/>	V. LES PRATIQUES REFLEXIVES TERTIAIRES : DE LA DIMENSION POLITIQUE TERRITORIALE A LA DIMENSION SCIENTIFIQUE.....	58
	5.1- Des pratiques réflexives diversifiées par des approches scientifiques de disciplines différentes	58
	5.2- Les apports des sciences de l'éducation, « La notion de plaisir » de C Verrier	58
	5.3- Les apports de la sociologie, « Rendre public le trouble » de B Ravon	59
	5.4- Des pratiques scientifiques inspirantes de pratiques réflexives pour les terrains professionnels du Travail social	61
	Conclusion.....	63

Partie 2

<input type="checkbox"/>	FICHES DE PRATIQUES REFLEXIVES	64
-	Nouvelle définition française des pratiques réflexives	64
-	Fiches de préconisations.....	65
<input type="checkbox"/>	FICHES « PRATIQUES REFLEXIVES APPLIQUEES ».....	75
-	Aux institutions.....	75
-	Aux publics.....	85
-	Aux métiers du travail social	91
<input type="checkbox"/>	ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE	110
<input type="checkbox"/>	ANNEXE 2 : LISTE DES SIGLES EMPLOYES	112

Partie 1

Introduction

En novembre 2019, le Haut Conseil en Travail Social (HCTS) proposait le lancement de trois groupes de travail, dont celui des pratiques réflexives. Début d'année 2020, j'ai accepté l'animation de ce groupe en binôme avec, Fabienne Benet puis avec Sophie Del Corso, qui a débuté par une première et seule séance en présentiel le 9 mars 2020 pour en rappeler les attendus contenus dans la note de cadrage ciblant :

« L'appui au développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes »

Dans cette note étaient évoqués des éléments de contexte rappelant que : « les travailleurs sociaux sont régulièrement confrontés à la nécessité d'adapter et d'ajuster leurs pratiques professionnelles pour prendre en compte les spécificités des personnes qu'ils accompagnent ainsi que les évolutions qui peuvent intervenir dans leur environnement ou dans les politiques publiques auxquelles ils participent. Cet impératif suppose de conduire une réflexion sur ses propres pratiques et modalités de mise en œuvre afin de les analyser et viser les objectifs attendus en matière d'accompagnement des personnes. Cette logique de réflexion sur et pour l'action doit évidemment intégrer les objectifs généraux fixés au travail social, dont les principes fondamentaux sont notamment rappelés dans la définition du travail social, et aussi des objectifs plus spécifiques relevant de politiques de solidarité données » tout en soulignant les obstacles : « comme pour tous les professionnels amenés à intervenir dans un environnement complexe, cette pratique réflexive se heurte à plusieurs obstacles, de nature diverse : la force de l'habitude, chez les professionnels comme au sein des structures au sein desquelles ils interviennent, l'urgence du quotidien qui ne laisse pas le temps nécessaire pour effectuer ce pas de côté, la difficulté inhérente à toute prise de recul et qui suppose des compétences complexes à développer... , tous les acteurs ne perçoivent pas forcément l'intérêt de mobiliser des ressources pour créer un environnement favorable à l'organisation de temps réflexifs. »

A partir de ce contexte, les objectifs de notre travail étaient à la fois extrêmement larges, comme le fait d'intégrer dans la réflexion l'ensemble des travailleurs sociaux et les 13 diplômes d'Etat, et ambitieux, puisque les productions attendues devraient présenter des fiches thématiques offrant :

- Une définition de la notion et de son sens, intégrant notamment un argumentaire mettant en avant l'ensemble des avantages à attendre du développement d'une démarche réflexive, en intégrant les bénéfices pour l'ensemble des acteurs considérés (personnes accompagnées au premier chef mais aussi professionnels, cadres et employeurs),
- D'éventuelles préconisations sur des compétences à renforcer dans le cadre des formations initiales et continues, en intégrant les avancées à prévoir pour les réingénieries de diplômes récemment mises en œuvre et celles à venir,
- Des exemples concrets, proposant les différentes étapes envisageables pour mettre en place un environnement favorable au développement de telles démarches,
- Des exemples de pratiques inspirantes mises en œuvre dépassant le niveau d'une seule organisation et mettant notamment en avant des partenariats intéressants entre employeurs et établissements de recherche.

Après cette première réunion du 9 mars 2020, nous avons tous été confrontés à la pandémie qui allait bouleverser tous les pays, tous les individus, tous les secteurs, et de fait réorganiser tous les travaux en prenant en compte les effets de la COVID-19 sur, pour ce qui nous concerne, les pratiques réflexives (Pour des raisons de commodités nous utiliserons souvent l'abréviation PR pour pratiques réflexives). Ainsi l'ensemble de nos travaux les prendrons en compte : avant, pendant le premier confinement et après. Quid des ressentis et des vécus pour les différents acteurs : formateurs, étudiants, professionnels, employeurs et bien sûr personnes accompagnées dans cette année de crise sanitaire mais aussi fondamentalement sociale ? Comment se sont transformées et adaptées les pratiques réflexives face au COVID ?

Au final, nous présentons un document intitulé :

Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes : de l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt commun

Ce rapport est composé de cinq parties.

La première examine : « Les pratiques réflexives dans toutes leurs dimensions : des approches conceptuelles existantes à une nouvelle définition ». Cette dernière va complexifier les réalités des pratiques réflexives dans la société contemporaine, y compris dans ses adaptations au regard de la pandémie, et les spécifier en fonction des acteurs, démontrant in fine de l'intérêt pour tous. A la fin de cette partie sera présentée une nouvelle définition de pratiques réflexives.

La seconde partie va cibler : « L'intérêt professionnel individuel des pratiques réflexives » : Cette partie va mettre en lien les pratiques réflexives avec les compétences et vise fondamentalement chaque travailleur social quel que soit son niveau de qualification et son secteur d'activités professionnelles. Ces compétences sont à acquérir fondamentalement par et dans la pratique mais sont à apprendre en formation initiale et à actualiser en formation continue. A cela s'ajoutent les multiples autres moments privilégiés pour échanger et confronter les compétences et les apprentissages, notamment lors de colloques ou de journées d'études. Cette partie affirme donc l'intérêt professionnel individuel pour les pratiques réflexives dont les développements restent à favoriser, notamment pour les diplômés les moins qualifiés.

La troisième partie intitulée : « Les pratiques réflexives primaires : l'indispensable prise en compte de la personne accompagnée » va rendre compte de la nécessité d'intégrer le point de vue de la personne au centre de l'interaction de l'intervention sociale. Après avoir présenté la vulnérabilité contemporaine mettant en évidence l'élargissement et l'hétérogénéité des publics, cette partie donne la parole aux personnes accompagnées pour connaître leurs représentations sur les pratiques d'accompagnement mises en œuvre auprès d'eux y compris en période de crise sanitaire. Des exemples de pratiques réflexives appliquées à différents publics permettront d'exemplifier le propos pour se conclure par une fiche de préconisations pour le développement des pratiques réflexives primaires.

La quatrième partie analyse les pratiques réflexives secondaires que nous situons dans la dimension institutionnelle. Ces pratiques réflexives se présentent sous diverses déclinaisons, notamment formelles et informelles et s'institutionnalisent dans de multiples formes, des plus classiques aux plus innovantes, mettant en lumière les contextes institutionnels favorables aux pratiques réflexives. Au final ces réflexions permettent de proposer une fiche de préconisations pour le développement des pratiques réflexives secondaires.

La cinquième et dernière partie s'intéresse aux pratiques réflexives tertiaires que nous avons réintroduit d'une part, dans leur rapport à la dimension politique locale et, d'autre part, dans leur dimension scientifique. Cette dimension s'articule alors fondamentalement avec les politiques sociales locales et font lien avec la dimension scientifique. En effet, de nombreux chercheurs, de disciplines différentes, développent des travaux sur le secteur et les acteurs du travail social, tout en proposant parfois des accompagnements de professionnels in situ. Des fiches d'exemples d'expertises scientifiques permettront de proposer une fiche de préconisations pour le développement des pratiques réflexives tertiaires.

Dans cette introduction nous voulions également souligner les multiples intérêts de tels travaux. Ceux-ci avaient été initialement amenés par les membres de ce groupe et seront mis en lumière dans la partie suivante, présentant la méthodologie. A partir du vécu de ce groupe de travail, et au-delà, nous pouvons confirmer et généraliser ces intérêts à trois niveaux :

- 1- Valoriser le système politique français dans ses capacités d'écoute et d'ajustement aux réalités contemporaines. Ceci est d'autant plus important que le Haut Conseil en Travail Social s'intéresse aux plus démunis, et que la crise que nous traversons réaffirme la nécessité de prendre en compte les plus fragiles. Assurer que l'Etat reste le garant de réflexions scientifiques, en permet des espaces spécifiques pour élaborer des prises en charges

évolutives et adaptatives envers les plus vulnérables reste fondamental et permet de redonner
1
de la visibilité et de la valorisation aux politiques sociales .

- 2- Ces groupes permettent de prendre en compte les réalités locales diversifiées en termes de travail social et d'accompagnement des personnes. Par nos appartenances diverses en termes de places sociales mais également par nos ancrages territoriaux différents, nous avons pu élaborer des échanges de réflexions diversifiées sur les pratiques réflexives. La crise sanitaire et sociale que nous traversons depuis mars 2019 ne fait qu'affirmer des réalités contrastées et l'intérêt de prendre en compte ces diversités, pour mieux en concevoir les avantages et les limites, pour le secteur du travail social et pour l'accompagnement des personnes.
- 3- Au niveau même des groupes de travail.
Mettre en dialogue et en réflexions croisées des acteurs du secteur, différemment situés : des professionnels, des représentants de délégations syndicales, des responsables de secteurs d'activités, des chercheurs et des personnes accompagnées permet de proposer des débats et des préconisations prenant en compte divers avis complémentaires, parfois contradictoires, mais répondant, in fine, aux mêmes besoins et volontés d'amélioration de pratiques professionnelles adaptées aux réalités contemporaines.

Avant de présenter chacune de ces parties nous allons présenter la méthodologie de travail. Celle-ci s'est appliquée, en ayant eu pour souci constant d'impliquer chaque membre du groupe, ce qui explique entre autres des styles d'écriture différents, tout en utilisant les compétences et les disponibilités de chacun en fonction de nos réalités et des contextes

1 G Dambuyant, « Du travail social à l'intervention sociale: efficacités et limites de politiques sociales Françaises », in *Les 100 ans de professionnalisation du travail social, réponses pratiques et enjeux de formations*, Revue Politiques sociales, pp 7-18, N° 1 et 2, 2019

Méthodologie

Lorsque le HCTS a lancé la création d'un groupe de travail sur le développement des pratiques réflexives, 27 personnes, membres ou non du HCTS, se sont portées volontaires pour y participer. Finalement 17 personnes d'horizon divers, ont effectivement contribué au rapport.

Ce groupe de travail a été animé par Gisèle DAMBUYANT, référente universitaire, Maître de Conférence, avec l'appui d'une référente du ministère des solidarités et de la santé : Fabienne BENET dans un premier temps, puis Sophie DEL CORSO.

1) La première séance de travail en présentiel :

Elle s'est tenue le 9 mars 2020 toute la journée avec 18 personnes parmi lesquelles des professionnels, des étudiants (AS et doctorante) et 3 représentants de personnes accompagnées.

Cette journée a permis :

- De définir un premier planning
- De présenter la note de cadrage et les objectifs visés par la thématique du GT
- D'avoir des premiers échanges autour de la thématique avec un premier tour de table

2) Ce qui a été fait pendant la crise sanitaire

La crise du COVID a obligé les deux organisatrices à travailler de façon très étroite et très régulière afin de réorienter, ou plus exactement, d'élargir les demandes. Au-delà des premières demandes portant sur les définitions personnelles, nous avons sollicité les membres du groupe pour nous envoyer des présentations d'expériences de pratiques réflexives et des éléments susceptibles d'alimenter nos réflexions : articles, références bibliographiques, analyses personnelles...

Au total, entre le 13 mars et le 1^{er} juin 2020, nous avons reçu une vingtaine de contributions :

- 14 retours et échanges de réflexions
- 10 présentations d'expériences variées individuelles ou collectives, formelles ou informelles, actuelles, passées et expérimentales.

Le 8 juin nous avons participé à une réunion avec le HCTS nous invitant à intégrer les incidences de la crise sanitaire dans notre groupe de travail.

Dès lors, et depuis l'été nous avons pu participer aux échanges et réflexions sur les impacts de la crise sanitaire sur le travail social, mené par MP Cols, en nous ciblant sur les incidences qu'une telle crise pouvait avoir sur les pratiques réflexives des travailleurs sociaux. En effet tous les acteurs étant concernés : formateurs, étudiants, professionnels, employeurs et bien sûr personnes accompagnées dans cette année de crise sanitaire mais aussi fondamentalement sociale, on peut se demander comment se sont réorganisées et adaptées les pratiques réflexives.

3) La reprise du groupe le 15 septembre 2020, s'est tenue en présentiel et en audio conférence :

Cette séance fut l'occasion de présenter : les réorientations du mandat, notamment en intégrant les effets de crise sanitaire, les contributions reçues et la première définition retenue pour poursuivre nos réflexions. Nous avons retenu celle de D. Schön, pour qui : « la pratique réflexive consiste à apprendre par et dans l'action, autrement dit : compléter une formation académique par une formation par la pratique, et aussi se former par l'analyse de sa propre pratique, pendant ou après celle-ci ».

Cette réunion nous a permis de poursuivre nos travaux et d'intégrer les nouvelles orientations en nous répartissant la rédaction des parties du rapport, composé à la fois d'une partie conceptuelle, consacrée à nos réflexions sur les pratiques réflexives et d'une autre partie présentant des exemples concrets de ces pratiques dans toutes leurs diversités en fonction des publics, des métiers, des institutions...et qui pourraient justement être exploitées sur l'avant et l'après Covid-19.

4) Les autres réunions du 18 novembre et du 7 décembre 2020 (en distanciel) :

Le 18 novembre, 12 personnes étaient présentes et 4 excusées. De nombreux écrits avaient été avancés et des réajustements ont pu être proposés notamment sur le format d'écriture. La réunion 7 décembre où 13 personnes étaient présentes et 6 excusées a permis de compléter les contributions et de dégager d'ores et déjà des pistes de réflexions intéressantes pour les pratiques réflexives qui se construisent tout au long de la trajectoire professionnelle : de la formation initiale aux activités professionnelles exercées dans tous les contextes.

4 approches ont été dégagées :

Du côté des formations, initiales et continues

Du côté des professionnels, de divers statuts et de niveaux de qualifications différentes

Du côté des institutions et des responsables hiérarchiques

Du côté des personnes accompagnées, de leurs représentations et des pratiques d'accompagnement qui leurs sont proposées.

5) Des auditions complémentaires aux réflexions du groupe de travail :

Dès le début de l'année 2020 et alors que ce travail était bien avancé nous avons opté pour deux auditions d'enseignants chercheurs de disciplines différentes, l'un en sociologie, Bertrand RAVON de l'Université de Lyon 2, l'autre en sciences de l'éducation, Christian VERRIER de l'Université de Paris 8, pour répondre à un aspect de la commande initiale nous incitant à ne pas oublier de faire des liens avec l'éducation populaire. Leurs auditions ont eu pour effet d'alimenter nos réflexions et de compléter notre travail en dégageant l'intérêt de partenariats intéressants avec les enseignants chercheurs.

Fin janvier, nous nous sommes répartis le travail pour une première mise en forme du dossier :

5 personnes ont été désignées pour être le coordinateur de chacune des parties en fonction de ses motivations, de ses compétences, et de ses disponibilités :

- Sarah TOULOTTE pour les approches conceptuelles
- Bruno RANCHIN pour les formations
- Audrey HANNE pour le tableau des divers niveaux des métiers du travail social
- Gisèle MPUNGA pour les pratiques réflexives primaires
- Yanick BOULET pour les pratiques réflexives secondaires
- Gisèle DAMBUYANT pour les pratiques réflexives tertiaires

Ces visio-conférences nous ont permis de nous retrouver et de finaliser un premier rapport présenté aux membres du groupe le 8 avril pour le finaliser et le présenter fin avril à la commission permanente, puis à l'assemblée plénière, du HCTS.

Cette partie de réflexions méthodologiques est l'occasion de souligner les avantages et les limites de ces groupes de travail. Au cours de nos avancées de réflexions et pour préparer la présentation de nos travaux à une commission permanente, un temps d'échanges avait été particulièrement réservé sur ces points. Les membres du groupe avaient alors souligné les intérêts de cette forme de travail sous plusieurs aspects :

- 1) L'intérêt de la forte mobilisation des membres et de la dynamique du groupe qui travaille tous ensemble, au-delà de premiers binômes formés sur les motivations d'une thématique à approfondir car : « on progresse en produisant ensemble et de façon conviviale ».
- 2) L'intérêt des échanges et des réflexions utiles pour chacun d'entre nous et pour « le terrain », même si cela demande de la disponibilité et des moyens, et à ce niveau, le groupe tenait à remercier l'HCTS pour lui offrir ces possibilités
- 3) L'intérêt du distanciel, offrant des possibilités de travailler de part et d'autre des régions dans des dynamiques partenariales et territoriales différentes, avec la proposition de poursuivre de telles hybridations pour les groupes de travail.

Ces divers aspects ont été intégrés dès l'introduction, permettant de monter en généralité quant aux avantages de ces groupes de réflexions.

Toutefois, ces réflexions méthodologiques sont aussi l'occasion de souligner les limites de tels groupes de travail. Elles se concentrent fondamentalement sur l'inadéquation entre la charge de travail, le temps imparti pour le rendu et l'investissement nécessaire pour permettre le fonctionnement du groupe. Pourquoi ne pas prévoir un allongement du temps de réflexions et un dégagement de temps, particulièrement pour les animateurs de groupe, en fonction du statut de chacun. Par exemple, pour les enseignants-chercheurs, cela pourrait se concrétiser par une partie du service statutaire consacré à l'animation de ce groupe.

I- LES PRATIQUES REFLEXIVES DANS TOUTES LEURS DIMENSIONS : DES APPROCHES CONCEPTUELLES EXISTANTES A UNE NOUVELLE DEFINITION

► 1.1- Réflexions conceptuelles. Les pratiques réflexives et réfléchies, spontanées et/ou instituées

Afin d'étayer notre propos, nous avons suivi un chemin qui, partant des pratiques professionnelles nous a conduit à établir des distinctions entre différentes pratiques et nous les avons requalifiées en pratiques spontanées et/ou instituées.

↳ **Les pratiques réflexives sont des pratiques professionnelles :**

Si nous définissons une pratique comme une activité, une manière d'exercer une activité, une expérience, nous pourrions considérer qu'une pratique réflexive est une activité de regard et d'analyse portée par un.e professionnel.le sur son activité. Une pratique réflexive serait donc en soi – également – une pratique professionnelle, puisque ce sont les professionnel.e.s , et non les personnes, qui regardent leur activité.

↳ **Les pratiques réflexives et non réflexives**

Dès lors, il convient de distinguer les pratiques (professionnelles) réflexives des pratiques professionnelles (non réflexives) ; les premières ayant pour objet de considérer les secondes. En effet, si les pratiques non réflexives portent sur les situations des personnes, les pratiques réflexives s'en distingueraient car elles se consacraient – elles – à la posture des professionnel.le.s dans les situations. Les pratiques professionnelles réflexives auraient donc pour objet de considérer la mise en œuvre des pratiques non réflexives, en considérant la dimension individuelle de l'engagement des professionnel.le.s dans leur pratique.

Si les pratiques non réflexives permettent de développer des méthodes, des outils, les pratiques réflexives interrogeraient quant à elles les effets de ces outils, de ces méthodes dans et sur une situation donnée ; elles ne seraient donc pas de simples adaptations de l'activité professionnelle. Autrement dit, si l'objet des pratiques non réflexives est un changement dans la situation des personnes accompagnées, celui des pratiques réflexives serait un changement chez les professionnels eux-mêmes (au niveau de leur posture notamment).

↳ Une distinction entre les pratiques réfléchies et les pratiques réflexives

2

En nous inspirant des 3 plans de réflexivité d'Alain Eraly², nous pouvons ainsi distinguer des pratiques non réflexives qui portent sur l'action, que nous appellerons pratiques réfléchies, des pratiques réflexives qui portent sur les professionnel(le)s. Certes, nous pourrions considérer que toute activité professionnelle est en soi réflexive – car impliquant une réflexion sur sa propre activité – et qu'une pratique réflexive pourrait se faire seul(e), mais cela reviendrait tout bonnement à renoncer à toute tentative de définition plus précise.

À l'image d'un anneau de Moebius, les pratiques réfléchies et les pratiques réflexives ont des impacts les unes sur les autres et sont parfois indissociables.

↳ Les pratiques réflexives nécessitent le regard d'autrui :

Nous postulons donc qu'une pratique réflexive nécessite d'une part regard et remise en question – au sens d'un questionnement mais aussi d'une remise en cause – et d'autre part la présence d'autrui. Néanmoins, cette confrontation à l'autre peut se faire de façon médiatisée – avec une confrontation des idées dans la lecture par exemple – ou de façon physique. Une démarche de pratique réflexive

3

suppose donc selon Louise Lafortune un regard critique sur son propre fonctionnement, et aussi une analyse autant individuelle que collective de ses actions tout autant que des décisions prises en cours d'action. Ce regard critique suppose des prises de conscience à la fois de ses cohérences et de ses incohérences, de ses pensées et de ses actions, de ses croyances et de ses pratiques. Une telle démarche suppose également la capacité de pouvoir se représenter sa pratique comme évolutive, non figée dans le temps. Cela signifie que cette représentation change en permanence et qu'elle peut être à revoir en cours de processus. Cela signifie savoir – mais aussi accepter de – réfléchir sur ses pratiques, mais aussi savoir les soumettre aux autres pour des « rétroactions »

↳ Les pratiques réflexives : des pratiques à la fois formelles et/ou informelles, spontanées et/ou instituées :

Cette réflexivité des pratiques, qui suppose questionnement et analyse, peut avoir un caractère formel, que nous préférons plutôt appeler caractère *institué*. Nous considérons ici qu'une pratique réflexive est *institué* dès lors qu'elle est garantie par un cadre robuste et durable : un temps et un espace consacrés, reconnus et acceptés par l'encadrement, et l'intervention de professionnels spécialisés, dédiés à cette activité. Elle peut prendre différentes formes : supervision, analyse des pratiques, accueil des stagiaires, atelier d'appui à la pratique interculturelle, atelier de soutien aux pratiques collectives, entre autres.

A contrario, les pratiques réflexives peuvent aussi avoir un caractère informel – c'est-à-dire non institué –, et nous préférons plutôt parler ici de caractère *spontané*. Si ces pratiques réflexives *spontanées* présentent l'avantage de leur plasticité, elles présentent l'inconvénient d'être aléatoires et contingentes, dépendant des conditions de travail, du temps disponible, du regard de l'encadrement, de la disponibilité et du positionnement de soi-même et des autres, etc. Par ailleurs, elles n'ont pas nécessairement – dans un premier temps – l'aval des institutions où elles se produisent.

2 Alain Eraly, (1994). « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la « réflexivité professionnelle » », dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer, *L'invention de la gestion. Histoire et pratique*, Paris, L'Harmattan, 135-159. Cité par Yves Couturier, *L'inflation réflexive dans le courant praxéologique : indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste*, in *Nouvelles pratiques sociales*, Volume 13, numéro 1, juin 2000

3 Accompagnement-recherche-formation d'un changement en éducation : un processus exigeant une démarche de pratique réflexive, Louise Lafortune, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, Formation et pratiques d'enseignement en questions, N° 5 / 2006 / pp. 187-202

La COVID-19 : un catalyseur de développement des pratiques réflexives

Force est de constater que la COVID-19 nous a obligé(e)s à adapter nos pratiques professionnelles, à modifier nos façons de faire (développement des entretiens par téléphone, utilisation des réseaux sociaux et de la visioconférence, télétravail, notamment). S'interroger *a posteriori* sur les effets de ces pratiques sur soi-même, sur les accompagnements, est une pratique réflexive même si elle n'est pas instituée parce qu'elle est constituée par un questionnement et qu'elle peut amener à un changement de pratique.

De sorte que, en mettant à mal le fonctionnement habituel du monde du travail, la COVID-19 a déstabilisé une portion du cadre des pratiques réflexives *instituées*, favorisant par ailleurs l'émergence de pratiques réfléchies *spontanées* des professionnel(le)s sur le terrain, et aboutissant à des effets réflexifs. Ainsi, la COVID-19 nous a contraint à quitter le plan irréfléchi (dans le sens d'automatique) pour aller vers le plan réfléchi puis réflexif.

Des pratiques réflexives difficilement évaluables

Certes, les théories soutenant les pratiques réflexives véhiculent un ensemble de valeurs et de normes relatives au *résultat attendu du travail sur soi* : autonomie psychique, estime de soi, ouverture à soi et à autrui, assertivité, sentiment d'égalité psychique pour la psychologie humaniste, maîtrise de soi⁴

et de ses interactions pour les approches comportementales .

Ainsi, dans la mesure où les pratiques professionnelles réfléchies impliquent la mise en œuvre de compétences, il est pertinent de s'interroger sur l'existence et la nature des compétences professionnelles mises en œuvre dans les pratiques réflexives. Toutefois à bien y regarder, ces compétences ne peuvent être évaluées car cela impliquerait l'idée d'un résultat attendu, donc d'une certaine injonction à la réflexivité, qui serait antinomique avec la notion même de réflexivité.

Par ailleurs, sans pouvoir être un droit (car cela supposerait également des devoirs, et donc une forme d'injonction), les pratiques réflexives ne sauraient donc avoir un caractère obligatoire, dans la mesure où elles ne peuvent être qu'accompagnées. Alors même que les pratiques de réflexivité dans l'organisation servent aussi la régulation sociale en tant qu'elles sont insérées dans des dispositifs⁵

managériaux individualisés qui produisent du contrôle social et de l'évaluation (Brunel, 2004) .

Des pratiques réflexives qui nécessitent une structuration

De plus, pour comprendre et accepter la complexité, nous soutiendrons avec Yann Vacher⁶ que le professionnel dispose d'un ensemble de ressources (représentations, savoirs, schèmes ou capacités de tout ordre) (Rey et al, 2007), qu'il construit et mobilise par l'intermédiaire d'une réflexion. Mais cette réflexion, pour être efficace, ne peut se limiter à une activité ponctuelle et déstructurée qui serait la part du spontané.

Pour comprendre cela, Yann Vacher différencie dans ses travaux trois composantes de la réflexivité. Le réfléchissement constitue un moment-espace de prise de conscience d'éléments pré-réfléchis inconscients (Vermersch 1994) ; il serait de l'ordre du spontané. Ensuite, la réflexion qui est un processus de rationalisation de la perception d'une situation (Donnay, Charlier 2001), relèverait à la fois du spontané et de l'institué. Enfin la métacognition qui se donne pour objet les deux processus précédents et qui inscrit son processus dans l'institué.

4 Valérie Brunel, « Pratiques réflexives et régulation organisationnelle », *Communication et organisation*, 28 | 2006, 17-31

5 Valérie Brunel, 2006, Op. Cit., p.30

6 Yann Vacher, Pratique réflexive et professionnalisation des professeurs stagiaires et de l'intervention des formateurs, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010

La place importante de l'alternance dans la réflexivité :

L'activation de ces trois processus prend par exemple son sens dans la structuration en alternance des formations. Pour Clenet, les formations en alternance sont les plus propices à l'amélioration de la professionnalisation car elles permettent de « considérer le complexe « sujet-action située » » (Clenet 2008) qui devient l'objet même de la réflexivité. Pour professionnaliser par l'alternance, la réflexivité⁷ est alors conçue comme le lien entre la conception et l'action et comme le support de sa régulation .

Les pratiques réflexives : signes de « bonne santé » institutionnelle

En résumé, les pratiques réflexives, boîte à outils et signes d'une « bonne santé » institutionnelle, qu'elles soient instituées ou spontanées, constituent l'un des supports aux pratiques réfléchies, elles-mêmes instituées ou spontanées. Par exemple, une pratique réflexive instituée comme un groupe de supervision peut inciter les professionnel.le.s à développer des pratiques réfléchies instituées (amélioration de modalités de fonctionnement existantes), aussi bien que spontanées (nouvelles modalités de fonctionnement). Les pratiques réflexives revêtent aussi un aspect de transversalité qui est à considérer autant sur le plan de la recherche que sur celui de l'accompagnement et de la formation. Et ceci afin qu'il y ait cohérence sur tous les plans d'un projet de mise en œuvre d'un⁸ changement qui exige réflexion, mais aussi passage à l'action .

Du cadre institutionnel nécessaire pour se saisir des pratiques réflexives :

Enfin, si tant est que les pratiques réflexives ne semblent être qu'une des modalités de réflexivité en travail social, cette réflexivité ne peut toutefois être laissée aux seules dispositions des professionnel.le.s et des institutions. Elles nécessitent pour trouver leur plein emploi un cadre dédié pour permettre à tou.te.s de s'en saisir. C'est à cette condition qu'elles peuvent également constituer un support de la promotion de la santé au travail et de prévention des risques psycho-sociaux.

7 Yann Vacher, Op. Cit., p.2

8 Louise Lafortune, 2006, Op.Cit., p. 200

► 1.2- Analyses évolutives des définitions de pratiques réflexives

Intéressons-nous dans la suite de ce rapport, à une analyse des définitions des pratiques réflexives, d'après cinq auteurs : DEWEY, J - PERRENOUD, P - SCHALLER, J-J - VERMERSCH, P et SCHÖN, D.A. En mettant en exergue la définition de chaque auteur, nos analyses dégageront les avantages et les limites de chacune d'entre elles, pour progresser dans nos réflexions et retenir, en un premier temps, la définition qui fera consensus pour le groupe de travail.

<p style="text-align: right;">9</p> <p>DEFINITION DE PERRENOUD</p> <p>«La pratique réflexive suppose que l'on accepte de ne pas avoir de réponse à toutes les situations-problèmes rencontrées, que l'on dispose d'une capacité d'apprentissage et que l'on conçoive que la construction de ces solutions en situation de pratique est une compétence en soi.</p>	<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> «Met en avant la nécessité de rester modeste face aux savoirs. «Capacité d'apprentissage tout au long de la vie. «Compétence liée à la réflexion dans l'action. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> «Apprentissages liés à la pratique sans penser l'association par d'autres connaissances. «Réflexions liées fondamentalement à la pratique. «« Quid » des apprentissages théoriques ?
<p style="text-align: right;">10</p> <p>DEFINITION DE DEWEY</p> <p>«Ce qui est spécifiquement humain dans l'action humaine, c'est, d'une part, la conscience de cette action et d'autre part, la régulation de cette action. En d'autres mots, l'être humain peut à la fois prendre conscience de ce qu'il fait et transformer son action pour l'améliorer, pour résoudre des problèmes.</p>	<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> «Notion de la conscience de l'action et de la réflexion pour agir sur l'action. «Dynamique de progression. «Besoin de méthode pour apprendre et améliorer ses actions. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> «Y a-t-il une fin à la dynamique ? «Peut-on être satisfait d'une action ? «l'action pas toujours synonyme de problème.
<p style="text-align: right;">11</p> <p>DEFINITION DE VERMERSCH</p> <p>«La pratique réflexive ne s'apprend pas spontanément ni en solitaire, d'où l'importance de la formation à la pratique réflexive.</p>	<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> «Formation initiale pour s'approprier la démarche. «Pas d'apprentissage solitaire. «Besoin d'apprentissages à la méthode. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> «La formation continue n'est pas abordée. «Pourquoi ne pas avoir besoin de réactualiser la méthode ? «Evolutive en fonctions des contextes.

9 PERRENOUD, P., « Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation », Cahiers pédagogiques, [En ligne], no 390, Janvier 2001.

PERRENOUD, P., « Assumer une identité réflexive », Éducateur, [En ligne], n° 2, Février 2005.

10 DEWEY, J., « La pratique réflexive : fondements et expériences diverses Approches inductives », Volume 3, N°1, 2006.

11 VERMERSCH, P., « L'entretien d'explicitation », Coll. « Pédagogies ». Outils », Issy-Les-Moulineaux, ESF éditeur, 2006.

12	<p>DEFINITION DE SCHALLER</p> <p>« Opérer un déplacement de la verticalité des injonctions institutionnelles et de leur traduction hiérarchique et bureaucratique vers une horizontalité qui implique un « faire avec » les usagers et les habitants.</p>	<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> « Intégrer l'avis des personnes concernées. « Passer du faire pour à faire avec. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> « Manque la place du professionnel qui semble être soumis aux injonctions verticales de la hiérarchie. « Peu de marge de manœuvre et de réflexivité personnelle.
----	--	---	---

L'élaboration de ce tableau a suscité de riches débats nous permettant de dégager un consensus autour de la définition SCHÖN, D.A.

« La pratique réflexive consiste à apprendre par et dans l'action, autrement dit de compléter une formation académique par une formation par la pratique, et aussi de se former par l'analyse de sa propre pratique, pendant ou après celle-ci ».

En considérant la définition posée par SCHÖN, D.A comme le point de départ de notre réflexion, celle-ci nous a permis de débattre, d'affiner notre analyse relative à la finalité, au but, aux objectifs visés de la pratique réflexive, aux enjeux pour les professionnels, les personnes accompagnées, les employeurs, et le travail social plus généralement.

Nous nous devons dans notre réflexion pour cette définition des pratiques réflexives, de prendre en compte la réalité professionnelle et la conjoncture actuelle, plus complexe et plus hétérogène tout en contextualisant celle-ci avec l'ensemble des acteurs afin d'être le plus exhaustif possible.

En effet, cette nouvelle définition doit permettre la prise en compte de différents éléments de contexte tels que : la massification des problèmes sociaux et l'enchevêtrement des problématiques, la notion d'urgence, l'accélération du rythme avec souvent une réponse rapide à apporter, la place délicate du professionnel à l'interface des personnes accompagnées et de sa hiérarchie, la flexibilité demandée à chacun dans ses pratiques, et une adaptation permanente, (Cf : La modernité liquide, Bauman (2000, 2009), la communication quasi -instantanée qui modifie le rapport au temps, « l'incertitude » du travail professionnel (Cf la pratique prudentielle), la prise en compte de la personne accompagnée, le nécessaire travail en partenariat...

Ces réflexions nous ont permis d'élaborer une nouvelle définition des pratiques réflexives françaises, que nous proposons ci-après.

► 1.3- Nouvelle définition des pratiques réflexives : des compétences à développer et des contextes à aménager

Il faut différencier les pratiques réfléchies que l'on peut penser permanentes, pour toutes les actions dans le secteur de l'intervention sociale, des pratiques réflexives apprises et réactualisées en formations, initiales puis continues, appliquées et développées dans la pratique. Ces pratiques réflexives ont pour effet de développer les compétences professionnelles par des méthodes, interrogeant leurs effets, des dispositifs, et des coopérations dans une situation donnée. En effet, les

réalités contemporaines, qui ont à la fois élargi et complexifié les situations de vulnérabilités¹³, obligent à développer les compétences des travailleurs sociaux, en prenant en compte l'avis de tous

12 SCHALLER, J-J., « Des chantiers ouverts du faire ensemble », Le sujet dans la cité, 2013/1 (Actuels n° 2), p. 199-205.

13 CASTEL R, (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

les acteurs impliqués dans une situation, tout en favorisant des contextes favorables, notamment institutionnels, à la réalisation de ces pratiques.

Voici donc la nouvelle définition :

« Les pratiques réflexives développent des méthodes d'analyses mises en œuvre par le professionnel sur ses actions. Selon la situation et sa complexité, ces réflexions seront complétées par des retours critiques pertinents, plus ou moins constructifs et distanciés, se déclinant à trois niveaux. Les pratiques réflexives primaires, qui se réalisent en prenant en compte l'avis de la personne accompagnée, puis de son entourage. Les pratiques réflexives secondaires, qui associent des réflexions d'experts du secteur professionnel, qu'ils soient pairs ou responsables hiérarchiques. Les pratiques réflexives tertiaires, qui appellent à des analyses d'experts extérieurs au secteur : chercheurs, employeurs, élus ».
(Gisèle Dambuyant, 2021)

Cette définition sera reprise et présentée par une première fiche dans la deuxième partie de ce rapport.

II- L'INTERET PROFESSIONNEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF DES PRATIQUES REFLEXIVES

Les professionnel.les du champ social dont les travailleurs sociaux sont confrontés à une massification et une complexification des problèmes sociaux desquelles émergent de nouveaux besoins sociaux. Ils sont confrontés aussi à des situations d'urgence et à des contraintes institutionnelles pour mettre en œuvre des dispositifs. Cela nécessite d'ajuster leurs pratiques en co-construisant avec les personnes accompagnées des réponses adaptées aux difficultés qu'elles rencontrent.

Cette situation requiert de la part des professionnel.les d'investir des pratiques réflexives leur permettant d'une part, d'apprendre de leurs expériences et de faire évoluer leurs pratiques, d'autre part, de partager et de concevoir dans une démarche collaborative pour renforcer l'action sociale.

C'est donc à plusieurs niveaux : personnel, professionnel, individuel, collectif que nous pouvons interroger l'existence de la réflexivité.

Partons de l'aspect professionnel pour approfondir ici la nécessité de travailler dès la formation la réflexivité qui ensuite conduira aux pratiques réflexives de chaque professionnel. Réaffirmons tout d'abord que les pratiques réflexives concernent avant tout les pratiques professionnelles.

Si nous définissons une pratique comme une manière d'exercer une activité, une expérience, nous pourrions considérer qu'une pratique réflexive est un temps de réflexivité à travers un regard et une analyse posés par un.e professionnel.le sur son activité. Une pratique réflexive serait donc en soi – également – une pratique professionnelle, puisque c'est le professionnel, et non la personne, qui regarde son activité.

Il semble donc fondamental de s'intéresser aux enjeux des pratiques réflexives pour les professionne.les et d'identifier les obstacles afin de cerner ce qui peut faire levier pour l'émergence et le développement de la réflexivité.

► 2.1- Les pratiques réflexives et la formation

↳ La réflexivité essentielle à la formation initiale

14

Nous constatons avec Yvette Molina (2016) que l'introduction et la présence de la réflexivité au sein de la formation initiale doivent être considérées comme une nécessité pour la construction « praticien réflexif » (Schön, 1994) dans le champ des professions de l'intervention sociale.

Afin d'adopter une posture réflexive en situation professionnelle, le (futur) professionnel doit l'avoir travaillée de près dès sa formation initiale. C'est l'un des rôles majeurs que l'on doit assigner à cette formation afin d'accéder à un diplôme et donc à un savoir « expert » reconnu et légitime (Boussard, Demazière et Milburn, 2010).

Les métiers du social revêtent une tension permanente entre « incertitude » et ce « savoir expert » des professionnels (Champy, 2009). Et c'est cette incertitude qui est régulée par les pratiques réflexives (Yvette Molina, Op. Cit.)

La formation initiale se révèle être un passage d'une conception du sens commun profane à celle de l'expert professionnel. Elle doit avoir pour fondement des principes de réflexivité. Nous soutiendrons

14 Molina, Y. (2016). La pratique réflexive dans la formation en travail social. Le parcours de professionnalisation et le mémoire de recherche. *Approches inductives*, 3 (1), 68–90.

avec Yann Vacher que le professionnel dispose donc d'un ensemble de ressources (représentations, savoirs, schèmes ou capacités de tout ordre) (Rey et al, 2007), qu'il construit et mobilise par l'intermédiaire d'une réflexion. Mais cette réflexion, pour être efficace, ne peut se limiter à une activité ponctuelle et déstructurée qui serait la part du spontané.

Pour comprendre cela, Yann Vacher différencie dans ses travaux trois composantes de la réflexivité. Le réfléchissement constitue un moment-espace de prise de conscience d'éléments pré-réfléchis inconscients (Vermersch 1994), il serait de l'ordre du spontané. Ensuite, la réflexion qui est un processus de rationalisation de la perception d'une situation (Donnay, Charlier 2001), elle relèverait à la fois du spontané et de l'institué. Enfin la métacognition qui se donne pour objet les deux processus précédents et qui inscrit son processus dans l'institué.

L'alternance et l'analyse de pratiques professionnelles (comme bases des formations initiales) induit une posture réflexive

L'activation de ces trois processus prend par exemple son sens dans la structuration en alternance des formations initiales. Pour Clenet, les formations en alternance sont les plus propices à l'amélioration de la professionnalisation car elles permettent de « considérer le complexe « sujet-action située » » (Clenet 2008) qui devient l'objet même de la réflexivité. Pour professionnaliser par l'alternance, la réflexivité est alors conçue comme le lien entre la conception et l'action et comme le

16

support de sa régulation .

L'acquisition d'une posture réflexive nécessite un travail réflexif à différents moments de la formation. Celle-ci doit instaurer une didactique entre apports théoriques et situations rencontrées (et analysées) sur les terrains de stage. Les terrains de stage sont à notre avis éminemment des terrains de formation et les professionnels référents sur le terrain sont de véritables formateurs au même titre que les formateurs en centre de formation ou à l'université.

L'analyse des pratiques professionnelles est, elle, une démarche de théorisation des pratiques à partir de modèles et de concepts issus de recherche ou de formalisation des méthodes et des outils qui résultent de la confrontation entre (futurs) praticiens (Blanchard-Laville, 1996). Elle est plus que jamais pertinente que ce soit en formation initiale ou en formation continue. La formation favorise une socialisation professionnelle. Cette réflexivité, initiée en formation initiale, doit se perpétuer en formation continue. Cette dernière sert à ajuster son intervention aux savoirs d'experts acquis en formation initiale.

Relevons au passage que la réflexivité n'est pas mentionnée dans les référentiels de formation mais qu'elle est transversale, et primordiale. Rappelons aussi la place essentielle de la contribution des personnes accompagnées dès la formation initiale. Les intervenants sociaux existent parce que les personnes accompagnées existent. Associer ces dernières aux formations, au-delà de leurs simples témoignages, en s'appuyant sur leur savoir d'expérience, s'avère un des critères importants dans un processus réflexif.

En formation doit donc pouvoir se vivre une double alternance, celle entre apports théoriques et pratiques, celle entre la réflexivité individuelle et la réflexivité collective au sein d'un groupe de « pairs professionnels » et en parallèle une coopération étroite avec les personnes concernées par l'accompagnement.

15 Yann Vacher, Pratique réflexive et professionnalisation des professeurs stagiaires et de l'intervention des formateurs, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010

16 Yann Vacher, Op. Cit., p.2

La formation initiale : obstacle et levier

C'est au travers du vécu du travailleur social que nous posons les conditions d'existence des pratiques réflexives. Celles-ci se construisent avant tout en formation initiale.

Les pratiques réflexives sont des parties intégrantes de la formation d'un travailleur social au travers de travaux d'analyse de situations socio-économiques, familiales, de travaux de recherche, d'études de politiques sociales, d'apprentissage de moyens de communication écrite professionnelle, d'expérimentation, d'accompagnement à la vie collective, sociale, familiale sous forme individuelle et/ou collective. C'est en formation initiale que l'on développe des manières de penser et d'agir : « savoir agir tout en pensant ce que l'on fait ».

C'est le lieu privilégié pour acquérir des compétences réflexives en vue de mieux réfléchir, décider et agir par : une prise de recul, l'identification d'un cadre conceptuel, la problématisation, l'attitude empathique, la capacité à observer, le « savoir analyser », la capacité à interpréter, construire une ou des réponses et développer ses spécificités. Ces compétences sont inhérentes au vécu sur le terrain donc à la formation pratique (stage). C'est le terrain qui guide les pratiques réflexives pour construire avec les personnes des réponses adaptées à leurs situations.

Obstacle

En cela, la formation pratique présente de façon récurrente des difficultés à se réaliser faute de structures sociales d'accueil, de disponibilités de tuteurs formés en respectant le besoin pour le stagiaire d'évoluer auprès d'un travailleur social de même identité professionnelle afin de développer les spécificités rattachées à son métier.

Par ailleurs, selon les formations de travailleur social, la durée de stage est plus ou moins suffisante pour acquérir des compétences en pratique et les lieux de stage parfois multiples en lien aux modalités de la gratification. Ce qui n'avantage pas l'appropriation des savoirs propres à chaque métier du travail social.

Levier

Aussi, il semble nécessaire de faciliter la réalisation de la formation pratique (stages) c'est-à-dire informer davantage les institutions, les professionnels de terrain des enjeux de la formation pratique et réfléchir à des formes innovantes d'accueil des stagiaires pour un véritable accompagnement réflexif dans leur apprentissage.

L'ouverture des centres de formation à un travail formatif in situ pour des études de populations et de terrain ainsi que la participation à la formation de personnes accompagnées sont des vecteurs importants de développement de pratiques réflexives à des fins de recueil des besoins sociaux, d'étude et de construction de réponses sociales adaptées.

Le développement de la formation du travail social en alternance semble intéressant à promouvoir car il est bien approprié pour répondre aux besoins d'acquisition de compétences qui se construisent sur le terrain au regard des besoins des personnes à accompagner et d'apprentissage d'un positionnement professionnel nécessitant une réflexivité.

De la réflexivité aux pratiques réflexives. La continuité en formation continue

Les pratiques réflexives sont basées sur une réflexion critique et contribuent à une pensée critique. Elles induisent des postures de réflexivité faisant le pont entre les différents intervenants et chercheurs. (Mercure-Rivard, 2016). Elles provoquent une remise en question des préconstruits et des automatismes chez les professionnels, un désaxement permanent. Elles permettent un travail progressif d'explicitation, puis d'analyse critique et enfin de pratiques professionnelles. Elles sont une tension entre la lecture d'une situation à valeurs personnelles et professionnelles. Les pratiques réflexives permettent de « dégager l'implicite dans ses prises de décision et d'examiner les valeurs personnelles et professionnelles dans lesquelles ses présomptions sont ancrées » (Mercure – Rivard, Op.Cit.)

Ainsi les professionnels doivent s'inscrire dans un mouvement permanent qui permet d'explicitier la relation entre l'interprétation des situations vécues et un regard sur soi dans la situation. La formation

continue peut permettre ce travail qui permet de « mieux comprendre et considérer différents construits psychosociaux contenus dans l'expérience subjective et intersubjective des acteurs, tenir compte de la complexité de la pratique et des représentations partagées d'une réalité » (Leclerc, Bourassa et Filtreau, 2010)

De même, le groupe d'analyse de pratiques, selon Édouard Ravon (1989), représente le lieu où peut déboucher une réflexion plus théorique, une recherche d'autres pratiques à travers de nouveaux modèles mettant aussi bien en jeu le travail sur soi que l'écoute des autres. Il souligne également l'importance de l'histoire de l'institution dans laquelle nous travaillons. « Cette histoire est aussi marquée depuis son origine par un double mouvement où se confrontent les tenants d'une pédagogie se référant à des modèles sociologiques générant des pratiques collectives, et les tenants d'une pédagogie se référant en permanence à la clinique des situations mettant en jeu la relation interpersonnelle. » De cette confrontation peuvent naître des malentendus ou des conflits. Le groupe d'analyse de pratiques peut servir à les identifier, à mettre en exergue leur possible complémentarité (Ranchin, 2003). Il inculque aussi à la fois une réflexivité chez chaque professionnel participant et une dynamique de pratiques réflexives dans une équipe de travail.

Les pratiques réflexives sont un travail obligeant à une analyse par les professionnels sur leur activité. Elles interrogent les effets des outils, des méthodes, des dispositifs, des coopérations dans une situation donnée, en tenant compte des personnes accompagnées et de leur environnement. Elles sont en même temps une amélioration de la posture individuelle et des compétences professionnelles de chaque acteur. Elles sont basées sur un échange horizontal des savoirs, sur une observation des situations complexes sous tous les angles et avec toutes les personnes concernées. C'est un travail de délibération éthique collective (Bertrand Ravon, 2016) qui tient compte de la pluralité des normes, des situations qui peuvent changer, des organisations et des territoires. Pour cela, des instances collectives de réflexion doivent être créées ou maintenues (sous la forme d'analyse de pratiques réflexives).

Les pratiques réflexives : de l'importance de la participation et de la contribution des professionnels aux rassemblements scientifiques

Pour toute démarche scientifique, la portée réflexive consiste en une prise de conscience et en un examen approfondi de sa propre volonté scientifique. Schön (1996) nomme cette démarche comme une réflexion en cours et sur l'action, précisant que le professionnel efficace est celui qui explicite cette réflexion, la modélise et en fait émerger clairement le savoir pratique qui s'inscrit dans son action. Un encouragement à cette articulation scientifique s'avère nécessaire sous la forme de participations, mais aussi d'interventions dans des colloques, séminaires, conférences, regroupements à caractère scientifique, où se retrouvent des théoriciens, des chercheurs et toute catégorie de professionnels, des responsables de structures aux travailleurs dits de « terrain ».

Les pratiques réflexives sont à promouvoir au sein de chaque formation des intervenants sociaux. La réflexivité n'est possible que si elle est travaillée lors de la formation initiale, si elle se poursuit en formation tout au long de la vie et enfin si les organisations où travaillent le professionnel favorisent les conditions de son expression. « Le professionnel, en prenant en compte son propre vécu du quotidien de travail, en partant des situations vécues par les publics telles qu'elles sont relatées par eux-mêmes, en posant un regard sur sa compréhension de la société, ajuste son intervention aux savoirs d'experts qu'il aura acquis au cours de sa formation initiale » (Yvette Molina, Op.Cit.).

► 2.2- Les pratiques réflexives et la réalité du champ professionnel

Les pratiques réflexives : entre individuel et collectif

Nous situons les pratiques réflexives à deux niveaux, celui du professionnel, dans sa position individuelle et dans ses valeurs personnelles. Et celui du collectif de travail, où doivent exister les échanges, les débats, les points de vue différenciés, les valeurs divergentes qui émergent et se confrontent et construisent, réajustent des modes d'intervention. (Molina, 2016). Après la formation

initiale, cette dialectique doit être poursuivie. Cela implique toute une organisation réflexive qui favorise les pratiques réflexives, au sein d'espaces collectifs. Et la formation. Par exemple, une pratique réflexive instituée comme un groupe de supervision peut inciter les professionnel(les) à développer des pratiques réfléchies instituées (amélioration de modalités de fonctionnement existantes), aussi bien que spontanées (nouvelles modalités de fonctionnement).

Les pratiques réflexives revêtent aussi un aspect de transversalité qui est à considérer autant sur le plan de la recherche que sur celui de l'accompagnement et de la formation (initiale et continue). Et ceci afin qu'il y ait cohérence sur tous les plans d'un projet de mise en œuvre d'un changement qui exige réflexion, mais aussi passage à l'action .

Les réalités professionnelles : obstacle et levier

En exercice sur le terrain professionnel, ce sont d'autres réalités qui se présentent aux professionnels, pas toujours traitées en formation. Il ne suffit pas de maîtriser des théories, des connaissances pour pouvoir être professionnel, s'engager dans des démarches réflexives c'est produire de nouveaux savoirs professionnels. C'est aussi permettre de conserver du sens dans sa pratique professionnelle pour parer aux sentiments de perte de sens fréquemment dénoncés, du fait de la part importante de tâches administratives parmi les activités des professionnel.les, de l'empilement des dispositifs et du faible recours à l'expertise des professionnel.les de terrain dans la conception de ces dispositifs. C'est repérer ses affects pour adopter la juste distance relationnelle dans l'accompagnement, tout en nouant une relation de confiance avec les personnes accompagnées. Il s'agira également de développer les interactions et l'entraide entre pairs par la mobilisation des compétences mutuelles et la communication sur sa pratique.

Pour ce faire, il faut interroger leur faisabilité et donc pouvoir répondre aux : où, quand, comment, qui, avec qui, pourquoi des pratiques réflexives ?

Obstacle

Il peut être difficile pour certains employeurs par manque de connaissance ou de sensibilisation sur le sujet d'entrevoir les avantages à favoriser les pratiques réflexives. Une crainte que cela soit un lieu de critiques ou de remises en cause peut également expliquer le non investissement et la non reconnaissance de l'utilité dans la mise en place de ces groupes de réflexion. Ainsi l'absence d'autorisation de la part de l'employeur peut limiter les pratiques réflexives à des modes informels ou encore le manque de confiance de la part des encadrants peut freiner les réunions entre pairs et en limiter la créativité.

Les employeurs par manque de moyens financiers peuvent empêcher le financement de dispositifs d'appui aux pratiques réflexives : interventions extérieures dans le cadre d'ateliers de pratiques professionnelles, ateliers de co-développement pour les cadres ou temps cliniques avec un psychologue. Le coût de ces dispositifs n'est pas systématiquement prévu dans les budgets structurels.

Les pratiques réflexives peuvent être décidées par la hiérarchie sans associer les professionnels rendant difficile l'investissement de ces derniers, confrontés souvent à une surcharge de travail qui ne leur permet pas la disponibilité nécessaire à ce type d'activité. Comment prendre le temps de penser sa pratique alors qu'il n'est matériellement pas possible de gérer les tâches quotidiennes ? Par ailleurs, certaines réunions de service peuvent être programmées sur un même créneau horaire que des démarches de travail. Les professionnels se trouvent confrontés à un dilemme.

Une inégalité dans la régularité de fonctionnement selon les travailleurs sociaux en service est à souligner. Certains employeurs proposent des groupes de travail une fois par semaine pour certains travailleurs sociaux quand d'autres se voient proposer 10 réunions par an.

Face à tout cela, il est aisé de comprendre les difficultés des professionnels à prendre le temps et dégager de l'espace pour se poser des questions, apprendre à partir de l'expérience, innover, observer, ajuster progressivement son action. Cela peut générer une réticence chez les professionnel-le-s à investir des temps de pratiques réflexives.

Levier

Une prise de conscience des employeurs de l'intérêt des pratiques réflexives au bénéfice des professionnel.les et des personnes accompagnées est nécessaire.

Les pratiques réflexives doivent pour être créées, se développer, se pérenniser, être inscrites dans le cadre institutionnel. Cette étape fait partie du construit institutionnel. Ne faut-il pas que ces pratiques réflexives figurent dans le projet associatif et dans les missions des professionnels, toute institution confondue ? Cela suppose d'engager des moyens matériels et financiers indispensables à leurs réalisations et de donner un cadre pour permettre aux professionnel.les de s'investir collectivement et individuellement dans des pratiques réflexives. Les intégrer dans le plan de formation et les prendre en compte dans les coûts structurels devrait être envisagé.

Ces pratiques réflexives ont besoin d'être formalisées et organisées dans des espaces de décompression, de liberté de parole. Pour qu'elles soient investies, il semble important d'associer les professionnel-le-s à la définition des pratiques réflexives et de rendre prioritaires (mais non obligatoires) les temps consacrés aux pratiques réflexives en favorisant une régularité significative dans l'organisation des services.

La participation aux pratiques réflexives

Participer aux pratiques réflexives, c'est être en capacité de partager, de développer les interactions et l'entraide entre pairs par la mobilisation des compétences mutuelles et la communication sur sa pratique. C'est apprendre et se préparer à des prises de décisions. C'est s'ouvrir à la formation continue (comme nous l'avons développé plus haut) pour développer une posture d'être en recherche, une manière de questionner le monde, de le comprendre, de l'interpréter, d'agir pour contribuer à le transformer afin de répondre au mieux aux besoins sociaux. C'est aussi enrichir sa pratique, la faire évoluer en lien avec l'actualité. Une posture de chercheur s'avère importante à maintenir quotidiennement. Il s'agit donc de développer un habitus réflexif, de mobiliser des outils permettant la réflexion d'un « savoir analyser », de convoquer des processus de questionnement, différents savoirs qui nourrissent la compréhension voire l'explication de certains phénomènes rencontrés

18 (Bernard Wetzel, 2010). Ainsi maintenir une posture quotidienne « d'être en recherche », c'est avoir un rapport réflexif au monde et au savoir, une curiosité, un regard distancié, des attitudes, l'envie de comprendre. C'est aussi apprendre à identifier ses propres logiques qui guident l'action, évaluer sa pratique et ses effets sur les situations et les personnes.

C'est une posture qui va à la rencontre de savoirs théoriques et d'expériences. C'est travailler sur sa réactivité, sa prise d'initiatives sur le terrain pour, avec, aux côtés des personnes.

Il s'agira de réinterroger le clivage entre les différentes formes de savoirs : ceux produits par les chercheurs, ceux découlant de l'activité des professionnel-le-e ou encore ceux issus de l'expérience des personnes accompagnées, pour en extraire des complémentarités.

Obstacle

Ces intentions ne se suffisent pas à elles-mêmes. Les freins à la formation peuvent être très présents.

18 Bernard Wetzel- praticien réflexif : entre recherche, formation et compétences professionnelles In: Actes de la Recherche, 2010, no. 8, p. 15-35

La confrontation de différentes identités de travailleurs sociaux ou de cultures sociales en cours de pratiques réflexives peut être génératrice d'incompréhension, de tension, et d'impossibilité à la co-construction

Levier

Il semble nécessaire de rendre encore plus accessible la formation professionnelle en tant qu'évolution personnelle du professionnel.

C'est à la structure sociale de permettre de développer une posture d'être en recherche. Elle peut s'envisager et s'organiser autour de travaux de recherche-action avec différents acteurs du secteur ou à travers une mobilisation de l'équipe dans un travail de recherche mené par un-e collègue ou un-e stagiaire.

Lorsque les pratiques réflexives se partagent, il est nécessaire de définir un cadre déontologique et éthique posant des règles, des exigences, des références où chacun trouve sa place dans le fonctionnement, l'animation permettant des prises de parole libres. Cela devient un espace culturel avec échanges et partages de savoirs. Pourquoi ne pas construire une charte pour s'entendre sur les notions de secret professionnel, de partage d'informations ? De même, il paraît indispensable d'interroger à chaque mise en œuvre de pratique réflexive la place de l'éthique pour le respect des droits humains.

Créer et rendre accessible un répertoire de personnes qualifiées pour l'animation des pratiques serait un outil supplémentaire.

Investir et faire vivre les pratiques réflexives au sein des organisations

Faire vivre les pratiques réflexives nécessite une démarche à mener régulièrement. Ces pratiques vont trouver des supports d'actions avec l'évolution de la société et l'apparition de problématiques auxquelles sont confrontés les travailleurs sociaux au quotidien. Un arrêt sur image au travers des pratiques réflexives peut permettre une meilleure compréhension du monde, et peut être source d'intérêt pour des pratiques permettant d'analyser son savoir être, son savoir-faire et d'adapter ainsi les actions en tenant compte des potentialités des personnes accompagnées.

C'est l'occasion de réinterroger les besoins sociaux, le sens des pratiques, les modes d'intervention, les politiques sociales...

Investir les pratiques réflexives, c'est vouloir faire évoluer ses moyens d'agir, ses manières d'agir, les raisons d'agir. Tout ceci va nourrir les besoins des professionnel-le-s et permettre de renforcer leur opérationnalité, leur efficacité, leurs raisons d'être auprès des personnes accompagnées. C'est renforcer sa légitimité.

Obstacle

Le travailleur social est peut-être dépassé par la masse d'informations reçues, les changements législatifs. Apparaît ainsi une nécessaire sélection à faire pour agir en toute conscience et en bonne conscience.

Il faut donc penser son évolution professionnelle aujourd'hui et se trouver en capacité d'utiliser de nouveaux outils mais surtout ne pas oublier de s'interroger sur les effets qu'ils produisent : par exemple : la dématérialisation et l'obligation de maîtriser le numérique avec les incohérences, les difficultés que cela génère.

Pour le travailleur social, il est nécessaire de réévaluer régulièrement ses niveaux de connaissance, de les actualiser pour adapter son accompagnement.

Levier

Le travailleur social a besoin de comprendre ce qui se joue avec lui, autour de lui et donc a besoin d'avoir une vue tant micro que macro sociologique de l'intervention sociale pour l'individu dans la société.

Pour cela, il semble primordial de créer des moments de partage avec les personnes à accompagner pour s'ouvrir au dialogue, pour recueillir en face à face les attentes, mieux saisir les raisons de différents points de vue et par là même d'éventuels conflits ou freins à un accompagnement adapté. Cette approche et ces temps d'échanges nécessitent d'être organisés in situ, de faire partie des temps d'intervention. Cela peut faire l'objet d'organisation de temps collectif avec les personnes à accompagner ..."Construire son devenir".

Le travailleur social a aussi besoin d'être soutenu afin de rester dans une démarche d'accueil et de compréhension de ce qui l'entoure. Il doit être encouragé à mener une veille professionnelle pour comprendre les phénomènes sociaux et leurs impacts sur les personnes accompagnées.

S'ouvrir et matérialiser un partenariat issu de domaines variés comme la santé, le financier, l'immigration entre autres pour un rapprochement autour de questions communes, pourrait permettre des échanges de savoirs, la construction d'actions coordonnées.

Il serait bénéfique d'investir des instances hors institution (associative, ministérielle, formative...) traitant de l'actualité sociale pour apporter une réflexion de terrain et permettre de faire évoluer de façon plus large les pratiques et plus généralement le travail social.

Au regard de ce chapitre nous pouvons donc proposer des préconisations pour le développement des pratiques réflexives professionnelles des travailleurs sociaux qu'elles soient inhérentes aux formations ou aux secteurs d'activités, présentées dans la deuxième partie de ce rapport.

► 2.3- Tableau comparatif de pratiques réflexives de diplômés du travail social de niveaux différents

Centralisation des retours sur les pratiques réflexives de diplômés du travail social de niveaux de qualification différents

	Apprentissages et compétences acquises en formation initiale	Mise en œuvre dans les activités professionnelles	Conditions de réussites	Obstacles à surmonter	Leviers mobilisables / préconisations
Niveau 7 CAFDES	<p>Séances d'analyse de pratiques</p> <p>Échanges entre étudiants et formateurs sur la réflexivité</p>	<p>Organisation de séances d'analyse de la pratique professionnelle</p> <p>Organisation de journées d'étude à thème</p> <p>Formations dispensées par des coachs auprès des professionnels</p>	<p>Adhésion des professionnels à la démarche</p> <p>Cadre approprié et respectueux de la parole</p> <p>Climat de confiance, neutralité et confidentialité des échanges</p>	<p>Craintes des professionnels pour libérer la parole (peur du jugement, manque de confiance en soi)</p> <p>Écarts entre le travail réflexif demandé (protocoles, procédures dans l'établissement) et ce que le professionnel produit réellement</p>	<p>Permet d'améliorer la pratique / meilleure gestion des situations professionnelles</p> <p>Facilite l'émergence d'une dynamique de groupe</p> <p>Pratiques réflexives insuffisamment abordées dans la formation CAFDES</p> <p>L'appui d'un Cabinet-Conseil en organisation est utile, introduire un tiers facilitateur.</p>
Niveau 7 DEIS	<p>Production de connaissances en lien avec les pratiques réflexives</p> <p>Proposition et conduite d'actions adaptées et générant de la réflexivité</p> <p>Pilotage de groupes de travail en interne</p>	<p>Projets adaptés à l'organisation, accompagnant le changement et dans un souci constant de développement</p> <p>Mutualiser les recherches et garantir une veille stratégique</p> <p>Coanimation des sessions d'analyse</p>	<p>Adhésion et coopération des équipes interdisciplinaires au travail d'ingénierie</p> <p>Aménagement de temps et d'espaces pour une réflexion approfondie sur les pratiques existantes et/ou à encourager</p>	<p>Difficultés des organisations à vouloir prioriser l'embauche d'un cadre « développeur » et facilitateur de recherche</p> <p>Propension à se reposer sur cette personne pour porter, garantir les pratiques réflexives</p>	<p>Un ingénieur social dans une équipe permet de faciliter les rouages entre les directions et les équipes (être un tiers)</p> <p>Transversaliser les contenus entre DEIS et CAFDES (surtout ceux qui sont axés sur les</p>

<p>Niveau 7 DEIS (suite)</p>	<p>et en externe afin de promouvoir et d'améliorer les pratiques réflexives Etude de terrain et analyses de politiques sociales avec préconisations</p>	<p>de pratiques professionnelles</p> <p>Réunions pluridisciplinaires ou pluri-partenariales au service de la conception de projets de développement</p> <p>Accompagnement au changement des différents acteurs concernés</p>	<p>Soutien de la direction des institutions</p> <p>Aptitudes au changement avec la nécessaire prise de recul, mise en questionnement et capacités d'innovation</p>	<p>Assimiler la fonction d'ingénierie à du management Crainte de la part des organisations que cette mission déstabilise leur fonctionnement</p>	<p>pratiques réflexives)</p> <p>Impulser une politique de formation étroitement liée au principe des pratiques réflexives</p> <p>Permettre des stages DEIS in situ au sein même d'organisations pour faciliter une employabilité. La mise en œuvre de ce diplôme s'effectuant souvent au travers d'appels d'offres s'adressant principalement à des indépendants.</p>
<p>Niveau 6 CAFERUIS</p>	<p>Échanges entre étudiants et formateurs sur la réflexivité</p> <p>Capacité à apporter une réponse à un problème précis, par une réflexion collective sur le pourquoi, comment, à qui ...</p> <p>Séances d'analyse de pratiques en petits groupes</p> <p>Recherches / lectures permettant la théorisation et la réflexion sur les pratiques professionnelles</p> <p><i>*Un étudiant a mentionné que les pratiques réflexives n'étaient pas</i></p>	<p>Organisation de séances d'analyse de la pratique professionnelle, impliquant parfois un cabinet extérieur</p> <p>Régulation des pratiques professionnelles</p> <p>Mise en place de temps d'échange, en individuel ou en collectif, sur une thématique donnée</p>	<p>Accepter de prendre de la hauteur / recul sur ces propres pratiques (remise en question)</p> <p>Accepter d'exposer ses erreurs aux autres, dans une démarche de non-jugement et d'écoute bienveillante</p> <p>Aménager un temps / espace pour la réflexivité</p> <p>Capacité à interroger ses pratiques sur la base de concepts / méthodes théoriques</p> <p>Adhésion des équipes</p>	<p>Risque de mauvaise interprétation des informations / critiques</p> <p>L'introspection peut être déstabilisante pour les professionnels (nécessité d'une certaine maturité)</p> <p>Manque de temps et d'intérêt des professionnels pour construire une démarche réflexive et la faire perdurer dans le temps (en raison de la routine et des habitudes)</p> <p>Méconnaissance globale des pratiques réflexives par les professionnels</p>	<p>Nécessité d'introduire davantage de concepts théoriques et de contenus sur les pratiques réflexives dans les formations sociales et médico-sociales</p> <p>Prévoir dans chaque organisation un temps dédié à la réflexivité, comme outil de travail à part entière pour améliorer en continue la qualité des accompagnements</p> <p>Réaliser des formations en externe et faire appel à des tiers pour faire monter en</p>

	<i>abordées en cursus universitaire</i>				compétences les équipes lors des crises
	Apprentissages et compétences acquises en formation initiale	Mise en œuvre dans les activités professionnelles	Conditions de réussites	Obstacles à surmonter	Leviers mobilisables / préconisations
Niveau 6 (suite) DEES	<p>Impulsion des pratiques réflexives dans une équipe interdisciplinaire</p> <p>Importance des Groupes d'Analyse de Pratiques</p> <p>Professionnalisation affinée par l'articulation théorie/pratique</p> <p>L'écriture en intervention sociale</p> <p>Qualités de contextualisation</p> <p>Accès à une sensibilisation à la recherche en travail social</p>	<p>L'ES garant des pratiques réflexives dans chaque projet éducatif</p> <p>Association des personnes accompagnées dans la conception et le déroulement de leur projet individualisé</p>	<p>Rapport de confiance et décisions concertées avec la hiérarchie</p> <p>Participation aux instances de décision</p> <p>Communication (outils, dispositifs co-développés)</p>	<p>Glissement de fonction des ES vers uniquement des coordinations d'équipe</p> <p>Réduction des personnels qualifiés</p> <p>Manque de sensibilisation des professionnels aux pratiques réflexives</p>	<p>Groupe de confrontation de pratiques permanents dans les organisations</p> <p>Promotion d'une politique de formation collective en lien avec les pratiques réflexives (écrite, communication ...) et de formation individuelle (logique de parcours de chaque salarié, responsabilisation)</p>
Niveau 6 (suite) DEJE	<p>Importance des Groupes d'Analyse de Pratiques (avec un professionnel extérieur)</p> <p>Professionnalisation affinée par l'articulation théorie/pratique</p> <p>Coéducation (le travail avec les parents)</p> <p>Qualités de contextualisation</p> <p>Accès à une sensibilisation à la recherche en travail social</p>	<p>EJE comme personne ressource dans une équipe (dynamique d'équipe, garant de la réflexivité)</p> <p>Organisation et animation d'instances collectives permettant des prises de recul sur l'urgence générée par le terrain</p>	<p>Dégagement de temps pour des réunions cliniques et réflexives</p> <p>Développement d'outils et de dispositifs de communication interne et externe</p>	<p>Manque de moyens constants de personnels qualifiés</p> <p>Manque de sensibilisation des professionnels aux pratiques réflexives</p>	<p>Analyse de pratiques professionnelles inscrites dans la régularité en intra et avec d'autres structures à l'extérieur (par exemple regroupement mensuel d'EJE sur un territoire d'intervention)</p> <p>Une formation continue encouragée et développée pour toutes les équipes (encadrement de proximité,</p>

	Application des pratiques réflexives au sein d'une équipe professionnelle				dynamique d'équipe, le développement de l'enfant, la parentalité...)
Niveau 6 DE CESF	<p>Capacités à être en veille sociale, politique, technique, juridique, économique pour l'analyse et le diagnostic d'une situation individuelle dans sa complexité et sa globalité.</p> <p>Adapter sa pratique et son expertise aux potentialités de la personne ou du groupe de personnes</p> <p>Savoir évaluer les résultats de l'intervention en favorisant l'implication de la personne (GAP à l'appui et retours sur expériences de stage)</p> <p>Concevoir et conduire en partenariat des projets à dimension territoriale.</p> <p>Le mémoire de pratiques professionnelles en formation initiale prépare à ces aptitudes de chercheur, de personne curieuse professionnellement et qui doit savoir douter, se remettre en question pour mieux trouver les</p>	<p>Mise en oeuvre par chacun de méthodologies pour des projets tant individuels que collectifs</p> <p>Prise de recul et remise en question lors de l'évaluation des actions menées.</p> <p>Temps réflexif individuel, informel se complète avec des temps collectifs formels.</p> <p>Organisation régulière de GAP et supervision</p> <p>Réunions institutionnelles pour le fonctionnement des équipes et échanges sur projets individualisés</p> <p>Temps de réunion imposés par la Direction visant à créer une cohérence de groupe entre les salariés</p> <p>Création de moments d'échanges pluridisciplinaires autour de thématiques entre pairs ou partenaires réguliers</p>	<p>Avoir un positionnement : - S'interroger, être dans une perpétuelle recherche d'amélioration de ses moyens d'action voire de son action -repenser certains outils., créer de nouveaux supports</p> <p>Renforcer les capacités à faire face à des imprévus, des changements, des personnalités différentes au sein de l'équipe</p> <p>Le CESF travaillant sur les différents domaines de la vie quotidienne, en perpétuelle mouvance. Donc besoin d'avoir une approche tant micro que macro sociologique pour répondre aux besoins des personnes.</p> <p>Interroger les valeurs portées par le professionnel, l'institution, la personne accompagnée parce que quand elles ne se correspondent plus, le travail ne peut se faire dans</p>	<p>Des différences de management peuvent dicter différentes façons de permettre des pratiques réflexives</p> <p>Manque de disponibilité professionnelle</p> <p>Pas de positionnement institutionnel pour développer des Pratiques réflexives</p> <p>Difficultés de mobilisation des équipes par manque de bénéfices pour les actions à mener</p>	<p>Entretenir un savoir d'être en recherche, de questionner et construire. Faire place à l'initiative</p> <p>Encourager de la part de l'institution une évolution professionnelle pour chacun par la formation continue , une place à l'initiative des professionnels et une forme de collaboration et non être dans l'exécution.</p> <p>Interroger régulièrement dans un maillage territorial le sens à donner aux interventions sociales par l'implication tant des personnes concernées, des apprenants en formation que des partenaires. De tout horizon</p> <p>Etre dans la co-construction en interne comme en externe de réponses à apporter avec des regards croisés sur les besoins sociaux</p>

	réponses aux attentes des personnes à accompagner dans la société.		de bonnes conditions et risque d'être inefficace, sans parler des conséquences sur l'humain.		
Niveau 5 AES	<p>Report sur un cahier d'une situation vécue en institution avec l'analyse des décisions prises.</p> <p>Le formateur organise ensuite un temps d'analyse collective de ces situations, sans évoquer les analyses personnelles de chaque étudiant.</p>		<p>L'intérêt des personnes formées pour comprendre et réagir sur les situations connues et partagées.</p> <p>Offrir un cadre permettant la prise de confiance en sa parole pour les professionnels</p>	<p>Surmonter le fait que les professionnels sont souvent peu à l'aise avec l'écrit et la conceptualisation de leur action</p> <p>Des niveaux de confiance en soi et d'investissement différents et donc la nécessité pour le formateur de s'appuyer sur les situations de l'ensemble des participants en ayant une attention plus particulière aux plus « fragiles ».</p>	<p>Une prise de confiance en soi et sur la portée de leur parole comme émanant d'un vrai professionnel dont l'avis est complémentaire de celui des autres intervenants (Educateurs spécialisés, assistant social, psy,...) et non de valeur inférieure.</p>
Niveau 4 TISF	<p>Elaboration de la pratique professionnelle basée sur de la méthodologie d'intervention et de projet avec retour sur expériences en stage.</p> <p>Etude de cas avec propositions d'interventions en tenant compte du contexte institutionnel et de la situation sociale, familiale, économique. de la famille ou personne isolée.</p>	<p>Séances d'analyse de la pratique / Groupes d'analyse des pratiques Réunions avec les responsables de secteur</p> <p>Temps de bureau personnel pour de la recherche ou suivi des situations ou construction de rapports écrits.</p>	<p>Connaître et revaloriser le métier de TISF en leur donnant une vraie place de travailleur social</p> <p>Soutenir les TISF dans leurs missions et porter de l'attention à leurs demandes en lien avec la réflexivité</p> <p>Renforcer la professionnalité dans les formations initiales</p>	<p>Distance avec les décideurs publics</p> <p>Nécessité de démontrer et justifier les besoins de ces travailleurs sociaux pour obtenir des financements</p> <p>Manque de temps en raison des longues listes d'attente sur les demandes d'interventions</p>	<p>Tenir compte des besoins des TISF pour améliorer et adapter leurs interventions (gestion de problématiques familiales complexes)</p> <p>Actualiser les connaissances et permettre aux TISF de bénéficier de l'appui d'experts au même titre que les autres travailleurs sociaux</p> <p>Promouvoir le rôle des TISF dans les centres de formation en facilitant des temps réflexifs</p>

					entre promotions de travailleurs sociaux. et institutionnaliser sur leurs lieux d'exercice les pratiques réflexives pour ces professionnels en manque de reconnaissance
--	--	--	--	--	---

III- LES PRATIQUES REFLEXIVES PRIMAIRES : L'INDISPENSABLE PRISE EN COMPTE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNEE

► 3.1- La vulnérabilité contemporaine : élargissement et hétérogénéité des publics

« Si tous les hommes sont par nature vulnérables et en appellent à une morale partagée, la société dans son ensemble l'est aussi et requiert une politique voire une cosmopolitique de la vulnérabilité, plus ambitieuse et moins paradoxale que ne l'est le traitement social contemporain des précarités sociales » (Guillaume Le Blanc 2019).

Depuis des décennies, nous assistons à des mutations constantes du monde du travail, des mutations économiques, techniques et sociales. Ces bouleversements sociétaux (mondialisation, globalisation...) ont généré un manque de stabilité de l'emploi, renforcé la précarité, et participé à la rupture des liens familiaux. Face à ces vulnérabilités contemporaines des publics hétérogènes sont touchés par la précarité et recourent aux aides sociales. Les règles administratives, les procédures d'accès aux droits se complexifient aussi (numérisation, territorialisation des politiques sociales...) et ne simplifient pas les démarches pour les personnes. Nous tenterons, à partir du point de vue des personnes accompagnées, d'identifier les paradoxes des dispositifs et des politiques sociales, et leurs impacts dans les relations entretenues avec les travailleurs sociaux.

Sur la base de quelques échanges avec des personnes ayant sollicité des services sociaux, nous avons identifié, au-delà des vulnérabilités naturelles qui peuvent toucher toute personne, des formes d'épreuves sociales difficiles à surmonter et pour lesquelles les mesures sociales et ou institutionnelles renforcent les incertitudes des personnes accompagnées. Nous pouvons ainsi citer, en termes d'épreuves sociales : l'isolement social, les conflits et séparations familiales, le manque ou la perte d'emploi, le manque ou faiblesse de ressources financières, la perte ou le manque de logement, les situations d'hébergement précaire, le non accès aux droits, les problèmes judiciaires... Face à ces épreuves sociales, plusieurs dispositifs d'action sociale posent des critères d'accès spécifiques à l'aide sociale et exigent une créativité des travailleurs sociaux dans l'accompagnement social.

Nous allons, sur la base du recueil de la parole des personnes accompagnées traduire leurs représentations des pratiques des travailleurs sociaux.

► 3.2- Les représentations des pratiques d'accompagnement des personnes accompagnées

Pour revenir sur la question de réflexivité, nous avons interviewé quelques personnes accompagnées afin de savoir comment elles définissent la notion. Pour les personnes qui ont tenté de la définir, elles l'ont référencée aux attitudes personnelles et à la disponibilité des travailleurs sociaux : « Elle était gentille, ma première assistante sociale qui est partie, celle de l'éducation nationale, elle me répondait... la nouvelle ; celle qui est en ville ne répond jamais » Ces propos font référence à la disponibilité et aux capacités d'écoute de l'autre. Peut-on aussi penser, au-delà des attitudes personnelles, que d'une institution à une autre, la disponibilité des professionnels varie et que cela

impacte leurs rapports aux personnes accompagnées ? Ce questionnement introduit la question de l'impact des mesures institutionnelles sur les pratiques des professionnels.

Une autre personne insiste sur la disponibilité, elle dit : « *le rôle d'une assistance sociale c'est d'aider et on ne doit pas courir derrière elle, la mienne, je lui pose un problème, je la rappelle encore, encore, on peut être dans l'urgence et elle ne répond pas... et puis elle dit qu'elle est mon assistante permanente* ». « *Elle m'appelle pour savoir si j'ai pu résoudre mon problème surtout quand je lui ai déjà demandé de l'aide* ». La notion d'urgence n'est pas la même pour les professionnels et les personnes accompagnées. Les protocoles administratifs et institutionnels qui impactent sur les délais d'action semblent devoir être énoncés dans la relation d'accompagnement social.

La réflexivité peut être aussi comprise, par les personnes accompagnées, comme étant la capacité de réciprocité dans les échanges et la communication : « *Je ne sais pas du tout, je ne sais ce qui se passe là-dedans avec l'assistante sociale. Des fois je parle des choses qui se passent, je ne sais pas si l'assistante sociale pense quoi. Pour l'instant j'ai un peu peur de perdre mes enfants, mes enfants c'est tout pour moi* »

Après avoir explicité la notion de réflexivité, les avantages pour les personnes accompagnées seraient, selon elles, le soutien des travailleurs sociaux dans la quête des réponses adaptées aux problèmes qu'elles rencontrent : « *Pour moi, ce n'est pas beaucoup de choses qui ont changé, mais elle a fait son possible* ». Faire son possible pourrait s'interpréter comme la capacité de tenter de nouvelles solutions, d'aller au-delà des dispositifs dont on dispose et de proposer d'autres ressources, peut-être d'autres partenaires pouvant répondre à la question lorsque l'on ne peut pas soi-même y répondre.

La proximité et l'apaisement des tensions est aussi mise en avant dans la relation avec les travailleurs sociaux ; « *Moi je pense comme ça, c'est bien quand les travailleurs sociaux voient mes enfants, quand ils voient qu'ils sont bien, ils ont beaucoup d'attention avec les enfants et ils cherchent des activités pour les enfants pour sortir un peu* ».

Une autre personne dit : « *Oui, que le travailleur me comprenne en tant que parent qu'il intègre mes craintes et qu'il m'écoute sans me juger, c'est important pour que l'accompagnement soit réussi* ».

Le maintien d'une relation de confiance est aussi un levier de la réflexivité, au sens où cela permettrait de favoriser une communication ouverte, dans la prise en considération des différents points de vue : « *je connais bien ce travailleur social et je peux me permettre de lui dire des choses sans me dire qu'il va me juger, je ne sais pas si je pourrais parler aussi librement avec un autre travailleur social* » « *Il y a de très bonnes relations, une confiance entre nous deux, on sait qu'on travaille ensemble pour le bien être de mon enfant, il m'appelle dès qu'il rentre en relation avec mon fils et me fait des retours. Je l'appelle aussi quand je rencontre des difficultés, il sait parler à mon fils. Ce qui est bien c'est sa disponibilité, je n'attends pas un rdv pour lui expliquer des choses cela se fait en instantané* ».

Ici il s'agit d'une modalité d'intervention qui s'applique au champ de la prévention spécialisée. Nous pouvons donc penser qu'en fonction du domaine d'intervention, les travailleurs sociaux construisent leur réflexivité de manière différente et l'adaptent en fonction des réalités institutionnelles.

Les leviers de la réflexivité peuvent trouver leurs interrogations dans un registre des rapports de communication, des relations interpersonnelles et peuvent s'inscrire quelque fois dans le registre des affects et des émotions. La question des affects et des émotions interroge, chez les professionnels, l'appropriation de la notion de distance professionnelle. Comment construire la juste distance professionnelle, et comment l'adapter en fonction des personnes, des situations et contextes ?

Au sujet des affects, d'autres personnes interrogées disent : « *Ils aiment bien mon fils et lui aussi il les aime bien...Il ne sait pas bien parler mais il essaie même si personne ne comprend pas* ». Elle dit encore « *J'aime bien mon assistante sociale parce que je regarde, elle me met en confiance, mais j'ai aussi une autre assistante sociale, je sais pas si c'est ma bonne intuition, je vais dire la vérité, je n'aime pas l'autre, je sens elle est contre moi, j'ai l'impression elle veut me séparer des enfants* ». Nous pouvons dire ici, qu'au-delà des affects, le maintien d'une relation de confiance est un levier essentiel dans la relation avec les personnes accompagnées.

La temporalité et la proximité sont aussi énoncées comme levier de réflexivité, « *le travail social c'est bien, à condition de pouvoir agir plus vite, avec plus de flexibilité, un regard moins global et plus humain. Moins de « papiers », moins de « réunions », plus d'actions. Le travailleur social devrait être également plus présent « sur le terrain* ». Le temps du traitement des demandes est quelques fois en

discordance avec les réponses aux problèmes du quotidien des personnes. La notion de l'urgence sociale recouvre diverses formes en fonction des dispositifs d'action sociale.

On observe beaucoup de difficultés liées à une approche catégorielle des problématiques sociales. *« Pour moi, chacun est unique et chaque problématique est différente, pour les « institutions » il s'agit de ne pas faire de « cas sociaux » et la gestion reste très « administrative ». Je ressens une impression de deux mondes différents ».* Ici on parle de la peur de stigmatisation que vivent les personnes par une catégorisation des situations sociales.

Certaines personnes accompagnées interrogent quelques fois l'utilité des dispositifs d'action sociale et la place des travailleurs sociaux dans ces dispositifs ; *« avec le TS, c'est qu'il suive aussi l'accompagnement professionnel de mon enfant. Mon fils a une conseillère mission locale pour l'accompagner dans son projet, je me pose des questions quant à son utilité. Mon fils bénéficie de la garantie jeune ce qui lui fait des sous chaque mois, sauf que depuis des mois il ne travaille pas, parce que s'il travaille au-delà d'un certain montant, son allocation sera réduite, ce n'est pas motivant pour lui. Je questionne aussi ces dispositifs qui donnent de l'argent sans contrepartie ou peu d'accompagnement. C'est bien mais je pense que ce sont des choses qu'il faut revoir ».*

► 3.3- La perception de la réflexivité par les personnes accompagnées

Pour les personnes accompagnées, quand on parle de réflexivité, les réactions peuvent être diverses. Ce peut être de la perplexité : *« ça ne veut pas dire grand-chose, ton truc », « Qu'est-ce que ça veut dire, ce truc-là ? », « C'est compliqué comme sujet ».* Ensuite, très vite, le terme est associé à celui de réflexion *« C'est savoir prendre sur soi-même et savoir se remettre en question »*, voire associé à celui d'action qui en découle : *« C'est réfléchir, mais en faire quelque chose après », « C'est un professionnel qui prend le temps de réfléchir avant de pratiquer, d'abord qui commence par l'individuel qui sert ensuite un collectif ».*

Quand le terme est précisé dans un contexte plus précis, c'est-à-dire « pratiques réflexives chez les travailleurs sociaux », les réactions deviennent vite critiques, surtout si l'on est en CHRS ou à la rue : *« Pratiques, c'est la façon dont ils travaillent, mais l'autre mot ne va pas avec » ; " Quand ils réfléchissent, tant soit peu qu'ils le fassent, c'est avec leurs autres collègues, et du coup, ils pensent presque tous la même chose. Ils se comprennent mieux entre personnes 'bureaucratisées' ". " S'ils étaient plus en contact avec nous physiquement, c'est à nous qu'ils poseraient les questions pour penser et réfléchir à des solutions adaptées avec nous, mais ils n'en sont pas capables, je crois. C'est un monde trop différent du mien ". " Ils ne se mélangent pas avec nous, comme si eux étaient différents et meilleurs que nous ".*

Alors, la comparaison se fait avec le monde associatif et cette comparaison n'est vraiment pas en faveur des travailleurs sociaux d'institution : *« Les personnes qui bossent dans des associations, elles ne font pas que réfléchir, elles bossent direct avec nous à notre rythme, et elles ne vont pas se cacher dans un bureau la porte fermée ».*

Toutes les personnes insistent sur la nécessité pour les travailleurs sociaux de réfléchir à plusieurs. Il s'agit *« au-delà de réfléchir sur soi-même, de ne pas agir spontanément, mais de réfléchir avant, avec d'autres acteurs concernés ».* Mais il est soulevé que cette manière de faire est *« presque antonyme à la pratique actuelle qui ressemble plus à une robotisation du travail social afin de régler une situation au plus vite, et non de façon durable ».*

Une hypothèse d'explication est alors avancée : *« ces pratiques d'automatismes viennent souvent de l'apprentissage de méthodes beaucoup plus théoriques acquises en formation, et de la quantité croissante voire submergeante des demandes d'aide, ainsi que le manque de moyens alloués pour des accueils et des suivis dignes et stables pour les personnes demandeuses de soutien pour sortir de leur situation ».*

Toutefois, la réflexivité réclamerait à la fois un changement de posture de la part du travailleur social parce que *« Le professionnel peut perdre cette place de chef - C'est moi qui sais et qui commande »*,

ainsi qu'un processus d'apprentissage : « *apprendre ou réapprendre à réfléchir à plusieurs* », ce qui induirait que le professionnel « *n'ait pas toujours raison* ».

Une personne accompagnée qui a fait des recherches dans des documents propose la définition qui lui convient : " *Développer une pratique réflexive, c'est adopter une posture de manière régulière et intentionnelle dans le but de prendre conscience de sa manière d'agir dans les situations professionnelles ou formatives* ". Elle précise qu'il s'agit de respecter l'autonomie de la personne et de n'intervenir que pour ce qui est strictement nécessaire, sans l'infantiliser : " *La réflexivité, ce n'est pas faire pour les gens, c'est faire avec, à la demande, à sa demande* ", c'est passer du temps à écouter la personne et réfléchir avec elle, et ensuite faire des propositions auxquelles elle répond ou ne répond pas, et ne surtout pas " *passer du temps à faire des paperasses* ".

Les avantages de la réflexivité selon les personnes accompagnées :

Des personnes accompagnées voient des avantages dans la réflexivité, à la fois pour elles-mêmes et pour les travailleurs sociaux :

Pour les personnes accompagnées, ce que la réflexivité leur apporte, c'est une reconnaissance de leur existence et de leurs potentiels propres : « *Ce type de pratiques permettrait de nous redonner une place et de devoir composer avec nous, de prendre en considération notre capacité. Alors, on aura bien avancé !* ». Mais cela aurait surtout le mérite d'améliorer leur propre situation du fait de leur participation et de propositions très concrètes de leur part : " *Cela apporterait clairement des améliorations et le professionnel devrait redescendre de son piédestal. Son grade, il sera toujours travailleur social, mais il arrêtera de dire " Nous, on sait ". Il ne sait rien du tout* ".

Enfin, la réflexivité en commun avec la personne concernée permettrait " *de respecter davantage nos droits et nos choix* ".

En ce qui concerne les travailleurs sociaux, il est souligné un gain d'efficacité par une synergie aidant / aidé : « *Pour les professionnels qui sont volontaires à ce genre et à ce type de pratiques – bien plus nombreux qu'on ne le pense mais qui ne peuvent pas le mettre en action – cela leur apportera un soutien important. Ce n'est plus le professionnel qui accompagne, mais ensemble nous nous soutenons et avançons conjointement pour une sortie durable de l'aide* ».

Les leviers de la réflexivité du point de vue des personnes accompagnées

Les personnes accompagnées évoquent à la fois des qualités personnelles des professionnels nécessaires à l'exercice de la réflexivité comme l'humilité, mais aussi la nécessité qu'ils disposent de temps collectifs récurrents : « *L'observation et des temps réguliers de réflexions collectives, avec tous les acteurs concernés, permettrait de passer à une réelle pratique réflexive (prendre ce temps pour un avenir meilleur)*. »

Il leur paraît aussi nécessaire de mener des réflexions de nature éthique, mais pas dans les instances ad hoc qui leur paraissent peu propices : « *Peut-être aussi prévoir des moments plus informels plus ou moins guidés par une éthique, mais non une instance de ce type, pour pouvoir partager sur les situations, et juste le besoin de parler de ses pratiques. Les commissions éthiques et déontologiques*

se trouvent fréquemment à mille lieux de ce qu'un travailleur social peut vivre en vrai sur le terrain, et à des millions de miles de ce que vit une personne accompagnée ».

Parmi les leviers de la réflexivité, plusieurs instances ou opportunités sont alors évoquées par les personnes accompagnées :

Le Conseil de la vie sociale (CVS) peut mais surtout doit être un lieu de réflexivité " à la condition que la réflexion ne soit pas à sens unique ! Pas les travailleurs sociaux d'un côté et les personnes accueillies de l'autre, mais ensemble, parce que les personnes accueillies sont les premières concernées ".

Les co-formations dans les écoles de travail social représentent aussi un levier pour faire entrer la réflexivité chez les étudiants qui sont de futurs professionnels " parce que c'est dans les cours qu'il faut changer le système, autrement, ça ne fonctionnera jamais ".

Les travailleurs pairs sont aussi cités comme favorisant la réflexivité : " Les travailleurs pairs sont peut-être plus aidants qu'un éducateur. Ce sont des gens qui connaissent les situations et ils savent très bien ce qu'ils ont à faire. Ils prennent plus de temps peut-être...".

Enfin, le Conseil national des personnes accueillies et accompagnées (CNPA) est évoqué comme instance tout à fait réflexive, même si elle ne ferait que débiter : *" C'est une forme de pratique réflexive parce qu'on est dans un contexte où il y a 2/3 de personnes accompagnées et 1/3 de professionnels et d'institutions, et je me suis dit, c'est ce qui fait que c'est une pratique réflexive. Une bonne pratique réflexive, c'est la composition des gens qui réfléchissent, mais ils doivent réfléchir ensemble ".* Evidemment, la composition du collectif et la forte représentation des personnes concernées ne suffit pas à faire de ce collectif une instance réflexive. Il y a aussi la façon dont elle travaille : *" Les gens doivent réfléchir ensemble, aller dans le même sens et pas dire " Moi, je sais ! ". Après, on s'entend sur la méthode, on couche un truc sur la méthode, tous ensemble ".*

A l'unanimité, les personnes accompagnées qui se sont exprimées ont toutes fait ressortir la première condition de la réflexivité qui est celle de la participation des personnes concernées.

► 3.4- De l'écoute à la prise en compte des personnes accompagnées

Il y a bien évidemment des limites à la réflexivité, la première étant liée au travailleurs sociaux eux-mêmes : *" Il y a un manque d'écoute ".*

Certains peurs apparaissent également, comme si développer davantage les pratiques réflexives chez les travailleurs sociaux renforcerait leur pouvoir : *« J'ai peur que les travailleurs sociaux prennent plus de valeur et qu'après, ça n'aide plus du tout la personne accompagnée. Que s'aggrave encore plus le manque de respect qu'ils ont pour nous ".*

Le poids des habitudes dans les manières de travailler apparaît aussi comme un frein : *" En France, on n'a pas cette culture de changer. Donc, tu veux changer les choses, comme souvent les gens travaillent par habitude, moi j'ai toujours expliqué que l'habitude, c'est quelque chose qui tue ".* Alors, il faudrait avoir la force de réagir, un encouragement à donner notamment aux étudiants stagiaires qui se heurtent aux habitudes des professionnels des structures : *" Quand vous arrivez dans une structure, que vous voulez faire quelque chose qu'ils n'ont pas l'habitude de faire, mais pour essayer d'améliorer tout de suite, ils vont vous sauter dessus puis dire " Stop, ne faites pas comme ça, on fait comme ça ! ", ne vous laissez pas faire, vous avez un cerveau, là on parle d'êtres humains ! ".*

La seconde limite proviendrait du peu d'espace donné aux travailleurs sociaux en formation et en situation d'emploi à cette question de réflexivité : *« Dans les enseignements et sur le terrain, trop peu de place est laissée aux professionnels pour des temps de pensée individuelles et sur leurs pratiques pouvant servir au collectif ».*

Toutefois, lorsque les pratiques de travailleurs sociaux conduisent à la dépendance à leur égard, la colère s'exprime de manière immédiate : *« Je suis tellement en colère après les travailleurs sociaux qui produisent ces dégâts... Il y en a vraiment marre de voir que certains professionnels ne peuvent pas vivre sans avoir de l'emprise sur les autres. On nous voit et nous traite comme des objets ou des*

personnes incapables ! Comment envisager une pratique réflexive alors que tous les jours nous subissons un non-respect de nos droits fondamentaux de la part des professionnels et de la société ! ».

Le premier frein à la réflexivité serait donc la posture du travailleur social, voire de la société, lorsque ceux-ci ne laissent pas leur place d'acteur et d'actrice principaux aux personnes qu'ils accompagnent et qu'ils induisent chez elles résignation et souffrance, par une impossibilité à s'exprimer et participer. Mais la réflexivité doit précisément permettre cette expression !

Des interrogations ...

« Est-ce que cette pratique demande d'apprendre ou réapprendre à travailler ou réfléchir ensemble ? »

« Quel temps donner pour ces temps de réflexions ? Combien de rencontres par semaine, mois ... Organisation réflexive (aller vers et faire avec) ».

« Le terme compétences collectives m'interpelle ... Comment passer d'une pensée individuelle à une variante collective ? »

... Et des propositions

« Laisser la place à la pensée pour les travailleurs sociaux est important mais avec nous, sinon elle n'a pas de sens »

« Reparler des conditions et apports sur les formations initiales de professionnels de terrain extérieurs ? »

Mais aussi, utiliser l'existant : *« Le CNPA lui-même est une action de pratique collective enrichi par les divers acteurs (professionnels, personnes accompagnées, politiques publiques et social... »).*

« Le Kit de participation citoyenne du HCTS est un guide pouvant aider à construire un support pour mettre en action une rencontre de pratique réflexive collective. En effet, on ne peut pas parler de pratiques réflexives collectives sans la participation, le pouvoir d'agir et la reconnaissance du savoir d'expérience de tout le monde, de sa place et à sa façon, de tous les acteurs concernés, ce qui renvoie aussi à la démarche du développement social ».

" On pourrait évoquer le secret professionnel ou les dossiers partagés, c'est pas mal pour ceux qui souhaitent le partager, mais correctement »

► 3.5- Le vécu de personnes accompagnées pendant le confinement

Une personne accompagnée dans un CHRS évoque un développement du pouvoir d'agir des personnes lorsque celles-ci se sont retrouvées livrées à elles-mêmes : *« J'ai vu des personnes en CHRS, par l'absence de professionnels dans la structure, reprendre du poil de la bête et se reprendre en main. Ces femmes se sont senties utiles et ont repris des initiatives pour elles et pour les autres, créant un soutien par les pairs. Par exemple, aller faire les courses pour celles qui ne pouvaient pas, aller chercher des masques et du gel antibactérien, mettre en place une bourse commune car parfois, plus de repas fourni par l'établissement ... Malgré un abandon des locaux par les professionnels, elles ont su tenir bon ».*

Des initiatives et des solidarités ont donc pu naître à l'occasion de ce confinement. En revanche, pour d'autres personnes, c'est la détresse qui les a envahies : *« Si certaines ont retrouvé leur pouvoir d'agir, pour d'autres, le constat était assez terrible. Ces femmes étaient complètement perdues sans leurs accompagnants. Durant plusieurs années, elles ont été conditionnées à l'assistantat et ont perdu*

tout sens de leur droit de liberté en tant que personne, et ne se voient plus que comme une personne hébergée sans pouvoir, avoir le droit, et peur de prendre une décision seule ».

Une personne à la rue indique avec une grande colère : " Là, c'était le pompon, ils ont disparu des écrans radars, ces gens-là ne nous connaissent pas, ils sont trop loin de nous et là, avec ce virus, ça creusé encore la relation avec eux. Ça va pas arranger la relation par la suite. Nous sommes nombreux, quand on est accablé par la fatigue de la tête et du corps, à leur en vouloir. Je crois qu'ils sont contents de même plus avoir besoin de nous voir ou devoir nous parler. Par contre, les associations, elles étaient là, elles. J'y crois plus, mais malheureusement, on doit aller les voir, c'est elles qui ont le pouvoir de donner ou pas..."

Concernant la relation avec les travailleurs sociaux dans le cadre de l'accompagnement d'un enfant SESSAD, la mère de l'enfant dit : *« pendant le premier confinement, rien n'a changé, ils viennent à la maison, je sais que c'est du travail de regarder les enfants »*

Ce propos traduit le sentiment de reconnaissance de la mère de famille, face à cette continuité de service dont a bénéficié son fils dans le cadre de l'accompagnement par le SESSAD. Lorsqu'on interroge d'autres personnes, dont celles suivies dans le cadre d'un accompagnement global au titre de l'insertion sociale et professionnelle, les propos ne sont pas les mêmes ; ils disent : *« ils étaient moins disponibles, moins de proximité, ça donne un sentiment d'égaré ».*

La majorité des personnes interrogées disent qu'il était très compliqué de travailler pendant le confinement et que le télétravail ne permet pas un accompagnement social efficace.

► 3.6- La COVID-19 : un catalyseur du développement des pratiques réflexives

Force est de constater que la COVID-19 nous a obligé(e)s à adapter nos pratiques professionnelles, à modifier nos façons de faire (développement des entretiens par téléphone, utilisation des réseaux sociaux et de la visioconférence, télétravail, notamment). S'interroger *a posteriori* sur les effets de ces pratiques sur soi-même, sur les accompagnements, est une pratique réflexive même si elle n'est pas instituée parce qu'elle est constituée par un questionnement et qu'elle peut amener à un changement de pratique.

« On ne fait que poser le doigt sur quelque chose qui existait déjà, qui s'est rendu visible et s'est amplifié plutôt négativement pour les personnes en précarité ».

« Le Covid lui-même a bousculé ces pratiques, elles-mêmes encore en action car cette crise n'est pas finie, il n'y a pas assez de recul dessus ».

« Tout le monde a perdu ses repères. D'abord passer par la réflexion puisqu'il y a peu de support sur lesquels s'appuyer. Malheureusement, en général, il n'y a pas de place prévue pour les personnes qui le subissent au sein de ces réflexions ».

" Que restera-t-il de cette période ? Aura-t-elle une influence sur la vision du monde, sur nos aspirations et nos idéaux ? A-t-elle créé de nouveaux clivages dans nos sociétés mais peut-être aussi de nouvelles utopies ? Le monde d'après, tout le monde en parle, mais à quoi ressemblera-t-il concrètement ? L'après Covid doit dessiner collectivement des perspectives de vie plus dignes, plus justes et débattues sur les transformations de notre quotidien "

De sorte que, en mettant à mal le fonctionnement habituel du monde du travail, la COVID-19 a déstabilisé une portion du cadre des pratiques réflexives *instituées*, favorisant par ailleurs l'émergence de pratiques réfléchies *spontanées* des professionnel(le)s sur le terrain, et aboutissant à des effets réflexifs. Ainsi, la COVID-19 nous a contraint à quitter le plan irréfléchi (dans le sens d'automatique) pour aller vers le plan réfléchi puis réflexif.

Au regard de ce chapitre nous pouvons proposer des préconisations pour le développement des pratiques réflexives primaires présentées dans la deuxième partie de ce rapport.

IV- LES PRATIQUES REFLEXIVES SECONDAIRES : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

« Il faut une grande maturité pour comprendre que l'opinion que nous défendons n'est que notre hypothèse préférée, nécessairement imparfaite, probablement transitoire, que seuls les très bornés peuvent faire passer pour une certitude ou une vérité ». Milan Kundera

► 4.1- La diversité des organismes d'action sociale : établissements et institutions

L'**action sociale** est définie, en France, comme une fonction collective intégrant l'ensemble des moyens par lesquels notre société agit sur elle-même pour préserver sa cohésion, et améliorer la vie sociale de ses concitoyens. Elle s'appuie sur des dispositions législatives ou réglementaires et s'inscrit dans des **actions** visant à aider les personnes ou les groupes les plus fragiles à mieux vivre, à acquérir ou à préserver leur autonomie et à s'adapter au milieu **social** environnant. Elle se veut globale mais aussi ponctuelle, territoriale, et catégorielle.

« Elle tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les

19

institutions sociales et médico-sociales »

C'est le travail social, à travers ses applications sociales et médico-sociales et la pluralité de ses intervenants qui va œuvrer à la poursuite des finalités de l'action sociale. « Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur

20

environnement » .

Cette ambition globale d'un bien être général met en œuvre des compétences ministérielles, départementales ou communales. Lesquelles coordonnent, selon les champs d'action, une multitude de moyens adaptés, (dispositifs, établissements, services, régies ...) ayant des statuts juridiques différents (publics, privés, reconnus d'utilité publique ou simplement porteurs d'une mission déléguée d'intérêt général et d'utilité sociale, lucratifs ou non) et des modalités de fonctionnement et de pratique différentes s'inscrivant dans un champ pluridisciplinaire, interdisciplinaire et de réseau.

Les praticiens du social, acteurs de terrain travailleurs ou intervenants sociaux, exercent des métiers diversifiés et complémentaires œuvrant chacun, auprès de publics définis, à la mise en œuvre des politiques sociales et des stratégies d'action adaptées.

19 / Loi du 2 janvier 2002 art L 116-1

20 / Article D,142-1-1 CASF

Mais ce qui fait le point commun de l'ensemble des acteurs sociaux impliqués dans les projets de prise en charge et d'accompagnement de ces différentes structures, qu'elle qu'en soit la nature ou le statut, c'est la rencontre, à chaque fois singulière, avec une personne, un sujet désirant ayant une histoire, des besoins et des droits dont celui du respect de sa dignité et de son autodétermination. C'est la rencontre à chaque fois singulière qui engage à la reconnaissance de l'autre à travers la nécessité de dépasser les préjugés et les représentations.

C'est la rencontre à chaque fois singulière qui nécessite un positionnement éthique et déontologique fort, empreint d'altérité et marqué par les principes de solidarité et de justice sociale et par l'engagement d'une responsabilité professionnelle et humaine.

Etablissement et institution :

Il est important de prendre conscience que la définition ou redéfinition même du lieu de pratique professionnelle et de sa ou ses fonctions est primordiale pour comprendre et faire évoluer le travail de soin, de prise en charge et d'accompagnement qui y est effectué.

Le courant de la psychothérapie institutionnelle porté notamment par François Tosquelles et Jean Oury, orientant, après la seconde guerre mondiale, l'hôpital vers une fonction davantage thérapeutique qu'asilaire (penser les murs et leur fonction) engage l'action vers le développement d'une conscience réflexive et la pratique de réunions définies comme des espaces d'élaboration, des carrefours entre le collectif et le singulier. Cette orientation révolutionnaire permet une conceptualisation collective de la pratique, une analyse permanente du transfert qui lie au sujet, la transformation intérieure à travers un travail sur la dimension faillible du soi et la maîtrise des affects, et donc, le contrôle de ses réactions par le soignant.

« Il ne s'agit pas ici d'opérer une synthèse objective à un niveau conscient, mais d'essayer, à partir des investissements partiels du sujet (sorte de fragments d'une réalité psychique projetée), d'effectuer un travail psychique d'élaboration au niveau de

21

l'équipe »

Une institution est une organisation, c'est-à-dire un ensemble structuré, stable et durable se caractérisant par une division fonctionnelle et hiérarchique du travail et du pouvoir, l'existence d'un centre de contrôle, des mécanismes de coordination et de fonctionnement, des valeurs, des normes et des pratiques partagées et la mobilisation de ressources et de techniques. Elle est également dotée d'une personnalité juridique et morale actant sa responsabilité. C'est ce qu'on appelle l'institué.

Mais c'est également un système d'acteurs pensants ayant, certes des objectifs personnels, mais également animés par des motivations en vue d'atteindre des buts communs. Un lieu de confrontation des idées, des valeurs. Un lieu d'histoires et de tensions. Une institution est donc une entité riche, vivante, complexe et multidimensionnelle présentant des caractéristiques à la fois objectives et

22

subjectives. C'est ce que l'on appelle l'instituant.

Régulièrement dans le langage commun, le terme institution ramène à une dimension simplifiée en désignant les murs d'un établissement ou d'un service créé et organisée pour exercer une activité

23

définie. Une certaine manière de considérer la forme davantage que la substance

21

Logique du soin en psychothérapie institutionnelle – Catherine de Luca-Bernier – Le Coq-Héron 2011/3

22 / Institué, instituant, institutionnalisation : instituquoi ? Victor Georges Baranwski – métissage.net

23 / Les cahiers de l'Actif n° 534/534 « La transition inclusive, connaissance, action et éthique » page 227

Dans cette réflexion, nous nous détacherons donc de cette habitude trop réductrice en insistant sur la rencontre et l'équilibre nécessaire entre l'institué dans toutes ses formes et l'instituant dans toute sa substance.
24

En effet, si le terme établissement peut se ramener à l'existence physique et juridique de murs ayant une adresse administrative, le vocable « *institution* » s'attache davantage, comme nous l'avons vu précédemment à ce travail à la fois symbolique et réel d'institutionnalisation, c'est à dire à l'idée d'un construit humain institutionnel orienté vers des buts décidés collectivement par des personnes ayant des intentions communes, auxquels on donne du sens et qui sont régulièrement réinterrogés pour garder leur pertinence et leur cohérence de structuration et d'organisation autant qu'est réinterrogé le positionnement de chaque acteur et son implication dans sa relation à l'autre, aux valeurs communes et au projet commun. Il s'agit, ici, d'une communauté de pensée, d'un processus dialectique vivant. Si ce travail collectif d'élaboration n'existe pas, nous ne faisons pas institution. Il n'y aurait alors qu'un établissement, coquille certes contenante, gérée, organisée mais à la richesse d'élaboration et d'expression limitée, voire absente.

Le philosophe Jean Bernard Paturet définit l'institution ainsi « *ce qui tient ..., un ensemble de fictions et de fonctions qui portent les entreprises et les établissements* »
25

Pour Jean René Loubat, consultant en ingénierie sociale et en ressources humaines, « *l'institution en tant que production rituelle et symbolique d'un groupe vise à fixer des ordres de relations, à définir des situations et des statuts, mais aussi un système de valeurs capables de transcender les intérêts particuliers, d'attester la puissance collective, bref, d'élever le groupe au statut de communauté politique* »
26

En cela, il paraît donc plus opportun de préférer le terme de projet institutionnel à celui de projet d'établissement ou encore d'entreprise (Organismes de sécurité sociale, ...) pourtant adopté par les textes.

A) PRATIQUES REFLEXIVES ET MAITRISE DES RISQUES INHERENTS A L'ACTION SOCIALE

Les incertitudes liées à l'intervention sociale

L'intervention sociale s'inscrit dans un contexte d'incertitudes liées au traitement de situations complexes, singulières et très diversifiées. L'incertitude doit être entendue comme « *une situation présentant des caractéristiques singulières affectant l'action des individus (...) dominée par l'indétermination des fins, par un affaiblissement des formes ordinaires et stables d'action, par un vacillement des cadres normatifs sur la base desquels se construisent habituellement les ressources d'action* ».
27

De manière plus concrète, les travailleurs sociaux doivent faire face à des situations de vulnérabilité nécessitant des prises de décision délicates et parfois dans l'urgence. Cet environnement engage régulièrement les professionnels dans des pratiques prudentielles : des situations dans lesquelles le praticien ne peut pas se contenter d'appliquer des savoirs scientifiques maîtrisés, mais doit prendre le risque de faire des paris face à l'incertitude des situations. Les postures adoptées en fonction des situations nécessitent des ajustements permanents, une gestion des aléas.

24 / Pour René Lourau, sociologue qui a beaucoup travaillé sur l'analyse institutionnelle, l'institution est un concept plus qu'une entité. Même si elle peut parfois s'incarner dans un établissement particulier, elle est avant tout le produit de la lutte permanente entre l'instituant et l'institué

25 / « Refaire de l'institution, un objectif majeur des directeurs » F Batifoulier ; Direction(s) N° 141, avril 2016.

26 / Idem 7

27 / Marc-Henry Soulet, « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 12 novembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5553>

Dans le champ du travail social, les risques sont accrus du fait que les situations touchent souvent la subjectivité des professionnels (par exemple en matière d'éducation). Sur des sujets particulièrement sensibles, comme la prostitution infantile ou l'affectivité des personnes handicapées, les postures sont souvent impactées inconsciemment par leurs propres représentations.

-La fonction régulatrice des pratiques réflexives :

La corrélation entre la maîtrise des risques et la pratique réflexive a été mise en lumière par les travaux de Yvette Molina. Sociologue de formation, cette chercheuse rappelle que la réflexivité est une garantie de professionnalisme en matière d'intervention sociale. Pour cause, cette démarche joue un rôle de régulation des incertitudes que rencontrent les praticiens au quotidien et des risques associés, malgré les savoirs acquis sur le plan théorique et technique : *« Cette posture apparaît comme nécessaire alors même que les professions s'occupant de l'humain sont touchées par la propre subjectivité de leurs intervenants. Réguler les risques que fait encourir cette subjectivité pour les publics conduit le praticien à réfléchir sur sa pratique, aussi bordée soit-elle par les techniques et les méthodes rigoureuses dont le diplôme est posé comme garant. Cette réflexivité n'est possible que si elle est travaillée lors de la formation initiale, si elle se poursuit en formation continue et enfin si les organisations de travail où exercent les professionnels permettent et favorisent les conditions de son expression »*.²⁸

Une combinaison des savoirs théoriques et de la réflexivité s'avère indispensable pour permettre aux professionnels de s'adapter aux situations contingentes, sans pour autant être remis en cause dans leur légitimité.²⁹

B) LES CONTEXTES INSTITUTIONNELS FAVORABLES AUX PRATIQUES REFLEXIVES :

Selon Aristote, le philosophe est celui qui ordonne, celui qui se consacre à la pensée, celui qui évalue toute chose, celui qui fait la lumière sur ce qui est obscur. La démarche réflexive pourrait donc se rapprocher de la démarche philosophique, toute proportion gardée.

Platon, dans sa philosophie de la raison, rédigée de manière dialoguée, met en évidence une dimension importante inhérente à la recherche du vrai : la connaissance ne s'acquiert qu'à deux (ou à plusieurs) et cette médiation du dialogue est la seule en mesure de nous faire dépasser les opinions particulières.³⁰ Ce faisant, c'est la confrontation des idées et des opinions qui nous amène à une analyse de la réalité à travers une approche dialectique et qui facilite une montée progressive vers l'objectivité.

Ainsi, la recherche d'objectivation, c'est-à-dire d'une interprétation du réel partageable ne peut être portée que par l'intelligence collective.

Cette dynamique implique la dimension humaine du travail et introduit une nécessité de distanciation³¹ autant qu'une dimension impliquant l'empathie, l'altérité et l'éthique à travers le respect et la tolérance dus à la personne dans sa dimension de sujet désirant mais également une totale honnêteté³² de pensée et d'action dans la recherche du plus adapté, du plus juste, du plus impliquant.

28 / Molina, Yvette. « La pratique réflexive dans la formation en travail social. Le parcours de professionnalisation et le mémoire de recherche. » *Approches inductives*, volume 3, numéro 1, hiver 2016, p. 68-90.
<https://doi.org/10.7202/1035195ar>

29 / Ce chapitre 3 a été entièrement élaboré par Audrey Hanne et Florence Barthe de la commission « Pratiques réflexives »

30 / La Philo : La philosophie de Platon ; une philosophie de la raison

31 / Impliquant le respect des droits, de la vie privée ... de la parole et des projets

32 / La personne considérée comme auteur de son projet davantage que comme acteur

Cette dynamique intéresse également la dimension collective à travers l'organisation et le fonctionnement d'une institution impliquée et contenante.

Il nous faut également considérer les conditions permettant à tout intervenant social de pouvoir participer pleinement à cette action de mise au travail de sa subjectivité au sein d'un collectif de pensée.

Cet engagement tient à la recherche continue de cohérence et de pertinence dans l'action sociale et médico-sociale, gage de l'implication éthique des praticiens du social dans une action pensée et ordonnée ayant du sens.

► 4.2- Des temps d'échanges formels aux temps d'échanges informels

Dans un exercice où l'intervention du professionnel doit souvent être immédiate et sans recours possible au conseil, le travail réflexif peut ensuite permettre de confirmer un positionnement personnel comme par exemple faire la part entre ce qui est légal et ce qui est légitime dans une situation difficile. Il peut s'agir aussi de vérifier si la qualité de l'écoute accordée à la personne accompagnée était suffisante, de faire la part entre se substituer et faire ou laisser faire ou encore de saisir la complexité d'une situation singulière qui place souvent devant un réel qui dépasse les savoirs acquis et les savoir-

33

faire préconisés. Il s'agit aussi de parler des ressentis laissés par les situations générées par l'engagement d'un acte professionnel impliquant la manière dont on les vit.

a) Dans une dimension formelle

Le caractère institué, formalisé, de l'institution implique une organisation, une coordination et une planification des espaces, des tâches et du temps qui permettent à chacun des acteurs un repérage précis de la vie de la structure. Les réunions sont l'un des exemples de cette régulation de la vie institutionnelle. C'est donc le plus souvent dans ce cadre protocolisé que la pratique réflexive est activée. Réunion d'équipe, de synthèse, de régulation, d'analyse des pratiques, ... sont autant d'espaces formalisés d'accompagnement à la construction de la pensée réflexive pour peu que les conditions en soient réunies.

En effet, un professionnel peut-il travailler de manière intelligente et libérée, s'il évolue dans un contexte de fragilisation, l'ambiance institutionnelle encadrant son exercice pouvant être, pour le moins peu sereine et au pire dégradée pour de multiples raisons (sensation d'être peu considéré, problème d'appartenance ou d'identité professionnelle, désaccords, tensions, clivages, violence institutionnelle, management inadapté,, ...).

Cette fragilité institutionnelle peut également avoir pour origine la complexité de la mission pouvant rendre floue ou dénaturer la définition de son objet et de son champ mais aussi l'isolement du travailleur social dans sa pratique quotidienne. Ainsi, dans le domaine de l'action sociale, par exemple, peut se confronter au sein d'un même service ce qui relèverait du travail social et ce qui relèverait de l'intervention sociale, en fonction de la proximité et de l'intensité de la relation à la personne

34

accompagnée ou de la prévalence de l'ingénierie et de l'évaluation .

Une dégradation du climat social, une définition imprécise ou mouvante de la mission, une approche différente de la fonction ou encore un désaccord sur les valeurs ne peuvent faciliter la libération émotionnelle du professionnel pour l'analyse de sa pratique et freinent la recherche de sens et l'intelligence collective pourtant souhaitées. Des mécanismes de régulation collaborative doivent impérativement être mis en place pour généralement les prévenir ou du moins en limiter l'impact.

33 / Liste de situations non exhaustive. Extrait des « Références déontologiques pour les pratiques sociales » du Centre National Ressource Déontologie Ethique. www.cnrde.org

34 / « Travail social et intervention sociale, de la catégorisation à l'identité ». François Aballéa – Revue des politiques sociales et familiales-Année 2000/62/pp71-81

Il est impératif, pour un travail réflexif de qualité, de comprendre et de mettre au travail les effets de l'investissement technique, affectif et émotionnel de la relation sur l'acteur lui-même, sur la personne accompagnée, sur ses collègues et sur le construit collectif que représente l'institution autant que de comprendre et mettre au travail les effets de l'institué, c'est à dire de la norme et du construit formel, tant sur le travailleur social ou le groupe que sur la personne accompagnée.

Cela nécessite, pour ces acteurs, de se confronter, au sein d'un construit humain stable et faisant référence, à d'autres approches ; de pouvoir se tromper sous le regard de l'autre et de pouvoir accepter sa critique (dans le sens de critique constructive et non jugeante, non agressive) ou de pouvoir avoir une approche critique (même sens) de l'action de ses collègues. Cela implique donc un engagement personnel trouvant en réponse un réel esprit d'équipe basé sur une confiance réciproque où règne la volonté d'une réflexion commune impliquant de pouvoir prendre le risque de la parole sans danger d'être jugé mais au contraire avec le bénéfice évident du mieux-être et du mieux faire, bref, d'un renforcement professionnel, voire narcissique. L'institution se doit donc d'être ici un cadre respectueux et rassurant, qui incarne alors ces liens de confiance réciproques qui se créent, s'utilisent et se vivent. Bertrand Ravon en parle comme d'une polyphonie, qui peut être dissonante, où

35

l'objectivité est regardée sous différents angles , Il est ici question d'un engagement éthique basé sur un double mouvement d'assimilation et de différenciation, d'identification et de distinction. « *Les praticiens du social mettent tout en œuvre pour s'inscrire dans un projet élaboré de manière concertée en y apportant leur technicité et leur compétence dans le respect des statuts et des attributions de leurs collègues ou partenaires. Ils fondent leurs relations sur une reconnaissance réciproque et*

36

s'enrichissent de leurs compétences respectives ... ».

b) Et dans une dimension informelle :

De nos jours, les institutions sociales et médico-sociales ne peuvent se contenter de fonctionner sur un modèle technico-administratif de gestion de la place des acteurs, de leurs rôles et de leur niveau d'implication dans le construit collectif.

Roland Janvier dans son écrit « *Les associations de solidarité : des institutions du seuil ?* » explique que, souvent, dans les organisations les rapports sont axés du centre vers la périphérie et inversement mais, le centre, promu au rôle de pôle d'attraction du système amène à lui l'ensemble des ressources (informations, compétences, ...). A l'inverse, il émet de manière générale toutes les mises en forme de l'organisation (consigne, normes, ...). Ce centre est comparé à un trou noir qui absorbe toutes les

37

énergies structurantes leur empêchant tout rayonnement.

La posture hautement professionnelle demandée aux travailleurs sociaux pour être pleinement acteurs d'un instant formalisé peut être, pour certains, peu aisée à atteindre. Elle demande un réel travail sur soi impliquant le dépassement de son cadre de références personnel et la confrontation à d'autres champs d'expériences, à d'autres manières de ressentir et ne peut s'envisager que dans des conditions permettant son avènement. Or, le regard de l'autre sur soi, le poids de la hiérarchie, le manque de confiance en soi et la peur de la prise de parole sont autant de freins à cette implication. Par ailleurs, il est parfois difficile d'être « convoqué » par l'institution à la pensée personnelle et à la construction collective à des moments précis qui ne tiennent aucunement compte du besoin immédiat ou de la disponibilité d'esprit. Différer les questions, attendre un éclairage ou maîtriser son angoisse s'accroissent parfois difficilement de l'ordonnement protocolisé du temps.

C'est ici que l'informel prend toute sa place. Dans une dimension permanente au sein de l'institution, il implique l'ensemble des acteurs qui se croisent au salon du matin ou se retrouvent autour de la machine à café, à la cantine ou dans un bureau de manière non spontanée. Il se contextualise par une moindre prégnance de l'institué et par la possibilité d'un choix porté par la primauté de l'affinité et de la confiance sur la règle. La parole, l'avis recherché peuvent être plus immédiats et davantage

35 / **Bertrand Ravon** est professeur de sociologie et maître de conférences HDR à la Faculté d'Anthropologie et de Sociologie de l'Université de Lyon 2

36 / Extrait des « Références déontologiques pour les pratiques sociales » élaborées par le Centre National Ressources Déontologie Ethique. www.cnrde.org

37 « Les associations de solidarité : des institutions du seuil ? » Page 156 à 157 – Roland Janvier

ouverts car subissant moins de contraintes organisationnelles ou émotionnelles. L'échange choisi dans sa temporalité et ses modalités est de ce fait plus fluide et ses effets plus marquants.

c) Qui doivent nécessairement être complémentaires :

Mais, bien entendu, il ne s'agit pas de penser le recours à l'informel comme une manière de fuir ou de contourner la pratique réflexive née de l'échange dans le contexte institué qu'est la réunion, quel que soit son objet. Ce serait la manière la plus sûre d'encourager le non-dit et l'évitement et plus certainement de laisser une partie importante des praticiens institutionnels en dehors de la possibilité de construction d'une pensée collective permettant à tous une meilleure compréhension des enjeux d'une action ou d'une relation ainsi que d'éviter de possibles erreurs. Dans l'absolu, il s'agit de rechercher la complémentarité entre les deux modes de communication également nécessaires à une vie institutionnelle riche, le formel n'interdisant pas l'informel, l'informel n'évitant pas le formel.

38

Francis Batifoulier, dans un article très intéressant d'avril 2016, défend avec raison le cadre institutionnel « Sans cadre institutionnel, comment transformer en communauté d'action, des individus toujours menacés par la déliaison et le clivage » ? Il appelle néanmoins à une dynamique de déconstruction-reconstruction visant à résister aux logiques d'assujettissement, certainement afin d'éviter le mouvement défini par Georges Lappassade indiquant que plus le système est verrouillé (formel), plus les acteurs inventent des techniques pour en détourner le fonctionnement (informel).

► 4.3- Les diverses formes d'approches institutionnelles du travail réflexif : prendre en compte la place de chacun

A travers la dimension institutionnelle et le système d'acteurs pensants engagés dans le développement d'une conscience réflexive qui la caractérise, se dégage l'idée de complexité.

Dans une institution, les métiers et les technicités (contenus et durée de formation) sont diversifiés (éducateur spécialisé, moniteur éducateur, AES, CESF, assistant de service social, psychologue, psychiatre, cadre technique ou hiérarchique, personnel de service, ...). L'angle choisi pour l'accompagnement peut insister davantage sur une approche éducative, pédagogique ou thérapeutique. L'institution peut être ouverte ou fermée. Le projet peut suivre, accompagner ou prendre en charge. Le management peut être directif, participatif, coopératif ...

Dans ce contexte, chacun des acteurs garde une légitimité de pensée portée par son cadre de référence, c'est à dire par la construction de son identité personnelle et professionnelle autour de ses origines familiales, sociales et culturelles, de sa formation, de son métier et de son statut, de ses expériences de vie ou des rencontres marquantes qu'il aura pu faire, le tout impliquant une vision singulière du monde et de la mission qui le lie à l'institution (dans sa forme et dans sa substance) et aux autres personnes, professionnels et personnes accompagnées, qui l'entourent. C'est que l'on nomme le positionnement.

Ce qui se propose comme base du travail réflexif institutionnel, est donc loin d'un modèle de pensée unique. Il devra composer avec des approches différentes nourries par des praticiens ayant une culture, des idées, une vision du monde et des modèles également différents et si l'on peut penser que les buts sont communs, la motivation qui y conduit sera évidemment personnelle.

Cela amène à considérer le travail réflexif comme une nécessaire mise au travail de la pensée dans un contexte partagé et c'est, bien sûr, entrer dans le champ de la pensée complexe, concept créé par Henri Laborit et développé par Edgard Morin qui la définit ainsi :

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une

connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle (retour sur elle-même) ... » . Edgard Morin parle, à propos de la pensée complexe, d'un « *enchevêtrement d'entrelacements* ». Il exprime ici une acceptation des imbrications de chaque domaine de compréhension et convoque le caractère pluridisciplinaire et surtout interdisciplinaire du travail social et médico-social.

a) De la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité et au réseau :

La pluridisciplinarité est souvent évoquée comme l'approche partagée d'un sujet selon plusieurs visions correspondant aux divers métiers invités à la tâche, Elle évoque la compilation de différentes compétences et connaissances liées à la discipline de chacun des acteurs agissant en parallèle là ou l'interdisciplinarité implique l'interaction de plusieurs expertises et la nécessité d'un dialogue et d'un échange transversal de connaissances, d'analyses et de méthodes. Il s'agit d'une réelle coopération entre spécialistes amenés à développer, pendant des temps partagés, un échange d'analyses et de connaissances enrichissant une approche commune.

Autrement dit, si chaque praticien peut agir dans un cadre pluridisciplinaire avec ses méthodes, ses protocoles propres, il est bon que la pratique réflexive soit pensée dans une approche interdisciplinaire, comme un lieu commun à tous.

La tentation autarcique peut facilement gagner une institution sûre de ses pratiques, de ses ressources en compétences et portée par ses « *résultats* ». C'est pourtant le moyen le plus sûr qu'elle soit isolée et sclérosée à plus ou moins long terme entraînant alors un appauvrissement des pratiques et de la pensée institutionnelle. Si l'on parle du développement de la pratique réflexive de manière interdisciplinaire afin de mettre en commun compétences et analyses, alors il faut que ce mouvement intègre également des acteurs externes, forts de connaissances, de méthodes, d'outils et d'expériences différents dans un mouvement « *gagnant-gagnant* » ou chacun apporte et reçoit de l'autre.

La diversité et le nombre d'acteurs utiles sur un même territoire représentent une réelle opportunité de développement qualitatif de la pensée et des pratiques et contribuent à un maillage utile des réponses possibles afin parfois de trouver chez un partenaire celle que l'on n'a pas chez soi.

Si ce développement peut paraître introduire de la complexité, demander du temps et de l'investissement, il faut considérer qu'il permet le partage de « *bonnes pratiques* » en réponse aux besoins exprimés ou repérés chez les personnes accompagnées. Il permet également l'élargissement de l'éventail des réponses, la réassurance sur les protocoles employés, l'enrichissement par réciprocity de tous les acteurs et une meilleure connaissance mutuelle engageant des collaborations intelligentes, notamment dans le développement de la notion de parcours.

b) Place de la personne accompagnée (et de ses proches) dans la pratique réflexive :

Parler de travail réflexif, évoquer l'interdisciplinarité ou le réseau sans évoquer la place des personnes accompagnées revient à invalider en grande partie l'idée même de construit institutionnel en considérant que ces personnes ne seraient qu'extérieures à l'institution, considérées comme de simples objets institutionnels. Elles seraient assujetties à rester au centre du dispositif et dans un rôle de co-construction qui resterait subalterne, cantonnées qu'elles seraient au rôle d'acteurs(ices) de leurs projets alors que la dimension d'auteur serait grandement préférable. Or, ces personnes, premières utilisatrices ou bénéficiaires de l'établissement ou du service sont, de fait, les premières intéressées à influencer sur la portée de son projet et de ses actions. En prise directe avec le travailleur social, elles éprouvent, vis-à-vis de celui-ci, du service qu'il représente et de la mission qu'il mène, des sentiments différents allant de la méfiance à la résignation, mêlant la crainte aux regrets et à l'espoir de...

La posture du travailleur social, sa représentation de la personne accompagnée et le positionnement qui en découle dans un rapport par nature asymétrique sont les signifiants de la relation qui va s'engager porteuse ou non de la possibilité d'autodétermination et de participation.

Les personnes accompagnées aspirent à être les interlocuteurs premiers des essais de compréhension de leurs situations et ils vivent régulièrement les travailleurs sociaux comme se sentant supérieurs dans un mode de pensée devenue tellement commun qu'il en devient « bureaucratisé » comme en témoignent les différents interviews de ces personnes rapportés dans le chapitre « *Les pratiques réflexives et l'indispensable prise en compte de la personnes accompagnée* »⁴⁰

réflexives et l'indispensable prise en compte de la personnes accompagnée »

Les Conseils de la Vie Sociale et les autres formes de participation ont justement été créés dans le but honorable de donner la parole aux personnes quel que soit leur âge, ou le mode d'accompagnement ou de prise en charge et dans un certain nombre de domaines intéressant directement leur relation à l'établissement ou au service qui les accompagne. Mais il est improbable de penser à une réelle expression des personnes accompagnées si celle-ci est contingentée aux trois rencontres annuelles obligatoires. Il y a, là aussi, une nécessité continue d'écoute, d'intérêt et de prise en compte de la parole d'autrui. Que les interpellations soient directes ou laissées à deviner par le biais d'actes signifiants, l'attention de l'institution doit être constante. Le travail réflexif intégrant les intéressés (groupes d'expression régulier, par exemple) ou prenant en compte leurs manifestations doit être permanent et les réponses en cohérence avec les expressions (besoins, demandes ..., partagées).

Par ailleurs, les instances de participation portent parfois également ce défaut de n'être que des chambres d'enregistrement de réponses déjà préparées dans un cadre horaire contraint. Or, ils doivent être de vrais lieux d'expression, certes, mais également des lieux de débats contradictoires et de réelle prise en compte de la parole des personnes avec, dans certains domaines, une capacité de codécision et avec la possibilité d'une évaluation du « poids » de cette parole dans le construit institutionnel.⁴¹

« ... à la condition que la réflexion ne soit pas à sens unique ! Pas les travailleurs sociaux d'un côté et les personnes accueillies de l'autre, mais ensemble, parce que les personnes accueillies sont les premières concernées ».⁴²

Pour illustrer ce propos, nous présenterons ici deux courts exemples.

1/ A la sortie d'une réunion de synthèse, les usagers d'un service accueillent les participants avec des propos peu élogieux sur leurs qualités et le fait qu'ils aient « *bien dégoisés sur leur dos* ». L'équipe se réapproprie alors la signification de cet incident et propose quelques semaines plus tard un protocole de participation des personnes à leurs propres synthèses avec une préparation de celle-ci entre la personne concernée et son référent sur ce qui peut et/ou doit être dit ou non et une forme de débriefing après la réunion pour réexpliquer s'il le faut ses attendus, les orientations prises, ... L'apaisement est immédiat et les relations avec les référents bien meilleures.

2/ Un service bénéficie de gros travaux d'adaptation et doit rééquiper totalement ses locaux. Le personnel et les usagers sont invités à faire part de leurs besoins (faut-il des placards ? Combien faut-il d'accès informatiques ? Quelle destination pour les différentes pièces ?,...) tout cela négocié en réunion avec la direction et l'architecte présents. Par ailleurs une liste d'équipements nécessaires est réalisée par les différents groupes au cours de réunions avec les référents, un budget est accordé par la direction et des catalogues proposés pour le choix de ces équipements, choix laissé à la décision des personnes accueillies avec l'aide de leurs référents.

Il est également important de parler, ici, des proches de la personne accompagnée. La famille, les amis ou les pairs jouent, bien entendu, un rôle non négligeable de conseil, voire d'accompagnement qui entre parfois en contradiction avec les orientations des professionnels et avec lequel ce dernier devra composer sans faire du sujet un enjeu de désirs contradictoires mais plus logiquement en recherchant les synergies possibles.

40

« Les pratiques réflexives, l'indispensable prise en compte de la personne accompagnée » Pages 31 à 38

41 Par exemple le nombre d'orientations prises ou d'actions décidées directement liées à des souhaits émanant des usagers.

42 Idem 33. Témoignage d'une personne accompagnée au sujet des CVS.

c) Place et rôle le de l'employeur

Il est sans doute important, ici, de resituer également un acteur important mais souvent oublié dans la pensée interdisciplinaire qui, s'il n'est pas en prise direct avec l'activité de terrain, n'en joue pas moins, de par sa position, un rôle primordial.

L'employeur, quel que soit son statut, est le premier représentant de l'institution, celui qui est dépositaire de l'autorisation réglementaire d'engager l'action et qui en demeure responsable devant les autorités de contrôle. Dans ce contexte, il lui appartient de veiller à la conformité de l'activité des structures, à la qualité de l'accompagnement des personnes et de vie au travail de ses intervenants. Si une politique particulière d'animation des équipes est à suivre, c'est à l'employeur de l'initier avec le concours des cadres de la structure qui devront la soutenir. L'orientation vers un travail coopératif ou vers une pratique réflexive tient donc de la volonté de l'employeur qui ne doit pas limiter l'exercice de gestion des ressources humaines aux domaines techniques, administratifs et juridiques de cette discipline (embauches, arrêts maladie, formation, salaires, ...) mais considérer également pleinement ses dimensions éthique, philosophique et humaine (relationnelle, émotionnelle).

Cette indication se rapproche clairement de la théorie du « *care* », théorie morale contextuelle qui s'articule autour des concepts de responsabilité et de liens humains. C'est surtout une véritable

43

éthique, une manière de prendre soin de ses collaborateurs et de revoir les relations de travail. Elle illustre également et clairement l'engagement de l'employeur et de l'encadrement dans une véritable démarche de qualité de vie au travail liée à la prévention des risques psychosociaux pour l'ensemble

44

des professionnels.

Par ailleurs, et cela n'est pas sans importance, il faut également considérer que les métiers du social ont largement perdu leur attractivité économique. Les conditions de travail et de réalisation personnelle prennent alors une importance particulière dans l'attractivité du secteur et ne doivent surtout pas être négligées. Promouvoir des conditions de travail centrées sur des interactions impliquantes permettant la réalisation de soi et générant une forme de plaisir est tout sauf anecdotique.

C'est souvent à travers la création et l'animation de diverses commissions (éthique, communication, formation ...) que cette volonté de l'employeur est affirmée. Cependant, pour être tout à fait en cohérence avec l'objectif de développer la pratique réflexive et de renforcer l'attractivité du secteur évoquée précédemment, il faut impérativement que l'accès à ces commissions soit possible pour tous les travailleurs sociaux et non uniquement pour les cadres comme c'est souvent le cas.

► 4.4- Contextualisation de la pratique réflexive institutionnelle et rôle des cadres.

a / Contextualisation de la pratique réflexive institutionnelle

45

Les travaux de Schön penseur et pédagogue (1994) définissent le praticien réflexif comme émanant d'**une prédisposition du sujet visant à prendre conscience de l'influence de soi dans la transformation de ses savoirs, de ses représentations et de ses pratiques.**

La réalité du travail social implique des organisations ou des stratégies d'accompagnement diversifiées et une quantité d'intervenants sociaux ayant des cadres de références différents impliquant des personnalités, des niveaux de formation, des métiers, des niveaux hiérarchiques ou techniques également différents et tous invités à « *faire institution* » c'est à dire à participer à ce construit humain donnant du sens tant à la forme institutionnelle (institué) qu'à sa substance (instituant).

43 « Travail social et intervention sociale, de la catégorisation à l'identité ». François Aballéa – Revue des politiques sociales et familiales-Année 2000/62/pages 71 à 81.

44 Dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

45 Donald A. Schön (1930- 1997) penseur et pédagogue à l'origine de travaux sur les stratégies d'apprentissage réflexives par la pratique.

Cette participation suppose une ambiance propice et une participation volontaire des acteurs engageant leur singularité dans cette élaboration collective génératrice de sens. Elle suppose également une acceptation des effets personnels qui en découlent.

Or, justement parce que ces acteurs présentent une réelle hétérogénéité d'intérêt et de positionnement par rapport à leurs missions, parce qu'ils ont des sentiments personnels vis à vis de l'institution, de l'équipe et de ses membres, de son encadrement, des personnes accompagnées ou des personnes extérieures invitées, leur investissement dans un travail réflexif pourtant jugé comme indispensable et enrichissant va également être différent et nuancé.

Ainsi, chacun choisira les espaces, les moments et parfois les personnes qui lui permettront d'être le plus à même de s'investir s'inscrivant ainsi avec plus ou moins d'énergie dans une réelle élaboration interdisciplinaire privilégiant, selon les circonstances, le support formel ou le mode informel.

Le poids des asymétries constituées par la stratification hiérarchique des pouvoirs et la différenciation des savoirs est très présent dans un contexte où pourtant chacun doit pouvoir s'exprimer librement et ressentir de l'intérêt et du plaisir à le faire.

Si comme le dit Schön la pratique réflexive est **un comportement qui se travaille et s'apprend, il convient de constater que tous les travailleurs sociaux ne partent pas des mêmes bases pour y advenir**. Les formations initiales, ne serait-ce qu'au regard du volume horaire prévu, ne préparent évidemment pas de la même manière un AES, un éducateur spécialisé ou un psychologue, non seulement en termes de compréhension des difficultés des publics suivis ou de technicité d'intervention mais également en termes de travail d'élaboration autour de sa fonction et de la mission institutionnelle.

Ainsi, par exemple, prendre la parole dans un collectif pour exprimer des sentiments, des doutes, faire des propositions ou affirmer une position différente peut-être difficile pour un acteur ayant un niveau de formation de base devant une assistance composée de médecin, psychologue, cadre, ..., même si l'on est conscient de l'utilité, voire de la nécessité de cette parole.

L'exercice est d'autant plus difficile si cette hiérarchie rappelle, parfois sans bienveillance, son pouvoir ou son savoir de manière défensive dans une forme d'auto-préservation de la place.

Si certains se sentent suffisamment sûrs d'eux pour s'exprimer sans appréhension du « *qu'en dira-t-on* » ou des tensions possibles dans les espaces pensés à cet effet, d'autres préféreront s'en remettre à leurs pairs de même niveau de formation ou d'intervention, voire au cadre de proximité dans les modalités d'un partage informel.

b/ Place et Rôle des cadres

Si l'on veut pouvoir compter sur l'implication de l'ensemble des acteurs dans un espace commun de pratique réflexive formalisée (ce qui n'enlève rien à l'utilité de l'informel), alors, il faut rechercher les conditions les plus à même de la rendre possible et en ce sens, le rôle des cadres, opérateurs directs de la volonté de l'employeur de promouvoir une qualité de vie au travail autant que la qualité du travail, est primordiale.

L'invitation réelle à participer, une attitude volontaire et bienveillante, et le constat par tous de la réelle collégialité de l'élaboration ne pourront que conforter chacun dans ce possible. Pour ce faire, il faut promouvoir le fait de passer d'une forme de management participatif qui a pour but d'affirmer l'importance de la prise en compte de la « *dimension humaine de l'entreprise* » et de laisser aux collaborateurs un certain pouvoir de proposition au management coopératif, qui reprend ces orientations mais se tourne de plus vers la recherche de sens de manière communautaire et complémentaire. Le management coopératif s'appuie sur la notion de réseau et de mise en commun des ressources et des énergies

Cette modalité de management implique 4 principes importants :

- La circulation libre de l'information ;
- L'adoption de comportements basés sur la confiance et l'entraide ;
- La conjonction recherchée de l'intérêt de l'entreprise (institution) et celui de chaque salarié ;
- La mise en œuvre de moyens humains, technologiques et organisationnels pour atteindre ces objectifs.

Cela suppose un environnement favorable, et surtout l'adhésion de toutes les parties prenantes. Il ne s'agit pas pour l'encadrement d'abandonner ses prérogatives. Il ne s'agit pas d'instituer une direction collégiale. Cette dynamique n'enlève rien au statut des cadres, ni à leur autorité hiérarchique, ni à leur devoir de régulation. Elle permet aux cadres de mieux partager la réalité des collaborateurs. Il s'agit avant tout d'une attention permanente à la cohérence d'un tout.

Dans ce contexte d'expression libre, détachée de toute considération hiérarchique et basée sur le respect de l'autre, de sa place et de sa parole, il faut considérer qu'ici le point de vue remplace le jugement.

Bien entendu, cette posture d'encadrement doit se poursuivre au-delà des moments formalisés et trouver son écho dans la quotidienneté institutionnelle en respectant également les formes d'expressions informelles. Il s'agit bien d'un nouveau concept de management, d'un nouveau « style » qui doit « habiter » tous les instants et toutes les fonctions de l'institution et qui implique l'incarnation d'une autorité de compétence reconnue davantage que celle d'un pouvoir contraignant. Cette nouvelle forme de management s'intéressera également à améliorer et promouvoir les capacités de réflexion de chacun à travers la formation continue et l'accompagnement personnel des acteurs à la prise de parole par le cadre ou un pair désigné (préparation en dualité, accompagnement durant l'intervention, ...)

Chaque travailleur social doit pouvoir prendre conscience et vivre la volonté institutionnelle, à travers le positionnement et l'invitation des cadres, de créer et de soutenir les conditions de son implication pleine et entière dans cette élaboration collective.

Pour illustrer notre propos nous reprendrons ce passage d'un texte produit, en 2001 par le Conseil Supérieur du Travail Social 49 dans un passage sur les enjeux de la réflexion éthique dans l'exercice des fonctions d'encadrement et du métier de directeur d'une institution sociale et dans le cadre du projet institutionnel : « ...en quoi et pourquoi le directeur ou le cadre dirigeant d'institution sociale ou médico-sociale est déterminant dans cette démarche professionnelle de réflexion sur l'éthique des pratiques...Nous souhaitons simplement mettre l'accent sur l'insuffisance, voire l'absence de débat sur les valeurs au risque d'en faire paraître l'affirmation comme une obligation morale ou moralisante. ... Pour aborder cette question, les cadres dirigeants sont déterminants en ce qu'ils peuvent (au sens d'avoir le pouvoir) impulser la réflexion sur les valeurs, la mettre en mots et en place : l'instituer. Il ne s'agirait plus de se contenter de l'énoncer comme orientation générale, mais d'y consacrer un vrai temps de réunion, inscrit dans le projet institutionnel, figurant concrètement dans l'emploi du temps des travailleurs sociaux. ... Le directeur et les cadres techniques n'obligent pas à réfléchir mais créent les conditions matérielles et symboliques de temps et d'espaces pour la parole et favorisent ou non les processus de réflexion ».

Si l'on peut trouver chez la grande majorité des travailleurs sociaux des prédispositions comportementales orientées vers l'interdisciplinarité et la coopération, c'est à l'encadrement de créer les conditions propices à les développer et à les soutenir dans le cadre institutionnel.

46 Du management participatif... au management coopératif. Coopérer pour construire et donner du sens au management. Stéphane Jacquet 2013

47 Idem 29

48 Bertrand Ravon « sortir de logiques de domination de l'écrit sur l'oral du masculin sur le féminin, du cadre sur le salarié, travailleur social sur personnel « domestique » »

49 Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux – Rapport du CSTS – p105 à 108 - 2001

► 4.5 Situation des pratiques réflexives secondaires par rapport à la crise sanitaire

Pour ce qui concerne la période particulière traversée avec la COVID 19, le pays vit une situation inédite qui impacte de fait les travailleurs mais aussi les personnes bénéficiaires de l'action sociale. Les travailleurs sociaux sont, pour certains, soit en distanciel soit au chômage partiel, d'autres doivent assurer la continuité de service en présentiel dans les structures notamment d'accueil et d'hébergement malgré les risques potentiels.

D'évidence, avec le distanciel appliqué au secteur social et médico-social, nous avons l'impression d'entrer dans une forme d'abstraction, une espèce de saut technologique et conceptuel auquel le secteur n'était pas préparé impliquant des savoirs faire inhabituels éloignés de la pure relation humaine et du travail collectif communs à ses interventions.

Dans ces conditions difficiles, l'objectif est de maintenir au mieux les missions des services et des travailleurs sociaux qui vont s'impliquer, malgré le grand écart qui leur est proposé et parfois le manque d'aisance face à ce travail social « *distancié* » et aux supports techniques dédiés.

Cette période a certainement permis l'émergence d'idées nouvelles, de pratiques innovantes à travers une découverte des possibilités offertes par l'outil informatique et ses applications sociales. Ainsi des réseaux de personnes accompagnées, aidées par les travailleurs sociaux se sont-ils créés permettant un maintien du lien important en ces temps troublés. Ce qui est également intéressant, dans cette configuration, c'est que les pratiques innovantes ont parfois été impulsées par les personnes accompagnées elles-mêmes ou par les compétences de certains membres des équipes habituellement

50

non utiles à la mission institutionnelle.

Ici la compétence du cadre, lui aussi plus ou moins à l'aise avec l'accompagnement des équipes à distance est essentielle. Dans un contexte dégradé ou la rencontre et l'élaboration collective ne sont possibles qu'au prix d'une réactivité et d'une inventivité particulière, le cadre doit pouvoir faciliter le travail de ses collaborateurs en leur assurant une « *présence* » et une qualité d'accompagnement intégrant, par exemple, la transformation provisoire de l'analyse des pratiques en supervision. Il s'agit de contrecarrer les effets liés au stress généré par ce changement de pratique impliquant une forme de solitude dans la relation et dans la décision.

Mais les retours d'expérience sont plutôt contradictoires :

- Certains indiquent, durant le confinement, une plus grande proximité de l'encadrement, une forme de « *coaching* » bienveillant qui a pu générer des relations plus apaisées et une meilleure compréhension en sortie de confinement. Dans ce contexte particulier marqué par une inquiétude légitime renforcée par la contradiction des informations reçues, l'invitation à la recherche de sens par l'encadrement et l'implication rassurante de ce dernier ont constituées des marqueurs positifs pour la

51

vie institutionnelle.

- D'autres indiquent un délaissement, un manque d'accompagnement de leurs managers voire un isolement face aux situations très complexes à gérer. Un sentiment de devoir répondre rapidement, sans cesse aux personnes, éprouvant ainsi une charge émotionnelle importante sans pouvoir s'appuyer sur les instances d'échanges souvent interrompues.

Une autre remarque à propos de la situation actuelle concerne les équipements informatiques des institutions et les formations spécifiques devant les accompagner. Les établissements équipés en système de visio-conférence sont très rares et si un simple ordinateur peut, avec un logiciel adapté peut remplir ce rôle, il conviendrait d'en équiper l'ensemble des établissements (voire l'ensemble des personnels) et de former les acteurs à leur utilisation.

Un autre effet remarqué dans cette période particulière est la peur générée par le virus. Une forme de solidarité a été demandée par les employeurs aux travailleurs sociaux dont les services étaient

50 Créer un groupe de discussion sur un réseau social n'est habituellement pas une compétence recherchée chez un travailleur social.

51 Témoignage d'une directrice de foyer d'hébergement de Paris

fermés afin de renforcer les moyens humains des structures devant impérativement rester ouvertes comme les foyers, par exemple. La démarche restait volontaire et elle a permis de voir à quel point, et de manière légitime, cette peur était présente puisqu'un certain nombre de salariés n'ont pas souhaité s'associer à cette mesure.

► 4.6- Préconisations pour le développement de pratiques réflexives secondaires

Nous nous plaçons, ici, dans la configuration de structures dont l'organisation humaine et administrative, les fonctionnalités, le projet, les obligations de la loi 2002-2, ...bref, l'institué, est mis en place. Des réunions d'organisation, de synthèse voire d'analyse des pratiques y sont déjà présentes.

Analyse des pratiques et analyse institutionnelle

Actuellement, outre le fait de se voir confier l'accompagnement des personnes, la forme de participation dans la construction institutionnelle la plus aboutie accordée aux équipes tient souvent à l'écriture du projet et à l'implication dans la démarche d'évaluation. L'organisation des fonctionnalités institutionnelles restent du domaine de l'encadrement.

Pour ce qui concerne l'exercice réflexif, et pour suivre en cela les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, il est souvent proposé aux équipes un soutien sous forme d'analyse des pratiques ou de supervision individuelle dont la vertu est de pouvoir travailler la clinique et plus précisément le rapport du professionnel au sujet à travers son implication technique, relationnelle et affective dans une relation singulière. Il n'est pas à douter que l'analyse des pratiques ou la supervision soient indispensables mais pour avoir de véritables effets sur la qualité relationnelle de prise en charge, elle doit être préservée de tout parasite pour accorder aux acteurs une liberté de pensée propice à une réelle mise au travail. Mais comme l'indique fort justement Gilles Herreros « *Il ne peut*

52

y avoir de travail réflexif sans institution réflexive ».

Clairement, si l'acteur pose la question, en analyse des pratiques, de la logique, du bien fondé et du sens de son intervention, alors, l'institution en concomitance, pour ne pas condamner cet acteur au rôle de simple exécutant et pour donner toutes les chances à l'analyse des pratiques de faire effet, doit également mettre en réflexion son organisation, ses fonctionnalités, sa logique de décision, sa pratique managériale, ..., ainsi que les attendus auxquels elle est soumise (Evaluation, performance, tableaux de bord et autres ratios, ...). Il s'agit clairement de questionner le sens qui accompagne les effets du cadre, de la norme, ... dans un contexte institué. Cette dernière précision impliquant clairement un temps dévolu à un exercice réfléchi et défini en ce qui concerne l'objectif poursuivi à savoir la régulation du fonctionnement et la déconstruction -reconstruction du contexte institutionnel et des tensions qui le traversent.

C'est donc à l'institution, terrain d'élaboration et d'exercice de l'engagement professionnel, lieu de communion entre le contenant et le contenu, que va revenir le devoir de mettre en place et en œuvre les modalités de réalisation de cette pratique réflexive.

C'est d'un processus d'institutionnalisation, lieu de rencontre et de confrontation constructive entre l'institué qui fait socle et ce qui devrait être son complément naturel, l'instituant, riche d'une effervescence d'idées, que va naître l'institution. Une institution comme lieu organisé et régulé sans être rigide et comme lieu d'expression libre sans être éparpillé, ni anarchique.

Et c'est à l'encadrement qu'échoit le devoir de mettre en place les conditions du fondement de ce qui fait institution et de la dynamique réflexive qui l'anime, bien entendu, avec la participation de tous.

52 « La violence ordinaire dans les organisations, plaidoyer pour des organisations réflexives » Gilles Herreros. Edition Eirès

Aujourd'hui, le manager **réflexif doit** penser son action. Il ne peut se contenter d'appliquer des techniques. Il est à l'écoute des autres et analyse ses pratiques professionnelles pour les transformer et les améliorer en adoptant une posture critique. Il propose un accompagnement d'équipe évolutif et suffisamment rassurant pour résister à son absence.

« ... cette collaboration implique, tant à l'interne qu'à l'externe, l'existence d'espaces et de temps de dialogue formalisés, de réunions de concertation et de régulation, assurant la cohérence, la coordination des actions et leur continuité. C'est dans ces conditions que, au-delà d'une juxtaposition des compétences individuelles, il est possible de faire reconnaître, une compétence collective ».

53

La forme adoptée est généralement une pratique d'analyse institutionnelle accompagnée par un intervenant extérieur, analyse à laquelle participe, dans le meilleur des cas, l'ensemble de l'institution. Elle autorise la prise de parole par tous sans primauté hiérarchique avec l'exigence du respect de la parole de chacun, d'une bienveillance active et d'un esprit de réflexion critique constructif.

Impulsée par François Tosquelles père de la psychothérapie institutionnelle, mais développée dans sa forme moderne, notamment par Georges Lappassade, l'analyse institutionnelle promeut l'idée selon laquelle *« analyser et comprendre les situations et les enjeux et rapports de force qui les caractérisent permet de conduire l'évolution de ses situations et d'instituer de nouvelles forces. Elle a pour instrument et pour objet l'ensemble des protagonistes de la situation explorée qui en produisent*

54

l'analyse »

Sur la forme, cette démarche s'appuie sur un esprit coopératif davantage que participatif. Il n'existe pas, dans cet exercice, de groupe organisé, hiérarchisé et de tâches planifiées, fragmentées et attribuées à chaque acteur. Il est plutôt question d'une élaboration où tâches et buts sont communs au même sujet et où la responsabilité est collective. L'intervenant extérieur n'est là que pour l'institution et le bon sens de son action, sans parti pris pour l'un ou l'autre de ses membres, quel que soit son statut. Il lui appartient d'écouter, d'encourager, de recentrer ou de réguler. En dehors de tout lien hiérarchique, il est libre de sa parole. Il fait office de ressource externe mobilisable apportant un matériel nouveau, une médiation nouvelle.

Nous pouvons citer, pour exemple cette fois ou, questionné sur le déroulé d'une journée de week-end pour des résidents d'un foyer d'hébergement et après qu'un participant ait affirmé que la journée commençait vraiment après que le petit déjeuner soit terminé, vers 8h30, l'analyste interrompt le propos en ces termes :

« Comment, vous me dites que des personnes en situation de fragilité ayant travaillé toute la semaine ont toutes terminé de petit déjeuner à 8h30 ? Mais vous, quand vous ne travaillez pas le week-end, à quelle heure vous levez-vous ? » Les évidences sont difficilement discutables et dans cet exemple il était évident que l'organisation bien huilée, heurée et rassurante pour l'encadrement ne répondait en rien aux besoins des résidents du foyer. Il existe un réel danger à ce que l'institué soit privilégié et se protège de tout dérangement. La routine est rassurante et l'habitude reposante.

Cet exercice demande à l'encadrement de se décentrer de ses missions habituelles d'organisation, de suivi, d'évaluation et de contrôle pour instituer ce système coopératif d'élaboration commune, c'est-à-dire de faire institution en érigeant la parole de chacun comme matériel de compréhension et de construction d'une communauté d'action.

Il est également nécessaire qu'à intervalle régulier, l'analyste rencontre l'encadrement afin de faire un point qui reste en accord avec l'esprit de l'exercice, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'aborder les positionnements ou les comportements particuliers mais de manière globale d'évaluer la solidité, le degré de bon sens et de *« bonne santé »* du construit institutionnel et, bien entendu, par voie de conséquence, la qualité de service rendue aux personnes concernées du fait de professionnels parties prenantes et sereins dans l'exercice de leurs missions.

53 Extrait des Références déontologiques pour les pratiques sociales élaborées par le CNRDE www.cnrde.org

54 Source Wikipédia

Il s'agit, là également, d'un engagement éthique qui ne peut se satisfaire d'une déclaration d'intention. Il doit y avoir un réel engagement de la part de l'encadrement à créer cette dynamique et à la faire vivre. A ce titre, les mouvements de constructions/déconstructions nécessitent une forme de lâcher prise, ou de perte, dans le contrôle du cadre, propice à une juste et légitime prise de risque, celle de permettre l'élaboration d'une nouvelle pensée.

Les apports externes

Suivre l'évolution du contexte général de sa mission d'accompagnement au niveau social, juridique, 55

scientifique ... réfléchir au sein d'un collectif sur un article signifiant ou une thématique, écouter l'avis d'un expert ou l'expérience d'un pair extérieur à sa propre institution sont autant d'occasions de pouvoir se décentrer de sa mission principale tout en enrichissant sa pratique par des connaissances nouvelles et d'effectuer des rapprochements intellectuels avec sa propre expérience. C'est également autant d'opportunités d'améliorer la capacité de participation de chacun des acteurs car, par le biais de sujet moins impliquant émotionnellement car moins en prise directe avec des situations vécues, la prise de parole est sans doute plus facile et quand bien même l'intérêt serait d'aborder un événement institutionnel (dysfonctionnement, manquement, réussite, passage à l'acte,...), l'encadrement aura soin de généraliser le thème afin de ne pas le rattacher directement à une situation ou des acteurs précis.

Temps en gestion autonome

Libérer quelques heures mensuelles en gestion libre (l'intervenant vient travailler quand il le souhaite dans un cadre donné et remplit une fiche d'emploi individuelle) pour permettre une auto-organisation des acteurs facilitant l'élaboration des différents rapports, les rencontres informelles, les réunions externes ou l'éventuel remplacement, marque le climat de confiance souhaité. Cela participe également à la responsabilisation des acteurs à travers le fait de leur donner la liberté d'organisation de temps de réflexion individuels ou en groupes non formalisés dans un esprit différent des situations collectives normées que sont les réunions.

Favoriser la mobilité des acteurs

Cette préconisation est surtout à considérer pour les structures ou les services dont la population est stable dans la durée générant régulièrement un accompagnement durable (Foyer d'hébergement, SAVS ... A chaque fois que possible (ce mouvement est plus difficile en ESAT, par exemple ou, certes, les travailleurs restent en général assez longtemps mais où les encadrants ont des spécialités professionnelles difficilement échangeables), il est intéressant de prévoir dans le projet institutionnel les modalités d'une mobilité inter groupes dans la structure afin que les travailleurs sociaux (et les personnes accompagnées) régénèrent leurs approches professionnelles en rencontrant de nouveaux collègues de des usagers différents. Cela contribue à limiter les effets d'un possible burn-out et les « réponses réflexes » entraînées par la trop grande connaissance de la population, des organisations et des habitudes de vie dans une forme de régénérescence professionnelle.

Orienter la formation des cadres

L'attention des futurs cadres, durant leur formation, doit être clairement attirée vers la nécessité d'impliquer tous les acteurs dans le sens d'une orientation coopérative de la vie institutionnelle, support d'une pratique réflexive de qualité interrogeant toutes les dimensions de l'accompagnement et ce, de manière globale. Cette orientation indique une nécessité de recentrage des cadres sur une

55 On constate fréquemment que les professionnels, impliqués qu'ils sont dans les situations d'accompagnement n'ont pas le temps de lire (en témoignent les nombreux exemplaires de revues pourtant intéressantes et adaptées à l'exercice qui ne sortent pas de leurs emballages. Afin de ne pas perdre l'enrichissement attendu, le cadre qui normalement doit demeurer parfaitement informé de l'actualité du secteur doit lire ces revues et ramener à l'équipe, soit une simple information, soit une occasion de débattre. Il peut également donner du temps de lecture à l'un ou à l'autre qui pourra jouer le même rôle d'indicateur-animateur.

ligne davantage tournée vers la soutenance des équipes remisant ainsi la posture hiérarchique au strict nécessaire.

C'est l'avènement d'une culture basée sur l'éthique pragmatique qui implique un nouveau mode de gouvernance tourné vers des conditions d'exercice professionnel adaptées à la mise en œuvre d'un travail réflexif à la fois personnel et collectif dans une dimension formelle et informelle.

Une volonté affichée de l'employeur

Si les directeurs et les cadres des structures déploient leur style de management dans la mise en œuvre opérationnelle des missions d'accompagnement des personnes, ils le font dans un cadre défini par la réglementation et les recommandations de bonnes pratiques mais également par les orientations de l'employeur. Ce dernier, comme indiqué précédemment est impliqué dans les modalités de gestion administrative et comptable, dans son engagement sociétal à amener des réponses adaptées aux besoins, dans son engagement social à travers le dialogue engagé avec les Institutions Représentatives du Personnel, dans ce qui concerne la responsabilité sociale de l'entreprise pour le volet du développement durable ainsi que dans les domaines de la démarche qualité, et de la qualité de vie au travail. Il apparaît comme une évidence que la qualité de l'accompagnement dépend fortement des conditions d'actions accordées aux travailleurs sociaux pour penser cet accompagnement, le vivre avec la personne concernée de manière réfléchie, l'analyser personnellement et le proposer à la réflexion collective. De fait, les conditions susceptibles d'encourager et de faciliter la pratique réflexive dans l'institution. Ceci passe par la mise en place d'analyses institutionnelles, d'apports externes, de la gestion autonome d'une partie du temps de travail par les travailleurs sociaux, d'une mobilité interne, ou de la formation spécifique des cadres... A l'employeur de s'engager pleinement dans cette éthique de la sollicitude que suggère le « care » et de se questionner régulièrement les dispositions à prendre pour être attentif à l'autre dans un bien-être au travail. S'épanouir à travers les conditions de son action influera sur la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes. La gestion des ressources humaines ne doit pas concerner que l'aspect juridique du contrat et des conditions de son engagement, la formation, l'évolution de carrière, l'évaluation de la technicité ou la politique salariale, elle doit s'exercer aussi et pleinement dans le champ de la relation humaine. Sans nier que les premiers domaines participent clairement à la réussite d'un engagement professionnel, ils seront sans doute insuffisants s'ils ne sont pas sublimés par une attention soutenue à l'autre à travers le respect, la reconnaissance, l'écoute ...

S'il existe une forme de « résistance » de la part de l'encadrement institutionnel à s'engager dans cette direction, elle sera d'autant plus prononcée que la position de l'employeur sera incertaine, ou absente. Dans le cas contraire, un réel bénéfice est à attendre en termes de disponibilité et d'investissement des travailleurs sociaux dans leurs missions, signes de bien-être au travail. Peut-être l'orientation de certains cadres vers une formation complémentaire en ingénierie sociale dont le programme intègre de la méthodologie de recherche en sciences sociales et la connaissance d'outils conceptuels d'analyse pourrait-elle être adaptée à cette stratégie de l'employeur.

Au regard de ce chapitre nous pouvons donc proposer des préconisations pour le développement des pratiques réflexives secondaires présentées dans la deuxième partie de ce rapport.

V- LES PRATIQUES REFLEXIVES TERTIAIRES : DE LA DIMENSION POLITIQUE TERRITORIALE A LA DIMENSION SCIENTIFIQUE

► 5.1- Des pratiques réflexives diversifiées par des approches scientifiques de disciplines différentes

Dans cette cinquième partie, nous donnerons les paroles aux chercheurs particulièrement impliqués dans l'analyse du secteur du travail social. Cette dimension s'articule entre les politiques sociales locales et la dimension scientifique. En effet, de nombreux chercheurs, de disciplines différentes, développent des travaux sur le secteur et les acteurs du travail social, tout en proposant parfois des accompagnements de professionnels in situ. Quelles spécificités territoriales prendre en compte ?

56

Comment les intégrer au profit du développement des pratiques réflexives?

De par leurs expertises scientifiques, ils permettent de distancier les professionnels de leurs pratiques tout en leur proposant des outils complémentaires développant, à un autre niveau, leurs pratiques réflexives.

Se distinguent alors des approches différentes, du groupe réflexif en sciences de l'éducation à l'atelier éthique, en « passant par » la conférence sociologique appliquée à l'analyse des pratiques professionnelles. Ces apports disciplinaires nous permettront de répondre à une partie de du mandat initial du Haut Conseil du Travail Social nous demandant de mettre en évidence : « Des pratiques inspirantes mises en œuvre dépassant le niveau d'une seule organisation et mettant notamment en avant des partenariats intéressants entre employeurs et établissements de recherche ». En effet, de nombreuses institutions et établissement de ce secteur ont démontré le besoin et l'intérêt de soutenir tous les professionnels de leurs équipes : administrative, technique et socioéducative, particulièrement depuis la crise sanitaire, notamment par ce genre d'interventions plus scientifiques.

Afin d'illustrer ces approches et pour compléter nos réflexions, nous avons auditionné le 26 janvier deux chercheurs en sciences sociales de disciplines différentes pour alimenter nos analyses par des apports complémentaires en sociologie avec l'intervention de Bertrand Ravon et en sciences de l'éducation avec l'intervention de Christian Verrier. Pour préparer leurs auditions des articles de ces auteurs avaient été lus et à la suite de leurs interventions, un compte-rendu a été retranscrit. Ceci a permis de restituer des éléments centraux de leurs réflexions sur les pratiques réflexives.

► 5.2- Les apports des sciences de l'éducation, la notion de « plaisir » de C Verrier

Christian Verrier, auparavant Maître de Conférences en sciences de l'Education de l'Université à Paris 8, nous a proposé un glossaire à partir de nos écrits sur les termes et les mots-clefs, en lien avec les

56 G Dambuyant, Rôle et évolutions de l'encadrement intermédiaire : quelles compétences professionnelles pour les encadrants de proximité de services à la personne ? In Ouvrage collectif « *Des services à la personne à la silver économie – Comment accompagner le vieillissement de la population à domicile sur les territoires aujourd'hui et demain ?* », pp. 65-82, sous la direction S. Payre, Management Prospective Editions, 2017

pratiques réflexives (cf. annexe partie 2). Autour des années 2000, il a été à l'origine de la création d'une licence de sciences de l'éducation entièrement en ligne ; il retranscrit les apports de cette méthode dans son ouvrage *Le plaisir d'apprendre en ligne à l'université*, 2009.

Selon lui, les pratiques réflexives se construisent pour tous à divers niveaux comme il le présente à partir d'un journal réflexif lors de la grève des cheminots, en 1995, *Poser le sac, journal de grève cheminot en 1995*, 2018

Il évoque alors la réflexivité sur la réflexivité. C'est un processus qui ne s'arrête jamais, avec des perspectives individuelle, interrelationnelle, groupale et ensuite institutionnelle (qui nous dicte des normes et qui commande de la réflexivité). Le groupe peut se faire instituant de nouvelles pratiques, regards, valeurs. Une dernière perspective : le politique et la politique (au sens de l'organisation de la cité)

Pour Christian Verrier, le travail réflexif doit permettre l'avènement du travailleur social « *augmenté* » qui aurait pour « *carburant réflexif* » la production de sens.

Quelles sont les valeurs nouvelles qui pourraient sortir d'un groupe de réflexivité ? C'est très lié à l'éthique. En analysant l'existential, comment réfléchir en termes de valeurs, particulièrement en pleine crise liée au COVID et pour la transformation du monde ? A partir du texte de François Fourcade et Marlis Krichewsky. *Réflexivité partagée et coopération en recherche-action. Biennale "Coopérer ?"*, CNAM, Juin 2015, C Verrier propose trois modes de réflexivité :

- a) La réflexivité socioconstructiviste, inspirée par un courant fonctionnaliste à la suite de Schön (1983), cherche à optimiser les pratiques dans une visée praxéologique, mais aussi à renforcer les compétences des acteurs.
-
- b) La réflexivité herméneutique ou interprétative s'enracine dans la tradition phénoménologique allemande, parfois considérée comme représentative d'une "philosophie réflexive" centrée sur la problématisation du sens et dans une sociologie clinique qui se soucie de l'identité, de l'individu, de la personne, des rôles, de la psyché. En formation, ce mode de réflexivité prépare, accompagne et consolide le remaniement et l'émergence d'identités professionnelles
- c) La réflexivité axiologique porte sur le sens de l'agir, sur la dimension éthique.

Les groupes de réflexivité sont des groupes de co-formation. « Dans un groupe de réflexivité, on peut compter 400 ans de réflexivité en ajoutant les expériences de chacun ». Il faut alors prendre en compte le plaisir d'être ensemble, de commencer à réfléchir ensemble...Le conflit fait partie du plaisir. Le groupe va se mettre en marche pour résoudre le conflit. Encore fait-il prendre en compte la différence entre un groupe contraint et un groupe volontaire, car si les pratiques réflexives sont associées dans le champ professionnel mais elles sont possibles partout. (Cf Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, 1979).

► 5.3- Les apports de la sociologie, « **Rendre public le trouble** » de B Ravon

Bertrand Ravon, professeur de sociologie à l'Université de Lyon 2, propose une intervention à partir de son article intitulé : Risquer la trahison. Analyse dialogique de l'activité et régulation continue : l'exemple de la reprise collective d'une intervention à domicile », *SociologieS* (Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, mis en ligne le 16 juin 2016)

L'analyse réflexive de la pratique au risque de l'incertitude : un changement de paradigme ?

Les professionnels du travail social sont nombreux à fréquenter les dispositifs dits de « supervision » ou « d'analyse des pratiques ». Au sein de ces groupes de pairs, ils échangent autour des situations les plus problématiques rencontrées dans l'exercice ordinaire de leur métier. Ces dispositifs peuvent être envisagés comme de précieux sites d'observation des épreuves de professionnalité dans la mesure où, dans une visée de soutien aux professionnels, ils traitent des atteintes à la professionnalité, lorsque l'exercice ordinaire de la profession est menacé (Ravon, 2007).

Animés le plus souvent par des *psys*, ces lieux de reprise de l'action sont généralement problématisés comme des espaces de « dépôt » et de « recyclage » des affects (Fustier, 1999). Indissociablement, ce sont des moments de restauration des identités professionnelles mises à mal par l'usure du quotidien (Henri-Menassé, 2009) ou par les nouveaux modes de gestion (Gaillard & Pinel, 2011). En ce qu'ils travaillent notamment « la part personnelle de la professionnalité » (Missenard, 1976), ils constituent une modalité importante de l'équipement des professionnels : à travers le regard critique qu'ils portent sur ce qu'ils font, ceux-ci se construisent petit à petit « un cadre dans la tête » (Green, 1997) et sont réputés mieux armés pour affronter de nouvelles difficultés.

Cette pratique réflexive logée dans la personne du professionnel est, au moins dans le champ du travail social et de la santé, notamment en psychiatrie, largement référée à la méthode dite « groupe Balint » (Mikaël Balint, médecin psychanalyste, expérimente en 1949 une formation de *case workers*. Il l'anime (...). Centrés sur « le récit de la relation travailleur social-client et sur les transferts qui en découlent » (Soria, cité dans Dosda et al. 1989, p. 130), ces groupes de « recherche-formation » n'ont pas vocation à devenir un lieu thérapeutique pour les participants, mais un lieu de transformation de leurs aptitudes professionnelles, par une meilleure compréhension psychologique d'eux-mêmes et de la situation relationnelle dans laquelle ils sont impliqués. Il s'agit de : « ne pas sortir le professionnel de sa pratique », mais de l'inscrire dans un processus de formation volontaire, fondé sur la prééminence de l'expérience professionnelle et non sur l'acquisition de connaissances théoriques, c'est-à-dire supposant un engagement personnel des participants, lesquels peuvent être amenés à un « changement limité mais considérable de personnalité » (Balint, 1957, p. 317). Y compris lorsque la visée du dispositif de supervision est de soutenir un projet collectif défini par l'institution employeuse :

« Chaque professionnel se doit d'internaliser ce projet comme partie constituante de son cadre interne, dans la mesure où c'est à partir de cette référence commune que se constitue son appartenance au groupe, qu'il peut déployer sa professionnalité [...] et s'y identifier. Cette position est alors garantie dans le miroir que chacun prête à ses pairs et aux autres professionnels avec lesquels il est en obligation de composer » (Gaillard & Diet, 2009).

Nous faisons l'hypothèse que l'augmentation exponentielle de la demande d'analyse de la pratique depuis les années 2000 (Ravon, 2007) est pour une bonne part contemporaine du « tournant réflexif » (Tardif, Borges & Malo, 2012) qui fait de la compétence réflexive internalisée un équipement indispensable des professionnels du travail sur autrui. En effet, la généralisation du modèle de la compétence, qui définit le professionnel comme « celui qui au travers de son savoir et de son expérience accumulée possède un large répertoire de situations et de solutions » (Lichtenberger, 2003), fait une place de plus en plus importante au « praticien réflexif », modèle élaboré par Donald Schön en Amérique du nord au début des années 1980 (Schön, 1994) et diffusé depuis partout en Europe, notamment dans le champ de la formation aux professions enseignantes et de santé (Perrenoud, 2001 ; Lagadec, 2009). Reprenant à John Dewey l'idée selon laquelle l'expérience de l'action constitue le lieu par excellence de l'apprentissage de l'intelligence professionnelle, Donald Schön défend le travail réflexif comme manière pour les professionnels de mieux reconnaître leurs habiletés, difficiles à repérer car cachées dans « l'agir professionnel ». Cette conception « mentaliste » de la connaissance (Mezzena, 2014) repose sur un double processus :

« La réflexion dans l'action qui permet à un sujet de penser consciemment au fur et à mesure que se déroulent les événements et de réagir en cas de situation imprévue et la réflexion sur l'action au cours de laquelle le sujet analyse ce qui s'est passé et évalue les effets de son action » (Bouissou & Brau-Anthony, 2005).

Comme l'a très bien montré Sylvie Mezzena, le problème d'une telle conception réflexive de la professionnalité réside dans le présupposé selon lequel :

« Être un bon professionnel signifie être dans un rapport contrôlé à son agir [...] la professionnalité est alors pensée dans un rapport de maîtrise du professionnel non seulement à son activité, mais également à lui-même ainsi qu'à son environnement de travail ; et cette maîtrise est atteinte par un travail intellectuel qui fait du mental le principal lieu de l'intelligence de l'action » (Mezzena, 2014, p. 34).

Or avec le développement sans précédent de politiques visant l'autonomie des personnes en situation de vulnérabilité, les intervenants sociaux sont de plus en plus confrontés à des situations indécidables, caractérisées par une hésitation importante et partagée à propos de ce qu'il convient de faire. Le modèle de l'expertise cher au travail *sur* autrui supposait une connaissance construite en amont de l'action puis réfléchi après coup, selon une conception discontinuiste de l'action, cœur du paradigme

du praticien réflexif. Le développement du travail avec autrui suppose au contraire de penser le processus de construction de la connaissance de l'action comme une dynamique vouée à l'incomplétude et l'inachèvement : en effet, la texture de l'intervention se définit au fur et à mesure, au gré des aléas de la rencontre avec les bénéficiaires, comme le produit des relations et des engagements noués situations après situations. Le pilotage de la profession se joue désormais davantage par l'aval que par l'amont, la professionnalité n'étant plus tant sous-tendue par l'incorporation de référentiels et autres règles générales de la profession que par l'art de définir le sens de l'activité en situation, ici et maintenant (Ravon & Vidal-Naquet, 2014).

En ce sens, l'enjeu de la reprise réflexive de l'action ne tiendrait pas tant à armer un peu mieux le professionnel en tant que sujet de sa pratique qu'à l'aider à chercher et à trouver dans l'environnement de son travail de nouvelles pistes lui permettant à minima de maintenir l'action possible et au mieux d'identifier de nouvelles prises permettant d'agir autrement.

► 5.4- Des pratiques scientifiques inspirantes : des pratiques réflexives pour les terrains professionnels du travail social

↳ L'atelier éthique de B Ravon en protection de l'enfance dans la région Auvergne Rhône Alpes

Ce chercheur anime des GAP dans un Centre Éducatif Renforcé (CER)

L'important pour lui est de « socialiser le trouble » pour en faire un problème public et non pas un problème de sujet. Il propose un modèle alternatif de la pratique de la réflexivité, basé sur l'échange de savoirs, sur une « contamination » entre pairs. L'enjeu de la réflexivité devient alors une question éthique. Il s'agit concrètement de faire dialoguer les différents professionnels en démultipliant les points de vue. L'objectivité est regardée sous différents angles, en polyphonie, qui peut être dissonante. Cela pousse à la controverse, cela pousse les gens à respecter les autres points de vue. La question de l'éthique revoie à un problème de pluralité des normes. En fonction notamment des territoires

Le dispositif de Lyon

Suite à un appel d'offres Vénissieux-Saint-Fons, près de Lyon. L'objectif est de redonner de l'énergie aux Maisons de la Métropole. Il y a un manque de moyens, une usure et une impuissance à agir. Parmi les réponses, il y a celle qui consiste à mener des recherches-action en décortiquant des situations très compliquées pour rendre publiques les difficultés des travailleurs sociaux. Il s'agit de reconnaître le travail réel (très différent du travail qui est prescrit). Cela fait appel à la sociologie du travail. Lors de cette action, ils ont recruté un illustrateur (alors au RSA) afin de co-élaborer un ouvrage de « sociologie dessinée », sous la forme d'une BD à partir de 3 groupes de travail avec des publics différents : sur des personnes âgées et personnes handicapées, autour de la petite enfance et autour de l'insertion

Les réunions sont animées par un binôme sociologue- professionnel de la Métropole

Un des objectifs majeurs est de repérer des injonctions paradoxales : Comment soutenir la dépendance ou activer la personne ? Comment penser le soin et/ou l'éducatif ?

Lors de ces « ateliers éthiques », les professionnels transforment la situation en l'élaborant collectivement. Les professionnels arrêtent de se plaindre et s'interrogent éthiquement en souffrant moins. L'incertitude est mise sous la forme d'un échange collectif, une mise en délibération. Il ne s'agit pas de faire émerger de bonnes pratiques, mais plutôt de dégager quels sont les arrangements à trouver et de regarder des pratiques « acceptables » pour le quatuor usager, professionnels, institutionnels, financeurs. Pour ce faire il est nécessaire d'engager un travail d'inventaire des tensions existantes pour déculpabiliser des situations d'impuissance, accepter de ne pas savoir, avoir des pratiques qui s'écartent de la norme et de mutualiser les incertitudes.

En guise de conclusion, les pratiques réflexives reposent sur une capacité de dialogues. Ici les travailleurs sociaux ne sont pas des « praticiens réflexifs » mais plutôt des « professionnels enquêteurs » pour observer une situation de travail en tenant compte du triptyque, usager, professionnel, environnement

La conférence sociologique appliquée à l'analyse de pratiques de G Dambuyant en ESAT en Seine saint Denis

De la bonne distance... à la juste proximité auprès des personnes accompagnées en ESAT, la place sociale des émotions dans les pratiques réflexives

Dans le travail social, l'interaction sociale de la relation d'aide se réalise entre des acteurs ayant des positions asymétriques, d'un aidant et d'un aidé, et de fait qui se réalise dans des rapports de pouvoir et de domination. Quelles sont les spécificités de l'interaction sociale auprès d'une personne en situation de handicap ? Savoir questionner sa posture professionnelle et son évolution dans les différents temps d'accompagnement : accueil, suivi, fin de prise en charge, apparaît essentiel pour analyser ses émotions et leurs transformations. Si les émotions restent la base de l'empathie, fondement éthique de la relation d'aide, elles sont à questionner pour mieux s'en distancier et argumenter le fait, qu'être disponible à autrui suppose, au préalable, d'être à l'écoute de soi.

Il s'agit alors de définir sociologiquement la place, le rôle et l'importance des émotions dans la relation d'accompagnements socio éducatifs. Si les besoins et les attentes des acteurs sont souvent concordants il existe parfois des oppositions, voire des conflits, qu'il faut savoir repérer, analyser, dépasser. On peut alors aborder l'itinéraire social des émotions pour tous les acteurs.

Ces analyses prennent formes dans les pratiques réflexives elles-mêmes évolutives et adaptatives

Quels ont été les impacts de la crise sanitaire sur les suivis des personnes accompagnées dans un ESAT, pendant et après le confinement. Quelles ont été les répercussions sur le travail socioéducatif pendant ces périodes, notamment en termes de gestion des émotions ? Quelles sont les perspectives ?

Méthodologie

Il s'agit de mettre en discussion des professionnels de statuts différents : moniteurs d'ateliers, éducateurs, chef de service, agent d'accueil et secrétaires.

A partir d'exemples concrets de prise en charge, et plus particulièrement pour les situations qui ont posé problème, la conférence sociologique appliquée à l'analyses de pratiques prend alors tout son sens puisqu'il va s'agir tout à la fois de revenir, dans une approche socio historique, sur les concepts utiles à l'analyse de ce secteur mais également d'explicitier des trajectoires de vie des personnes accompagnées dans des contextes socio culturels déterminés et des interventions sociales effectuées dans des environnements spécifiques.

Au regard de ce chapitre nous pouvons donc proposer des préconisations pour le développement des pratiques réflexives tertiaires présentées dans la deuxième partie de ce rapport.

Conclusion

En conclusion, nous tenons à remercier tous les membres du groupe de travail pour leurs implications depuis plus d'un an et la performance réalisée pour finaliser ce travail, particulièrement dans ces contextes de crise sanitaire. Au terme de ce rapport, nous avons le sentiment de présenter des réflexions sur les pratiques réflexives dans toutes leurs complexités répondant aux diverses situations de vulnérabilités de la société contemporaine.

Chaque professionnel du travail social, quel que soit son statut, son diplôme, et son secteur d'activités reste notre priorité pour le soutenir dans son professionnalisme. Toutefois ses interventions supposent la prise en compte de tous les autres acteurs : la personne accompagnée et son entourage, les pairs et les responsables hiérarchiques, les employeurs et les autres partenaires impliqués dans les actions professionnelles. Ainsi, chaque accompagnement engage sa responsabilité professionnelle intimement liée à sa posture éthique. Elle se situe dans un cadre déontologique de respect et de soutien à l'autre, majoritairement vulnérable. Ces contextes nécessitent des réflexions et de la distanciation professionnelle qui restent à développer à tous les niveaux des diplômes du travail social, particulièrement pour les plus faibles qualifications. En effet, tout professionnel doit avoir la possibilité et les conditions de pouvoir penser et adapter son action dans sa relation à la personne accompagnée, d'en mesurer les effets sur celle-ci et sur l'ensemble des parties prenantes.

La pratique réflexive telle que nous l'avons définie, développée et exemplifiée doit donc devenir un incontournable dans le travail d'élaboration de l'accompagnement des personnes, dans l'accompagnement lui-même et dans l'évaluation de ses effets. Cette pratique entre totalement dans le processus de professionnalisation des acteurs sociaux et impacte à la fois la qualité du service rendu aux bénéficiaires de l'action sociale et la qualité de vie au travail due aux professionnels.

C'est pourquoi notre rapport s'organise en deux parties, la première, plus conceptuelle, présente nos réflexions et la deuxième, plus pratique, propose des préconisations de développement de pratiques réflexives et des fiches synthétiques appliquées à des métiers, des institutions ou des publics. Cet écrit rend compte des capacités adaptatives et évolutives des pratiques réflexives du travail social dans tous les secteurs d'interventions. Chaque professionnel, quel que soit son statut et son activité, maintient, favorise et développe le lien social, pour se situer parfois comme le dernier individu en

57

interaction avec la personne accompagnée . De quoi soutenir et valoriser leurs rôles et au-delà, le système des politiques sociales françaises.

Nous regrettons de ne pas avoir eu la possibilité de mettre les pratiques réflexives françaises à l'épreuve de l'International. À l'avenir, il nous semble essentiel de dégager des perspectives sur cet aspect : quelles différences et quels points communs existent-ils sur ces pratiques au-delà de nos frontières ? Existents-ils des pratiques réflexives universelles dans le travail social ?

57G Dambuyant, Quand on n'a plus que son corps, 2006, Paris, Armand Colin, p 236.

Partie 2

FICHES DE PRATIQUES REFLEXIVES

► Fiche : Nouvelle définition française des Pratiques Réflexives

Des compétences à développer et des contextes à aménager

Il faut différencier les pratiques réfléchies que l'on peut penser permanentes, pour toutes les actions dans le secteur de l'intervention sociale, des pratiques réflexives apprises et réactualisées en formations, initiales puis continues, appliquées et développées dans la pratique. Ces pratiques réflexives ont pour effet de développer les compétences professionnelles par des méthodes, interrogeant leurs effets, des dispositifs, et des coopérations dans une situation donnée. En effet, les réalités contemporaines, qui ont à la fois élargies et complexifiées les situations de vulnérabilités, obligent à développer les compétences de travailleurs sociaux, en prenant en compte l'avis de tous les acteurs impliqués dans une situation, tout en favorisant des contextes favorables, notamment institutionnels, à la réalisation de ces pratiques.

Voici donc la nouvelle définition :

« Les pratiques réflexives développent des méthodes d'analyses mises en œuvre par le professionnel sur ses actions. Selon la situation et sa complexité, ces réflexions seront complétées par des retours critiques pertinents, plus ou moins constructifs et distancés, se déclinant à trois niveaux. Les pratiques réflexives primaires, qui se réalisent en prenant en compte l'avis de la personne accompagnée, puis de son entourage. Les pratiques réflexives secondaires, qui associent des réflexions d'experts du secteur professionnel, qu'ils soient pairs ou responsables hiérarchiques. Les pratiques réflexives tertiaires, qui appellent à des analyses d'experts extérieurs au secteur : chercheurs, employeurs, élus ».
(Gisèle Dambuyant, 2021)

► Fiches de préconisations pour le développement des Pratiques Réflexives

↳ Pour le développement des Pratiques Réflexives PRIMAIRES

Réinvestir le travail social de groupe et favoriser les capacités d'expression, d'entraide mutuelle des personnes accompagnées

(D BENLAHCENCE ; G BESSON ; C LE FLOCH ; G MPUNGA).

Comme énoncé plus haut, « *Les pratiques réflexives développent des méthodes d'analyses mises en œuvre par le professionnel sur ses actions. Selon la situation et sa complexité, ces réflexions seront complétées par des retours critiques pertinents, plus ou moins constructifs et distancés, se déclinant à trois niveaux. Les pratiques réflexives primaires, qui se réalisent en prenant en compte l'avis de la personne accompagnée...* » Comment organiser la prise en compte, non simplement de la parole de la personne mais aussi de son avis lorsque, de manière courante, l'accompagnement social est souvent construit dans une dualité accompagnant-accompagné ? Réinvestir le travail social

58

de groupe (H Massa 2001) permettrait d'élaborer l'accompagnement social dans une relation de coopération.

En préconisation, nous pouvons dire qu'il est essentiel pour les travailleurs sociaux de construire des espaces réels, *le work-group*, dans lesquels, l'avis et les capacités de la personne accompagnée pourraient être valorisés. Le travail social de groupe est une méthodologie de travail social qui prend appui sur la dynamique de groupe (K. Lewin – JL Moreno) afin d'aider les individus à renforcer leurs capacités à agir sur leurs propres vies, à faire face à leurs besoins et leurs problèmes. L'enjeu principal est de favoriser les échanges entre les membres du groupe et encourager l'entraide mutuelle. Cette approche valorise le fait que les personnes accompagnées ont des capacités qu'elles peuvent mettre au service d'autres personnes et d'elles même, à travers des échanges d'idées, la mutualisation des réseaux personnels dans les recherches de solution.

- **Les avantages :**

Cette approche, permet au travailleur social de **se déplacer, d'accepter de perdre du pouvoir** (pouvoir institutionnel ou de contrôle social).

A travers le *work-group*, les valeurs fondamentales du travail social sont partagées et mises en évidence, à savoir ; le respect des personnes et de leur autonomie.

Dans le groupe se rejouent les principes démocratiques de l'égalité.

Dans le groupe, l'influence du statut professionnel ou institutionnel du travailleur social est exercée avec discernement.

- **Les limites :**

Cette approche d'intervention sociale, requiert une bonne connaissance de la méthodologie du travail social de groupe afin d'éviter les éventuelles confusions avec les autres approches d'intervention collective.

Pour le travailleur social, il faudrait organiser une forme de supervision de sa pratique de groupe et lui permettre les vas-et -viens nécessaires entre le groupe et son institution de travail.

Pour les personnes accompagnées il est important de rappeler les buts du groupe et les rôles de chaque membre le temps de la vie du groupe.

- **Les leviers :**

Il faudrait renforcer la formation des travailleurs sociaux sur cette modalité d'intervention qui est bien spécifique : le travail social de groupe.

L'approche du développement du pouvoir d'agir favorise la réflexivité

(Geneviève BESSON)

L'Institution et ses missions

Conseil départemental de l'Eure, Boulevard Georges Chauvin, CS 72101, 27021 – Evreux Cedex
Le Département est le chef de file de l'action sociale et du développement social, les politiques sociales qu'il déploie relèvent de la protection de l'enfance, de la protection maternelle et infantile, du service social de secteur, de l'insertion des bénéficiaires du RSA, de la mise en œuvre de l'APA (Personnes âgées) et du handicap (MDPH).

Mon statut professionnel

Je suis directrice de projets transversaux et de l'évaluation, par ailleurs assistante sociale et docteure en sociologie.

Le DPA Comme pratique innovante

Le DPA est une approche qui se déploie progressivement au sein des différents services sociaux départementaux depuis 2016. Une centaine de professionnels sont actuellement formés ou en cours de formation.

Le DPA est une approche proposée et conceptualisée par Yann le Bossé. C'est un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient.

● **Les avantages**

Cette pratique favorise la réflexivité dans la mesure où le travailleur social prend d'abord en compte les constats, l'analyse et les propositions des personnes concernées sur leur situation, plutôt que d'appliquer seul de son côté et parfois de façon mécanique (induite par les injonctions à faire des dispositifs ainsi que par les habitudes professionnelles) le diagnostic social et les préconisations, voire les injonctions qui en découlent. Cette approche introduit systématiquement du recul sur sa pratique, elle entraîne de la remise en question de ses projections personnelles et professionnelles sur la (les) personne(s) concernée(s) ainsi que du partage. Il s'agit de ne pas vouloir à la place des personnes (inefficacité), mais de les écouter réellement, de leur faire confiance, et surtout de ne pas confondre pouvoir d'agir et devoir d'agir. Chacun est humain et le TS peut s'autoriser à exprimer son éprouvé.

● **Les limites**

Les limites sont d'abord celles des professionnels (résistance au changement de posture) et celles de l'institution (peur des risques au regard des responsabilités, par exemple, tarder à placer un enfant parce que d'autres solutions pourraient s'avérer possibles, attendre du travailleur social qu'il « résolve le dysfonctionnement de la personne... »). Les limites sont liées aux attentes et à la pression sociales.

● **Les leviers**

La formation constitue le premier levier. Elle suppose l'impulsion institutionnelle, le volontariat des professionnels, ainsi que des temps d'échanges pluridisciplinaires sur les pratiques et sur les questionnements. La confiance réciproque est un levier essentiel ainsi que la disponibilité.

● **Les freins**

Côté travail social : ne pas abandonner sa posture d'expert, aller directement sur la résolution d'un problème identifié par un tiers, se faire piéger dans la posture du sauveur, s'appuyer sur les manques plutôt que sur les ressources de la personne, faire à sa place, manquer de temps, ne pas savoir résister à la pression de la demande immédiate, difficultés à gérer les conflits de valeurs

Côté institutionnel : absence de soutien aux professionnels, injonctions, peur des remises en cause, pression à la productivité et aux résultats immédiats, fonctionnement en silo, manque de considération pour les TS et pour les usagers, raisonnement exclusif en mode gestion de dispositifs

Côté public : ne pas (ne plus) croire en soi, se résigner, ne pas prendre de recul

Pour le développement des Pratiques Réflexives SECONDAIRES

L'analyse institutionnelle comme outil favorisant la pratique réflexive

(Yanick BOULET et Djamila COLSON)

En complément de l'analyse des pratiques supervisée par un intervenant externe à l'institution qui implique les affects des acteurs, les réunions d'organisation et de réflexion thématique sont supervisées par un psychologue analyste différent et vise davantage à insister sur le sens de l'action institutionnelle à travers son organisation pour aider au maintien de sa cohérence et de sa pertinence et pour corriger les éventuelles dérives. Ce travail de réflexion est relayé par une rencontre entre le psychologue analyste et l'encadrement tous les trois mois pour un partage global sur le fonctionnement institutionnel et une guidance stratégique.

- **Les avantages :**

L'analyse institutionnelle implique la totalité des acteurs présents dans l'élaboration et l'amélioration des organisations et des fonctionnalités. Elle ouvre un champ d'investigation nouveau qui complète utilement les effets de l'analyse des pratiques puisqu'ainsi tous les aspects contextualisant l'accompagnement et l'acte éducatif sont interrogés. Ce partage interdisciplinaire structuré (on ne parle pas des adultes en réunions d'organisation, pas de souci technique en réunion de synthèse et ni de l'un ni de l'autre en réunion de réflexion thématique) et la liberté de parole qui y est associée indiquent la voie d'une meilleure expression et d'une meilleure pratique réflexive au bénéfice de l'accompagnement.

- **Les limites :**

- Des niveaux de formation diversifiés, des personnalités parfois introverties, le manque de confiance en soi, des investissements personnels différents dans la mission ou le poids du savoir technique ou du pouvoir hiérarchique nécessitent une attention particulière de l'encadrement dans une tâche d'encouragement et de facilitation.

- La nécessité pour les cadres d'accepter de recentrer leurs rôles davantage dans l'incarnation d'une autorité de compétence bienveillante reconnue davantage que dans celle du seul pouvoir contraignant.

- **Les leviers :**

A titre individuel, sans conteste, ce temps de réflexion agit sur l'autonomie de la parole et permet une réassurance sur la valeur de cette dernière dans le construit institutionnel. A titre collectif, cette pratique agit comme une mise au travail sur le cadre et donc un rappel permanent des principes d'action engagés (éthique, bon sens, ...). Il se construit donc une réelle unicité autour du projet collectif.

Place et rôle de l'employeur pour favoriser les pratiques réflexives

(Y Boulet)

L'employeur, quel que soit son statut, est le premier opérateur de la chaîne de synergies ayant pour but ultime l'accompagnement le plus juste pour les personnes bénéficiaires. En ce sens, c'est lui qui oriente et garantit l'action des acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle de celui-ci dans toutes ses dimensions (qualité relationnelle, cohérence et pertinence, engagement éthique ...). Il a, en outre, une seconde responsabilité intimement liée à la première, consistant à donner à ses salariés les meilleures conditions de réalisation des missions professionnelles qui leur sont confiées. L'employeur doit donc inspirer clairement les équipes de direction en termes d'engagement dans la voie de la réflexivité et d'un management d'équipe en ce sens. La mise en place d'une organisation donnant toutes les chances à la pratique réflexive d'être opérante relève directement de ses choix de gestion et d'accompagnement (formation, notamment celle des cadres, horaires en gestion libre, mobilité interne, analyse institutionnelle, apports externes ...)

- **Les avantages :**

Procurer aux salariés une réelle qualité de vie au travail et, plus spécifiquement, donner les meilleures conditions possibles de réalisation d'une prise de recul bénéfique à travers un exercice de pensée réflexive personnelle et collective induisant la qualité du service rendu.

Dans une configuration (départementalisation des services, associations importantes, cadres multi 59 structures ...) qui éloigne le décideur du terrain, une volonté forte et affichée en ce sens participerait à un rapprochement utile, base d'une re-connaissance mutuelle.

- **Les limites :**

Trouver la réelle volonté de l'employeur de dépasser la gestion administrative et réglementaire (gestion des carrières, salaires, contrat ...) pour investir pleinement le domaine relationnel dans la gestion de l'humain qui devrait alors plutôt s'appeler « *Gestion des relations et ressources humaines* ».

- **Les leviers :**

Le bien être entraînant l'implication et l'épanouissement des salariés dans leur travail. Outre le fait de l'éprouver à titre personnel dans une forme de réalisation de soi et d'en constater les effets sur la qualité de l'accompagnement des personnes, le partage réflexif amène une atmosphère de travail plus détendue ou la notion de plaisir n'est pas absente.

59 Souvent les salariés connaissent bien leur structure et s'y identifient mais ne peuvent rien dire d'un employeur (association ...) trop éloigné dont ils ressentent peu l'action réelle et l'intérêt qu'il leur accorde.

Pour le développement des Pratiques Réflexives TERTIAIRES

Les apports externes comme outil favorisant la pratique réflexive

(Y BOULET)

Les institutions travaillent souvent sur le seul modèle de la réflexion interne tournée vers l'organisation et l'accompagnement de l'utilisateur sur la base des situations vécues avec lui. L'idée générale est donc d'amener un « matériel » différent sous forme de lecture commentée et discutée d'articles (scientifiques, juridiques, ...), d'intervention et de débat avec un expert dans tel ou tel domaine technique ou scientifique ou avec un membre du réseau de la structure en rapport avec une connaissance et/ou une expérience différente. Le sujet peut être externe à l'accompagnement l'important est qu'il provoque une dynamique réflexive permettant la plus large adhésion. Chacun peut proposer une thématique à aborder.

- **Les avantages :**

Cette dynamique n'empêche pas un investissement fort dans les rencontres focalisées sur l'accompagnement (synthèse, analyse des pratiques, ...) mais éloigne d'une forme de routine qui peut s'installer et amène une respiration à travers une ouverture sur le monde et un enrichissement par la confrontation à des idées de nature différente de celles nourries habituellement. Par ailleurs, les thématiques abordées étant généralement plus neutres en termes d'investissement émotionnel, la participation est sans doute plus spontanée car grandement libérée des enjeux liés aux affects. C'est une mesure facile à mettre en œuvre.

- **Les limites :**

Une situation de réflexion moins impliquante peut amener l'envie de n'y être que spectateur. Ici aussi l'investissement des acteurs devra composer avec les niveaux de formation, la confiance en soi et en l'importance de sa parole, le plaisir de partager ou le poids du savoir technique ou du pouvoir hiérarchique. L'encadrement devra pleinement s'y investir en proposant et en recherchant, avec le concours des travailleurs sociaux, des sujets d'actualité ou des thématiques d'intervention et ... des intervenants. Dans ce but, les cadres devront s'obliger à la lecture de revues ou d'articles permettant cette animation ou organiser cette lecture par les membres du groupe.

- **Les leviers :**

L'habitude d'une prise de parole sur des sujets plus neutres émotionnellement crée de la confiance pour un meilleur investissement dans des situations plus impliquantes.

Les cadres sont appelés à l'animation d'une pratique réflexive moins centrée sur le quotidien.

La confrontation avec d'autres regards, d'autres approches est dynamisante et peut ouvrir des perspectives d'évolution de la pensée et des pratiques.

Pour le développement des Pratiques Réflexives TERTIAIRES

(G DAMBUYANT)

« Exemple de pratiques inspirantes mises en œuvre dépassant le niveau d'une seule organisation et mettant notamment en avant des partenariats intéressants entre employeurs et établissements de recherches »

La conférence sociologique appliquée à l'analyses de pratiques en ESAT en Seine Saint Denis De la bonne distance... à la juste proximité auprès des personnes accompagnées en ESAT

60

La place sociale des émotions dans le travail socio-éducatif et l'importance des pratiques réflexives

Dans le travail social, l'interaction sociale de la relation d'aide se réalise entre des acteurs ayant des positions asymétriques, d'un aidant et d'un aidé, et de fait qui se réalise dans des rapports de pouvoir et de domination. Quelles sont les spécificités de l'interaction sociale auprès d'une personne en situation de handicap ? Savoir questionner sa posture professionnelle et son évolution dans les différents temps d'accompagnements : accueil, suivi, fin de prise en charge apparaît essentiel pour analyser ses émotions et leurs transformations ? Si les émotions restent la base de l'empathie, fondement éthique de la relation d'aide, elles sont à questionner pour mieux s'en distancier et argumenter le fait, qu'être disponible à autrui suppose, au préalable, d'être à l'écoute de soi.

Il s'agit alors de définir sociologiquement la place, le rôle et l'importance des émotions dans la relation d'accompagnements socio éducatifs. Si les besoins et les attentes des acteurs sont souvent concordants il existe parfois des oppositions, voire des conflits, qu'il faut savoir repérer, analyser, dépasser. On peut alors aborder l'itinéraire social des émotions pour tous les acteurs. Ces analyses prennent formes dans les pratiques réflexives elles-mêmes évolutives et adaptatives Quels ont été les impacts de la crise sanitaire sur les suivis des personnes accompagnées dans un ESAT, pendant et après le confinement. Quelles ont été les répercussions sur le travail socioéducatif pendant ces périodes, notamment en termes de gestion des émotions ? Quelles sont les perspectives ?

Méthodologie

Il s'agit de mettre en discussions et en réflexions des professionnels de statuts différents ; moniteurs éducateurs, éducateurs, chef de service, agent d'accueil et secrétaires A partir d'exemples concrets de prise en charge et plus particulièrement pour les situations qui ont posées problème, la conférence sociologique appliquée à l'analyses de pratiques prend alors tous sont sens puisqu'il va s'agir tout à la fois de revenir sur les concepts utiles à l'analyse de ce secteur dans une approche socio -historique mais également d'explicitier des trajectoires de vie des personnes accompagnées dans des contextes socio culturels déterminés et dans des environnements spécifiques

- **Les avantages**

Les conférences sociologiques appliquées permettent de distancier tous les acteurs dans leurs responsabilités en situant toutes les actions dans leurs contextes socio culturels.

- **Les limites**

Continuer à démonter les parts de choix et de responsabilité de chacun y compris chez les plus démunis afin de proposer des leviers d'actions.

- **Les leviers**

Développer les complémentarités professionnelles et particulièrement les prises en charge globale du corps pour toute personne en situation vulnérable.

60 G Dambuyant , La vie sociale des émotions du travailleur social et les risques psycho-sociaux (RPS) : de l'accompagnement des plus vulnérables aux transformations des institutions, in *La vie sociale des émotions*, sous la direction d'Antigone Mouchtouris, 2019.

Pour le développement des Pratiques Réflexives en FORMATION INITIALE

La formation initiale des intervenants sociaux comme premier vecteur favorisant les pratiques réflexives (Groupe de B Ranchin)

Marivonne Charbonne, Françoise Rouast, Christine Scaranello

La formation initiale doit induire une forme de « *réflexe réflexif* » chez les travailleurs sociaux, Les pratiques réflexives sont des parties intégrantes de la formation d'un travailleur social au travers de travaux d'analyse de situations socio-économiques, familiales, de travaux de recherche, d'études de politiques sociales, d'apprentissage de moyens de communication écrite professionnelle, d'expérimentation d'accompagnement à la vie collective, sociale, familiale sous forme individuelle et/ou collective.

C'est en formation initiale que l'on développe des manières de pensée et d'agir « savoir agir tout en pensant ce que l'on fait ».

C'est le lieu privilégié pour acquérir des compétences réflexives en vue de mieux réfléchir, décider et agir par : une prise de recul, l'identification d'un cadre conceptuel, la problématisation, l'attitude empathique, la capacité à observer, le « savoir analyser », la capacité à interpréter, construire une ou des réponses et développer ses spécificités, l'amélioration des capacités de collaboration au sein des équipes interdisciplinaires.

Ces compétences sont inhérentes au vécu sur le terrain donc à la formation pratique (stage, terrain d'apprentissage). C'est le terrain qui guide les pratiques réflexives pour construire avec les personnes des réponses adaptées à leurs situations.

- **Les avantages :**

- L'ouverture des centres de formation à un travail formatif davantage in situ (Étude de population et de terrain, lieu d'apprentissage) comme vecteur important de développement des pratiques réflexives.
- Un partenariat étroit, effectif et durable entre les organismes de formation et les institutions.
- La coopération avec les personnes accompagnées.

- **Les limites :**

- Un changement de paradigme de la fonction formateur et de la place incontournable des organismes de formation pendant la formation initiale.
- Disponibilités des maîtres d'apprentissage, des tuteurs de terrain. La propre formation de ces derniers.
- Manque de moyens dans les institutions pour faire place à une formation pratique in situ.



- **Les leviers :**

- Promotion et développement des formations en apprentissage ou davantage sur les terrains institutionnels. Les institutions étant référentes de la formation, elles sont de fait bien plus impliquées, les organismes de formation étant eux dans l'obligation de davantage travailler l'articulation et le partenariat avec les institutions concernées. Dans ce cadre les responsables de formation doivent se poser comme garants des pratiques réflexives.
- Le renforcement des analyses de pratiques professionnelles au coeur des formations initiales voire une possibilité de faire des études de terrain avec des organisations sociales.
- Conforter les futurs intervenants sociaux dans leur rôle de porteurs des pratiques réflexives au sein des institutions.

La formation initiale des cadres pour favoriser la pratique réflexive

(Y BOULET)

Si la formation initiale doit induire une forme de « *réflexe réflexif* » chez les travailleurs sociaux, les cadres de la structure concernée doivent permettre les conditions de sa permanence au sein de l'institution. Cela tient à une ambiance de travail, à une invitation et un accompagnement à une expression plus facile des acteurs, à une prise de confiance en soi qui ne se dément pas. Cela tient aussi, pour les cadres, au fait de devoir orienter le travail réflexif bien entendu, vers l'acte éducatif et thérapeutique et les émotions qui y sont liées, mais aussi vers ce qui les contextualise, à savoir l'organisation et les fonctionnalités internes. A ce titre, l'attention des futurs cadres, durant leur formation, doit être clairement attirée vers la nécessité d'impliquer tous les acteurs en ce sens dans une orientation coopérative de la vie institutionnelle ainsi que d'interroger toutes les dimensions de l'accompagnement et ce, de manière globale.

- **Les avantages :**

On n'oublie rien en ne se focalisant pas que sur la situation qui lie un travailleur social et une personne accompagnée mais également en questionnant l'environnement de travail qui a pu influencer sur elle. Les cadres sont ressentis de manière moins « *hiérarchique* » et, à travers l'orientation coopérative, davantage comme un soutien technique et humain, ce qui ne leur enlève pas un pouvoir de contrôle nécessaire.

- **Les limites :**

L'envie réelle des cadres de vouloir abandonner une posture hiérarchique classique et de cliver les fonctions institutionnelles (l'organisation pour les cadres et la prise en charge pour les travailleurs sociaux). Déléguer (savoir déléguer) et contribuer à créer des zones d'incertitudes demande une grande confiance en soi et en l'autre.

L'envie des travailleurs sociaux de s'impliquer dans l'ouverture proposée.

Cette nouvelle donne peut créer des incertitudes liées à un manque de repères puisque le jeu des acteurs est moins commun.

- **Les leviers :**

On ouvre des possibles aux travailleurs sociaux dans une forme de co-construction institutionnelle en recherche permanente de sens. A travers l'esprit de coopération proposé, la séparation entre cadre et travailleurs sociaux est moins perceptible et sans doute cela provoque-t-il une « *re-connaissance* » des uns et des autres.

La qualité de vie au travail et la qualité de travail bénéficient des effets d'une ambiance de travail différente., sans doute plus détendue et invitant à la participation.

Pour le développement des Pratiques Réflexives en FORMATION CONTINUE

La formation continue des intervenants sociaux comme garantie d'une pérennité des pratiques réflexives

(Bruno Ranchin, Marivonne Charbonne, Françoise Rouast, Christine Scaranello)

Participer aux pratiques réflexives, c'est être en capacité de partager, de développer les interactions et l'entraide entre pairs par la mobilisation des compétences mutuelles et la communication sur sa pratique. C'est apprendre et se préparer à des prises de décisions. C'est s'ouvrir à la formation continue pour développer une posture d'être en recherche, une manière de questionner le monde, de le comprendre, de l'interpréter, d'agir pour contribuer à le transformer pour répondre au mieux aux besoins sociaux. C'est aussi enrichir sa pratique, la faire évoluer en lien avec l'actualité. Une posture de chercheur importante à maintenir quotidiennement. Il s'agit donc de développer un habitus réflexif, mobiliser des outils permettant la réflexion d'un « savoir analyser », convoquer des processus de questionnement, différents savoirs qui nourrissent la compréhension voire l'explication de certains phénomènes rencontrés (Bernard Wetzel, 2010). Ainsi maintenir une posture quotidienne « d'être en recherche », c'est avoir un rapport réflexif au monde et au savoir, une curiosité, un regard distancié, des attitudes, l'envie de comprendre. C'est aussi apprendre à identifier ses propres logiques qui guident l'action, évaluer sa pratique et ses effets sur les situations et les personnes.

- **Les avantages :**

C'est une posture qui va à la rencontre de savoirs théoriques et d'expériences. C'est travailler sur sa réactivité, sa prise d'initiatives sur le terrain pour, avec, aux côtés des personnes. Il s'agira de réinterroger le clivage entre les différentes formes de savoirs : ceux produits par les chercheurs, ceux découlant de l'activité des professionnels ou encore ceux issus de l'expérience des personnes accompagnées, pour en extraire des complémentarités. Il est nécessaire d'investir et de faire vivre les pratiques réflexives. C'est une réponse pour la compréhension du monde, une façon de réinterroger les besoins sociaux, le sens des pratiques, les modes d'intervention, les politiques sociales et au final la pertinence du travail social.

- **Les limites :**

Ces intentions ne se suffisent pas à elles-mêmes. Les freins à la formation peuvent être très présents (de la part des intervenants sociaux comme des décideurs)

La confrontation de différentes identités de travailleurs sociaux ou de culture sociale au cours de temps de pratiques réflexives peut être aussi génératrice d'incompréhension, de tension, et d'impossibilité à la co-construction.

- **Les leviers :**

Il semble nécessaire de rendre encore plus accessible la formation professionnelle en tant qu'évolution personnelle et une capacité accrue de réflexivité du professionnel. C'est à l'institution et aux professionnels de permettre de développer une posture d'être en recherche. Elle peut envisager et organiser autour de travaux de recherche-action avec différents acteurs ou à travers une mobilisation de l'équipe dans un travail de recherche.

Lorsque les pratiques réflexives se partagent, il est nécessaire de définir un cadre déontologique et éthique posant des règles, des exigences, des références où chacun trouve sa place dans le fonctionnement, l'animation permettant des prises de parole libres. Cela devient un espace culturel avec échanges et partages de savoirs. Pourquoi ne pas par exemple construire une charte pour s'entendre sur les notions de secret professionnel, de partage d'informations ? De même, il paraît indispensable d'interroger à chaque mise en œuvre de pratique réflexive la place de l'éthique pour le respect des droits humains. Créer et rendre accessible un répertoire de personnes qualifiées pour l'animation des pratiques serait un outil supplémentaire.

FICHES « PRATIQUES REFLEXIVES APPLIQUEES »

↳ Fiches « pratiques réflexives appliquées » aux INSTITUTIONS

Pratiques réflexives appliquées à l'accompagnement de personne en situation d'handicap en ESAT

<p>Directrice adjointe d'un ESAT DEA en gestion des ressources humaines</p> <p>En formation par la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour obtenir un certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS)</p>	<p>Suivi de la trajectoire de la personne dans l'institution Rencontres à l'entrée</p> <p>Bilan annuel</p> <p>Sortie</p> <p>Les services sont encore trop cloisonnés, avec, d'un côté, l'action éducative, et de l'autre, la production</p>	<p>Bilan annuel Réunion de projet personnalisé pour chaque travailleur accueilli afin de définir avec lui son projet professionnel et décliner les axes de travail (de progression) pour l'année suivante, l'objectif étant que qu'il se perfectionne techniquement mais qu'il gagne également en autonomie dans les gestes de la vie quotidienne.</p>	<p>Pratiques réflexives</p> <p>Primaire Ponctuelles Avec la personne</p> <p>Secondaires Prioritaires Avec l'équipe</p> <p>Tertiaire Occasionnelles lors de GAP sociologique avec un chercheur</p>
<p>Chef de service Educateur spécialisé DEES</p>	<p>Suivi de la personne dans son projet personnalisé Coordination avec les équipes de production Des soutiens médico-sociaux et éducatifs ne concourant pas directement à l'activité professionnelle</p>	<p>Les moniteurs ne sont pas force de proposition et se cantonnent à sans prendre en compte la globalité de la personne et son projet de vie, au-delà des murs de l'institution épanouissement global de la personne, en lui donnant les moyens de mieux s'insérer socialement et professionnellement.</p>	<p>Pratiques réflexives</p> <p>Primaire Régulières Avec la personne</p> <p>Secondaires Prioritaires Avec l'équipe</p> <p>Tertiaire Occasionnelles lors de GAP sociologique avec un chercheur</p>

<p>Moniteur éducateur Moniteur atelier</p>	<p>Suivi quotidien dans la mise au travail Soutien individuel et collectif</p>	<p>Des soutiens à caractère professionnel (formations, éducation gestuelle, apprentissages propres à l'activité) : une vision professionnelle et technique, priorisant parfois l'utilisateur à une force de travail,</p>	<p>Pratiques réflexives</p> <p>Primaire</p> <p>Prioritaires</p> <p>Quotidiennes Avec la personne</p> <p>Secondaires</p> <p>Ponctuelles</p> <p>Avec l'équipe</p> <p>Tertiaire</p> <p>Occasionnelles lors de GAP sociologique avec un chercheur</p>
--	--	--	--

Fiche : Les pratiques réflexives à l'épreuve du COVID

G DAMUYANT :

Comment vos Pratiques Réflexives se sont maintenues, déplacées, reconfigurées (pour tout ou partie) depuis la crise sanitaire, et en un premier temps, pendant le confinement ?

Pendant le confinement, il n'a pas été possible de poursuivre les réunions de projet personnalisées, d'autant que la fracture numérique touche particulièrement les publics que nous accueillons et que tout le monde ne dispose pas d'un ordinateur permettant d'organiser des réunions en visioconférence.

Il s'est donc agi essentiellement de maintenir le lien à distance avec les travailleurs, notamment ceux souffrant d'isolement. Dans le cadre de mes fonctions, j'ai veillé à ce que chaque usager soit contacté au moins une fois par semaine par un membre de l'équipe encadrante, j'ai également téléphoné aux 165 travailleurs accueillis au sein des ESAT selon un rythme hebdomadaire. Ces appels avaient pour objectifs de les tenir informés de l'évolution de la situation sanitaire et de ses conséquences sur le travail et sur le quotidien en général, de leur apporter un soutien moral et de leur proposer des activités de loisir et pédagogiques à distance, le télétravail n'étant pas envisageable. Certaines situations ont révélé que l'ESAT était le seul lieu de vie sociale pour quelques usagers et qu'au-delà de la mission d'accompagnement à l'autonomie par le travail, l'établissement était, pour certains, un lieu de citoyenneté et de soutien nécessaire au maintien de leur équilibre psychologique. L'accompagnement a donc évolué durant cette période de confinement, passant d'un accompagnement par le travail vers un accompagnement essentiellement psychologique. Un groupe What's App a été créé afin que tous les usagers puissent communiquer entre eux et avec les encadrants. Ce groupe What's App existe toujours. Il a été un outil formidable durant le confinement dans la mesure où il nous a permis de proposer des activités de type concours de dessin, de slogans, de vidéos, etc. à distance.

Après le confinement ?

Après le confinement, nous avons repris nos activités très progressivement. L'organisation a été revue de manière à ce que les usagers soient accueillis par roulement, nous avons accueilli les personnes les plus isolées en priorité. Nous avons mis en place des groupes de parole sur les effets du confinement afin que chacun puisse mettre des mots sur son vécu durant cette période exceptionnelle. Nous avons mis en place de nouvelles activités de soutien favorisant l'autonomie dans les gestes de la vie quotidienne (atelier cuisine notamment car nous nous sommes aperçus que certains usagers ne savaient pas se faire à manger et qu'ils avaient rencontré de réelles difficultés pendant le confinement (le repas servi à l'ESAT est pour certains, le seul repas de la journée)).

Compte tenu de la baisse de l'activité de production, nous avons également profité de ce moment de répit pour démultiplier les sorties en plein air : vélo, sorties culturelles une fois les musées ouverts, pique-nique, etc. Nous avons mis en place une formation intitulée : « mon travail, et après ? » à destination des plus isolés, ainsi qu'un atelier d'aide à la gestion du budget, le confinement ayant aussi révélé la grande difficulté pour certains travailleurs à boucler leurs fins de mois et étaler leurs dépenses dans le temps. Certains usagers ont depuis la reprise du travail, été mis sous mesure de protection juridique tant le confinement a exacerbé leurs difficultés.

Perspectives des pratiques réflexives en ESAT à l'épreuve du COVID

En positif ?

Depuis le confinement, les travailleurs ont, me semble-t-il, pris conscience de l'importance du lien social. Ils sont plus heureux de venir au travail et ont apprécié le soutien de l'équipe. Un réel climat de confiance s'est créé et la qualité du travail s'en ressent. L'ambiance est plus sereine. Les moniteurs ont pu, en raison de la baisse de l'activité de production occasionnée par le contexte sanitaire et économique, s'extraire de la production, ce qui a eu l'intérêt d'introduire la dimension de soutien comme partie intégrante de l'accompagnement, bouleversant ainsi les pratiques instituées. Le confinement a également permis aux professionnels d'être davantage en lien, de se coordonner, de (re)trouver un sens à leur travail. Il y a eu un changement de relation (de regard) entre les professionnels et les usagers qui se sont découverts « ailleurs » qu'en atelier.

En négatif ?

Il est désormais difficile de faire valoir son droit à la déconnexion. Lors du confinement, tout était permis : les appels le soir, le week-end... Les usagers ont gardé cet automatisme et nous ont identifiés comme personnes-ressources pour toutes les problématiques qu'ils peuvent rencontrer. La juste distance dans l'accompagnement est difficile à retrouver. Il s'agit désormais de créer des passerelles avec d'autres structures du secteur afin d'orienter les usagers vers les compétences adaptées pour répondre à leurs besoins et attentes, les professionnels de l'ESAT ne pouvant se substituer à tous les aidants.

Fiche d'adaptation institutionnelle

Les horaires libres comme outil favorisant la pratique réflexive

(Y BOULET)

Il n'est pas toujours facile d'être dans les meilleures dispositions d'engager un travail réflexif au moment précis où l'organisation le demande (jours et heures de réunions). La pression émotionnelle, le manque de recul, l'incertitude ... sont autant de freins à une pratique réflexive de qualité demandant engagement et disponibilité d'esprit. La gestion libre de quelques heures de travail mensuelles par le travailleur social peut lui permettre de trouver quelques espaces où il sera possible de mettre au travail et de partager certaines situations ou émotions de manière sans doute informelle mais préparant clairement à un engagement plus spontané et plus important dans les moments formalisés que sont les rencontres institutionnelles.

- **Les avantages :**

Ainsi responsabilisé, le travailleur social retrouve une forme de liberté d'action dans la préparation de ses échéances (rapport, partage oral ...) en choisissant le temps, l'espace voire les interlocuteurs avec lesquels il souhaite partager. Il se présente dans les temps institutionnels de réflexion avec un « *bagage préparatoire* » utile et sans doute émotionnellement et intellectuellement davantage disponible.

- **Les limites :**

Certains professionnels ayant sans doute moins d'assurance ou moins l'esprit d'initiative aiment rester dans la position rassurante d'être dirigés et s'accommodent mal des vides laissés dans l'organisation de leur temps.

L'encadrement doit s'accommoder d'une nouvelle zone d'incertitude.

- **Les leviers :**

Justement pour limiter cette zone d'incertitude, la mise à disposition d'horaires en gestion libre peut être assortie des modalités d'utilisation pour rester dans la forme réglementaire d'organisation du temps de travail et dans l'esprit du contenu possible (temps de réflexion, de préparation, de rencontre avec des partenaires, des personnes accompagnées, l'encadrement hiérarchique ou technique ...). Ce mode de délégation peut décider les personnes s'accommodant mal du vide laissé par l'organisation à s'inscrire dans cette dynamique.

Ce lâcher prise de l'encadrement sur quelques heures mensuelles affirme clairement l'orientation choisie d'une organisation de travail coopérative à travers la confiance accordée aux acteurs.

Pratiques réflexives institutionnelles

Quand l'institution organise les pratiques réflexives de ses agents : les pratiques réflexives comme pratiques professionnelles instituées au sein d'une collectivité territoriale

(Marivonne CHARBONNE)

L'institué : un espace de réflexion organisé et valorisé par l'institution pour permettre et encourager le développement des pratiques réflexives des intervenants sociaux accompagnants des bénéficiaires du RSA.

Modalités de la pratique réflexive : il s'agit de baliser une demi-journée dans la semaine où le service accueille le public mais diffère les accompagnements, pour permettre à l'ensemble des intervenants sociaux, de s'approprier des temps libres, nécessaires à l'introspection et au développement des connaissances.

Ces temps mis à part permettent :

- Des échanges entre pairs et encadrants de proximité, autour de situations complexes de bénéficiaires du RSA accompagnés conjointement ou séparément par ces professionnels.
 - Des échanges avec l'appui d'un psychologue entre professionnel.le.s de champs d'intervention différents : travailleurs sociaux, conseillers insertion, conseillers emploi de Pôle Emploi et encadrant.e de proximité à partir de thématiques identifiées par les professionnel.le.s.
 - D'ateliers d'analyse de pratiques professionnelles entre pairs, en présence d'un psychologue extérieur au service dans le cadre de la formation continue.
- **Les avantages :**
 - Un temps réservé dans les agendas des professionnel/les.
 - Permettre aux professionnel.le.s de réfléchir sur leur propre pratique professionnelle.
 - De l'entraide entre professionnels/les ; Le renforcement de la cohésion d'équipe
 - **Les limites**
 - La charge de travail des professionnel.le.s qui peut les amener à se priver de ces temps, pour recevoir du public.
 - Le volontariat posé comme base à la présentation d'une situation complexe
 - Les difficultés liées à la prise de parole en public (crainte d'évoquer ses difficultés, timidité).
 - Le non-recours à l'APP par les autres professionnel.les du service (secrétaires d'accueil, chagées d'instruction et d'orientation du RSA).

- **Les leviers**

La reconnaissance de la nécessité des pratiques réflexives et les moyens alloués par l'institution

ADAC – « Accompagner, Dynamiser, Agir, Créer le social autrement » - Saint Etienne

(Christine SCARANELLO)

Association de professionnel(le)s ESF assurant des prestations de conseil en économie sociale familiale, de prestations de prévention et de traitement du surendettement, de relogements, ou de prestations d'action sociale globale.

Situation : Association qui existe depuis 1985, créée, à Saint Etienne, par une quinzaine de Conseillères en Economie Sociale Familiale, jeunes professionnelles, voulant promouvoir le métier alors peu connu.

Aujourd'hui, l'équipe est composée de 18 salariés dont 14 C.ESF positionnées sur une bonne partie du territoire français.

Des pratiques réflexives inscrites dans le projet associatif :

A l'ADAC, plusieurs modes de pratiques réflexives ont été développés au cours de nos années d'existence selon les besoins ressentis sur le terrain auprès des partenaires. Il s'agit d'un véritable choix politique et financier.

- **l'APP** -- Analyse de la Pratique Professionnelle pour tous les professionnel-le-s, animée par le psychologue du travail
-
- Présence d'une **conseillère technique**, sans fonction hiérarchique dont l'objectif est de permettre aux conseillères ESF de l'équipe de se sentir soutenues dans la conduite de ses missions en posant un autre regard sur sa pratique professionnelle
-
- La recherche documentaire - conception et diffusion en équipe de « **flash info-vie quotidienne** » à destination des CESF pour leur service aux personnes
- **Courrier de l'équipe** hebdomadaire assurant une communication entre salariés et adhérents de l'association et une actualité sociale pour tous
- La **réunion d'équipe** avec le regard posé par les pairs intervenant auprès d'institutions partenaires très variées (entreprises, caisse de retraite, de prévoyance, service d'Etat, collectivités locales, associations d'insertion.
- **Animation au cours de l'AG annuelle** pour faire du lien dans l'équipe et avec les partenaires. Exemple en 2021, conférence sur : « Les savoirs professionnels des C ESF lors des entretiens d'accompagnement social : enjeux d'une co-recherche praticienne menée à l'ADAC »
- Incitation à la **formation individuelle** dans une perspective de développement professionnel mais aussi **formation collective de l'équipe** au cours de l'AG
- La **recherche-action** au sein de l'association concernant des problématiques rencontrées par les professionnel-le-s ESF sur le terrain qui ont porté sur : « Image de soi et rapport à l'argent » ; « les pratiques innovantes en ESF » ; « l'économie collaborative » ; « éthique et numérique » ; « la prise en compte de l'ethnologie de la vie quotidienne dans les pratiques professionnelles » ; « accompagnement social comme accompagnement au changement ?
- Une **co-recherche** doctorante en mobilisant l'équipe autour des travaux d'une collègue qui prépare un doctorat sur « l'accompagnement social en Economie Sociale Familiale »
- L'ADAC a élaboré dernièrement son **ESF-Lab** (Economie Sociale Familiale Laboratory). Un laboratoire de créativité-prospective et de temps de développement de projet en cours, travaux de recherche-actions et de co-recherche. Un objectif global « Permettre à chacun d'être acteur de son devenir », que ce soit le travailleur social ou la personne accompagnée.

● **Les avantages :**

Ces pratiques réflexives permettent un questionnement permanent qui s'intensifie et se professionnalise notamment autour du projet de recherche doctorante conduit par un membre de l'équipe.

Les pratiques réflexives sont inscrites dans le projet associatif avec une organisation bien définie.

Des temps sont réservés pour les salariés à la construction et mise en œuvre d'une réflexivité.

A la fois, cette organisation génère la mise en place d'outils de communication à des fins d'améliorer un travail d'équipe et une cohésion d'équipe, de renforcer des valeurs communes.

Ces pratiques réflexives mettent en évidence des complémentarités en intra et extra par un travail en lien avec les différentes institutions avec la possibilité d'inscrire les résolutions des problématiques personnelles dans un maillage territorial.

- **Les limites :**

Une démarche institutionnelle en quête de qualité demandant un engagement financier et une démarche volontaire

Les ressources de l'association n'étant basées que sur les prestations rendues auprès des commanditaires, le temps dégagé pour le travail d'équipe a cru progressivement au cours des années pour limiter la prise de risque et constituer en 2021 l'équivalent d'un temps plein. Cela constitue un engagement financier et correspond à l'équivalent d'un temps plein a impliqué un recrutement pour libérer les C.ESF de leur terrain d'intervention. Le Bureau s'est assuré d'avoir la réserve nécessaire pour maintenir et pérenniser ces temps de travail mais les périodes actuelles invitent à rester prudents.

- **Les leviers :**

Besoin de partage d'une idéologie (volonté de faire place à la créativité et l'innovation dans le travail social), de valeurs communes, d'objectifs associatifs, des intentions portées par un Bureau et l'ensemble des membres du service. Pour cela, s'est développé un principe de proximité à tout échelon, avec les organismes commanditaires, le Bureau, les dirigeants, les salariés, entre collaborateurs car la communication entre tous reste centrale pour un bon fonctionnement. Une organisation à petite échelle est facilitante.

Besoin d'être en capacités à remettre en question des positions, fonctionnements, mises en œuvre pour une recherche d'amélioration de la finalité des missions.

Besoin d'un équipement, d'outils fiables et performants pour l'équipe (ordinateurs, téléphones professionnels pour chacun), et une nécessaire centralisation des données, un espace numérique collaboratif synchronisé, un réseau vidéo généralisé pour les réunions de Bureau, les réunions administratives, les réunions de recherche-action.

Au travers de ces temps réflexifs, nous entretenons un esprit que nous voulons curieux et sensible à la variété des populations rencontrées et la nécessaire compréhension de leurs besoins singuliers porté par les organismes commanditaires qui sont adhérents de l'association. Ils intègrent une visée prospective qui va faire évoluer les pratiques et postures professionnelles, les propositions de service et qui va interroger l'organisation même de l'ADAC.

La discussion éthique : un espace réflexif en soi

(Expérience du Département de l'Eure à partir des MAIA⁶¹) G Besson

Réfléchir d'un point de vue éthique pour observer ses pratiques et les faire évoluer dans le sens d'une meilleure prise en compte des attentes des usagers de l'action sociale, tout en prenant en compte son contexte d'intervention cadré par des lois et donc des valeurs sous-jacentes, est en soi un exercice réflexif. En effet, les attentes des uns et des autres peuvent être contradictoires, dictées par des impératifs de natures diverses (sociétaux, professionnels mais aussi très personnels), et la prise de conscience de ces différents impératifs puis leur mise à distance en les interrogeant constitue une pratique réflexive.

Le Département de l'Eure cherche à s'inscrire dans cette pratique, de manière à aider les professionnels à prendre des décisions intéressant les usagers parce que rien n'est mécanique en la matière, que des conflits de valeurs traversent les attendus et que les professionnels peuvent se trouver bien seuls dans certaines situations.

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'organiser et de donner la possibilité aux différents professionnels du sanitaire, du médicosocial et du social, de mener des démarches d'aide à la réflexion éthique. En effet, ceux-ci sont confrontés à des dilemmes éthiques dans l'accompagnement qu'ils proposent aux personnes à domicile, quel que soit leur service d'appartenance.

D'où cela vient-il ?

Historiquement, l'impulsion a été donnée à ce projet par les acteurs de la gérontologie, notamment des géiatres, des directeurs de services d'aide à domicile, des infirmiers libéraux, des responsables de CLIC⁶². La loi bioéthique du 6 août 2004 avait en effet institué dans chaque région des Espaces de Réflexion Ethique Régionaux et la MAIA Eure-Avre-Iton avait souhaité en 2014 que cette pratique puisse se diffuser sur le territoire. La MAIA Vexin-Seine-Normandie a rejoint la démarche en 2017 (ces deux MAIA sont sous responsabilité départementales, les CLIC étant par ailleurs tous sous responsabilité départementale).

En effet, si des instances éthiques se développent dans les établissements hospitaliers et parfois dans les établissements médico-sociaux, rien n'avait été pensé pour les situations à domicile sur le département de l'Eure. Or, les équipes (assistants de service social, travailleurs médicosociaux des CLIC, gestionnaires de cas, infirmières libérales, géiatres, psychologues des centres d'accueil) signalaient leurs difficultés de terrain quant aux conditions dans lesquelles des décisions étaient prises relatives aux conditions de vie des usagers : parfois, les décisions étaient unilatérales et ne prenaient pas en compte les souhaits de l'utilisateur parce qu'elles mettaient constamment en avant le facteur sécuritaire avec l'entrée en Ehpad, la demande de protection juridique, l'arrêt ou le maintien des interventions des professionnels à domicile, la gestion de situations de crise... Dans ce contexte, il est apparu important de créer un espace où les professionnels prendraient le temps de la réflexion en s'appuyant sur les méthodologies développées par les comités éthiques.

Concrètement, cela se passe comment ?

L'idée a été de ne pas créer un comité éthique spécifique mais de diffuser l'approche au plus près des pratiques : dès lors qu'une situation d'aide à domicile recèle un conflit de valeurs et qu'elle requiert une réflexion éthique, une collégialité de la réflexion est recherchée tout au long du travail. Ainsi, une équipe se forme constituée des professionnels des champs sanitaires, médicosociaux et sociaux, complétée parfois de mandataires judiciaires, d'équipe hospitalière, permettant de la sorte de prendre en compte les différentes dimensions de la situation.

61

MAIA : Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie

62

CLIC : Centres locaux d'information et de coordination à destinations des personnes âgées, de leur entourage et aux professionnels

Evidemment, procéder de la sorte de manière ouverte et diffusante (en évitant de constituer un groupe expert fermé), suppose de la formation en amont et en accompagnement. 14 professionnels ont ainsi été formés en 2019 (12 le seront en 2020) pour animer les réunions de réflexions éthiques sollicitées par les acteurs. Cette formation de 4 jours aux bases de la réflexion éthique comprend une approche du vocabulaire et des concepts, l'animation d'une réunion complexe, avec aussi une journée complémentaire à caractère juridique. Chaque session est basée sur l'étude de situations concrètes.

Des process ont été élaborés (interpellations, logistique, animation, compte-rendu) et validés par les directeurs et chefs de services impliqués. Des outils ont été créés, tel un guide pratique d'aide à la réflexion éthique d'une trentaine de pages à l'intention des professionnels. On y retrouve les principes fondamentaux (autonomie, bienfaisance, non-malfaisance, justice, équité, dignité), des exemples de thèmes de dilemme, le process de sollicitation, le repérage d'un dilemme éthique avec les questions que le demandeur doit se poser, le descriptif de situation, la trame des scénarii, des repères juridiques simples, la charte de partenariat MAIA, etc.

Quelles sont les perspectives ?

Au-delà du domaine gérontologique, il s'agit de sensibiliser tous les travailleurs sociaux du Conseil départemental à cette démarche. La démarche a été initiée (elle a beaucoup intéressé les présents) mais elle a été interrompue par le confinement. Il est ensuite envisagé d'étendre la réflexion aux situations de protection de l'enfance.

Une journée départementale est prévue pour informer tous les professionnels sur le process, les outils, leur possibilité d'interpellation, complétée par l'intervention formelle d'un conférencier. Il est envisagé aussi de poursuivre le groupe de travail en l'ouvrant aux professionnels qui le souhaitent pour réfléchir en commun à des aspects éthiques, que ceux-ci relèvent de l'actualité, de nouveaux textes ou de tout autre thème souhaité par le groupe.

Quels sont les premiers effets de la démarche ?

La réflexion s'ancre progressivement sur le territoire car un certain nombre d'établissements et de services s'approprient les outils et la démarche en les utilisant en interne.

Les cadres de service social soumettent au groupe des situations " froides " à étudier, car les décisions prises souvent dans l'urgence, laissent un résidu émotionnel important.

Les professionnels engagés dans le groupe de travail élaborent un questionnement sur des points qu'ils occultaient auparavant (qui est fondamentalement la personne dont je m'occupe ?) et s'interrogent au-delà de l'exercice de leur technicité sur le sens des faits (que signifie cet état de fait ? Que signifie cette décision ?), puisqu'ils sont encastrés dans un monde empreint de valeurs et de principes (vidéo surveillance des personnes âgées à domicile, contention sauvage, protection mais restriction des libertés, choix des usagers et responsabilités des usagers à assumer ces choix...)

- ⇒ Comme on le voit, et sous réserve de toujours situer la réflexion éthique dans une perspective à la fois large (avec une prise en compte des normes sociétales implicites et explicites en vigueur) et à la fois intime (qu'est-ce qui est en jeu pour moi dans l'acte que je pose à l'égard d'autrui et qu'est-ce qui se joue aussi pour autrui ?), la réflexion éthique constitue un espace réflexif. C'est bien à cet égard le collectif qui permet de garantir un regard pluriel sur les situations observées, tout en offrant l'opportunité de dévoiler leurs angles morts par une exigence de distanciation.

Fiches : Pratiques réflexives appliquées aux PUBLICS

Lucette un exemple de personne accompagnée

(Y BOULET)

Contexte : un foyer d'hébergement recevant des personnes adultes présentant une déficience intellectuelle plus ou moins sévère avec ou non un trouble psychique associé.

Le foyer est organisé en cinq groupes de 8 à 10 personnes, séparés géographiquement et accompagnés chacun de 4 encadrants.

L'équipe composée d'une majorité d'AES et 2 veilleuses de nuit complète un dispositif de prise en charge accompagné de 2 cadres hiérarchiques (Directeur et chef de service) et 2 cadres techniques (psychiatre et psychologue à temps partiels)

Temporalité : années 1993 à 1996

Rédacteur : YB chef de service

La situation : Lucette, femme de 35 ans, déficiente légère sans trouble associé, agréable, solidaire, travailleuse et proche des encadrants émet le souhait de « *d'avoir un appartement pour faire sa vie, en dehors* ». Et d'argumenter en disant : « *Tu en as bien un toi. Je suis capable* ».

L'établissement de l'époque, chargé de protéger et de prendre en charge (pas d'accompagner) les résidents, se réfugie derrière un attentisme prudent rappelant les dangers d'une vie non protégée par un encadrement rassurant et dévoué. Bientôt un changement s'opère dans l'attitude de Lucette qui devient colérique, agresse parfois des camarades et attaque la structure en cassant des carreaux.

Au niveau des pratiques réflexives primaires : Un croisement des observations de l'encadrement, conclut à une incompréhension de ce changement d'attitude rapide de Lucette ne comprenant pas ce qui, dans la manière d'être et de faire de l'établissement pourrait avoir occasionné celui-ci. La recherche, avec Lucette, d'explication d'un passage à l'acte amène toujours les mêmes réponses : « *je suis énervée* », « *on m'a embêté* » mais sans lien direct avec le fait de vouloir faire sa vie.

Dans les essais de compréhension, au cours d'entretiens avec Lucette, une expression revient néanmoins régulièrement ; « *j'en ai marre d'ici* » et d'insister sur le fait de vouloir « *vivre au dehors* »

Au niveau des pratiques réflexives secondaires : Le construit institutionnel est mis à mal par l'attitude de Lucette qui bouscule un trop bon ordonnancement. La première réaction est de justifier la position de l'établissement car, bien sûr, l'attitude agressive et violente de Lucette est incompatible avec sa demande de sortie. La seconde est, heureusement, de questionner l'origine de ce changement d'attitude et de se poser enfin la question de la responsabilité de l'établissement dans celui-ci à travers l'ignorance de la demande. D'une certaine manière à travers l'incapacité à accepter le projet de Lucette, l'équipe la plaçait en conditions de montrer une réaction qui, de fait, justifiait son maintien dans la structure.

Sont alors mis au travail la vocation de protection de l'institution mais aussi la peur de l'extérieur ressentie pour l'autre. Les encadrants avouent la crainte « *que ça se passe mal* » pour une femme fragile et victime potentielle de futurs abus dans un environnement ordinaire. Ils avouent avoir également peur d'engager une responsabilité personnelle dans ce qui leur paraît disproportionné au regard de ce qu'ils considèrent comme étant leur mission de base. Il faut alors déconstruire la pensée institutionnelle pour lui ajouter une autre dimension. Les cadres hiérarchiques et techniques s'investiront pleinement dans ce travail, faisant leur part de remise en question.

Le travail de construction institutionnelle à travers la pratique réflexive est alors engagé autour de ces peurs qui ne sont pas celles de la personne accompagnée et qui interdisent tout projet dont l'équipe ne serait pas à l'origine. Ce travail permet également de réfléchir au dispositif à mettre en place pour à la fois rassurer l'équipe et accompagner Lucette dans une juste distance.

La question éthique (de conviction et de responsabilité) servira de déclencheur à une sortie du dilemme posé par un positionnement collectif.

La question des compétences et des connaissances paraissant indispensables à une sortie de l'établissement est mise au travail avec Lucette et, bénéfice secondaire, avec quelques résidents que l'équipe, portée par le projet, identifie comme ayant un potentiel à développer pour avoir le même projet.

Au niveau des pratiques réflexives tertiaires : Elles ont pris corps sur la base de consultations d'autres structures plus avancées dans un projet similaire. Il a été difficile, par pudeur, par peur de ce qui en serait pensé, d'aborder les inquiétudes de l'équipe mais l'encadrement a pu introduire cette dimension avec tact et le fait de savoir que d'autres avaient pu connaître le même rite initiatique et éprouver les mêmes craintes et le fait de connaître la manière dont ce sentiment avait été dépassé a considérablement rassuré l'équipe

Retour sur les pratiques réflexives primaires : A partir du moment où l'ouverture est trouvée, le comportement de Lucette redevient ce qu'il était, serein et amical. Commence alors un travail de co-construction avec elle sur la manière dont elle imagine son futur, ses besoins en termes d'aide ...mais aussi sur les peurs qui pourraient faire obstacle à sa réussite. Sa grande volonté n'évacue en effet pas ses fragilités.

Il lui est proposé de travailler les différents points utiles à la réussite de son projet et la mise en place d'un travail d'initiation sociale est décidée. C'est au final un groupe de 8 personnes attirées par ce projet d'ouverture qui bénéficiera de ce travail sur l'acquisition des bases de connaissances utiles à une sortie (qu'est-ce qu'un bail ? Une allocation logement ? Comprendre une facture d'électricité ...).

En conclusion : Des appartements de « *pré-insertion* » seront rapidement ouverts permettant des stages de plusieurs mois accompagnés par l'équipe qui, manifestement, avait, elle aussi besoin de « *sortir* ». Lucette en sera la première bénéficiaire

La création d'un service d'accompagnement suivra dans les 3 années qui suivent.

Ce mouvement indique clairement les effets d'un travail réflexif important permettant la sortie du confort acquis par la force des habitudes et la recomposition de la pensée institutionnelle. Il est heureux que l'institution ne se soit pas enfermée dans ses certitudes et ait pu s'ouvrir, même avec retard, au désir de l'autre et à sa dimension d'auteur de sa vie.

La mise en évidence des complémentarités des pratiques réflexives.

63

L'exemple du « parcours de soins » de la femme sans-abri

Ce parcours vise la reconstruction identitaire du corps en situation d'exclusion devenu, dans ces contextes, l'ultime et dernière ressource. Ce parcours se construit dans l'articulation de 3 espaces différents : de l'espace public à l'espace intime en passant par un espace social institutionnel collectif. Il articule 3 types de pratiques différentes : médicales, psychosociales et d'esthétique, et 3 modes d'interventions sociales complémentaires de soin, d'écoute et de prises en charges.

Qu'en est-il des pratiques réflexives des divers travailleurs sociaux qui peuvent accompagner la femme sans abri dans ce parcours de reconstruction identitaire ?

<p>Première étape</p> <p>« Aller vers » la femme sans-abri dans l'espace public</p> <p>Cette pratique présente 3 intérêts 64</p>	<p>D'abord établir des liens sociaux par les professionnels, d'assurer à minima la surveillance et la protection, comblant en partie les besoins humains de sécurité</p> <p>Ensuite, attribuer à cette femme des compétences en termes d'adaptations et de résistance, et donc la valoriser</p> <p>Enfin, aller vers la femme sans-abri dans son lieu de vie situé à même l'espace public, c'est la reconsidérer dans son identité humaine, digne de vivre dans un autre environnement que la rue.</p>	<p>L'espace public TS de Maraude</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse de rencontre</p> <p>Mises en œuvre plus spécifiquement dans l'entrée en relation, pratiques d'approche et de mise en confiance</p>
<p>La seconde étape</p> <p>La prise en charge individuelle</p> <p>L'aide psycho sociale</p>	<p>L'aide psychosociale, permet, dans un climat d'empathie, des interactions positives pour écouter, comprendre et apaiser la peine, car comme l'a démontré D. Fassin, il existe aussi un traitement compassionnel de la souffrance 65</p> <p>Ces échanges permettent de reconstruire des contextes de vie et de mieux comprendre une trajectoire marquée, le plus souvent, par des accumulations de ruptures. Cette verbalisation et cette compréhension redonnent du sens au parcours de vie et réduit souvent la culpabilité.</p>	<p>TS des Espaces Solidarité Insertion (ESI)</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse du suivi individuel</p> <p>Basé prioritairement sur l'accompagnement individuel et le suivi personnalisé</p>
<p>La troisième et dernière étape</p> <p>La prise en charge collective</p> <p>Introduit des ateliers de soins esthétiques et de bien être 66</p>	<p>Cet accompagnement corporel par le toucher, par le soin dit « de confort » utilise le langage corporel. Ce dernier est partagé par tous, quel que soit son appartenance sociale et culturelle. Ce langage est moins « bloquant » que la parole puisqu'il est basé sur des sensations de bien-être. Ces séances individuelles et collectives visent la restauration identitaire et valorisent particulièrement l'identité culturelle et sexuelle.</p>	<p>Socio-esthéticiennes et autres animateurs de séances collectives</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse des interactions de groupe</p> <p>Basé prioritairement sur l'accompagnement collectif qui restaure des appartenances au groupe des participants et, au-delà, au groupe des êtres humains</p>

63 Conférence Gisèle Dambuyant ENS du 19 mars 2021 Beauté et construction de soi de la femme sans-abri

64 Cette méthode qui a fait l'objet de la journée mondiale du travail social à Paris le 18 mars 2019

65 FASSIN D., (2004), *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*. Paris, La Découverte.

66 VIGARELLO G., (2014), *Le Sentiment de soi. Histoire de la perception du corps (XVI - XX^e siècle)*, Paris, Seuil.

Référence à la place des socio-esthéticiens (nes) qui ne sont pas encore actuellement intégrés dans le groupe professionnel des intervenants sociaux bien qu'ils y aient toutes leurs places par leur approche complémentaire du soin apporté au corps vulnérable

**La mise en évidence des complémentarités des pratiques réflexives :
L'exemple d'une complémentarité d'accompagnement et de prise en charge de l'auteur de violences conjugales**

(Bruno RANCHIN)

Ce parcours vise à la fois une réinsertion de la personne dans l'espace social et un cheminement qui ouvre une compréhension et une non récurrence des violences exercées

Ce parcours se construit dans l'articulation de 3 étapes différentes et complémentaires : une étape de préparation et de mise en place d'une prise en charge adaptée. Puis deux étapes complémentaires : un suivi individuel doublé d'un accompagnement collectif. Il articule 3 types de pratiques différentes : médicales, psychosociales et pré-thérapeutique, et 3 modes d'interventions complémentaires de soin, d'écoute et d'accompagnement.

Qu'en est-il des pratiques réflexives des divers travailleurs sociaux qui peuvent accompagner l'auteur de violences conjugales dans un parcours de réinsertion et de changement profond et durable de comportement face à des situations de violence ?

<p>Première étape</p> <p>Une proposition d'un suivi médical et psychosocial lié à un hébergement mis à disposition</p> <p>Cette pratique présente plusieurs intérêts</p>	<p>D'abord établir des liens de confiance et d'échanges par les professionnels, dans le non jugement des actes de violence précédents, dans une bienveillance</p> <p>Contribuer à ce que cet homme trouve les compétences pour se réinsérer, se soigner, comprendre et changer de comportements en termes de rapport à sa propre violence, permettre des possibles pour ce cheminement</p> <p>Encourager cet homme vers une projection vers l'avenir, lui expliciter les bienfaits et objectifs d'une complémentarité entre un suivi social lié à un hébergement temporaire et un accompagnement collectif pré-thérapeutique Faire en sorte que cette personne puisse entamer une démarche de soin dans les meilleures conditions</p>	<p>TS de la prison (pour préparer la sortie), médecin psychiatre ou addictologue suivant les situations</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse de besoin, sur la coopération avec la personne accompagnée, sur le partenariat entre les différents acteurs professionnels</p> <p>Mises en œuvre plus spécifiquement dans l'établissement d'une relation de qualité, pratiques de mise en confiance et de responsabilisation</p>
<p>La seconde étape</p> <p>La prise en charge individuelle</p> <p>L'aide psychosociale et juridique</p>	<p>L'aide psychosociale, permet, dans un climat d'empathie, des interactions positives pour écouter, comprendre et apaiser la souffrance. Elle permet aussi de mettre en place et de comprendre le suivi socio-juridique</p> <p>Ces échanges permettent de reconstruire des contextes de vie et de mieux comprendre une trajectoire marquée, le plus souvent, par des épisodes difficiles. Cette verbalisation et cette compréhension redonnent du sens au parcours de vie et réduit souvent la culpabilité.</p> <p>Le suivi lié au logement permet une réappropriation d'un espace d'habitat et une vie quotidienne nouvelle</p>	<p>TS d'un placement extérieur pour sortants de prison (encore sous écrou), conseiller SPIP</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse du suivi individuel. Cette analyse peut se faire en lien avec les différents partenaires</p> <p>Basé prioritairement sur l'Accompagnement individuel et le suivi personnalisé</p>
<p>La troisième et dernière étape (qui</p>	<p>.</p>	<p>Travailleurs sociaux, psychologues et/ou</p>

<p>peut se passer conjointement à la deuxième ou en différé)</p> <p>L'accompagnement collectif sous forme de groupes de parole</p> <p>Un accompagnement socio-thérapeutique</p>	<p>Ces séances collectives restaurent des appartenances au groupe des participants et, au-delà, au groupe social des êtres humains</p> <p>Elles permettent aussi d'établir les conditions d'un changement vers des interrelations sans violence (en faisant exprimer des interrogations et des souffrances individuelles, conjugales et sociales en évitant les jugements de valeur)</p> <p>Tenter également de faire s'orienter les personnes vers des modalités d'approfondissement de leur prise en charge</p>	<p>sociologues, animateurs de séances collectives</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse des interactions de groupe, vers une dimension thérapeutique nécessaire</p> <p>Basé prioritairement sur l'Accompagnement collectif et sur des réunions d'analyse de pratiques des animateurs par un coordinateur psychanalyste qui engendre la réflexivité dans les pratiques</p>
--	---	---

Fiches : Pratiques réflexives appliquées aux METIERS

Les pratiques réflexives chez l'assistant social du travail et l'accompagnement du salarié en entreprise

(Sarah TOULOTTE)

Être assistant de service social en entreprise, c'est accompagner au changement dans les sphères professionnelles et /ou individuelles, le salarié et sa famille, tout en prenant en compte la question sociale de l'entreprise.

Cet accompagnement s'appréhende à travers la mise en place de 3 temps différents : le temps de la visibilité, le temps pour le salarié et le temps de la réponse collective, en articulant 3 pratiques sociales différentes : la démarche pro – active, l'accompagnement individuel et l'accompagnement collectif.

Qu'en est-il des pratiques réflexives des assistants de service social qui peuvent accompagner le salarié dans cet accompagnement au changement ? Comment prendre le temps de la pratique réflexive, auprès du salarié dans une entreprise concurrentielle et mondialisée ?

<p>La Première étape</p> <p>« Aller à la rencontre » des salariés, se faire connaître dans l'entreprise : se situer dans une démarche pro-active</p> <p>Cette pratique présente plusieurs intérêts ⁶⁷</p>	<p>Il s'agit par un travail de communication, d'aller à la rencontre de tous les salariés, d'expliquer le métier, les missions, de se faire connaître. Il s'agit d'assurer une visibilité, pour venir combattre notamment des clichés, des idées reçues.</p> <p>Se faire connaître pour que le salarié puisse solliciter plus facilement, en cas de besoin, l'assistant social.</p> <p>La communication peut se faire aussi par d'autres canaux, comme une newsletter, le journal de l'entreprise...</p> <p>Se faire connaître en tant que professionnel ASS</p> <p>Diffuser une communication claire sur ses missions,</p> <p>Casser les idées reçues sur la fonction de l'ASS</p> <p>Amorcer un 1^{er} contact un 1^{er} échange, peut être facilitant par la suite ?</p>	<p>L'espace de l'Entreprise, Les échanges formels et informels</p> <p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse de ces rencontres</p>
<p>La seconde étape</p> <p>L'accompagnement social, l'accompagnement au changement</p>	<p>L'accompagnement permet, dans un climat d'empathie, de relation de confiance instaurée auprès du salarié de lui donner les clés pour comprendre, prendre du recul pour faire évoluer sa situation.</p> <p>Il s'agit d'être un tiers facilitateur, un intermédiaire, d'être à l'interface de,</p> <p>C'est libérer, permettre la parole, prendre le temps de s'intéresser à la personne salariée, en tant que personne singulière. C'est un espace unique que propose l'AS au sein de l'Entreprise.</p> <p>Ces échanges permettent une pause, un souffle, une prise de recul de la situation vécue par le salarié.</p> <p>Cette verbalisation et cette compréhension de la situation aident à redonner un souffle et du sens pour la salariée.</p>	<p>Pratiques réflexives prioritairement centrées sur l'analyse du suivi individuel</p> <p>Basé prioritairement sur l'Accompagnement psycho social.</p>

Les pratiques réflexives d'assistant.e.s de service social : témoignages en scolaire, polyvalence et agrément

(Marivonne CHARBONNE)

Témoignage d'une encadrante de service social scolaire parisien

1- Quelle est votre institution et ses missions ?

Service social scolaire. Service de la ville qui a pour première mission, la prévention et la protection des enfants scolarisés dans une école publique parisienne. A ce titre il participe au dispositif parisien de protection de l'enfance (évaluation des Informations Préoccupantes). Mission d'éducation à la santé et à la citoyenneté, mission de conseils auprès des professionnels de l'institution scolaire. Mission d'aide et de soutien aux parents et autres adultes qui s'occupent des enfants scolarisés. Mission de lutte contre les inégalités et aides aux parents d'enfants qui ont des besoins spécifiques ...

2- Pourriez-vous présenter une expérience de pratique réflexive ?

L'échange sur nos pratiques et le partage d'expériences difficiles par exemple, le débriefing sur certains évènements quelques temps après qu'ils ont eu lieu. Le croisement des regards, la concertation, etc.

3- A quels besoins répond cette pratique ?

Besoin de ne pas passer à côté de quelque chose qui nécessiterait d'être amélioré

4- Quels en sont les avantages ?

Le sentiment de faire "de son mieux" quelles que soient les circonstances

5- Les limites ?

Principale limite le temps dont nous disposons

6- Les leviers ?

La confiance, la réciprocité, le respect mutuel, la bienveillance

7- Comment cette pratique réflexive s'est-elle maintenue, déplacée, reconfigurée (pour tout ou partie) : Pendant le confinement ?

Par un encouragement des équipes à poursuivre la communication par tous les moyens possibles entre ses membres, la prise de plus de temps consacré à se téléphoner, le maintien de nos réunions d'échange sur les situations difficiles en distanciel même si c'est un mode de communication qui ne facilite pas l'authenticité.

8- Après le confinement ?

Rencontre en présentiel dès que possible et le plus souvent possible. J'essaie de préserver autant que possible ma disponibilité pour les professionnels de mon équipe et les partenaires.

9- Quelles incidences en termes de perspectives ?

Grande satisfaction de savoir que je vais pouvoir bientôt partir à la retraite car cette hyper disponibilité, si elle est très satisfaisante et me permet d'être en accord avec moi-même, est loin d'être reposante et demande une très grande énergie.

Trois témoignages d'assistantes sociales

1- Quelle est votre institution et ses missions ?

Service Social de Proximité (SSP), missions de polyvalence.

2- Pourriez-vous présenter une expérience de pratique réflexive ?

J'ai accompagné une personne Alzheimer sous mesure de protection dont le maintien à domicile compromettait sa sécurité. Cette personne ne souhaitait pas d'aide humaine mise à part notre accompagnement (notamment pour notre relation de confiance et l'attribution exceptionnelles d'aides financières) et l'intervention de son tuteur pour gérer les factures mensuelles. Il ne souhaitait pas vivre en EHPAD. Cette situation à risque à nécessité que je travaille en partenariat avec les médecins de la M2A, des EHPAD, du tribunal, des psychologues de ma structure (résidences personnes âgées, SSP), avec le cabinet du tuteur, avec la gardienne de l'immeuble, le service gestion du CASVP qui gérait la résidence où il demeurait (du fait de la dégradation des lieux), avec ma direction, avec l'équipe de rue du Samu Social et enfin avec l'hôpital. Ce travail de partenariat a été nécessaire pour m'interroger sur les limites de mon intervention mais aussi sur la liberté de choix de la personne. Cette dynamique a permis à Monsieur de vivre selon ses choix (vivre à son domicile puis vivre dans la rue) tout en étant à ses côtés pour le protéger au moment où ses choix de vie le mettait réellement en danger. Mon expérience auprès de la Permanence Sociale d'Accueil de Bastille (accompagnant les SDF) m'a permis de prendre du recul sur cette situation et de maîtriser mes craintes à l'égard des dangers de la rue qu'aurez pu subir cette personne vulnérable. Monsieur a fini par être admis en EHPAD avec son accord après deux mois de vie à la rue sans aucune ressource. Son état de santé avait nécessité une hospitalisation.

3- A quels besoins répond cette pratique ?

Mieux accompagner l'usager dans ses problématiques, dans ses choix de vie, respecter la loi, et lui proposer un plan d'action qui nous convienne à tous les deux.

4- Quels en sont les avantages ?

La liberté de choix de la personne est respectée même si cela peut être difficile à supporter pour le travailleur social. Ce travail de réflexion permet de rompre le sentiment d'isolement du travailleur social.

5- Les limites ?

Ces pratiques réflexives n'engagent que le travailleur social.

6- Les leviers ?

Ce travail permet de respecter et soutenir l'usager dans ses choix de vie et de gérer une situation de crise.

7- Comment cette pratique réflexive s'est-elle maintenue, déplacée, reconfigurée (pour tout ou partie) : Pendant le confinement ?

Cette pratique à été maintenue pendant le confinement à l'aide des outils technologiques (téléphone, mail...).

8- Après le confinement ?

Idem, avec la possibilité de recevoir l'usager en entretien, de remettre en place des visites de pré-admission auprès des EHPAD et enfin d'y être admis.

9- Quelles incidences en termes de perspectives ?

Aucune.

1- Quelle est votre institution et ses missions ?

Fonction publique mission agrément et suivi des assistants maternels

2- Pourriez-vous présenter une expérience de pratique réflexive ?

Analyse de pratique professionnelles

3- A quels besoins répond cette pratique ?

Réflexion sur mes pratiques comme l'analyse des pratiques professionnelles

4- Quels en sont les avantages ?

C'est un processus de professionnalisation, réfléchir sur ses actions

5- Les limites ?

Les limites sont individuelles, propre à chacun

6- Les leviers ?

Une aide extérieure est soutenante

7- Comment cette pratique réflexive s'est-elle maintenue, déplacée, reconfigurée (pour tout ou partie) : Pendant le confinement ?

Durant le confinement on s'interroge, on se remet en cause dans nos pratiques qui sont inévitablement modifiées

8- Après le confinement ?

La relation à l'autre est modifiée, par les gestes barrières mais aussi par le changement et la remise en cause de nos pratiques

9- Quelles incidences en termes de perspectives ?

On interroge davantage nos pratiques et celles de l'autre, étant plus à distance

1- Quelle est votre institution et ses missions ?

Service social de proximité : aide et assistance aux personnes domiciliées sur l'arrondissement

2- Pourriez-vous présenter une expérience de pratique réflexive ?

Réunion d'équipe hebdomadaire

3- A quels besoins répond cette pratique ?

Réunion en vue de l'attribution des situations (pour équilibrage des files actives) et aussi échanges autour des pratiques professionnelles et appui technique

4- Quels en sont les avantages ?

Circuit court : tout le monde (ou presque) est présent et reçoit les mêmes informations en même temps.

5- Les limites ?

Pour un échange fructueux il ne fait pas être trop nombreux (maximum 12 agents) et le temps imparti (2 h de réunion) ne permet pas d'échanger sur beaucoup de situations complexes (2 à 3 maximum) par séance. Concernant l'appui technique, il faut avoir de l'expérience et des compétences (avec une mise à jour) dans le social.

6- Les leviers ?

Une base de données (à jour) serait un plus. Une foire aux questions (FAQ) sur des mises en situations sociales pourrait être intéressante avec des réponses ciblées (j'ai connu cela (version papier) quand je travaillais au service social éducation nationale (ex: un élève ne veut pas rentrer chez lui, que faire ? etc.

7- Comment cette pratique réflexive s'est-elle maintenue, déplacée, reconfigurée (pour tout ou partie) : Pendant le confinement ?

Certains agents se sont mis à organiser/improviser des "forums de discussion" en parallèle. N'ayant pas de smartphone, je n'y ai pas participé ...

8- Après le confinement ?

Un certain écart s'est creusé entre la base (qui s'est débrouillé avec les moyens du bord) et la direction

9- Quelles incidences en termes de perspectives ?

Tout reste à construire (ou plutôt à reconstruire) ...

Les Pratiques Réflexives des conseiller(e)s en économie sociale et familiale présentes en association professionnelle France ESF (regroupements de professionnel-le-s en Economie Sociale Familiale)

(Christine SCARANELLO)

Nous sommes une association loi 1901 composée **de professionnel-le-s en ESF venant de toutes régions.**

Notre organisation rassemble des travailleurs sociaux, techniciens ESF et étudiant-e-s qui oeuvrent pour la promotion, l'évolution de nos métiers basés sur l'ESF, **au service des personnes à accompagner** dans une **société qui ne cesse de bouger** sur un plan politique, économique, social, professionnel, médical, écologique, familial,etc avec des **répercussions sur la vie quotidienne** de chacun.

Face aux actualités, nous nous sentons concerné-e-s et avons besoin de rassembler, construire des outils afin de répondre au mieux aux besoins sociaux qui se multiplient et se complexifient. Une démarche sur laquelle se basent **nos pratiques réflexives.**

Pratiques réflexives permanentes

Notre action est portée par un engagement, un investissement de chaque professionnel-le sur son temps personnel pour :

- **Echanger régulièrement** sur notre environnement professionnel, nos territoires d'exercice, nos pratiques respectives au niveau local afin de repérer ce qui peut être freins, leviers à la mise en œuvre de nos métiers.
 - **Construire une représentation** nationale de notre profession à partir de valeurs communes, de nos expertises et spécificités.
 - **Revoir les bases de construction** de nos diplômes afin de renforcer les compétences nécessaires dans l'exercice mouvant de nos fonctions au service des personnes à accompagner.
 - **Interroger nos pratiques** au regard des problématiques sociales **et s'ouvrir à d'autres modes d'intervention** à partir d'apports théoriques, juridiques, expérientiels, analytiques...et ce en national et international.
 - **Prendre place** dans des décisions d'ordre politique et **participer à des construits pour l'évolution** du travail social au cœur du HCTS, des PCB, avec la DGCS, la Banque de France, la fondation CETELEM
- Nos rencontres sont trimestrielles mais nos échanges sont effectifs presque quotidiennement

Pratiques réflexives occasionnelles

En tant qu'organisme de formation, nous nous sommes donnés les moyens d'organiser tous les 3 ans des journées d'études rassemblant des intervenants de tous domaines assurant une approche pluridisciplinaire et multisectorielle sur des thématiques choisies au sein de notre association. Il s'agit, **d'élus, de sociologues, psychologues, psychiatres, philosophes, chercheur en écologie, personnes accompagnées, formateurs, acteurs financiers, représentants de la CIMADE, humoristes, et des témoignages de professionnel-le-s ESF ou d'autres travailleurs sociaux.**

Depuis plus de 16 ans, France ESF conçoit ces formations sur deux journées qui rassemblent plusieurs centaines de personnes concernées ou intéressées par l'ESF dont les thèmes traités ont été les suivants :

- ⇒ **2004** (Grenoble) **la relation travailleur social et "usager"** en terme de place, de parole, de pratique était interrogée,
- ⇒ **2007** (Paris) **les notions d'intervention sociale et de quotidienneté** au coeur desquelles l'ESF s'inscrit
- ⇒ **2010** (Marseille) nous avons questionné **le positionnement professionnel et l'éthique dans le contexte d'application des politiques sociales.**
- ⇒ **2013** (Paris), **l'accompagnement éducatif budgétaire et les regards croisés sur les méthodes d'intervention**

- ⇒ **2016** (Bordeaux), consacrées à **la notion d'« habiter » en tant qu'acte social**
- ⇒ **2019** (Paris), portaient sur « **L'interculturalité, voyage au cœur du quotidien** »

Pour chacune de ces journées, des actes ou des DVD ont été conçus pour inscrire dans le temps les différents points de vue, expériences, positionnements des acteurs présents offrant une analyse, un regard distancié, une réflexion, des ouvertures pour faire évoluer nos modes d'intervention.

Nous vivons de nos adhésions et des produits de ces journées

Présentation synthétique d'un exemple de pratique réflexive des Accompagnant Éducatif et Social AES sur un autre territoire : exemple de La Réunion

(Bruno RANCHIN)

Statut professionnel :

Flavie Plante, Directrice Général Adjointe. Plusieurs missions dont celle de la recherche sur les pédagogies innovantes, le développement social, l'inclusion et l'éthique.

L'institution :

École des Métiers de l'Accompagnement de la personne (EMAP) – Saint-Pierre de la Réunion

La présentation de la pratique réflexive :

La pratique réflexive choisie se déroule auprès des AES en formation

L'Accompagnant Éducatif et Social aide au quotidien des enfants, des adultes ou des personnes âgées vulnérables ou en situation de handicap. Il les accompagne dans les actes de la vie courante, et les aide à avoir une vie sociale. Il travaille en relation avec des professionnels du secteur médical, social et/ou éducatif, sans se substituer à eux.

En fonction de sa spécialisation, l'accompagnant éducatif et social peut être amené à exercer sa profession chez des particuliers (au domicile d'une personne âgée, par exemple), en structure collective (maison d'accueil spécialisée, centre d'hébergement et de réinsertion sociale, maison de retraite...), en milieu scolaire (école, collège, lycée ou centre de formation).

L'EMAP estime que la démarche de réflexivité commence en formation et doit s'encourager pour la suite du parcours professionnel des AES. L'EMAP applique une nouvelle forme de professionnalisation au diplôme d'AES : la formation par immersion, dite aussi formation « in situ ». Ce dispositif pédagogique se dessine comme une pratique innovante dans laquelle la professionnalisation repose sur une construction tripartite des savoirs faisant intervenir formateurs, apprenants et professionnels. Dans cette formation, l'EMAP insère donc un module appelé formation par l'immersion ou formation « in situ ». Ces principes reposent sur la participation des professionnels de la formation, la réalisation au sein des institutions partenaires des secteurs social et médico-social, et le montage de projets co-portés par les stagiaires en formation, les professionnels, incluant les personnes accompagnées.

La formation « in situ » se déroule durant deux journées tous les mois pendant tout le cycle de la formation (qui dure 14 mois). Ces journées se découpent en deux temps. Le matin, les étudiants sont en observation dans une structure sociale ou médico-sociale (dit « site qualifiant »). L'après-midi ils sont encadrés par un formateur avec qui ils échangent sur les observations du matin. Les étudiants d'une même promotion sont répartis par petits groupes de trois à cinq dans différents établissements afin qu'ils puissent réaliser dans un premier temps des séances d'observation et de collectes de données ce premier temps pouvant être assimilé au « savoir avant l'action » des pratiques réflexives. Dans un deuxième temps, les stagiaires mettent en place un projet correspondant aux besoins identifiés de la structure et de ses résidents. Ce deuxième temps peut être assimilé à une « réflexion dans l'action », chaque stagiaire étant au cœur des actions réalisées. Le formateur encadre ce dispositif et s'appuie sur les référentiels de compétences des travailleurs sociaux pour construire des séances de travail. Les échanges de l'après-midi est un troisième temps qui peut être assimilé à la « réflexion sur l'action » (Perrenoud 2001) et se veut générer un savoir expérientiel. Celui-ci a notamment pour objectif de placer en premier lieu les stagiaires AES en position de chercher dans un contexte de pratiques (Schön, 1983). Il se veut une relecture de l'expérience et une transformation en connaissances (Schön, 1994).

● **Ses avantages :**

- Cette situation réitérée plusieurs fois au cours des 14 mois de formation s'inscrit dans un principe de pratique réflexive et place les stagiaires dans celui de « l'auto-éducation permanente ». Elle les invite à un travail de recul vers l'objectivité, où ils sont pleinement **acteurs**.
- Les trois temps proposés les sensibilisent à une **démarche réflexive**, par un dialogue sur les pratiques réflexives. L'apprentissage est basé sur la recherche des informations et le

Adresse postale : 14, avenue Duquesne 75350 PARIS 07 SP – Bureau : 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – Paris 14e

☎ 01 40 56 - Mail : @social.gouv.fr –

Internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/travail-social>

développement des capacités d'observation et d'adaptation. Les apprenants restituent ensuite les résultats de leurs observations. Cette restitution.

- Le stagiaire en formation devient un « praticien réflexif » à l'aide des autres, des pairs en formation. Il s'inscrit comme un « **chercheur collectif** », dans l'articulation des trois temps de formation « in situ ».
 - Les formateurs sont en position inversée. Dans ce dispositif ils doivent être capables de s'adapter et de réadapter leur cours en fonction des observations des étudiants. Il peut arriver qu'une situation en immersion vienne surprendre voire perturber les étudiants. Ils vont profiter de la présence du formateur pour s'exprimer sur cette situation et le formateur devra **adapter** son intervention. Ce dispositif génère des pratiques réflexives pour les formateurs également. Ils doivent déconstruire leur cours, adapter leur contenu théorique aux expériences vécues par les étudiants.
 - Ils ont un rôle de facilitateur des échanges, des **objectivations** dans le dernier temps. Ils incitent les stagiaires, dans une émulation groupale à ne plus être seulement dans des adaptations, mais dans des démarches d'initiatives innovantes. Un objectif général est pour les formateurs d'inciter au-delà de la formation, les professionnels à être dans des démarches réflexives en permanence.
- **Ses limites :**
 - Le temps de formation peut paraître court à chaque session (une journée).
 - L'articulation entre théorie et pratique nécessite une pédagogie active et une réactivité qui peut causer de l'insécurité chez le formateur, surtout lorsque celui est débutant
 - La durée de la formation par l'immersion ne permet pas d'approfondir certains concepts ou certaines approches théoriques durant le temps formatif. Les apprenants doivent continuer à se documenter en dehors de ces temps. Si cela permet à l'apprenant de (re)construire des habitudes d'auto-formation, les formateurs doivent pouvoir évaluer que cette auto-formation a été effective et dans le cas contraire que cela ne porte pas atteinte à l'acquisition des savoirs attendus par le référentiel.

- **Les leviers**

Pour l'essentiel nous dirons de cette situation qu'elle propose une démarche réflexive qui se construit en immersion et en collectif pour une progression individuelle « auto-continué » des praticiens. Elle a le mérite d'inciter les stagiaires en formation à être le plus souvent possible dans la réflexivité. Et la réflexivité c'est l'aptitude des acteurs "constamment engagés dans le flot des conduites (...) à comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font" (Giddens, 1984, cité par Christian Verrier, 2020).

Cette réflexivité se construit ici notamment sur un aller-retour entre théories et pratiques. La pédagogie inversée a pour enjeu de contribuer à une prise de conscience par les apprenants de la nécessité d'utiliser des théories et des concepts pour mieux comprendre certaines expériences et en retirer les éléments d'analyse qui s'imposent.

LES IMPACTS ET LES REPONSES FACE AUX MESURES SANITAIRES DANS LES ETABLISSEMENTS SOCIAUX, MEDICO-SOCIAUX ET DE FORMATION A LA REUNION

Reprenons virtuellement un avion pour l'Ouest de l'océan Indien, à l'est de l'Afrique, dans l'hémisphère sud. Plus précisément en direction de la Réunion, qui est à la fois une île, l'une de nos régions et l'un de nos départements français. Au moment où nous écrivons, un durcissement des mesures sanitaires intervient après la découverte sur le sol réunionnais d'un variant sud-africain du Covid-19. L'Agence Régionale de Santé (ARS) et les services de l'Etat ont annoncé, fin janvier, que l'importation de cette souche avait été détectée sur un patient hospitalisé au CHU de Bellepierre après une évacuation sanitaire en provenance des Comores, où la présence de ce variant est très active.

À travers cinq témoignages réunionnais , nous avons pu mesurer les impacts de la crise sanitaire liée au COVID 19, aux confinements qui ont été décidés, que ce soit sur les établissements médico-sociaux, mais aussi dans le secteur de la formation, que ce soit du côté des professionnels de ces structures, ou bien des étudiant(e)s et des usagers.

- **“Nous aussi nous sommes des héros”.**

Mélissa est Accompagnante Éducatif et social (AES) en CDI sur un pôle Handicap et Dépendance et également formatrice occasionnelle à l'EMAP (École des Métiers de l'Accompagnement de la personne).

Elle travaille avec un public d'adultes autistes au sein d'un FAM (Foyer d'Accueil Médicalisé) Essentiellement avec des adultes ayant de gros troubles du comportement et une déficience intellectuelle très importante. Les personnes accueillies peuvent aussi être polyhandicapées.

Le confinement est arrivé à son sens aussi brutalement pour les résidents que pour le personnel.

Le personnel avec ses milliers d'inquiétudes : « Aurons-nous des masques adaptés ? Du gel hydro suffisamment ? Allons-nous avoir le virus ? Allons-nous transmettre le virus ? Aux résidents ? À nos familles ? »

Les résidents eux aussi avec certainement des milliers de questions (étant pour la plupart autiste ou avec de grosses déficiences, ils n'ont pas accès à la parole, Mélissa s'imagine donc ce qu'ils ont pu penser) : « Pourquoi je ne sors plus ? Pourquoi toutes mes activités extérieures se sont arrêtées ? Pourquoi les gens qui s'occupent de moi tous les jours sont toujours avec des masques et des gants ? Pourquoi je ne vois plus ma famille ? Pourquoi les gens qui s'occupent de moi semblent embarrassés ? Et tant d'autres questions, tant d'autres peurs... » Voilà comment elle dit avoir pu ressentir les choses au début du confinement.

À présent les choses vont un peu mieux. Son foyer n'ayant pas été touché. « **Mais nous, AES, éducateurs..., nous nous sentons beaucoup mis à l'écart...** À la tv il n'y en a que pour les hôpitaux ». Même si elle respecte pleinement leur travail et leur courage. Mais elle pense qu'eux aussi sont des héros : « Nous n'avons jamais hésité à venir pour accompagner au quotidien nos résidents, qui n'ont pour la plupart pas ou peu de famille présente. Nous sommes un internat comme beaucoup d'autres à être ouvert non-stop, 7 jours sur 7, 24h sur 24. **Tout comme un hôpital, si nous ne venons pas travailler, nous laisserions pleins de gens sans aucun soin, sans nourriture, sans médicaments. Le monde du social et médico-social, et particulièrement le métier d'AES est oublié.** Ce qui n'empêche pas que chacun d'entre nous, de l'équipe du PHD, avons été davantage solidaire entre nous et fiers de notre si beau métier ».

- **Le confinement et un parcours professionnel**

Gwendoline est actuellement en formation **AES**. Sa formation a connu un rebondissement subi, connu de tous : le Coronavirus. Ce confinement obligatoire a eu des effets différents sur elle. « Au début, je n'ai pas saisi l'importance du confinement. Au fur et à mesure, j'ai réalisé à quel point la crise sanitaire que nous vivons est alarmante.

Je continue de me documenter chez moi sur les différents domaines de compétences, mais la motivation n'est plus la même. La dynamique impulsée par l'EMAP et les formateurs manquent à chacun d'entre nous ». Étant de nature à toujours essayer de positiver et de tirer le meilleur de son quotidien, elle s'est rendue compte que le travail débordait pour ses propres enfants par mail. Gwendoline a vécu et a géré son confinement à la maison avec ses 2 enfants âgés de 7 ans et bientôt 6 ans.

« **Énormément de travail, mais aucune sensibilisation sur ce virus.** Pourquoi l'enfant doit-il rester chez lui ? Pourquoi l'école s'est-t-elle interrompue brutalement ? **Où sont donc ces liens**

68 Vous retrouvez également les quatre premiers sur le site de l'école de l'EMAP (École des Métiers d'Accompagnement de la Personne), ces témoignages ont été recueillis lors du premier confinement. Le cinquième est issu d'une aimable contribution de sa Directrice Générale Adjointe, Flavie Plante, également Référente de recherche. Merci à elle ainsi qu'à Mélissa, Gwendoline Paigne, Jean-Pierre Guillaume et Laurence Hoarau.

sociaux et amicaux que les enfants créent chaque jour à l'école ? Et les rencontres des parents ? Autant de questions sans réponses ».

Elle a réfléchi à comment agir de son côté afin que son fils de 5 ans ne se retrouve pas sans ces liens mais qu'il soit aussi sensibilisé sur la pandémie actuelle. Elle s'est rapprochée d'une responsable de formation de son école afin de voir si elle ne s'éloignait pas des attentes de l'EMAP et de ce qu'on attend d'un travailleur social. Elle a donc eu l'idée de contacter le corps enseignant de l'école de son fils et de leur suggérer une animation à mettre en place. « **J'ai aussi fait travailler mon réseau** et eu le soutien d'une infirmière du CHU SUD Réunion, d'une Educatrice de Jeunes Enfants. Avec tous ces partenaires, nous mettons actuellement en place **un projet d'animation que j'ai rédigé en y relevant les objectifs sociaux, éducatifs et citoyens**. Ce projet, au début ne concernait qu'une classe de l'école maternelle. Le directeur ayant aimé ma proposition, a décidé de l'étendre à toute son école. Le projet s'appelle : LE LAVAGE DES MAINS DE NOS SUPERS HEROS.

Nous avons donc monté des vidéos ludiques, drôles et éducatives avec l'infirmière et l'EJE pour sensibiliser l'enfant et son parent aux gestes barrières, à l'importance du confinement et à la dangerosité de ce virus. J'ai donc proposé que chaque jour le parent dessine sur la main de l'enfant un rond représentant le virus. L'enfant doit donc se laver les mains tout au long de la journée afin qu'à la fin de la journée, le dessin ait disparu. **L'enfant devient donc un SUPER HEROS !** Les familles nous envoient des vidéos, des photos de leurs familles pendant ce temps clé. Avec l'école, nous sommes en train de créer une page You tube afin que les vidéos y soient postées et que tous gardent contact. Le projet est aussi sur le blog de l'école. Il y a même un compteur de "super héros" pour motiver les enfants à le faire.

Pour ma part j'attends une réponse de la commune de Saint-Pierre afin de pouvoir médiatiser ce projet dans La Voie du SUD. **A notre échelle, nous pouvons tous rendre ce confinement éducatif et surtout relâcher la pression et la peur que les parents ressentent ».**

- **Bénévole afin d'accompagner les enfants à traverser ce confinement le plus agréablement possible**

Jean-Pierre est lui aussi actuellement en formation d'AES. Sa formation a été elle aussi subitement chamboulée à cause de la crise mondiale due au COVID 19.

D'un coup la population s'est retrouvée privée de sa liberté de circuler et doit rester confinée, à La Réunion comme ailleurs. « Je profite de ce temps pour continuer à **m'informer, étudier, lire et surtout me protéger**. Pendant les premiers quinze jours de confinement, j'ai pensé aux enfants de la Pouponnière sociale qui eux aussi subissent le confinement en plus de leur situation difficile. J'ai décidé de contacter la Directrice de la Pouponnière sociale où j'ai effectué le premier stage de ma formation, pour proposer mon aide en tant que **bénévole** afin d'accompagner les enfants à traverser ce confinement le plus agréablement possible mais également de venir renforcer l'équipe qui doit redoubler d'imagination pour trouver des activités ludiques et éducatives aux enfants.

Pour accéder à la Pouponnière, des mesures spéciales ont été mise en place. J'ai dû faire le test du COVID 19 qui est très désagréable. Je porte un masque et une blouse toute la journée (masque que l'on change toutes les 4 heures). Des activités ont été utilisées comme outils pédagogiques (pictogrammes, des histoires avec des mots simples, des livres imagés) pour expliquer aux enfants pourquoi l'équipe portait des masques, afin qu'ils ne soient pas effrayés en nous voyant et qu'ils comprennent ce qu'il se passe à l'extérieur de la Pouponnière. Un atelier lavage des mains a été également mis en place pour expliquer pourquoi se laver les mains aux enfants avec un livre sur le lavage des mains comme support éducatif ainsi que des pictogrammes. Il a fallu expliquer aux enfants pourquoi les sorties étaient impossibles, et qu'ils allaient devoir communiquer avec leurs parents par visio conférence ou par téléphone. Il a fallu s'adapter dans l'urgence.

J'ai constaté que les enfants se sont adaptés rapidement, que leurs inquiétudes avaient diminuées et qu'ils acceptent mieux le confinement grâce au travail qui a été mis en place par l'équipe. L'angoisse des bébés a diminuée. Ils sont détendus, ils ne pleurent plus en nous voyant masqués.

Maintenant certains des enfants (capables de s'exprimer verbalement) arrivent même à expliquer avec leurs mots pourquoi ils ne sortent pas à l'extérieur et pourquoi nous portons des masques à la Pouponnière. Quelques-uns essaient même de nous imiter avec un drap ou un mouchoir en papier. Ceci est ma petite contribution face à ce coronavirus ».

- **Un contexte pour se positionner en tant que future travailleuse sociale**

Laurence, elle aussi est apprenante AES. Pendant ce confinement il n'était pas envisageable de rester enfermée chez elle et de ne pas venir en aide à ses voisins, amis, familles. Pourquoi et comment refuser de faire son stage si la structure et le centre de formation lui en avait donné l'occasion ?

« C'était un contexte justement propice pour me positionner en tant que future AES en proposant un service **d'accompagnement, d'aide, de soutien**. Je me suis donc porté bénévole dès le départ; j'ai laissé mes coordonnées au CCAS de la mairie et sur des sites de bénévoles sur Facebook.

J'ai offert mon aide à ma famille et amis dans le besoin, bien entendu en respectant autant que possible les mesures de sécurité. En effet, comment dire à des personnes qui sont dépendantes pour les courses, pour leurs besoins quotidiens, pour leur suivi médical, et qui se retrouvent complètement seules et isolées dans un contexte de peur et d'inquiétude, que dorénavant elles devront s'en sortir seules car je suis en confinement et je ne veux pas prendre de risque pour ma santé ??

Je me suis donc mise à aider quelques membres de ma famille, dépendants ou personnel soignant. Je passais récupérer leurs listes de courses et je profitais pour les faire en même temps que les miennes. C'était convenu environ tous les 15 jours.

Mon ex-mari qui s'est retrouvé seul début mars suite au départ de sa famille pour la métropole a eu besoin de soutien également, j'ai pu lui tenir compagnie par messages, appels téléphoniques, et vidéos et j'ai senti que le fait de me parler, de parler aux enfants lui faisait du bien. Comme il a repris son travail je passais chez lui régulièrement pour lui déposer des plats préparés.

Ma meilleure amie, assistante maternelle en MAM (Maison d'Accueil Maternelle) et toujours en activité, m'a demandé de garder sa fille à mon domicile pour éviter qu'elle se retrouve seule des journées entières. Je me retrouve donc non plus avec 2 mais 3 ados à la maison.

Un autre ami m'a demandé de l'aide car sa voiture était en panne et qu'il ne pouvait pas acheter son gaz et faire ses courses. Il n'a aucun parent proche et n'a pas osé ou voulu contacter sa mairie.

Mon amie assistante maternelle m'a fabriqué un masque en tissu et j'ai acheté des gants. J'ai toujours gardé mes distances au maximum je ne pense donc pas par mes actions avoir pu mettre les personnes que j'ai aidées en danger.

Malheureusement suite à un problème au dos, j'ai dû freiner ces actions d'aide depuis plus de 15 jours et je me retrouve un peu aujourd'hui également en position d'accompagnée. Si j'ai décidé d'être un travailleur social c'est en connaissance de cause, en sachant que comme les professionnels de santé je serais forcément amenée à exercer mon métier dans ce genre de situation. Le plus difficile pour moi a été de rester ferme sur ce positionnement face à des personnes pour qui leur bien-être et santé de leur famille restaient prioritaires. Si cela se reproduit j'espère être à ce moment professionnel AES et avoir ainsi la liberté de me positionner et d'assumer mes choix de me rendre sur mon lieu de travail et de faire ce qui me semblera à ce moment le plus adapté et non discutable face à ce genre de contexte.

Je mettrai s'il le faut une combinaison mais je serais disponible autant que nécessaire pour les personnes dans le besoin ».

- **L'impact du COVID sur les dispositifs innovants de l'EMAP. L'exemple de répercussions sur l'un d'entre eux :**

L'EMAP applique une nouvelle forme de professionnalisation au diplôme d'AES : la formation par immersion, dite aussi formation « in situ »⁶⁹.

Ce dispositif pédagogique se dessine comme une pratique réflexive innovante dans laquelle la professionnalisation repose sur une construction tripartite

⁶⁹ La formation « in situ » se déroule durant deux journées tous les mois pendant tout le cycle de la formation (qui dure 14 mois). Ces journées se découpent en deux temps. Le matin, les étudiants sont en observation dans une structure sociale ou médico-sociale (dit « site qualifiant »). L'après-midi ils sont encadrés par un formateur avec qui ils échangent sur les observations du matin

des savoirs faisant intervenir formateurs, apprenants et professionnels. Dans cette formation, l'EMAP insère donc un module appelé formation par l'immersion ou formation « in situ ». Ces principes reposent sur la participation des professionnels de la formation, la réalisation au sein des institutions partenaires des secteurs social et médico-social, et le montage de projets co-portés par les stagiaires en formation, les professionnels, incluant les personnes accompagnées.

Avec le Covid, ce dispositif est malheureusement interrompu. Dans l'ensemble des actions de formations, la FOAD (Formation Ouverte et À Distance) a été la modalité pédagogique privilégiée pour la continuité pédagogique. La mise en place rapide de cette modalité n'a pas permis d'inclure dans l'ingénierie les professionnels et les personnes accompagnées. La construction tripartite des savoirs a donc été quelque peu entravée durant cette période de confinement avec une participation moins importante des acteurs de terrain. Toutefois, la FOAD a permis de faire émerger des formes de solidarités et de collaborations différentes chez les apprenants. En effet, beaucoup d'entre eux n'ont pas le même niveau de maîtrise du numérique. Ainsi, comme pour le dispositif IN SITU, la FOAD semble avoir construit une dynamique de groupe et sensibilisé aux enjeux de la coopération dans une équipe. Ces dynamiques se sont illustrées par la mobilisation des apprenants autour de l'autoformation et de l'apprentissage entre pairs (formation entre collègues de promotion) sur les usages du numériques. Beaucoup d'entre eux ont aussi utilisé le numérique et les réseaux sociaux pour s'encourager et s'échanger des informations sur le déroulé de la formation. Si certaines de ces dynamiques existaient avant le confinement, elles ont gagné en intensité durant cette période et les temps qui ont suivi.

Le contexte de crise sanitaire ouvert par l'épidémie de COVID-19 génère de fortes tensions dans les champs social et médico-social, particulièrement à la Réunion. Rappelons que dans cette région persiste un niveau élevé d'inégalité et de pauvreté. Le calcul de l'Indice de pauvreté humaine révèle des privations significatives, par rapport au niveau métropolitain. L'impact économique du aux confinements s'est durement fait ressentir.

Au moment où nous reprenons l'avion virtuel en direction de la Métropole nous soulignons que nous ne saluerons jamais assez l'engagement de l'ensemble des acteur(trice)s du secteur impliqué(e)s dans ce combat, engagé(e)s en première ligne au quotidien auprès des personnes accompagnées. Les initiatives de solidarité et de créativité dans les structures sociales, médico-sociales et de formation de la Réunion, (tout comme métropolitaines) méritent un coup de projecteur à l'égal du personnel de nos établissements de soins.

Témoignage de deux cadres pédagogiques d'un centre de formation parisien en travail social concernant les pratiques réflexives des étudiants de 3ème année

(Marivonne CHARBONNE)

1 - J'aimerais savoir si au niveau des étudiants que vous encadrez il existe des pratiques réflexives ? (un exemple de pratiques réflexives ce sont les groupes d'analyse de pratiques professionnelles, mais il existe d'autres formes de PR)

En préambule, nous avons envie d'évoquer notre positionnement à savoir que la formation se réalisant pour plus de la moitié, depuis la réforme de 2018, sur les sites qualifiants nous considérons que les professionnel.le.s qui accueillent des stagiaires sont également des « formateurs. Formatrices » ou plus exactement des « tuteurs/tutrices ». A ce titre, suite à une enquête sur les activités tutorales DEASS dans le cadre d'un master 2 recherche en travail social du CNAM, L.L. a pu se rendre compte qu'unaniment, les 15 tuteurs/tutrices toutes titulaires du DEASS explicitent naturellement aux stagiaires ce qu'elles font, comment elles le font, pourquoi elles le font ou pas etc. En ce sens, comme une majorité se situe dans une « pédagogie du modèle », elles donnent à voir une pratique dont les stagiaires peuvent se saisir par la suiteEn tout cas cela est relayé dans le cadre de la formation en EFTS, où le développement de l'argumentation autour du sens de son intervention et de ses modalités est recherché et ce très vite dès la première année de formation (peut-être pas au début mais rapidement après le stage je dirais).

Du côté du centre de formation, nous y avons régulièrement recours, peut-être pas toujours de manière formalisée. Les espaces qui permettent de s'inscrire dans cette démarche de manière plus repérée au sein de la formation sont les GAP (mené par des travailleurs sociaux et/ou cliniciens extérieurs à l'équipe), les ateliers de stage (animé par les référent.e.s de formation, formateurs/rices permanent.e.s de l'équipe, en charge de l'accompagnement pédagogique d'un groupe restreint d'étudiant.e.s durant l'intégralité de leur parcours de formation), dans toutes les interventions en lien avec l'alternance, c'est-à-dire qui permettent de travailler avec elles/eux sur les outils de leur professionnalisation (projet de stage, préparation de la réunion avec les tutrices/tuteurs et responsables de sites qualifiants, mises en stage, travail préparatoire à l'auto-évaluation de stage ou à l'auto-évaluation du parcours global de formation pour le livret ...). Guidances sur leurs écrits en lien avec leur intervention professionnelle.

Plus largement, dans de nombreux modules de formation, l'expérience vécue par les stagiaires est convoquée pour servir de support à la réflexion collective, ou pour s'inscrire dans des jeux de rôles.

2 - Pourriez-vous présenter une expérience de pratique réflexive ?

EX1 : Il s'agissait dans le cadre d'un cours de méthodologie d'intervention professionnelle collective, à l'occasion d'un regroupement lors de leur stage en travail social collectif, d'inviter les étudiant.e.s à revenir sur leur pratique et de la formaliser sur des thèmes précis en lien avec le cours exemple la participation des personnes à l'intervention ce qui se traduit par : Comment concrètement, dans ma pratique actuelle, qu'est-ce que je fais, ou peux faire ou veux faire pour faire de la place aux personnes dans l'intervention ?

3 A quels besoins répond cette pratique ?

C'est une manière pour moi d'impliquer les étudiants et de faire passer, au-delà des étapes méthodologiques de l'intervention, des thèmes transverses que j'ai dégagés à la lecture de tous les travaux de certification sur le Travail social collectif des 50 étudiants diplômés en 2020. C'est leur permettre de se projeter dans leur propre intervention et de s'approprier davantage la méthodologie comme des notions fondamentales (comme la place des personnes dans l'intervention) en faisant en sorte qu'ils/elles se sentent vraiment concerné.e.s. Il s'agit de s'impliquer et de sortir du déclaratif, du discours attendu.

Les aider à prendre conscience et à nommer le processus de professionnalisation dans lequel ils/elles s'inscrivent et cela participe à leur construction professionnelle.

4 Quels en sont les avantages ?

Les inscrire dans cette démarche. Leur permettre d'être et de se sentir véritablement actrices/acteurs de leur formation. Soutenir la valorisation des savoirs, savoir-faire y compris relationnels et leur permettre d'en mesurer les bénéfices dans la prise de confiance en soi.

Habitude professionnelle qu'ils/elles pourront poursuivre avec les personnes qu'ils/elles accompagneront.

5 Les limites ?

La taille du groupe (circulation de la parole favorisée par des groupes restreints à 10 pers max), le coût que représente la formation en petits groupes ; le temps...

6 Les leviers ?

Instaurer un cadre bienveillant dans lequel chacun.e se sent respecté.e, libre de parole et en confiance.

7 - Comment cette pratique réflexive s'est-elle maintenue, déplacée, reconfigurée (pour tout ou partie) : Pendant le confinement ?

Pratique mise à mal car plus compliquée derrière un écran, et dans un contexte très anxiogène... et avec des stages brutalement interrompus (1er confinement)

Maintien des ateliers en petits groupes en visio, et adaptation des supports proposés. Reprise chaque fois que nécessaire dans le cadre d'entretiens téléphoniques individuels.

8 - Après le confinement ?

Maintien des interventions en présentiel pour les groupes restreints pour permettre cette réflexivité.

9 Quelles incidences en termes de perspectives ?

Manque de recul à ce jour...

L'impact du COVID sur les pratiques réflexives d'étudiant assistant de service social en formation initiale en France

(G DAMBUYANT)

Samira, Etudiante AS 3 année précise ses conditions de vie : « J'ai 20 ans (bientôt 21 ans le 30 décembre), je suis l'avant-dernière enfant d'une fratrie de 7. On est 5 filles et 2 garçons. Nous sommes encore 4 enfants vivant au domicile de mes parents. En plus, il y a ma cousine et son fils qui vivent avec nous. Nous sommes d'origine comorienne, mes deux parents sont nés et on grandit en Grande Comores. Mes parents se sont installés dans la cité des 4000 à la Courneuve vers 1994. Moi et mes frères et sœurs avons tous grandi à la Courneuve. Donc j'y ai passé toute ma vie et j'ai vécu uniquement dans ce quartier ».

Apprentissages de pratiques réflexives à l'université et lors des stages

Samira est une étudiante investie dans son cursus, développant ses pratiques réflexives par des connaissances théoriques sur l'intervention sociale et des connaissances concrètes, de prises en charge des personnes vulnérables, lors de ses stages.

Son premier stage s'est réalisé à l'ASE où elle s'est particulièrement intéressée aux jeunes majeurs ayant repéré : « *les difficultés après l'arrêt de l'accompagnement à l'ASE où, pour beaucoup de ces jeunes, ce passage à l'autonomie n'est pas une réussite.... L'un des seuls dispositifs mis en place pour les jeunes majeurs est le Contrat Jeune Majeur. Les travailleurs sociaux participent donc à l'élaboration du projet et du contrat jeune majeur* ». Elle va en faire son sujet de mémoire, lire sur ce sujet et travailler sur une problématique autour du projet du jeune qui passe en partie par la nature de la relation avec son référent : « *il faut montrer à ces référents et ces éducateurs que l'on est capable de s'en sortir et que l'on est motivé et investi. S'il ne persuade pas ces éducateurs de son projet d'avenir il n'aura pas leurs soutiens. L'achèvement du projet personnel dépend donc de son pouvoir de négociation, et de sa bonne relation avec les référents pour être soutenu dans sa démarche* ».

Son stage de 2 année, entamé avant le confinement, s'est déroulé dans un centre d'hébergement et de stabilisation qui accueille des personnes avec un long parcours de rue : « *Ce public est pour la plupart âgé, malade (problème de santé ou d'addiction) et présente de lourds problèmes d'insertion sociale et professionnelle... Mon stage s'est arrêté pendant le confinement mais les travailleurs sociaux intervenaient à distance* ».

Le confinement ?

« *Déjà, en temps normal, je suis assez casanière et je n'ai pas de mal à rester chez moi. J'ai vécu le confinement chez moi à La Courneuve avec mes parents, deux de mes sœurs, mon petit frère, ma cousine et son fils. Durant cette période, il y avait parfois des moments où j'étouffais car on était 8 personnes dans un appartement mais je relativisais toujours par rapport à la situation en voyant qu'il y avait pire ailleurs. Je vis dans un quartier dit défavorisé dans la cité des 4000, qui se situe en Seine Saint Denis, le territoire le plus pauvre de la France métropolitaine. Les habitants vivent pour la plupart dans la précarité mais le confinement a aggravé cette situation.*

Il y a eu un petit reportage sur les conditions de vie des personnes du quartier pendant le confinement. Dans ce reportage, on peut voir une dame au sein de mon bâtiment qui n'arrivait pas à payer son loyer à la suite de l'arrêt de son travail. L'association des locataires du bâtiment a mis en place un projet visant à l'exonération des loyers mais les bailleurs ont été plus dans une démarche d'échelonnement de la dette. Lorsque j'ai vu ce reportage je me suis dit que l'on vit dans le même quartier parfois le même bâtiment mais on ne partage pas les mêmes problèmes. De plus, j'ai vraiment pris conscience que cette crise sanitaire est venue amplifier les difficultés sociales notamment au sein des quartiers comme le mien. Pour répondre à cette problématique, dans ma ville le maire était assez impliqué et a mis en place des distributions de denrée alimentaire.... Comment aller faire les SDF durant cette période ? ».

Après le confinement ?

Comment vos Pratiques Réflexives se sont maintenues, déplacées, reconfigurées (pour tout ou partie) :

« *De manière générale, cette crise est parvenue sans que l'on puisse s'y préparer. Donc il est inévitable que cela a parfois été mal vécu que cela soit pour les usagers ou les professionnelles du travail social. Les travailleurs sociaux faisaient partis des métiers qui étaient au front lors de la crise, ils se devaient de continuer d'accompagner les populations les plus fragiles. Cette crise sanitaire a obligé tout le monde à s'adapter et à adopter de nouveaux modes de fonctionnement. Il y a plein d'inquiétudes à*

ce sujet car cela est tout nouveau... Cela pose la question de la fracture numérique, déjà que de plus en plus les démarches administratives se dématérialisent et que cela posait un problème pour beaucoup d'utilisateurs, mais cela étant dit, ces nouvelles méthodes de travail risquent de perdurer avec le temps donc il faudra que l'on s'adapte tous avec ces changements »

Quelles incidences en termes de perspectives professionnelles

En positif ?

« Cela a permis de garder contact avec les usagers et de favoriser la communication entre les équipes de travail...Je pense tout de même qu'il y a éventuellement du positif car, par exemple, certains usagers préfèrent ce système à distance qui les amène à ne pas se déplacer ».

En négatif ?

« Selon moi, le fait d'être au téléphone ou en visioconférence marque une distance entre l'utilisateur et le professionnel qui je pense peut être défavorable au niveau de l'accompagnement. Ce cadre ne favorise pas au mieux la création et le maintien des liens... pour le numérique, ça reste compliqué car la plupart des résidents sont âgés et tout ce qui touche le numérique n'est pas leur point fort. Durant ma présence sur la structure, j'ai pu aider quelques résidents avec leurs téléphones ou l'ordinateur mis à leur disposition, car il avait du mal à s'en servir. De plus, ce public est fragile certains présentaient des signes de dépression et parfois ne se présentaient pas aux rendez-vous physiques donc je me demande comment l'accompagnement à distance a pu être mis en place ».

Annexes

A partir des différents textes produits depuis le début du groupe de travail, j'ai tenté d'extraire et de plus ou moins classer quelques termes me semblant pouvoir être des termes-clés dans vos réflexions

Généralités, références

réflexion / réflexivité / réflexivité comme réflexion se prenant elle-même pour objet / formel informel non-formel / réfléchissement (spontané pré-réfléchi inconscient) / réflexion comme processus de rationalisation de la perception / psychologie / psychosociologie / management / multiréférentialité / éthique / déontologie / phénoménologie /

Auteurs mobilisés : Paul Ricoeur, Gaston Pineau, Pierre Vermersch, Donald Schön, Kant, Fichte, Hegel, Yves Clot, Anthony Giddens, Charles Taylor, Edgar Morin, François Dubet, Albert Bandura, Michel Foucault, Pierre Hadot, Yann Vacher, Freud, René Barbier; Philippe Perrenoud, John Dewey, Jean-Jacques Schaller, **Marc-Henry** Soulet, Yvette Molina, Pierre Bourdieu, etc...

En amont

Projet visé / imaginaire / projet / la commande : qui souhaite la réflexivité dans l'institution? / instituée ou spontanée / obligatoire-non obligatoire / instituant / implication / engagement / accompagnement / charte / le praticien et la pratiquerêvés / politique (dimension-perspective)

Dispositif / outils

libre ou contraint / posture / chercheur / chercheur collectif / recherche-action / inconscient groupal / confiance / horizontalité / introspection / objectivation / interaction / relation / interrelation / accompagnement / confrontation / critique et autocritique / journal / cahier de bord / journal d'étonnement / analyses de pratiques / analyse institutionnelle / intervention / écriture / récit d'investigation professionnelle / autobiographie raisonnée / portfolio - recueil de docs personnels / analyse de pratiques / praxéologie / blasonnement / micro description / explicitation

Processus

processus de formation / temporalité / groupe / écoute / écoute transversale / écoute sensible / observation / savoirs incorporés-insus / remémoration / conscient, non-conscient inconscient / interprétation / herméneutique / maïeutique / "être en recherche" / analyse / métacognition / passage (passer-passeur) / narcissisme (restauration narcissique / imaginaire groupal / dynamique de groupe / convivialité / dialogue / co-construction / savoirs / connaissances / croisement (des regards-savoirs-connaissances) / travail sur soi / compétences / savoir-être-faire-devenir / expérience réfléchie et non réfléchie / instituant / collaboration / coopération / sens (sensation, direction, signification) /

Effets aval attendus et imprévus

geste professionnel / formation et autoformation individuelle, sociale, éducative / éducation permanente / changement de soi, de l'institution / sens (sensation, direction, signification) / gain-perte de sens / déstabilisation (personnelle et institutionnelle) / politique (dimension-perspective) / évaluation / auto-évaluation / réflexion sur réflexivité / rétroaction / formation initiale travailleurs sociaux

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

ABALLEA, François, « Travail social et intervention sociale, de la catégorisation à l'identité ». Revue des politiques sociales et familiales-Année 2000/62/pp71-81

BARANWSKI, Victor Georges, « Instituté, instituant, institutionnalisation : institut quoi ?-métissage.net »

BATIFOULIER, François, « Refaire de l'institution, un objectif majeur des directeurs » Direction(s) N° 141, avril 2016.

BRUNEL, Valérie, « Pratiques réflexives et régulation organisationnelle », *Communication et organisation* », 28 | 2006, 17-31

CASTEL Robert, (1995), « Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat » Paris, Fayard

DAMBUYANT, Gisèle, « Quand on n'a plus que son corps », 2006, Paris, Armand Colin, p 236.

DAMBUYANT, Gisèle, « Rôle et évolutions de l'encadrement intermédiaire : quelles compétences professionnelles pour les encadrants de proximité de services à la personne ? » In Ouvrage collectif « *Des services à la personne à la silver économie - Comment accompagner le vieillissement de la population à domicile sur les territoires aujourd'hui et demain ?* », pp. 65-82, sous la direction S. Payre, Management Prospective Editions, 2017

DAMBUYANT, Gisèle, « La vie sociale des émotions du travailleur social et les risques psycho-sociaux (RPS) : de l'accompagnement des plus vulnérables aux transformations des institutions », in « *La vie sociale des émotions* », sous la direction d'Antigone Mouchtouris, 2019.

DAMBUYANT, Gisèle, « Du travail social à l'intervention sociale : efficacités et limites de politiques sociales Françaises », in *Les 100 ans de professionnalisation du travail social, réponses pratiques et enjeux de formations*, Revue Politiques sociales, pp 7-18, N° 1 et 2, 2019

DAMBUYANT Gisèle (2017), « L'intervention sociale auprès des plus démunis : prendre en charge le corps et le sentiment de honte », in « *Honte et remords dans l'espace public* ». Revue pensée plurielle, N°44, pp. 85-95

de LUCA BERNIER, Catherine, « Logique du soin en psychothérapie institutionnelle », Le Coq-Héron 2011/3

DEWEY, John, « La pratique réflexive : fondements et expériences diverses Approches inductives », Volume 3, N°1, 2006.

ERALY, Alain, (1994). « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la « réflexivité professionnelle », dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer, « L'invention de la gestion. Histoire et pratique », Paris, L'Harmattan, 135-159. Cité par Yves Couturier, « L'inflation réflexive dans le courant praxéologique : indice ».

FASSIN Didier, (2004), « Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute ». Paris, La Découverte.

HERREROS, Gilles, « La violence ordinaire dans les organisations, plaidoyer pour des organisations réflexives » Edition Eirès

JACQUET, Stéphane, « Du management participatif... au management coopératif. Coopérer pour construire et donner du sens au management » 2013

JANVIER, Roland, « Les associations de solidarité : des institutions du seuil ? » Page 156 à 157

LAFORTUNE, Louise, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, F »ormation et pratiques d'enseignement en questions », N° 5 / 2006 / pp. 187-202, p. 200

Les cahiers de l'Actif n° 534/534 « La transition inclusive, connaissance, action et éthique » page 227

MOLINA, Yvette (2016), « La pratique réflexive dans la formation en travail social. Le parcours de professionnalisation et le mémoire de recherche. Approches inductives », 3 (1), 68–90.

MORIN, Edgar, « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », in *Revue internationale de systémique*, vol. 9, n° 2, 1995

PERRENOUD, Philippe, « Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation », *Cahiers pédagogiques*, [En ligne], no 390, Janvier 2001.

PERRENOUD, Philippe, « Assumer une identité réflexive », *Éducateur*, [En ligne], n° 2, Février 2005.

RAVON, Bertrand, « Risquer la trahison. Analyse dialogique de l'activité et régulation continue : l'exemple de la reprise collective d'une intervention à domicile », *SociologieS* (Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, mis en ligne le 16 juin 2016

SCHALLER, Jean-Jacques, « Des chantiers ouverts du faire ensemble », *Le sujet dans la cité*, 2013/1 (Actuels n° 2), p. 199-205.

SOULET, Marc-Henry, « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, mis en ligne le 16 juin 2016,

VACHER, Yann, « Pratique réflexive et professionnalisation des professeurs stagiaires et de l'intervention des formateurs », *Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*, Université de Genève, septembre 2010

VERMERSCH, Pierre, « L'entretien d'explicitation », Coll. « Pédagogies ». Outils », Issy-Les-Moulineaux, ESF éditeur, 2006.

VERRIER, Christian, « Le plaisir d'apprendre en ligne à l'université », 2009

VERRIER, Christian, « Poser le sac, journal de grève cheminot en 1995 », 2018

VIGARELLO G., (2014), « *Le Sentiment de soi. Histoire de la perception du corps (XVI^e - XX^e siècle)* », Paris, Seuil.

WETZEL, Bernard, « Praticien réflexif : entre recherche, formation et compétences professionnelles » In: *Actes de la Recherche*, 2010, no. 8, p. 15-35

LISTE DES SIGLES EMPLOYES

ANAS : Association nationale des assistants de service social.

ANCASD : Association des cadres de l'action sociale des départements

ANDASS : Association nationale des directeurs d'action sociale et de santé des départements

AF UPP : Association françaises des universités populaires des parents

CAF : Caisse d'allocations familiales

CAFDES : Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social

CAFERUIS : Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale

CHRS : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

CNAPE : Convention nationale des associations de protection de l'enfant

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

CNPA : Conseil national des personnes accueillies et/ou accompagnées.

CNRDE : Centre national ressource déontologie éthique pour les pratiques sociales

DASES : Direction action sociale, enfance et santé

DEAES : Diplôme d'Etat d'accompagnant éducatif et social

DECESF : Diplôme d'Etat de conseiller en économie sociale et familiale

DEES : Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé

DEEJE : Diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants

DEIS : Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale

DGCS : Direction générale de la cohésion sociale

DPJJ : Direction de la protection judiciaire de la jeunesse

ESAT : Etablissement ou service d'aide par le travail

FAS : Fédération des acteurs de la solidarité

FEDESAP : Fédération française des services à la personne et de proximité

France ESF : France économie sociale et familiale

GAP : groupe d'analyse des pratiques

HCTS : Haut Conseil du travail social

PR : pratiques réflexives

SAVS : Services d'accompagnement à la vie sociale

SESSAD : Services d'éducation spéciale et de soins à domicile

TISF : Technicien de l'intervention sociale et familiale

UNIOPSS : Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux

MEMBRES DU GROUPE AYANT PARTICIPÉ AU RAPPORT

- **Florence BARTHE**, ministère de la Justice, DPJJ
- **Daniel BENLAHCENE**, CNPA
- **Geneviève BESSON**, directrice « lutte contre l'exclusion » Conseil départemental de l'Eure
- **Yanick BOULET**, CNRDE
- **Brice CASTEL** SNUAFP
- **Maryvonne CHARBONNE**, DASES PARIS/ANDASS
- **Djamila COLSON, Conseillère en Politiques Sociales et Familiales CNAF**
- **Christine COQ-MOUTAWAKKIL**, UNSA
- **Gisèle DAMBUYANT**, Maître de Conférence/Habilitée à Diriger des Recherches en Sociologie. Université de Paris 13-Sorbonne-Cité, IRIS (Institut de recherches interdisciplinaire sur les enjeux sociaux, sciences sociales, politique, santé) UMR 8156 CNRS-997 INSERM-EHESS-UP13/Animatrice du groupe de travail
- **Sophie DEL CORSO**, DGCS
- **Laurent DUCHATEAU**, assistant de service social à la PASS de l'EPS VILLE-EVRARD (93) et formateur en travail social.
- **Béatrice FAUVINET**
- **Audrey HANNE**, CNAPE
- **Carole LE FLOCH**, collègue personnes qualifiées HCTS, chargée de mission auprès de l'IRTS de Parmentier pour l'intégration des savoirs expérientiels des personnes accompagnées dans les formations des TS
- **Isabelle LEOMANT**, UNIOPSS
- **Guy LOUDIERE**, FEDESAP
- **Gisèle MPUNGA NGOY**, Doctorante en Sociologie, Laboratoire IRIS - Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les enjeux Sociaux, Université Sorbonne Paris Nord - UP13
- **Nathalie OKONSKI**, CNPA
- **Frédéric PENAUD**, AF UPP
- **Bruno RACHIN**, responsable formation
- **Nathalie ROBICHON**, CNFPT
- **Françoise ROUAST**, ANAS
- **Christine SCARANELLO**, France ESF
- **Claude SEVERAC**, FAS
- **Marie-Josée SPAVONE**, ANCASD conseillère technique en travail social, département de la Gironde.
- **Sarah TOULOTTE**, éducatrice spécialisée

Dernière page

HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL

Ministère des Solidarités et de la Santé
Haut Conseil du Travail Social
Adresse postale : 14, avenue Duquesne 75350 PARIS 07 SP – Bureau : 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – Paris 14e
☎ 01 40 56 - Mail : @social.gouv.fr –
Internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/travail-social>