

Cette fiche synthétise des travaux approuvés par les partenaires sociaux du secteur non marchand, et largement diffusés depuis 2007¹

Fiche 6.1.8. La supervision collective

Une définition - La supervision collective :

- est un processus qui réunit un groupe de participants et un intervenant extérieur;
- 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.



1. Y a-t-il un lien entre la supervision collective et le bien-être au travail ?

Tout en évitant la tentation d'en faire un remède applicable dès qu'un problème se présente, on constate qu'une supervision collective (appelée aussi « accompagnement d'équipe ») apporte une aide non négligeable à la prévention de certains risques dans une équipe (conflit, stress, lassitude, perte de sens du travail, burn-out, agressivité, etc.). Ce dispositif a pour avantages : de créer un espace de parole libre entre les travailleurs et un tiers ; de partager des réalités ou des difficultés ignorées de certains ; de rechercher ensemble des solutions ; de renforcer la cohésion, voire de remobiliser une équipe. Des problématiques liées spécifiquement au bien-être peuvent évidemment y être abordées : prévention et gestion de l'agressivité de la part de tiers, etc.

Attention toutefois à ne pas utiliser à l'excès cet outil. Comme pour la formation ou toute intervention extérieure de « consultance », il y a des critères, des moments, des modalités à analyser avant de le mettre en place. Les travaux au sujet de ce dispositif, menés par l'APEF et validés par les partenaires sociaux, ont pour objectif d'aider à l'employer à bon escient.

2. Exemples concrets de demandes de supervision

Un service met en place une supervision pour...

- Se préparer à prendre en charge des personnes handicapées majeures, alors que cela fait vingt ans que l'on y accueille des enfants polyhandicapés.
- Adapter le projet pédagogique qui date de la fondation de l'ASBL.
- Modifier la manière de rendre compte du travail auprès du pouvoir de tutelle.
- Se préparer à déménager dans un autre quartier et dans de nouveaux locaux.
- Refonder les objectifs de l'institution ; préciser le type de fonctionnement du centre en adéquation avec les objectifs.
- Réfléchir à une meilleure répartition des rôles et tâches ; redéfinir les fonctions de chacun ; réfléchir aux responsabilités et à l'autonomie de chacun par rapport aux projets en cours et futurs ; travailler plus efficacement et plus sereinement ensemble.
- Permettre une prise de recul en présence d'un tiers concernant les situations vécues comme problématiques :
 - rompre le sentiment d'isolement face à une situation difficile;
 - ouvrir la réflexion;
 - donner du sens à son intervention;
 - fournir des outils méthodologiques.
- Permettre une cohésion des pratiques entre travailleurs : réfléchir sur la place de chaque intervenant en fonction de sa formation, des missions et du cadre institutionnel, dans un contexte de travail pluridisciplinaire.
- Améliorer la cohérence de l'équipe et, dans le travail, la communication entre travailleurs ; clarifier et apaiser les tensions.
- Clarifier le profil de fonction, le rôle de chacun au sein de l'équipe. Renouveler le ROI.

¹ www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/supervision-collective

3. Quels sont les 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;
- 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;
 - 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.

4. Les types de supervision

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 avoir une visée normalisatrice selon les desiderata des commanditaires. Visant à améliorer la qualité du travail réalisé, dans le cadre où il est presté, elle a donc pour objectif 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.

On peut représenter les pratiques de supervision dans un espace au croisement de 2 axes :

- celui allant de l'institution-organisationnel au clinique-relationnel;
- celui de l'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'institution².

L'accompagnement de projet

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

L'accompagnement d'équipe

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

La supervision clinique

Elle concerne davantage les problèmes des usagers et les relations entre ceux-ci et les travailleurs.

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.

² 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.

5. Repères déontologiques³

Engagements du superviseur

- Contractualisation (vérifier qu'il y a un contrat établi entre les différentes parties);
- extériorité par rapport aux participants et au commanditaire;
- loyauté vis-à-vis de l'opérateur de formation;
- réflexion personnelle permanente;
- légitimité et transparence par rapport au cadre de référence;
- confidentialité;
- prise en compte des intérêts des bénéficiaires;
- responsabilisation des participants;
- garantie quant aux règles de fonctionnement du groupe;
- possibilité d'arrêt de la supervision en cas de non-respect du contrat.

Engagements des participants

- Respect et confidentialité;
- implication.

Engagements du commanditaire

- Mise à disposition du cadre nécessaire au bon déroulement des séances;
- suivi quant aux pistes élaborées en supervision;
- paiement des prestations.

6. Missions du Superviseur⁴

- Initiation du projet de supervision avec le commanditaire;
- amorçage du processus (la première rencontre avec le groupe);
- conduite du processus de supervision (noyau de l'activité);
- évaluation en continu et finale de la supervision.

7. Comment trouver et choisir un opérateur ?

Afin d'aider les associations à chercher et à choisir un organisme de formation (incluant la supervision), l'APEF met à leur disposition :

- un répertoire interactif, le Répertoire des organismes de formation (ROF) : www.apefasbl.org/rof-questionnaire
- une liste de questions à se poser avant de choisir un opérateur de formation : www.apefasbl.org/rofquestionnaire/guide-pratique-pour-choisir-un-operateur
- la fiche 26 de la « boîte à outils du plan de formation » : Sur base de quels critères choisir un opérateur et/ou un formateur ? : apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/plan-de-formation

8. Soutien des Fonds sociaux⁵

Des Fonds sociaux octroient des aides financières et distinguent parfois différents types de soutiens suivant le thème prioritaire (ou la modalité) de l'accompagnement collectif.

³ Détails dans le dépliant et la brochure disponibles sur : www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/supervision-collective

⁴ Idem

⁵ Cf. Fonds ISAJH, ASSS, 4S, ESS... www.apefasbl.org et www.fe-bi.org

Exemples : le Fonds ASSS de la CP 332

Type de soutien	De quoi s'agit-il	Exemples de situations concernées
Supervision d'équipe	Il s'agit d'aider une équipe à s'interroger, avec un superviseur extérieur, sur ses pratiques et son mode de fonctionnement, et à mettre en œuvre de nouveaux projets et/ou de nouvelles méthodes de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - « L'équipe a fait face à de nombreux changements de personnel. Comment redémarrer ensemble avec un nouveau projet de service mettant en évidence la spécificité dans notre prise en charge ? » - « Un même public est pris en charge par plusieurs membres de notre équipe. Comment garder une cohérence d'ensemble et permettre à chacun d'être confirmé dans sa fonction ? »
Intervision	Il s'agit de faciliter les échanges (avec l'accompagnement d'un animateur externe) entre travailleurs de services différents, à propos de leurs pratiques professionnelles, et cela afin de susciter un questionnement à leur propos.	« Nous sommes plusieurs services de planning familial sur la même zone géographique. Nous sommes confrontés à une évolution dans les demandes. Mettons en commun nos réflexions avec le support d'un intervenant extérieur. »
Plan de formation	Il s'agit d'élaborer un cadre de référence et un cahier des charges pour la formation continue des travailleurs.	<ul style="list-style-type: none"> - « Des demandes de formation émanent souvent des mêmes personnes ; sont-elles vraiment les seules qui pourraient bénéficier utilement de formations ? » - « Comment établir des priorités qui tiennent compte des besoins du service et des projets de formation des travailleurs ? »
Partenariat et travail en réseau	Le travail en réseau vise à améliorer la communication entre services, l'information sur le fonctionnement et les limites des autres services; à augmenter la confiance entre services, et à favoriser l'échange de compétences.	« Nous sommes confrontés à certaines catégories de publics qui passent d'un type de service à un autre de la même région. Nous n'avons pas une vue d'ensemble sur les pratiques de chacun des services à propos de cette problématique. »
Bien-être au travail	La bourse permet de bénéficier d'un accompagnement extérieur pour aider à mener ou approfondir l'analyse de risques, et établir un plan de prévention.	<ul style="list-style-type: none"> - « L'organisation compte moins de 20 travailleurs et ne connaît pas bien ses obligations en matière de bien-être au travail. » - « On a nommé un conseiller en prévention interne, mais l'équipe ne perçoit pas bien son rôle et comment collaborer. » - « Le CPPT est complètement renouvelé depuis les dernières élections sociales, et des questions se posent à tous. »
Définition, qualité et évaluation du projet de service	Il s'agit de définir la spécificité du projet de service; d'établir les critères et les méthodes permettant d'assurer et d'améliorer la qualité du service (et/ou d'évaluer sa qualité).	« Le pouvoir subsidiant demande de lui transmettre un projet de service. C'est l'occasion de faire le point et d'échanger sur nos pratiques, de définir nos spécificités et de déterminer des pistes d'amélioration. »
Réfléchir ensemble au projet associatif	Il s'agit de réfléchir ensemble (salariés, membres du conseil d'administration, volontaires de terrain) au « projet associatif » de l'ASBL; de dresser un bilan; d'ouvrir des perspectives; d'envisager des dispositions qui répondent mieux et de manière plus claire aux situations nouvelles; de redéfinir ensemble des balises qui situent et clarifient les missions et le mode de fonctionnement de l'ASBL.	<ul style="list-style-type: none"> - « Comment œuvrer dans la cohérence et le respect de la spécificité de chacun ? » - « En quoi le projet de l'ASBL est-il bien adapté aux bénéficiaires, aux travailleurs salariés et volontaires ? En quoi se démarque-t-il d'autres projets ? » - « Les instruments de gestion mis en œuvre (et leur articulation) visant l'amélioration des compétences de chacun sont-ils bien adaptés ? »