

La supervision collective

Quelques éléments pour clarifier une pratique dans le secteur non marchand



Ces dernières années, les pratiques de supervision collective ont pris de l'ampleur dans nombre d'organisations du secteur non marchand. Encouragées, voire réglementées par les pouvoirs de tutelle, elles sont également soutenues par les Fonds paritaires gérés par les organisations d'employeurs et de travailleurs*. En 2006, ces partenaires sociaux ont souhaité faire le point sur les divers aspects de cette pratique afin d'éclairer chacun dans ses choix : les équipes qui décident de mettre en oeuvre une supervision, les superviseurs qui répondent à une demande et les Fonds qui y apportent leur soutien. L'APEF a donc demandé à des praticiens de la supervision de développer une approche commune et, ensemble, de structurer les tâches et missions de superviseur, et définir un cadre de repères de déontologie. Durant plus d'un an, des superviseurs liés à une vingtaine d'opérateurs, ainsi que des personnes mandatées par les partenaires sociaux ont oeuvré à ce chantier. Leurs travaux ont été soumis à la consultation de 80 personnes concernées à un titre ou l'autre.

Ce dépliant, largement diffusé, est le condensé de ces travaux. La version complète est à votre disposition, par Internet ou sur format papier (voir au dos comment l'obtenir).

Ils poursuivent un triple objectif :

- aider les équipes du non-marchand à se situer face à la supervision collective (ce qu'elle est, qu'en attendre, est-ce la méthode appropriée...), et ainsi décider de la mettre en oeuvre à bon escient ;
- faciliter la négociation avec les opérateurs et superviseurs ;
- donner aux Fonds* un cadre de référence et des assurances quant à la bonne utilisation des moyens mis à disposition des organisations.

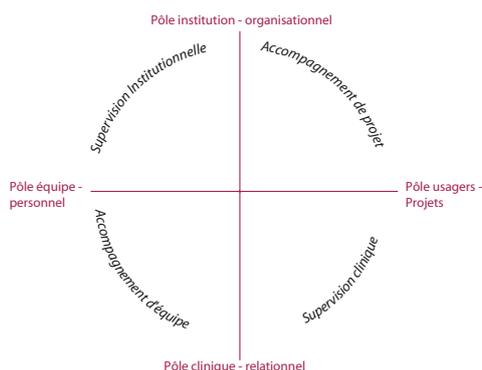
Cet effort de formalisation lancé, il appartient aux multiples acteurs de le poursuivre à leur gré.



* Voir identification et coordonnées en dernière page

Types de supervision

On peut représenter schématiquement les pratiques de supervision dans un espace au croisement de 2 axes : celui allant de l'institution-organisationnel au clinique-relationnel, et l'axe équipe-personnel versus usagers-projet.



On relève ainsi quatre types de supervision :

- **la supervision institutionnelle.**

Elle interroge de manière privilégiée les rapports entre les travailleurs et le fonctionnement de l'institution. (De ce fait, elle n'est pas étrangère au dialogue social existant dans chaque service, mais ne doit en aucun cas se substituer aux dispositifs de concertation entre les travailleurs et les employeurs) ;

- **la supervision clinique.**

Celle-ci concerne davantage les problèmes des usagers et les relations entre ceux-ci et les travailleurs ;

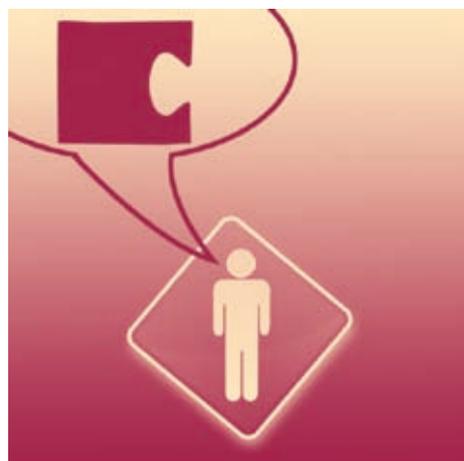
- **l'accompagnement d'équipe.**

Cette modalité aide à faire groupe, permet de comprendre et d'améliorer la collaboration entre les membres de l'équipe ;

- **l'accompagnement de projet.**

Ceci concerne l'aide apportée, par exemple, à l'évaluation, à la mise en place de modèles d'intervention auprès des usagers, etc.

Dans les faits, des glissements et interactions entre ces différents types sont courants. En tant que processus qui part des participants, cette démarche se veut en effet souple et laisse place à l'adaptation nécessaire.



Définition adoptée : la supervision collective

- est un processus qui réunit un groupe de participants et un intervenant extérieur à celui-ci,
- part de situations concrètes amenées par les participants et fait appel à l'intelligence collective,
- a pour objectif de faciliter la prise de conscience, l'expression et l'émergence de pistes d'amélioration et d'innovation, sur le plan des exigences du travail et/ou du service rendu,
- a un effet formatif, inscrit dans une préoccupation générale de formation continue et d'éducation permanente.



Acteurs concernés

Le commanditaire passe la commande de supervision et contrôle les ressources pour la mise en œuvre de l'action. Il s'agit, en général, du directeur ou du responsable pédagogique.

Le superviseur collectif prend en charge le processus. Il garantit un cadre de travail favorisant l'exploration, l'analyse, la recherche de sens et la réflexion critique. En tant que généraliste, il est capable de proposer une large palette de lecture, allant de l'individuel au sociétal, en passant par le relationnel, le groupal, l'organisationnel et l'institutionnel. Il ne privilégie ni une approche théorique unique ni un seul niveau d'analyse.

L'opérateur est un organisme qui regroupe des professionnels de la supervision ou de la formation et qui reçoit la commande de supervision. Il permet aussi au superviseur de se situer dans une équipe de pairs.

Les participants sont soit :

- des membres d'une équipe de travail au sein d'un même service ou d'une même organisation ;
- des personnes exerçant une fonction identique dans l'organisation mais travaillant dans des implantations différentes ;
- des personnes partageant le même métier mais employées par des organismes différents ; dans ce cas, certains utilisent le terme **d'intervision**.

Remarque : La contractualisation de la supervision suppose d'établir clairement les engagements respectifs des différents acteurs concernés. On peut ainsi distinguer le contrat qui lie le commanditaire au superviseur, le superviseur aux participants, et celui qui lie éventuellement le superviseur à un opérateur de formation.



Missions du Superviseur

Etape 1. Initier le projet de supervision avec le commanditaire

Il s'agit d'abord de clarifier la demande : dans quel contexte arrive-t-elle (secteur, organisation, vie du groupe) ? Quelles sont les attentes vis-à-vis de cette démarche, les enjeux, les besoins de l'équipe ? Le superviseur doit également expliciter son offre, présenter ses méthodes, ses référents théoriques et déontologiques. Le cadre de travail concret doit enfin être construit : personnes concernées, objectifs, modalités financières et pratiques.

Ce cadre est mis par écrit sous forme d'un contrat reprenant ces éléments. Il précise les engagements respectifs, les conditions de réalisation et les modalités de la supervision, en ce compris les éventuelles modalités d'évaluation. Le contrat établit aussi la manière qu'ont les différentes parties (superviseur, commanditaire, participants) de mettre un terme à la supervision. Chacun des aspects de ce contrat requiert l'accord des différents partenaires qu'il concerne spécifiquement.

Etape 2. Amorcer le processus : la première rencontre avec le groupe

Cette deuxième mission consiste à établir le contrat de supervision avec le groupe de participants, étape indispensable pour rentrer de façon optimale dans le processus sur des bases claires. Le superviseur expose son mandat négocié avec le commanditaire. Il présente également son offre d'action tant dans ses aspects méthodologiques, pratiques que relationnels et déontologiques. Le superviseur s'arrête également sur les attentes explicitées par les participants, leurs besoins ainsi que leurs objectifs individuels et collec-

tifs. Un accord se définit alors entre le superviseur et l'équipe sur la suite du travail. Cette étape nécessite parfois un retour à l'étape précédente. On soulignera que la responsabilité du superviseur tient à ce que les participants soient informés du contrat tel qu'établi avec le commanditaire.

Etape 3. Conduire le processus de supervision : noyau de l'activité

Lors de chaque séance, il resitue celle-ci dans le processus global de supervision. Il suscite les propositions de situations et choisit avec le groupe celle qui sera l'objet de la séance. Il soutient la narration du récit et intervient méthodologiquement sur sa compréhension, la restitution de sa complexité et sa mise en perspective. Il fait s'exprimer les hypothèses d'interprétation et fait éventuellement appel à des éléments théoriques. Il s'assure de l'appropriation par tous. Au fil des séances, le superviseur veille au climat de travail et garantit la cohérence globale du processus.

Etape 4. Evaluer en continu et in fine la supervision

Au cours des séances, le superviseur met en place des démarches d'évaluation et favorise la participation du groupe sur les aspects de régulation du dispositif. En fin de processus, il propose une évaluation complète à l'aide d'outils appropriés. Il transmet le résultat de cette évaluation et propose des pistes d'action pour approfondir la supervision. Cette préoccupation incombe aussi au commanditaire, à l'opérateur et aux participants. Les contrats à établir entre ces partenaires peuvent traiter des objets, des méthodes et de la destination des résultats des évaluations.



Autres missions du superviseur

1. Evaluer et développer ses compétences professionnelles

Cette mission renvoie à la nécessité, pour le superviseur, d'entretenir ses connaissances et ses compétences. Il s'inscrit lui-même dans une démarche formative quant à sa pratique et ses méthodes, et pour une meilleure saisie de l'évolution des champs d'intervention et de la supervision.

2. Coopérer entre superviseurs

Cette mission exprime la nécessité d'être inséré dans un groupe régulier de pairs, lieu d'échange d'expériences et de réflexions collectives. Il interroge les pratiques et engage les superviseurs dans des coopérations professionnelles.

3. Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci

Il s'agit de se donner ces repères et de les mobiliser en pratique. Cette préoccupation est également liée à la mission précédente : la nécessité de faire partie de groupes de pairs au sein desquels sont notamment discutées et élaborées ces questions (voir aussi : repères déontologiques)

4. Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique liée à ses activités

Dimensions annexes à la bonne tenue d'une supervision que le superviseur n'a pas nécessairement à prendre seul en charge. Il peut toutefois y contribuer à des degrés divers.





Repères déontologiques

L'ambition de ces « repères » est limitée. Il ne s'agit pas d'un document exhaustif et définitif sur la déontologie. L'objectif poursuivi est plutôt de dégager des balises sur lesquelles s'appuyer afin d'établir des collaborations positives entre les différents partenaires. Ils sont également à lire en fonction de lois, décrets et autres codes de déontologie déjà existants.

La supervision se réalise à la demande d'un commanditaire et avec un groupe de participants. Elle ne peut être à l'usage exclusif d'aucun acteur, ni être focalisée sur le simple confort des travailleurs, ni normalisatrice selon les desiderata des commanditaires. Visant à améliorer la qualité du travail réalisé, dans le cadre où il est presté, elle vise donc la rencontre de tous ces acteurs dans ce qui les amène à collaborer. Elle doit en même temps garantir la rigueur de l'approche et la créativité quand il est nécessaire d'innover dans les pratiques.

Engagements du superviseur

Contractualisation. Le superviseur s'assure qu'un contrat est établi entre les différentes parties (voir étapes 1 et 2).

Extériorité du superviseur. Il garantit l'extériorité nécessaire (liens personnels, professionnels ou autres avec les participants ou l'institution).

- Si un conflit d'intérêt peut être potentiellement identifié, ceci pourrait constituer un refus de prise en charge.

- Dans le même esprit, l'espace de la supervision ne peut servir d'offre ou de réponse à des demandes d'autres modes de prise en charge individuelle, psychothérapeutique notamment.

Loyauté. Le superviseur adopte un comportement loyal envers ses collègues superviseurs et l'éventuel opérateur de formation duquel il dépend.

Réflexion personnelle permanente. Afin de garantir aux participants des supervisions un positionnement professionnel, le superviseur crée les conditions d'une réflexion personnelle permanente sur son rapport à lui-même et met en question, de façon continue, sa pratique de superviseur au sein d'un groupe de réflexion spécifique. Il reste cohérent avec la conception choisie de la supervision et travaille dans une perspective de construction collective et non de transmission magistrale de savoir ou de l'unique bonne pratique.

Légitimité. Le superviseur présente de manière transparente sa manière de fonctionner et les références sur lesquelles il s'appuie dans son rôle de superviseur. Il peut également préciser son parcours professionnel et est ouvert aux questions sur sa pratique.

Confidentialité. Le respect de la confidentialité par le superviseur est, aux yeux des autres parties, une condition essentielle à la confiance nécessaire pour sa pratique. Cette confidentialité reste de mise au-delà du terme des séances de supervision. Dans des situations que le superviseur estime nécessaires, il peut s'autoriser, en conscience, à se délier de ce de-

voir de confidentialité auprès de son opérateur ou, à défaut, d'une personne de référence.

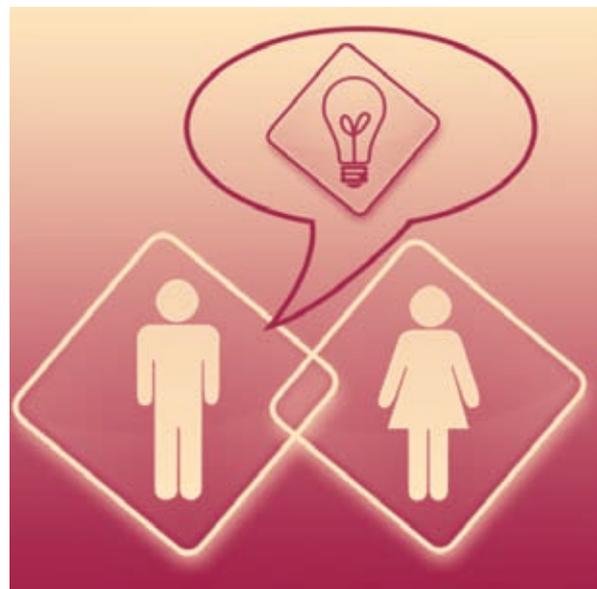
Prise en compte des intérêts des bénéficiaires.

Le superviseur veille à ce que l'équilibre soit gardé entre les intérêts des participants à la supervision et les intérêts des bénéficiaires avec lesquels ils travaillent.

Responsabilité. Du fait des principes de travail de la supervision, le superviseur laisse aux participants la responsabilité de leurs actes et de leurs éventuelles décisions relatives aux situations travaillées en séance.

Règles de fonctionnement. Le superviseur est garant des règles de fonctionnement du groupe, notamment du fait que chacun peut exprimer ses positions et avis dans un climat de respect.

Mettre fin à une supervision. Si le superviseur constate que lui-même, les participants ou le commanditaire ne sont plus en position de se conformer aux termes du contrat, il peut mettre un terme à la supervision, en veillant toutefois à ce que les participants n'en subissent pas les éventuels dommages.



Repères déontologiques

Engagements des participants

Respect et confidentialité. Les participants s'engagent à travailler en séance en reconnaissant le principe et les limites du secret professionnel partagé, tant à propos des bénéficiaires que des participants. Chacun est invité à respecter la position et avis des autres.

Implication. Quel que soit leur niveau d'implication, les participants sont invités à communiquer ce qui leur convient ou pas, ce pour quoi ils sont d'accord ou pas.

Engagements du commanditaire

Déroulement des séances. Le commanditaire s'engage à fournir le cadre nécessaire au bon déroulement des séances : clarté des objectifs définis, désignation d'un interlocuteur organisationnel légitime, temps, locaux, conditions matérielles, etc.

Suivi de la supervision. Le commanditaire s'engage à permettre, dans la mesure du possible, de donner une suite aux éventuelles pistes de réflexion élaborées dans le cadre de la supervision. Le commanditaire déterminera le contenu et la forme de ce suivi.

Paiement des prestations. Dans le contrat établi au départ, le commanditaire spécifie de manière claire les modalités de paiement des prestations du superviseur (échéances par rapport à la réalisation de la tâche, etc.). S'il fait appel à une subvention pour le financement de ces prestations, il informe le superviseur des exigences spécifiques de cette instance.





Pour aller plus loin...

Brochure complète reprenant l'ensemble des travaux réalisés :

« Superviseur collectif – Définition – Missions – Compétences – Repères déontologiques – Formation » 30 p.

Disponible sur le site www.apefasbl.org dans la rubrique « Actions et projets spécifiques de l'APEF » ou sur demande à info@apefasbl.org

Ressources bibliographiques

- Etude exploratoire sur la problématique de la supervision par Bernard De Backer, APEF, juillet 2002. Disponible via www.apefasbl.org ou sur demande à info@apefasbl.org
- Supervisions collectives. Croisement des pratiques, des regards et des savoirs, coordonné par V. Albert, G. Piroton et V. Ska, Nivelles, Coéd CFP Institut Cardijn, CESEP et CIEP, 2006.

☎ 010/ 48 29 64. Version courte en Cahier Labiso n° 57-58. www.labiso.be

- Supervisions : analyses, témoignages et perspectives, sous la direction de Paul Lodewick et Gérard Piroton, in Les Politiques Sociales, n°1-2/2007 : www.lespolitiquessociales.org

Associations professionnelles sur Internet

- EAS European Association for Supervision : association pour superviseurs et coachs qui a pour objectif la promotion et le développement de standards de qualité pour la supervision et le coaching. www.supervisions-eas.org

- ANSE Association of national Organisations for Supervision in Europe : a pour objectif de fédérer les différentes associations nationales de superviseurs sur le plan européen. www.supervisions-eas.org

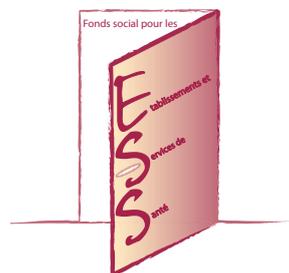
Les Fonds sociaux partenaires



☎ 02 / 250 37 87



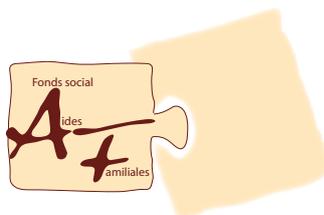
☎ 02 / 227 61 51



☎ 02 / 229 20 34



☎ 02 / 229 20 34



☎ 02 / 227 22 40



APEF- Association paritaire pour l'emploi et la formation asbl
Statuts au MB N° 6102 2003 - Quai du Commerce, 48 - 1000 Bruxelles

☎ 02 / 227 60 02 info@apefasbl.org - www.apefasbl.org