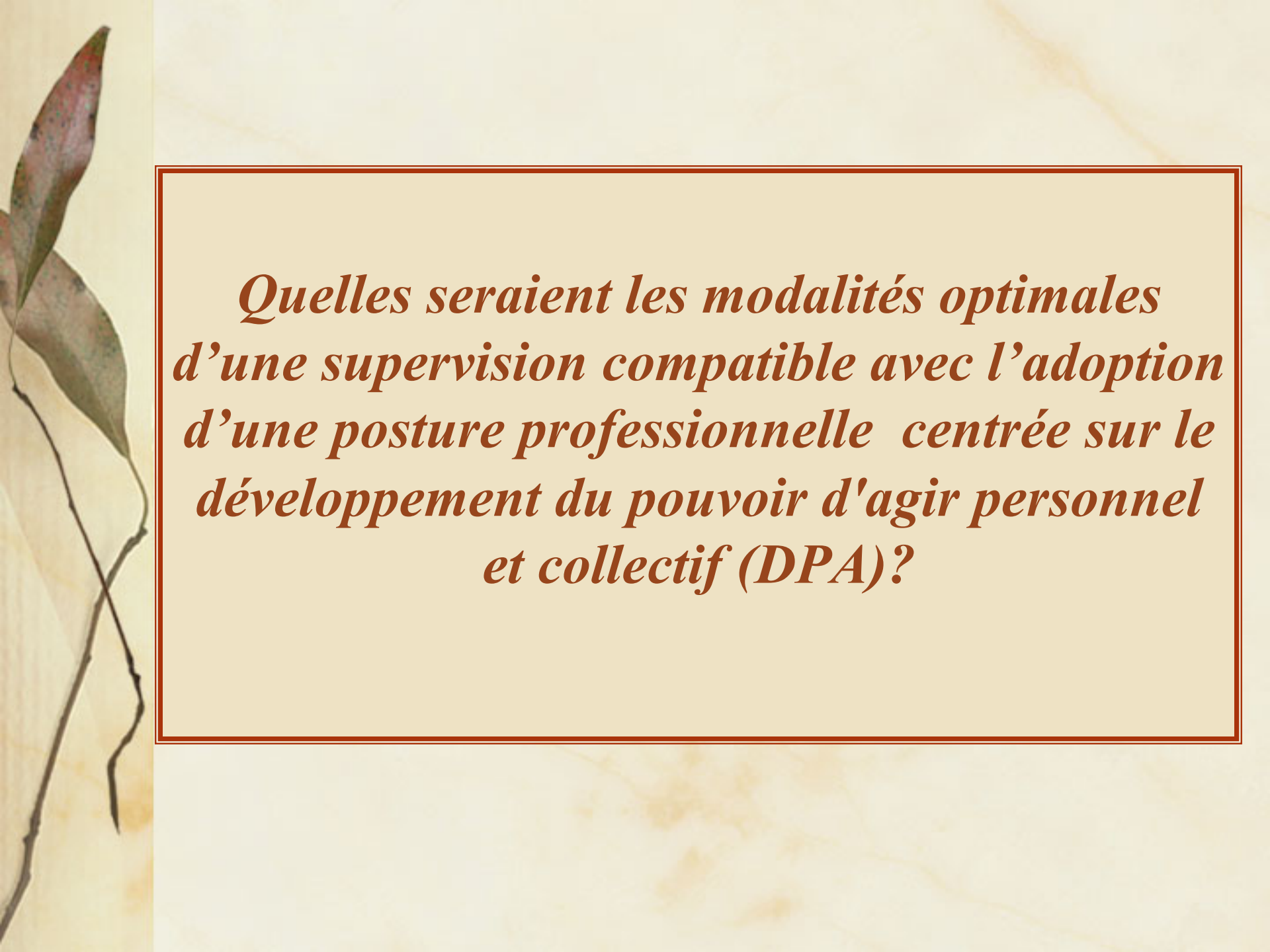


*Formation à l'approche centrée sur le  
développement du pouvoir d'agir des  
personnes et des collectivités (DPA):  
étude des modalités optimales de  
supervision*

*Yann Le Bossé, Manon Chamberland,  
Annie Bilodeau, & Bruno Bourassa*





*Quelles seraient les modalités optimales  
d'une supervision compatible avec l'adoption  
d'une posture professionnelle centrée sur le  
développement du pouvoir d'agir personnel  
et collectif (DPA)?*



## *Ni policier ni sauveur, qu'elle est la posture professionnelle compatible avec le DPA?*

- ✓ L'ambition de prise en charge totale, propre à l'archétype du « sauveur » s'avère à la fois vaine et nuisible aux personnes accompagnées
- ✓ Il ne saurait donc être question de chercher à « guérir » ni même à « soigner » celui ou ceux que l'on tente de soutenir.
- ✓ À l'archétype du sauveur, on ne peut non plus substituer celui du « policier ».
- ✓ Le contrôle tatillon des conditions d'accompagnement et la mise en demeure de résoudre des problèmes dont on ne peut avoir l'entière maîtrise, confine à l'impuissance plutôt que de contribuer à l'affranchissement.
- ✓ Ni policier, ni sauveur, c'est plutôt l'archétype d'un « passeur » qui semble le plus approprié au soutien du DPA.



# *Quelques caractéristiques d'une posture professionnelle fondée sur l'archétype d'un « passeur » centré sur le DPA*

## Le changement

- ✓ Vise un affranchissement (la réunion des conditions nécessaires au dépassement de l'obstacle) des difficultés qui limitent le DPA visé
- ✓ Ne nécessite aucun apprentissage préalable: « *Tel que je suis, je suis en mesure d'initier la démarche de changement que je vise* »
- ✓ Est conduit par la personne accompagnée. L'intervenant agit comme un « compagnon de projet »:
- ✓ Est co-construit et fondé sur une négociation des expertises
- ✓ Porte simultanément sur les conditions individuelles et structurelles nécessaires à l'affranchissement de la situation.
- ✓ Est contextuel. (il s'agit de dépasser l'obstacle qui se présente « ici et maintenant » )


## L'accompagnement

- ✓ Est ponctuel et lié au dépassement effectif de l'obstacle
- ✓ Est négocié à partir des ressources disponibles et mobilisables
- ✓ Est fondé sur :
  - L'adoption d'une unité d'analyse « acteurs en contexte » (le problème est analysé à partir des enjeux respectifs des acteurs impliqués et des particularités de la situation)
  - La définition négociée du problème et des solutions envisageables avec les personnes concernées
  - La prise en compte des contextes d'application de l'accompagnement proposé (les méthodes et outils d'intervention sont choisis selon les particularités de la situation.)
  - L'introduction d'une démarche d'action conscientisante (l'accompagnement est conçu pour que la démarche de DPA soit l'occasion d'un élargissement des modalités d'appréhension de la réalité quotidienne)
- ✓ Est une création unique ajustée à l'ensemble de la situation\_



## La performance

- ✓ Consiste globalement à dépasser le statu quo initial dans la direction du changement souhaité par la personne accompagnée
  - ✓ L'ampleur de la performance est fonction:
    - De l'amélioration concrète de la disponibilité et de l'accès aux ressources (individuelles ou collectives) pour la conduite du changement
    - Du degré de dépassement effectif de la situation d'impuissance initiale (perçue ou réelle) telle qu'elle se présentait au moment de l'accompagnement <
    - Des apprentissages développés à l'occasion de la conduite du changement (caractère plus ou moins génériques des nouvelles connaissances ou habiletés acquises)
    - Des ajustements structurels réalisés à l'occasion de la conduite du changement (ex: horaire d'un service public ou modification d'un texte de loi)



*Quelles sont les modalités de supervision optimales pour préparer à une telle posture professionnelle?*

# *Qu'est-ce que la supervision ?*

*un processus interactif entre deux individus ou plus qui ont pour but le développement professionnel du supervisé<sup>1</sup>.*

Neufeldt, S.A. (1997). A Social Constructivist Approach to Counseling Supervision. Dans Sexton, T.L. et Griffin, B.L. (Eds), *Constructivist Thinking in Counseling Practice, Research and Training* (pp.191-211). New York : Teachers College Press.



# L'approche pédagogique

**Pédagogie Expérientielle, Interrogative ou Maïeutique. Apprentissage expérientiel. Le savoir est acquis dans et par l'action dans un projet réel. Le supervisé apprend en faisant l'expérience de son propre DPA**

<u>Modèles</u>	<u>Méthodes pédagogiques</u> Le libellé des méthodes ainsi que la documentation utilisée pour les descriptions sont tirés du site <a href="http://www.educnet.education.fr">http://www.educnet.education.fr</a>
Psychodynamique	<b><u>Transmissive et démonstrative. Apprentissage vicariant.</u></b> Le superviseur maîtrise un contenu structuré qu'il transmet de manière formelle ou démonstrative. Le supervisé apprend <i>in situ</i> en intégrant à la fois les raisonnements explicites et leur traduction comportementales.
Centré sur la personne	<b><u>De découverte. Apprentissage par essais et erreurs.</u></b> Le travail intracognitif est favorisé. Le superviseur mobilise l'expérience personnelle du supervisé pour apprécier la situation et résoudre le problème avec ses moyens.
Cognitif/ Béavioral	<b><u>Transmissive et démonstrative. Apprentissage dirigé.</u></b> Le superviseur maîtrise un contenu structuré qu'il transmet de manière formelle et démonstrative. Le supervisé apprend en appliquant les prescriptions du superviseur.
Systémique	<b><u>De découverte. Apprentissage par essais et erreurs.</u></b> Même chose que dans l'approche centrée sur la personne mais spécifiquement centrée sur la compréhension des interactions au sein d'une cellule familiale.
Constructiviste approches narratives	<b><u>Interrogative ou Maïeutique. Apprentissage expérientiel.</u></b>  Le supervisé est reconnu comme possédant des éléments de connaissance ou des représentations du contenu à acquérir. A l'aide d'un questionnement approprié, l'enseignant permet à l'étudiant de construire ses connaissances par lui-même. Il apprend en faisant l'expérience de sa propre démarche narrative
Constructiviste centré sur les solutions	<b><u>Pédagogie Expérientielle, Interrogative ou Maïeutique. Apprentissage expérientiel.</u></b> Le savoir est acquis dans et par l'action dans un projet réel. Le superviseur utilise la maïeutique pour la formalisation du savoir-faire par le supervisé. Il apprend en faisant l'expérience d'une résolution de problème

# Le but de la supervision

*Soutenir le développement d'un cadre conceptuel et opératoire personnel compatible avec le DPA*

<u>Modèles</u>	<b>Finalité selon Bernard &amp; Goodyear (2004)</b>
Psychodynamique	<b>Enseigner</b> une manière adéquate de comprendre la dynamique de résolution des conflits relationnels entre le superviseur et le supervisé et par extension entre le supervisé et son client
Centré sur la personne	<b>Aider</b> le thérapeute à développer sa confiance en lui, sa connaissance de soi et sa compréhension du processus thérapeutique.
Cognitif/Béhavioral	<b>Enseigner</b> les comportements thérapeutiques adéquats et <b>éliminer</b> les comportements inappropriés.
Systemique	<b>Développer</b> la capacité du thérapeute à atteindre un haut niveau de différenciation et de maturité émotionnelle. <b>Augmenter</b> son efficacité à faire discriminer les informations pertinentes à la dynamique du système relationnel
Constructiviste approches narratives	<b>Soutenir</b> le supervisé dans la production de sa propre histoire professionnelle et l' <b>aider</b> à appréhender celle de son client.
Constructivisme centré sur les solutions	<b>Habiliter</b> le supervisé à obtenir ce qu'il veut plutôt que de se préoccuper de « ce qui ne va pas chez lui »

# Le rôle du superviseur

**Interlocuteur privilégié\*, passeur et négociateur dont le rôle consiste à faire émerger le cadre conceptuel et opératoire avec lequel le praticien met en œuvre la finalité du DPA**

<u>Modèles</u>	<u>Rôles</u>
Psychodynamique	<u>Expert/enseignant/thérapeute</u> ayant plus ou moins partie prenante à l'interaction (selon les modèles).
Centré sur la personne	<u>Thérapeute</u> dont le rôle consiste à favoriser la croissance personnelle du supervisé (par exemple lui faisant explorer les motivations qui le conduisent à donner des conseils au client )
Cognitif/Béavioral	<u>Expert/enseignant</u> . Centré sur l'acquisition de comportements thérapeutiques adéquats, leur mise en pratique et leur ajustement.
Systémique	<u>Thérapeute</u> dont le rôle consiste à permettre au supervisé d'explorer l'impact de la dynamique de sa famille d'origine sur la manière dont il appréhende la relation avec ses clients et son superviseur.
Constructiviste utilisant des approches narratives	<u>Consultant/Éditeur</u> : dont le rôle consiste à faire en sorte que la personne accompagnée puisse se raconter (ou « accoucher de ») son histoire et son cheminement personnel et éventuellement en réécrire des passages ou en écrire de nouveau (exemple: « moi en tant que thérapeute »)
Constructivisme centré sur les solutions	<u>Consultant/Interlocuteur</u> dont le rôle consiste à faire en sorte que la personne accompagnée élabore sa propre compréhension de la situation et des manières possibles de la résoudre.

\* L'expression « interlocuteur privilégié » réfère à l'idée que le superviseur et le supervisé sont mutuellement autorisés à questionner explicitement et de manière critique leurs prises de position respectives

## Le rôle du supervisé

**Co-auteur et acteur de sa formation. Participe à la définition des objectifs et des modalités de la supervision. il conduit pour lui-même une démarche DPA**

<u>Modèles</u>	<u>Rôles</u>
Psychodynamique	<u>Apprenant</u> qui reçoit un enseignement didactique sur la façon de comprendre la dynamique de résolution des conflits relationnels entre le superviseur et le supervisé et par extension entre le supervisé et son client
Centré sur la personne	<u>Client</u> dont le « traitement » consiste à explorer sa relation avec ses clients et à approfondir sa connaissance de soi.
Cognitif/Béavioral	<u>Apprenant</u> qui doit acquérir un ensemble de comportements thérapeutiques adéquats.
Systémique	<u>Client</u> dont le « traitement » consiste à repérer l'impact de la dynamique de sa famille d'origine sur sa relation avec ses clients et son superviseur.
Constructiviste approches narratives	<u>Auteur</u> de son récit autobiographique et scénariste des éléments qui fondent son actualité._
Constructiviste centré sur les solutions	<u>Acteur</u> au sein d'une situation pour laquelle il lui faut élaborer ou évaluer différentes manière d'y apporter des solutions.



## Les sources d'expertise

**Le superviseur et le supervisé exercent leur expertise mutuelle (professionnelle et expérientielle) sur le processus. Le supervisé est l'expert du contenu qu'il apporte en supervision**

<u>Modèles</u>	Sources
Psychodynamique	<u>Le superviseur</u>
Centré sur la personne	<u>idem</u>
Cognitif/Béavioral	<u>idem</u>
Systemique	<u>Superviseur/supervisé</u>
Constructiviste approches narratives	<u>Supervisé (contenu) / superviseur (processus)</u>
Constructivisme centré sur les solutions	<u>Supervisé (contenu) / superviseur (processus)</u>



# *Les critères de performance*

## **Production d'un cadre conceptuel et opératoire personnel compatible avec une approche centrée sur le DPA**

<u>Modèles</u>	Critères
Psychodynamique	<b>Attitudes/habilités/comportements</b>
Centré sur la personne	<b>idem</b>
Cognitif/Béavioral	<b>idem</b>
Systemique	<b>idem</b>
Constructiviste utilisant des approches narratives	<b>Production d'un récit actualisé.</b>
Constructivisme centré sur les solutions	<b>Production d'une analyse personnelle de la situation et de pistes de solutions viables.</b>

## Synthèse

- ✓ Les modèles de supervision qui privilégient une « pédagogie de la question » sont plus compatibles avec l'approche centrée sur le DPA
- ✓ Contrairement aux modèles psychodynamiques, centrés sur la personne et, dans une moindre mesure, systémique; une telle supervision n'est pas fondée sur la maîtrise d'habiletés relationnelles ou de techniques spécifiques.
- ✓ Le rôle du superviseur est plus proche de celui d'un « accoucheur » que d'un enseignant.
- ✓ Le supervisé est le principal acteur de sa formation. L'adoption d'une posture centrée sur l'acquisition de connaissances préconstruites nuit à sa démarche.
- ✓ La supervision d'intervenants centrés sur le DPA s'appuie sur la double expertise du superviseur et du supervisé. Elle est donc incompatible avec les modèles qui fondent l'essentiel de leur contribution sur le transfert des connaissances du superviseur.
- ✓ La performance du supervisé consiste à faire la démonstration qu'il maîtrise les fondements de sa manière personnelle d'intervenir et être en mesure de la relier avec la finalité du DPA. En conséquence, les modèles fondés sur une conception normative de la performance s'avèrent inadéquats.

## Conclusion

- ✓ À beaucoup d'égards, les modèles de supervision constructivistes s'avèrent les plus compatibles avec l'approche centrée sur le DPA.
- ✓ Toutefois, celle-ci comporte également une dimension proche de la logique de la découverte des modèles systémiques et centrés sur la personne. Mais à la différence de ces modèles, elle ne détermine pas *a priori* la nature des découvertes à réaliser.
- ✓ Tout comme certaines approches systémiques, elle utilise une logique stratégique pour analyser les interactions. Elle n'accorde toutefois aucune fonction causale déterminante à la dynamique du système relationnel au sein de la famille actuelle ou d'origine.
- ✓ À la différence de l'approche narrative, la supervision d'intervenants centré sur le DPA implique une dimension opératoire.
- ✓ Elle se distingue aussi de l'approche centrée sur la résolution de problème dans la mesure où elle détermine de manière prescriptive que la solution doit produire du DPA