

Accompagnement d'équipe

Une aventure interactive



Saison 1

Yann Vacher et Marc Thiébaud

www.intelligencecollective.org

Avant de vous lancer dans l'aventure

L'aventure qui suit est un peu particulière.

La raison ? L'actrice ou l'acteur principal-e, c'est vous !

Vous allez rentrer dans la peau de Camille, une intervenante du champ de l'accompagnement. Si vous souhaitez en savoir un peu plus sur elle (et donc vous !), nous vous proposons d'écouter son interview via ce QR code :



Comme dans tout livre dont vous êtes l'héroïne ou le héros, l'histoire prendra vie au fil des pages en fonction de vos choix. Nous espérons qu'elle constituera ainsi une expérience ludique et apprenante.

Vous vivrez au cours de cette aventure vos quatre premières séances d'intervention auprès de l'équipe enseignante de l'école des Lilas.

Chaque épisode se conclut par une « sortie » unique, ainsi, pas de risque de revenir à l'épisode précédent. Soyez aussi rassuré-e, il n'y a pas de bon ou de mauvais parcours, pas de choix juste, faux ou meilleur qu'un autre, seulement des expériences à vivre et à réfléchir.

Certain-e-s d'entre vous feront peut-être quelques petits détours ou auront parfois l'impression de tourner en rond, voire verront l'aventure se terminer... cela fait partie du jeu et de la vie... mais ici, il y a bien sûr toujours la possibilité de la recommencer.

Afin de vous permettre de vivre au mieux votre « périple en accompagnement », nous vous donnons ici quelques clés de cheminement.

Vous trouverez tout au long des pages des icônes en lien avec

- des choix que vous aurez à opérer et
- des pauses réflexives que nous vous proposons de réaliser.

Un résumé de ces icônes figure à la fin de cette présentation.

Les choix à opérer

Deux types de choix vont vous permettre de cheminer dans l'aventure.

A chaque choix, vous serez invité-e à vous rendre au numéro indiqué en lien avec l'option retenue, ici :

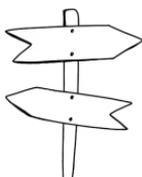
17

Choix d'une action



Si vous rencontrez cette icône, vous pourrez choisir *une action à réaliser* afin de poursuivre votre chemin parmi les options proposées.

Par exemple :



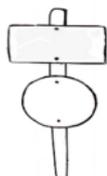
Je décide de me rendre tout de suite dans le bureau de la directrice pour lui demander un échange.

70

Je souhaite prendre un peu de temps pour réfléchir à la situation.

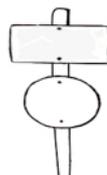
72

Choix d'une situation



Cette icône vous indique que vous allez poursuivre votre parcours selon l'intérêt que vous portez à l'une ou l'autre *situation proposée*. Il ne s'agira donc pas de choisir une action mais plutôt une situation ou un contexte que vous souhaitez explorer pour la suite de l'aventure.

Par exemple :



La personne est d'accord avec votre proposition.

19

La personne exprime un avis différent et elle ne souhaite pas suivre votre proposition.

22

Une suggestion : n'hésitez pas à faire un choix contre-intuitif, il pourrait être apprenant !

Les activités complémentaires de réflexion

Différents niveaux de lecture sont possibles. En fonction de vos envies, de vos intérêts ou de votre disponibilité, vous choisirez de réaliser (ou non) les activités complémentaires proposées.

Celles-ci se présentent sous forme de pauses de quelques minutes. Elles enrichiront votre lecture et votre expérience en lui donnant une dimension « méta » et constructive.

Ces pauses thématiques servent à une réflexion qui peut être individuelle ou collective (par exemple dans un temps de formation ou de coopération).

Cinq types de pauses vous seront proposées à différents moments de l'aventure.

Sur les aspects stratégiques et techniques



Lorsque vous rencontrez ce signe, vous êtes invité-e à réaliser une réflexion sur les *stratégies et techniques*. Vous y investirez les questions de conception de démarche, de dispositif, d'intervention, etc.

Par exemple :

A rectangular card with a spiral binding at the top. On the left side, there is a small icon of a hand holding a gear. To the right of the icon, the text reads: "Quelle serait selon vous la durée appropriée pour mener à bien cette démarche ?" followed by a dotted line for writing.

Quelle serait selon vous la durée appropriée pour mener à bien cette démarche ?
.....

Sur vous et les choix que vous avez opérés



Lorsque vous rencontrez cette image, c'est vous-même qui devenez objet de la réflexion. Nous vous invitons ici à une pause *réflexive sur vous*.

Par exemple :

A rectangular card with a spiral binding at the top. On the left side, there is a small icon of two stylized human figures. To the right of the icon, the text reads: "Suite à ce cheminement, que vous disent sur vous les choix que vous avez effectués et les réflexions que vous avez eues ?" followed by a dotted line for writing.

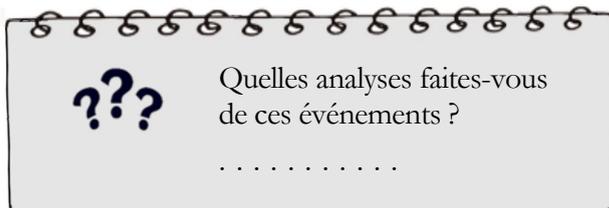
Suite à ce cheminement, que vous disent sur vous les choix que vous avez effectués et les réflexions que vous avez eues ?
.....

Sur vos analyses et hypothèses



Il est ici question d'interroger les *analyses et hypothèses* que vous élaborez en lien avec l'aventure et les situations qui vous sont proposées.

Par exemple :



???

Quelles analyses faites-vous de ces événements ?

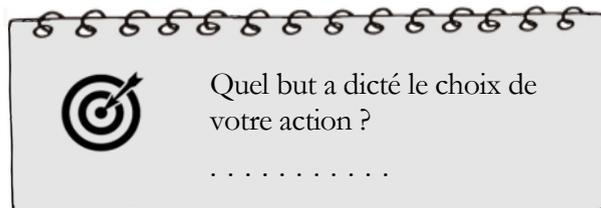
.....

Sur les buts que vous poursuivez



Cette pause vous permettra de vous interroger sur les *buts et visées* que vous poursuivez au fil de l'aventure en fonction de vos choix.

Par exemple :



Target icon

Quel but a dicté le choix de votre action ?

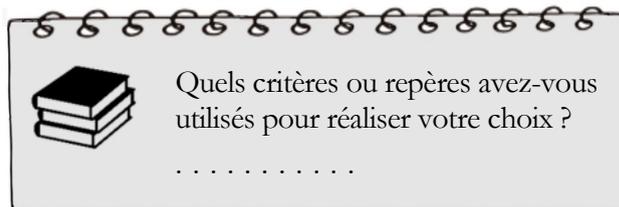
.....

Sur vos références et les savoirs que vous mobilisez



Avec cette pause nous vous proposons d'explorer vos *références*. Il s'agira de penser à vos grilles de lecture, à vos connaissances, aux modèles et savoirs qui sous-tendent et structurent vos façons de penser et d'agir.

Par exemple :



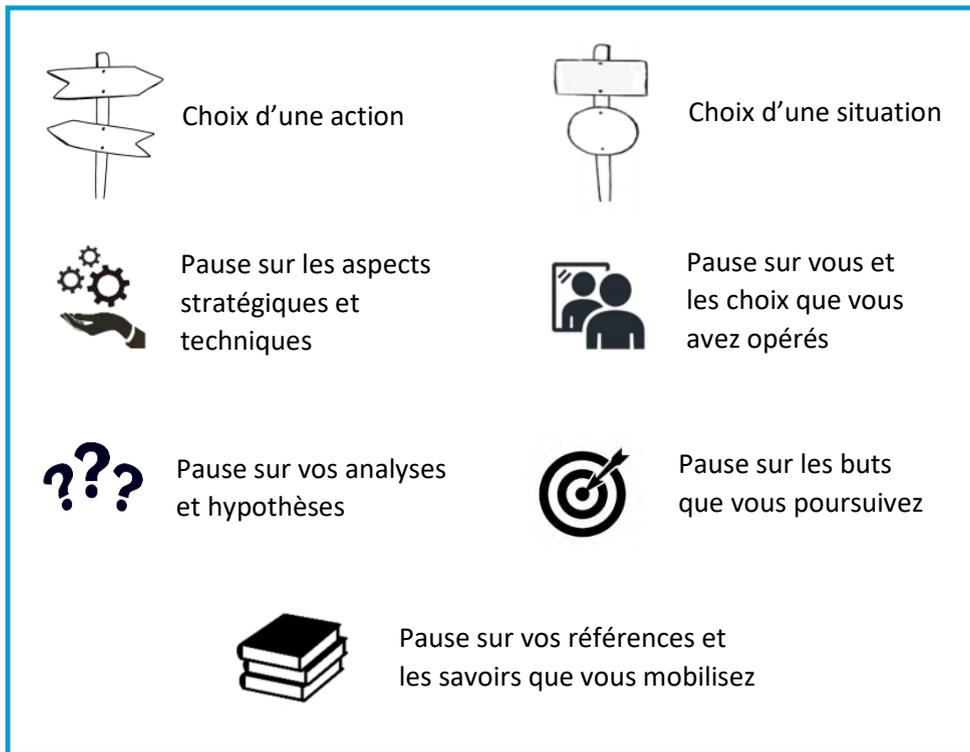
Stack of books icon

Quels critères ou repères avez-vous utilisés pour réaliser votre choix ?

.....

Une suggestion : prenez ce temps de pause, juste quelques minutes... et laissez infuser !

Résumé des icônes



Vos commentaires

Nous vous invitons à partager des commentaires sur le site internet à la page www.intelligencecollective.org/commentaires

Qu'est-ce que vous avez particulièrement apprécié dans l'aventure ?

Qu'est-ce que vous en avez appris ? Qu'est-ce que vous avez moins apprécié ?

Quels souhaits, quelles suggestions avez-vous pour la suite de l'aventure (saison 2) ?

Episode 1

Il y a un début à tout



Je n'irai pas jusqu'à dire que les mandats et contrats arrivaient comme tombent les feuilles à l'automne. Mais avec deux nouveaux groupes d'**analyse de pratiques** et l'**accompagnement** d'une équipe en situation de crise, je ne manquais pas d'activité en ce début d'année. C'est en filant cette métaphore automnale que j'ouvris mon mail ce matin-là d'octobre.



De : zelia.desfontaine@lldveh.com
A : camille.astele@advelh.com
Objet : Supervision de notre équipe d'enseignants

Bonjour Mme Astele,

Je me permets de vous contacter au sujet d'une supervision que nous souhaitons mettre en place pour notre équipe enseignante. Je vous écris parce que je suis la référente de l'équipe.

J'ai eu votre contact par un ami (Samir Fayed) qui travaille à l'hôpital du centre-ville et avec qui vous aviez œuvré en accompagnant son équipe.

Seriez-vous disponible pour nous superviser ?

Et si oui, quels seraient les conditions (notamment tarifaires) de cette intervention de votre part ?

D'avance merci de votre réponse.

Bien cordialement

Zélia Desfontaine, enseignante référente, Ecole des Lilas

Au cours de l'après-midi, je prends ma plume numérique.



De : camille.astele@advelh.com
A : zelia.desfontaine@lldveh.com
Objet : Supervision d'une équipe d'enseignants

Bonjour,

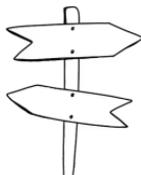
Je vous remercie de votre sollicitation et vous témoigne par ce mail mon intérêt pour cette éventuelle collaboration. Je me souviens bien du travail réalisé avec votre ami Samir et je me réjouis qu'il m'ait recommandé, j'espère y voir un signe des bénéfices potentiels que son équipe a pu retirer de notre coopération.

.....

Avant de m'engager plus en avant, je souhaite donner à mon interlocutrice des informations (par mail) concernant l'esprit de mon approche et les possibilités d'intervention.



2



Il me semble important d'avoir un contact avec la référente par téléphone pour envisager les façons d'avancer ensemble. Je l'évoque dans mon mail et je lui propose ce contact.



4

Je souhaite rencontrer la référente pour réfléchir avec elle à la demande et aux modalités possibles d'y répondre. Je lui partage mon souhait dans mon mail.



5



Je poursuis ainsi mon mail...

Avant d'aller plus loin dans la mise en œuvre de ce projet, je tiens à vous communiquer quelques éléments qui vous permettront de cerner la philosophie dans laquelle je travaille.

Tout d'abord il me faut préciser que la notion de supervision est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. Pour moi, il s'agit d'une démarche d'accompagnement qui travaille sur mesure, en fonction du contexte et de la situation.

Le panel des possibles est assez large et je pense que le mieux serait que l'on puisse en parler de vive voix.

Il nous faudra aussi aborder à cette occasion les questions relatives aux conditions de réalisation de l'éventuelle intervention : lieu, durée, fréquence, tarif, etc.

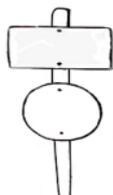
Je reste dans l'attente de vous lire pour poursuivre l'échange.

Bien cordialement

Camille Astele

Après 15 jours, je n'ai toujours pas de réponse.

3



Zélia Desfontaine m'envoie, cinq jours après mon courriel, une réponse dans laquelle elle me précise son intérêt et me propose des dates de rencontre.

8

La réponse qui me parvient cinq jours après confirme l'intérêt de la référente mais sa vision semble vague sur ce qui est attendu et sur ce qu'il est possible de faire.

10

Zélia Desfontaine me répond cinq jours après qu'elle est très intéressée et que ce que je lui ai exposé correspond clairement à sa vision.

11



Ce n'est pas la première fois que mes envois restent pour un temps sans réponse. Ce délai est parfois un indicateur de la disponibilité de mes interlocuteurs et je le prends comme une information. Cette fois, je dois cependant bien me rendre à l'évidence : plus de 15 jours se sont passés et aucune nouvelle de la référente de l'école dans ma petite boîte mail. Dans ces situations, je me demande toujours ce qui pourrait en être la cause dans ma démarche ; en d'autres termes, ce qu'il peut y avoir « de mon côté ». J'interroge la façon dont j'ai formulé ma réponse, son contenu, le délai de l'envoi...

C'est à tous ces éléments que je réfléchis. Mais je ne peux que faire des hypothèses, surtout que nous sommes au tout début du processus.



Ayant déjà une charge importante de travail, je décide de ne pas relancer la référente.

6

Considérant que la demande entre clairement dans mon champ d'intervention et que je suis très motivée pour y répondre, je choisis de relancer la référente.

7

???

Quelle analyse complémentaire faites-vous des causes potentielles de cette absence de réponse ?

.....



Zélia Desfontaine m'a proposé un moment pour se parler par téléphone qui me convenait.

« Bonjour Madame Desfontaine,

...

Oui très bien, je vous remercie, j'ai pensé qu'il est plus simple de s'appeler pour échanger sur votre demande.

...

Tout à fait, sur les objectifs mais aussi les démarches concrètes que nous pourrions mettre en place.

...

Nous pourrions parler des conditions dans un second temps si vous le voulez bien. Je vous propose que l'on voie d'abord si nous nous entendons sur ce que je peux vous proposer en fonction de vos objectifs et besoins. En préalable vous pouvez peut-être me donner quelques informations sur le contexte... ».

J'apprends ainsi que l'équipe est composée de 10 personnes dont elle-même. Sa charge de référente ne lui confère pas de statut hiérarchique et sa fonction consiste surtout à faire l'interface entre les enseignant·e·s et la direction. Parfois elle se retrouve être aussi l'interlocutrice privilégiée des parents... mais ce n'est pas dans ses attributions.

Quatre membres de cette équipe sont depuis cinq ans ou plus dans l'école. Le degré d'ancienneté dans la fonction d'enseignant est très hétérogène (il va de 29 ans à 2 ans). Les profils sont aussi très variés, autant en termes de motivation que de type de compétences. C'est une équipe qui apparaît globalement bien engagée, ce qui se traduit par de nombreuses actions réalisées tout au long de l'année. Néanmoins, les démarches menées au cours des années précédentes ont été coûteuses en énergie. L'équipe reste solidaire et motivée, mais elle semble s'épuiser doucement.

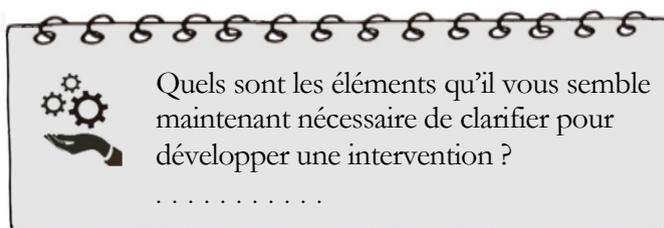
Pour finir, la référente me précise que la **supervision** porterait avant tout sur une préoccupation de plus en plus présente dans l'équipe, à savoir la gestion des relations avec les parents.

Après l'avoir écoutée tout en prenant note de ses propos, je lui présente le cadre très général de ce que nous pouvons faire. Je suis ainsi amenée à préciser que la notion de **supervision** est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. J'évoque que pour moi, il s'agit d'une démarche d'**accompagnement** qui travaille sur mesure, en fonction de la situation.

Le panel des possibles est donc assez large...

Je lui exprime mon avis :

« D'après le contexte que vous me présentez et les démarches potentiellement réalisables, je pense que nous pouvons effectivement envisager de travailler ensemble. Il nous faudrait cependant au préalable clarifier..... »



Nous avons défini un moment pour nous rencontrer avec la référente.

J'entre dans l'établissement. La lumière d'automne me fait toujours de l'effet. C'est encore davantage le cas si je « retourne à l'école ». En entrant dans la salle où nous allons

travailler, je ressens un mélange de nostalgie et d'espoir. Cela joue forcément sur mon professionnalisme, mais sans le déborder !

C'est drôle, on se fait toujours une idée des personnes que l'on va rencontrer pour la première fois et cela ne correspond pas toujours. Nous n'avons que peu échangé avec Zélia Desfontaine. Lorsque je la vois m'accueillir à l'entrée du bâtiment scolaire, je constate pourtant qu'il n'y pas de décalage par rapport à ce que j'avais imaginé d'elle.

- *Bonjour,*
- *Bonjour, vous avez trouvé facilement ?*
- *Oui, oui pas de problème, c'est bien indiqué.*

On pénètre dans un petit local qui sert de bureau et de salle d'entretien. L'ambiance est celle d'une école classique mais active, les affichages sur les murs en témoignent. Après les présentations rapides mais informelles nous échangeons sur l'école et sa dynamique.

« L'équipe, dont je fais aussi partie en tant qu'enseignante, est composée de 10 personnes. Ma charge de référente ne correspond pas à un statut hiérarchique. Je suis là pour faciliter le fonctionnement, par exemple pour la diffusion des informations entre les collègues et la direction. Parfois les parents viennent me voir directement pour se plaindre [elle rit], ils croient que je suis une responsable de l'école, mais ce n'est pas le cas, je n'ai pas de rôle par rapport aux parents, mis à part pour ce qui concerne les élèves de ma classe bien sûr... »

Au cours de l'échange, j'apprends que quatre membres de cette équipe sont depuis cinq ans ou plus dans l'école. Le degré d'ancienneté dans la fonction d'enseignant est très hétérogène (il va de 29 ans à 2 ans). Les profils sont aussi très variés, autant en termes de motivations que de type de compétences.

« Notre équipe est plutôt engagée, on réalise pas mal d'actions tout au long de l'année. Mais c'est vrai qu'avec toute l'énergie que cela demande, on s'épuise un peu. On reste solidaire, mais c'est un peu plus fragile avec le temps... La demande de supervision est issue de plusieurs échanges que nous avons eus dans l'équipe, particulièrement au sujet de la dégradation de la relation avec les parents ».

Après l'avoir écoutée et pris quelques notes, je lui présente le cadre très général de ce que nous pouvons faire. Je suis ainsi amenée à préciser que la notion de **supervision** est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. J'évoque que pour moi, il s'agit d'une démarche d'**accompagnement** qui est développée sur mesure, en fonction du contexte et de la situation.

- *Je vois qu'il y a donc plein de possibilités au niveau des modalités de travail.*
- *Oui et l'intérêt, c'est de pouvoir ajuster la mise en œuvre au plus près des besoins. Pour cela je pense qu'il nous faudrait préciser...*

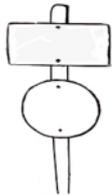


Quels sont les éléments qu'il vous semble maintenant nécessaire de préciser pour développer une intervention ?
.....

12



Les journées qui suivent sont bien remplies. Je ne pense plus du tout à Zélia Desfontaine ni à mon courriel resté sans suite.



Cinq jours plus tard, je reçois un courriel de la référente.

8

Cinq jours plus tard, je n'ai aucune nouvelle.

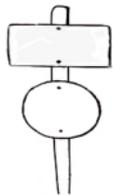
9



Après une formule de courtoisie, je précise dans mon mail que je suis toujours disponible pour échanger et approfondir ma compréhension de la **demande**, tout autant sur les questions de fond (objectifs, démarche...) que sur la forme (date, durée, tarif, lieu...). Je reçois plusieurs jours plus tard une réponse.

La référente me fait des propositions de dates pour une séance de supervision avec l'équipe.

8



La référente confirme son intérêt et celui de l'équipe ; son courriel reste assez général et flou.

10

La référente présente dans son mail une vision claire de ce qui pourrait être fait en supervision.

11

La réponse confirme l'intérêt de l'équipe ; la référente ne semble pas au clair sur les demandes de chaque membre.

14



J'ouvre le mail à mon bureau et je me dis que les feuilles continuent de tomber par la fenêtre. Je me rends compte qu'en formulant cette idée, j'entrouvre une double réalité. Les feuilles ne tombent pas par la fenêtre mais c'est par elle que j'y ai accès... Bon, je réfléchirai plus tard à ce que peut m'apprendre cette réflexion par rapport au choix de m'engager ou non dans cette intervention !

Dans son courriel, Zélia Desfontaine m'explique après s'être excusée du délai de réponse que les chaudes actualités de l'école en sont la cause. Elle me remercie de la promptitude de ma réponse qui contraste avec la sienne. Elle me précise aussi tout son intérêt pour la collaboration envisagée et notamment pour traiter ensemble la question des relations avec les parents. Elle me propose que l'on trouve une date pour démarrer la **supervision** avec l'équipe. Elle me communique des plages de dates possibles pour une première séance et elle m'invite à lui transmettre celle qui me convient le mieux.



J'opte pour aller de l'avant et suivre sa proposition, à la fois curieuse de voir la suite et habitée par des questions.

17

Je souhaite avant toute chose en savoir un peu plus sur la demande et je le lui exprime dans mon courriel.

18



Quel(s) but(s) poursuivez-vous selon le choix effectué ?

.....



L'aventure s'arrête là avec cette équipe, avant d'avoir commencé ! C'est à chaque fois une expérience pour moi, mes questionnements se poursuivent et ils nourrissent le développement de mes apprentissages et de mon pouvoir d'agir.

Libre à vous de recommencer l'aventure en vous rendant ici

1



L'avantage de l'écrit, c'est qu'il permet en général de s'inscrire dans une temporalité propice à la clarification. Le choix des mots et la structure du propos bénéficient de cette temporisation. Cependant, pour nous les professionnels de l'**accompagnement**, avec l'écrit, l'absence d'interaction humaine directe nous ampute de la possibilité de prendre de l'information en rencontrant l'autre « en chair et en os ».

J'aimerais pouvoir rebondir plus précisément sur les propos de Zélia Desfontaine pour tenter de clarifier ma compréhension et peut-être aussi aider la sienne. J'apprécie de pouvoir mobiliser mes compétences développées en questionnement d'**explicitation**, mais le format du mail ne s'y prête pas vraiment. Je ne parviens pas à me représenter clairement les enjeux de la situation. Je saisis qu'un problème se situe au niveau de la relation avec les parents, mais je n'en sais pas davantage à ce stade.



Vu mes difficultés à clarifier les différentes attentes et possibilités, je propose à la référente un contact par téléphone pour envisager les façons d'avancer ensemble.

4

Je mentionne dans mon courriel à la référente, sous forme de proposition, la possibilité de nous rencontrer.

5

Les attentes n'étant pas assez lisibles, je propose à la référente que nous mettions en place une réunion avec l'ensemble de l'équipe.

16



Le mail reçu est très explicite. La référente y expose clairement les enjeux qu'elle voit et les raisons de la **demande de supervision**. A des degrés divers, plusieurs collègues ont fait part de leurs difficultés croissantes dans les relations avec les parents. En accord avec la direction de l'école, les membres de l'équipe ont décidé que cette problématique doit être traitée collectivement. Les questions relatives au financement ont fait l'objet de discussions entre Zélia Desfontaine et la directrice. Celle-ci soutient la démarche, elle souhaite que les enseignant·e·s puissent être le plus à l'aise possible dans leurs relations

avec les parents. Elle s'est donc arrangée afin de disposer d'un budget pour la **supervision**, comprise comme une action de formation continue.

Dans son courriel, la référente évoque la possibilité d'échanger sur la nature des objectifs et des modalités de la **supervision** qui pourrait être mise en place.

Nous convenons par mail de nous parler par téléphone en vue d'envisager une première séance.



J'opte pour organiser avec la référente une rencontre avec l'ensemble de l'équipe afin de clarifier et concerter avant toute chose la démarche de supervision.

16

J'opte pour organiser avec la référente une rencontre avec l'ensemble de l'équipe afin de commencer d'emblée le travail de supervision demandé.

21



Quels sont les critères que vous mobilisez pour opérer votre choix ?

.....



Je poursuis :

« ... je pense qu'il nous faudra préciser ensemble les attentes de l'équipe et de ses membres pour que le travail de supervision soit pertinent. »

Zélia Desfontaine me demande si nous pouvons aborder les questions techniques relatives aux conditions de mise en œuvre de l'éventuelle **supervision** avant de s'engager dans ce travail d'explicitation des attentes.



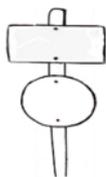
Quelle hypothèse pouvez-vous faire concernant cette demande de la référente à ce moment de votre échange ?

.....

Pour répondre à sa **demande**, nous abordons ces aspects et en particulier la question financière. Je lui présente le tarif habituel de mes prestations. Cela ne pose pas de difficulté, il correspond à ce qu'elle avait envisagé avec la direction de l'école. En ce qui concerne les conditions matérielles, elle me précise que si je n'y vois pas d'inconvénient, nous pourrions réaliser les séances dans le bâtiment de l'école. L'équipe y a ses habitudes, on pourra occuper une salle confortable qui se prêtera bien à la **supervision**.

J'ai l'impression que cet échange sur les conditions de réalisation a ouvert un peu plus la perspective de la collaboration. La question des attentes de l'équipe devient donc centrale pour la poursuite de la démarche.

- *Comment pensez-vous que l'équipe appréhende cette supervision ?*
- *Je pense que la motivation est là, avec des degrés divers c'est sûr.*
- *Cela m'intéresse de savoir quelles attentes précises sont en lien avec cette motivation ?*



La réponse de la référente est assez floue.

15

Les propos de la référente donnent à voir précisément les attentes de l'équipe et de ses membres.

19

La référente ne parvient pas à décrire les attentes de l'équipe et de ses membres.

13



Je sens que les propos de la référente ne sont pas très clairs. Notamment, je ne perçois pas explicitement les attentes des membres de l'équipe. Nos échanges mettent en lumière qu'il y a un **besoin** et que ce dernier est probablement lié à la question de la relation avec les parents, mais ce n'est pas exposé ainsi dans ses propos. Je tente de démêler les **niveaux** (individuel, relationnel, d'équipe, institutionnel, sociétal) et d'adjoindre à chacun d'eux un ou plusieurs enjeux. La tâche est complexe car les informations sont peu précises. En m'attelant à ce petit casse-tête, il me revient à l'esprit le modèle de l'**approche multi réfléchie** et une image m'apparaît : une espèce de mille-feuille de différentes implications dans lequel des logiques de plusieurs niveaux s'intriquent. L'image donne un reflet de la complexité. Malheureusement, dans cette situation, je me dis que le mille-feuille ressemble davantage à un pudding ! Mais je veille à ce que mon interlocutrice ne perçoive pas ma petite réflexion culinaire...



Quelles hypothèses pouvez-vous faire quant à ces difficultés de formulation des attentes ?
Comment les prendriez-vous en compte pour ajuster votre démarche ?

Une fois passées ces considérations alimentaires, je décide de proposer à la référente de mettre en place une rencontre avec l'équipe pour clarifier les attentes. Elle exprime son accord. Je réalise alors que cela fait plus de 45 minutes que nous échangeons alors que nous avons convenu de nous limiter à une demi-heure, compte tenu de nos agendas respectifs.

J'exprime mon souci de gestion du temps et nous convenons de nous rappeler prochainement pour définir ensemble les modalités de cette rencontre.

16



Le courriel que je reçois en réponse est intéressant mais ne disperse pas mes doutes. Zélia Desfontaine y réaffirme l'intérêt fort de l'équipe à travailler collectivement sur des problèmes rencontrés. Je peine cependant à comprendre si la problématique évoquée de la relation avec les parents est perçue de la même façon par chaque membre. En l'état, je ne sais pas si les attentes sont communes ou individuelles, ni si elles sont conscientisées par chacun-e. Telle une enquêtrice, j'essaie de démêler dans ma tête ces différents éléments, malheureusement sans trouver d'indices suffisants pour y parvenir.

Une rencontre avec l'équipe me semble nécessaire si l'on veut poursuivre la démarche. J'écris donc un mail en ce sens et je propose l'option d'une première réunion collective pour aborder ces questions.

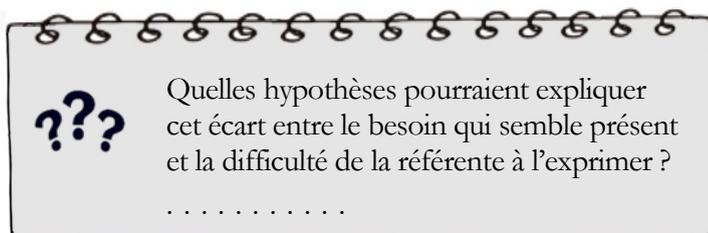
16



Dans nos échanges, la référente me dit que cette supervision semble faire consensus dans l'équipe. Elle pense qu'il serait vraiment intéressant qu'elle puisse être mise en place et elle constate qu'il y a des enseignant-e-s qui viennent souvent avec des

préoccupations en lien avec les parents des élèves. Cependant je ne parviens pas à me faire une idée précise des enjeux. C'est un peu comme si je naviguais dans un paysage dont la ligne d'horizon comme les objets plus proches se mêlaient dans un flou, gommant les profondeurs et me laissant en difficulté pour progresser.

Avec quelques questions je tente de gagner de la netteté, mais mes tentatives restent vaines. Je perçois dans l'intensité des propos de mon interlocutrice qu'il y a un **besoin** et que ce dernier semble être notamment lié à la gestion des relations avec les parents. Mais à part cela, les propos de la référente sont peu précis, sans que je parvienne à en comprendre les raisons.



C'est cette « tension » entre un **besoin** qui apparaît assez fort et le flou qui l'entoure qui m'incite à proposer de réaliser une rencontre préalable avec l'équipe. La référente y répond favorablement. Cependant, le temps a passé très vite et l'heure prévue de fin d'entretien arrive déjà. Nous devons mettre un terme à notre échange.

Nous convenons donc de nous rappeler rapidement pour définir ensemble les modalités de rencontre avec l'équipe.

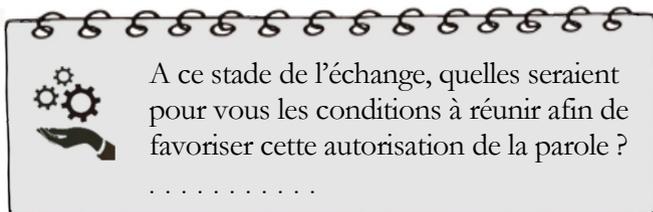


Nous nous contactons par téléphone avec Zélia Desfontaine trois jours plus tard pour mettre au point une rencontre avec l'équipe. Le ton que nous adoptons dès le début de l'entretien m'indique qu'une relation de confiance est en train de se mettre en place. La fluidité de notre échange en est aussi un indicateur. C'est plutôt bon signe pour la suite, même si j'ai pris l'habitude de garder toujours une certaine distance avec mes impressions !

Zélia Desfontaine :

- *Je pense qu'il est en effet intéressant d'imaginer l'organisation d'une rencontre avec l'équipe pour clarifier et vérifier que nous sommes tous bien alignés au niveau de nos attentes et besoins.*

- *Je vous propose donc que l'on planifie une date pour ce temps d'échange dans le courant du mois qui arrive.*
- *Oui, ça me semble bien. On se retrouvera à l'école comme on l'avait envisagé, c'est toujours bon pour vous ?*
- *Oui, oui. L'important pour le bon fonctionnement, c'est d'avoir les conditions qui font que chaque personne puisse s'autoriser à prendre la parole sans contrainte.*
- *D'accord, à quels types de conditions pensez-vous précisément ?*

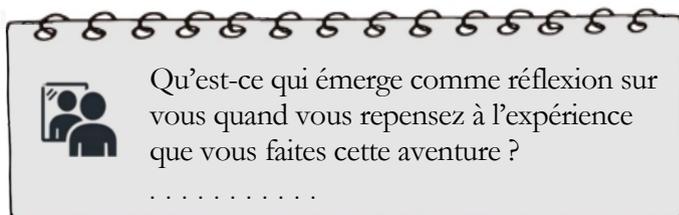


- *Je pense à plusieurs éléments relevant de différents domaines. Au niveau de l'implication par exemple, il nous faudra nous assurer que la confiance permette une expression productive de chaque personne. Les conditions matérielles, les durées, le moment dans la semaine sont d'autres éléments qui peuvent influencer le processus... »*

Après avoir parcouru et clarifié ces éléments, nous nous accordons sur une date et des modalités générales de travail.

Avant de raccrocher, la référente me demande si nous pouvons adopter le tutoiement et nous parler avec nos prénoms respectifs. J'ai pour habitude d'utiliser ce mode et je lui dis que je n'ai pas de problème avec cela, sauf si elle pense que cela peut créer une dissymétrie par rapport à ses collègues lors de notre rencontre à venir.

- *Non au contraire, je crois que cela participera à mettre tout le monde en confiance, d'autant plus que le tutoiement est vraiment le mode dominant dans notre milieu. Si d'ici à la rencontre je pense à d'autres choses à discuter, je t'appelle. A bientôt.*





Je consulte mon agenda et je regarde les dates compatibles avec les plages mentionnées par Zélia Desfontaine. Je suis toujours un peu prise entre deux logiques pour gérer mon emploi du temps : coller aux attentes de l'autre et/ou garantir le confort de l'intervention en identifiant les conditions les plus propices. J'ai constaté par expérience que les séances en fin de semaine et après une journée de travail ne sont pas toujours les meilleures pour être productif et constructif. D'un autre côté, les professionnels en activité n'ont pas non plus trop de choix... Mon idéal se confronte ainsi à la réalité.

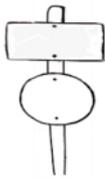
Une amie proche me disait récemment : « *l'important est de rester alignée face aux dilemmes que l'on vit, c'est le sel de l'imprévu et de l'émergence des obstacles* ». Je me souviens qu'après l'échange avec cette amie, j'étais allé consulter un dictionnaire pour savoir si le mot « obstacle » comporte nécessairement une dimension négative ou un aspect de difficulté. Eh bien non, apparemment !

Je lui transmets dans ma réponse par mail la date qui me convient le mieux pour démarrer la supervision avec l'équipe et je l'invite à me contacter par téléphone pour préciser quelques détails.

21



Pour me donner le temps de réfléchir à la demande, j'ai laissé passer deux journées. Avec un bon thé qui me réchauffe en ces temps de premiers frimas, je m'installe à mon bureau et rédige ma réponse. J'invite la référente à clarifier la **demande**, en veillant à ce que ma formulation soit assez ouverte pour lui laisser la place d'exprimer ses représentations.



Dans son retour, la référente présente ses attentes personnelles ; elle est cependant en difficulté pour clarifier celles de l'équipe.

14

La réponse que je reçois en retour de la référente précise bien ses attentes et celles de l'équipe.

20



Zélia Desfontaine me précise sans difficulté les enjeux que l'équipe a identifiés et les différents éléments qui ont été pris en compte pour formuler cette demande de supervision. A partir de premiers échanges informels est née l'idée générale d'une supervision. Puis à l'occasion d'une rencontre formelle plusieurs membres de l'équipe se sont exprimés au sujet des tensions croissantes qu'ils vivent avec les parents, en verbalisant le fait que cela prend une place de plus en plus importante dans leur quotidien au point de le ressentir comme une charge pénible. C'est lors d'une réunion avec toute l'équipe en présence de la directrice qu'il a été décidé d'avoir une supervision pour traiter cette situation. La référente me précise que c'est ainsi que le budget a pu être alloué pour cette démarche.

Notre échange est fructueux et le cadre général est posé et consensuel. Je suis satisfaite du contenu de notre discussion car il permet d'envisager assez clairement et sereinement la suite.



J'opte pour organiser avec la référente une rencontre préalable avec l'équipe afin de clarifier pour commencer la démarche de supervision.

16

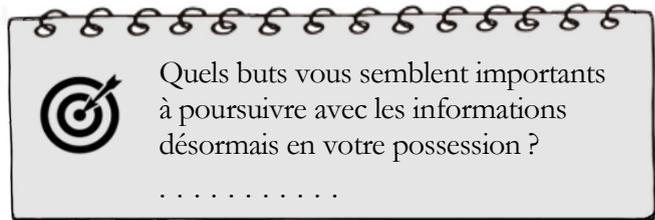
Je lui propose de mettre directement en place une première séance de supervision avec toute l'équipe.

21



Dans le courriel qu'elle me fait parvenir, la référente expose avec clarté les enjeux que l'équipe perçoit et les raisons qui ont abouti à la demande de supervision. Elle m'explique que lors de discussions informelles d'abord, puis au cours d'une réunion, plusieurs collègues ont exposé les tensions croissantes vécues dans leurs relations avec certains parents. La gestion de ces relations est devenue un enjeu important de leur quotidien. C'est dans une réunion avec toute l'équipe en présence de la directrice qu'il a été décidé de faire appel à une supervision pour traiter cette problématique. La question du financement a été réglée par l'attribution d'un budget pour la supervision.

La référente ouvre à la fin de son courriel la porte à des échanges sur la nature des objectifs et des modalités de la supervision qui pourraient être mises en place.



Dans la réponse que je lui envoie, je lui propose que l'on s'organise par téléphone pour envisager la suite.



J'opte pour organiser avec la référente une rencontre avec l'ensemble de l'équipe afin de clarifier et concerter avant toute chose la démarche de supervision.

16

J'opte pour organiser avec la référente une rencontre avec l'ensemble de l'équipe afin de commencer d'emblée le travail de supervision demandé.

21



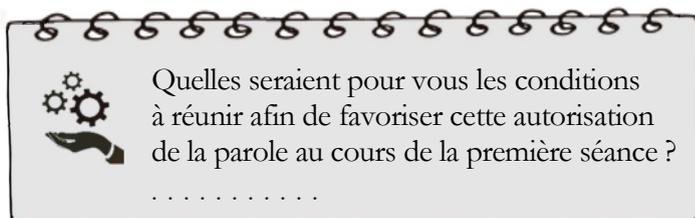
Nous avons convenu avec la référente un contact par téléphone qui a lieu trois jours plus tard. Selon les contextes, j'apprécie parfois de démarrer directement avec une séance de travail de **supervision**. C'est une façon de faire qui donne de la place à l'action : l'**approche expérientielle** permet souvent d'impliquer les personnes en actionnant les ressources de la surprise et de la découverte.

C'est dans cet esprit que j'aborde notre échange téléphonique.

Zélia Desfontaine :

- *Ok, on imagine une séance de quelle durée environ ?*
- *Il faudrait d'abord être sûr que les conditions sont réunies pour se lancer dans cette séance. Comme il s'agit d'une approche expérientielle, l'implication est forte et nécessaire de la part de toutes les personnes. Il importe que chacun et chacune puisse se sentir libre de prendre la parole et d'interagir avec les autres.*

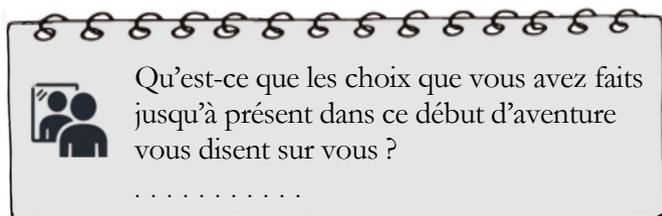
- *D'accord, quelles seraient ces conditions, j'en imagine quelques-unes mais je voudrais être sûre de vous suivre ? »*



- *Il y a plusieurs éléments, qui sont relatifs à différents domaines. Au niveau de l'implication par exemple, il nous faudra nous assurer que la confiance permette une expression productive de chaque personne. En ce qui concerne les conditions matérielles, les durées de rencontres, le moment dans la semaine sont des éléments qui peuvent influencer le processus...*

Nous nous accordons facilement sur la **sécurisation** de ces éléments et nous trouvons une date pour cette séance. En toute fin d'appel, Zélia Desfontaine me demande si nous pouvons adopter le tutoiement et l'usage du prénom. Je réfléchis un court instant. Devançant ma question à venir sur les usages et l'acceptabilité de ce tutoiement par l'équipe, elle me précise que ce ne sera pas un problème avec ses collègues lors de notre rencontre à venir.

- *Cela participera à mettre tout le monde en confiance, d'autant plus que le tutoiement est vraiment le mode dominant dans le milieu de l'enseignement. Si d'ici à la rencontre je pense à d'autres choses à discuter, je t'appelle. A bientôt.*



Après mon coup de téléphone, je décide de laisser de côté l'ébauche de formalisation de l'intervention que nous avons commencée avec celle que j'appelle désormais Zélia.

Je ne prépare pas trop à l'avance les séances de supervision. La rencontre planifiée aura lieu dans plus de trois semaines, pas la peine d'y penser maintenant, je laisse mûrir dans mon inconscient. Je note juste dans un coin de ma tête de réfléchir en temps voulu à quelques points de vigilance du fait que je ne connais pas l'équipe. Et je clos ma petite checklist mentale en écrivant en gras « *ne pas oublier de travailler quelque chose qui donne sens pour démarrer la séance de supervision qui s'ensuivra !* ». Maintenant, repos sur cette intervention et rendez-vous dans quelques jours !

Trois jours avant la séance, j'envoie un courriel à Zélia pour lui confirmer que c'est ok à la date et l'heure prévue et je l'invite à me communiquer par retour de mail d'éventuels nouveaux éléments qu'il me faudrait connaître. Zélia me répond quasi instantanément en écrivant simplement que tout est en ordre et qu'elle se réjouit de me revoir.

Dans la demi-heure qui suit, je réfléchis et note quelques éléments clés pour la séance. Je sais par expérience qu'il n'est pas très utile d'entrer dans trop de détails, l'important étant d'avoir clairement à l'esprit des points de vigilance et de rester ouverte à ce qui vient. Question priorité, j'accorde beaucoup à la relation qui s'établit. Je prévois ainsi un déroulement qui mobilise au maximum les ressources de toute l'équipe. Je pense à des manières de faire qui permettent de travailler sur des situations concrètes rencontrées ces dernières semaines. Le but sera d'analyser conjointement ce que l'équipe vit dans la relation avec certains parents.

Dans un coin de ma tête, je retombe sur le petit « mot noté » quelques jours auparavant : « *quelque chose qui donne sens pour démarrer la séance de supervision qui s'ensuivra* ». Rien de tel qu'une petite **contractualisation** ! Dans le *timing* de la séance, je réserve ainsi un temps collectif de partage pour envisager la suite et la contractualiser en commun.



Quels points de vigilance garderiez-vous à l'esprit ?
Quel déroulement proposeriez-vous pour cette première séance et qu'est-ce qui serait à contractualiser avec l'équipe à son terme ?

23



C'est aujourd'hui que l'on démarre, quatre jours après l'échange que j'ai eu avec Zélia. Au volant de ma voiture en direction de l'école des Lilas, je laisse mon esprit se projeter.

Drôles de fruits que ceux qui peuvent mûrir dans cette supervision alors qu'autour de nous les feuilles tombent en voletant. Deux logiques en apparence opposition, réunies dans un même espace-temps. C'est au moment où je « théorise » cette petite **dialogie**, concept cher à Edgar Morin, que la voiture qui me précède se rabat devant la mienne, me contraignant à faire un écart et à freiner brusquement... Un peu surprise, je tente de capter le regard du conducteur, il n'a pas l'air du tout content et il produit à mon intention quelques gestes évocateurs et significatifs... Mon cerveau ne peut s'empêcher d'associer cette situation à ma pensée précédente, une **dialogie**. Une question de point de vue seulement ? Peut-être aussi un peu de sensibilité !

Malgré cette expérience peu plaisante mais instructive, mon enthousiasme est toujours là lorsque j'arrive à l'école une vingtaine de minutes plus tard. En route, j'ai rapidement passé en revue dans mon esprit les points que j'ai préparé pour cette séance. J'aime particulièrement la première rencontre d'un accompagnement, lorsque je découvre toutes les personnes avec lesquelles je vais travailler. C'est comme l'aube d'un nouveau jour. Mon impatience, nourrie par ma curiosité, me ferait presque oublier qu'en cette période, la lumière tombe rapidement et donne parfois une tonalité triste à ces fins d'après-midi.

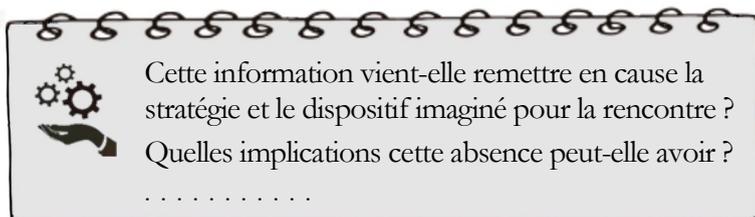
C'est donc d'un pas décidé que j'entre dans le bâtiment. Zélia est là pour m'accueillir. Un air chaleureux se dessine sur son visage.

- *Bonjour Zélia*
- *Bonjour Camille, tu as trouvé facilement, je crois que tu n'étais jamais venue ici.*
- *Non, effectivement. Mais c'est facile.*
- *Il y a quelques boissons chaudes dans notre salle, si tu veux t'installer en douceur, on a nos petites habitudes dans ce lieu et je pense que c'est le plus confortable pour travailler ensemble*
- *Une petite infusion avec plaisir, c'est bien effectivement si c'est un lieu familier. Parfois c'est souhaitable d'être dans un lieu plus neutre, surtout si l'intervention est de l'ordre de la médiation ou de la gestion de tensions dans une équipe. De ce que tu m'as dit ce n'est pas le cas ici !*
- *C'est sûr, il y a des tensions liées à la diversité de nos visions et représentations mais aucune qui empêche l'échange. Je dirais que la communication entre nous est sincère et constructive. Tu verras ça très vite je pense.*
- *C'est une bonne chose. Tout le monde pourra être présent ?*
- *Non, malheureusement. Tu sais, je t'avais parlé de nos deux collègues qui ne sont qu'en contrat temporaire, à tiers de temps : Et bien Ivana, qui en fait partie, ne pourra pas être là.*

Je vois bien la situation. Zélia m'avait adressé un tableau avec les différents membres de l'équipe et leurs temps de travail respectifs (**voir annexe en fin du livre**).

Zélia poursuit :

- *J'imagine que c'est un peu gênant, mais c'est assez fréquent. Ivana s'excuse et nous fait savoir qu'elle se ralliera à ce qui a été décidé collectivement ».*



- *Ok, j'en tiens compte pour l'animation de notre rencontre.*
- *Pour les autres, je crois que cela joue, j'ai vu tout le monde cette après-midi, même si on n'est jamais à l'abri d'une absence au dernier moment ; ça arrive l'hiver avec les virus qui traînent et les enfants qui sont parfois malades à la maison...*

24



Je pénètre dans la salle. Neuf personnes sont installées, quatre hommes et cinq femmes (dont Zélia), le compte semble jouer. Zélia introduit rapidement la séance en redonnant durant une minute les éléments généraux du cadre, notamment avec l'horaire, puis elle me donne la parole.

« Bonjour à tous, je suis ravie de pouvoir entamer cette démarche avec vous. J'espère qu'elle collera au mieux à vos besoins et que l'on parviendra à affiner ces derniers au cours de nos échanges. Mais avant de nous lancer dans cette supervision, je vous propose que l'on fasse connaissance rapidement au travers d'une petite mise en jambe qui sera l'occasion de nous présenter. »

Je perçois lors de ce petit propos préliminaire que plusieurs participant-e-s semblent s'interroger. Peut-être que les informations que Zélia leur a fournies en amont n'ont pas été assez claires. J'enchaîne en faisant évoluer un peu ma première idée.

« Je vous propose que nous réalisons cela en deux parties. Tout d'abord un petit tour de table avec l'énoncé par chacun de son prénom et de quelque chose que vous souhaitez exprimer en lien avec la supervision que nous entamons. Qui veut commencer ? »

Une main se lève, celle d'une participante que j'avais vu réagir à mes mots d'introduction. Après avoir donné son prénom, Francesca dit qu'elle souhaite que l'on clarifie avant toute chose ce qu'est la supervision parce qu'elle n'est pas au clair. Plusieurs participant·e·s acquiescent ensemble, sans prendre ou attendre leur tour de parole. Je m'interroge et je me tourne vers Zélia pour avoir son avis sur la demande de ses collègues. Zélia prend alors la parole.

« On a convenu avec Camille, sur la base de mon avis quant à nos besoins, de démarrer directement avec une séance de supervision mais peut-être qu'il y a des interrogations à ce sujet. »

Je réfléchis rapidement en même temps, puis je m'exprime dans le prolongement des propos de Zélia.

« Effectivement, s'il y a un besoin de clarification concernant la supervision, nous pouvons y consacrer le temps de notre séance. »

J'ajoute que c'est une possibilité fréquemment employée et que je peux orienter la séance du jour en ce sens. Des discussions constructives se lancent sur cette possibilité. Yasmine, qui semble avoir une posture assurée dans le groupe, précise que dans sa représentation, un temps dédié à la clarification fait déjà partie de la démarche de supervision. En mon for intérieur, je me dis que je partage cette réflexion et note que Yasmine pourrait être un point d'appui. Dans cette situation, elle m'ouvre une porte pour entamer notre travail du jour que je dois remodeler en fonction de cette orientation. Je ne suis pas stressée, j'ai l'habitude de proposer les deux entrées et cette option de la clarification des représentations et des attentes m'est familière.

Tout le monde est d'accord pour prendre le temps de la séance afin de clarifier ensemble les besoins et les buts visés. Je me lance dans cette séance réorientée avec envie.

Je me mets en disposition pour laisser de la place à un peu de créativité et puiser dans mes ressources d'improvisation, vu que nous n'avions avec Zélia pas formellement prévu cette éventualité.

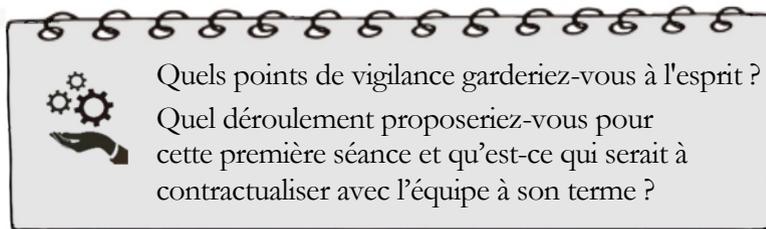
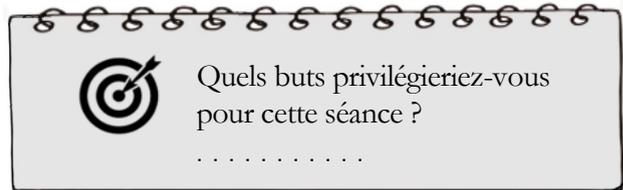
28



Je me rends à mon bureau l'esprit léger. Ce matin, pas de stress, un contact téléphonique en milieu de matinée, et sinon, du temps pour préparer mes prochaines interventions.

Parmi celles-ci, la séance avec l'équipe de l'école des Lilas qui aura lieu au début de la semaine prochaine. Suite à nos premiers échanges avec celle que j'appelle désormais Zélia, je suis pleine d'envie de démarrer le travail. Je suis curieuse de voir ce que cela va donner et je me réjouis de rencontrer les collègues de Zélia, avec lesquelles elle me semble avoir des relations fructueuses et empreintes de respect. Tout au moins, c'est l'impression que me donnent ses propos.

Je décide de commencer la matinée par cette préparation. Comme à l'accoutumée, je commence par identifier les buts de cette première rencontre, les résultats qu'il me semble prioritaire d'atteindre. Puis je réfléchis à d'autres aspects de la séance, en notant au fur et à mesure des mots clés sur une grande feuille posée sur ma table de travail. Progressivement, j'identifie des scénarios de déroulement possible et les éléments que nous pourrions, je l'espère, **contractualiser** avec l'ensemble de l'équipe pour la suite de l'intervention.



26



Le téléphone sonne peu après, je reconnais le numéro, c'est celui de la personne que j'accompagne depuis plusieurs semaines avec qui nous avons prévu un contact ce matin. Je regarde ma montre... *Ce n'est pas encore l'heure convenue... Bon je prends, on verra.* La personne s'excuse de m'appeler avec près de 30 minutes d'avance... il y a eu beaucoup de problèmes ces jours derniers dont elle aimerait m'entretenir. Si j'ai de la

disponibilité maintenant, ce serait nécessaire pour elle qu'on ait davantage de temps que prévu pour notre échange téléphonique.

Ces imprévus, c'est aussi ce que j'aime dans mon activité... pour autant que tout ne tombe pas en même temps et... que je sois en forme. Après le téléphone, je décide de laisser de côté pour aujourd'hui la préparation commencée... d'ailleurs, j'ai l'essentiel.

Généralement, je ne prépare pas trop dans les détails la rencontre initiale, j'ai deux ou trois variantes à l'esprit et je cherche avant tout à être ouverte à ce qui vient. Le plus important pour moi, c'est la relation qui s'établit.

Et pour les éléments de **contractualisation**, j'ai toujours en tête ma petite check-list qui m'aide à vérifier au fur et à mesure que rien n'est oublié.

27



Quatre jours plus tard, 16h00. Je prends ma voiture pour me rendre à l'école des Lilas située dans les faubourgs de la ville. Finalement, cet automne que l'on considère parfois comme l'entrée dans la « petite mort » de l'hiver est porteur pour moi de fruits bien prometteurs. Ce n'est donc qu'une question de point de vue.

J'en suis là à laisser divaguer mon esprit lorsque le conducteur du véhicule voisin me gratifie d'une politesse verbale surprenante pour quelqu'un qui vient de me couper la route... Question de point de vue seulement ? Peut-être aussi un peu de sensibilité !

J'arrive à l'école 20 minutes plus tard, la lumière tombante de la mi-novembre ne m'empêche pas de garder mon enthousiasme et je pénètre d'un pas décidé dans le bâtiment. Zélia est là pour m'accueillir.

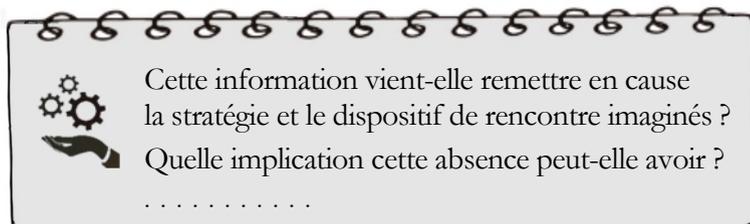
- *Bonjour Zélia*
- *Bonjour Camille, tu vas bien pour cette première rencontre avec l'équipe ? J'ai préparé des boissons chaudes dans notre salle, on y a nos petites habitudes.*
- *C'est une bonne chose. Tout le monde pourra être présent ?*
- *Non, malheureusement. Tu sais, je t'avais parlé de nos deux collègues qui ne sont qu'en contrat temporaire, à tiers de temps : Et bien Ivana, qui en fait partie, ne pourra pas être là.*

Je vois bien la situation. Zélia m'avait adressé un tableau avec les différents membres de l'équipe et leurs temps de travail respectifs.

(voir annexe en fin du livre)

Zélia poursuit :

- *J'imagine que c'est un peu gênant, mais c'est assez fréquent. Ivana s'excuse et nous fait savoir qu'elle se ralliera à ce qui a été décidé collectivement ».*



- *Ok, j'en tiens compte pour l'animation de notre rencontre.*
- *Pour les autres, je crois que cela joue, j'ai vu tout le monde cet après-midi, même si on n'est jamais à l'abri d'une absence au dernier moment ; ça arrive l'hiver avec les virus qui traînent et les enfants qui sont parfois malades à la maison...*

Notre échange se déroule dans le couloir tandis que nous avançons. J'avais ralenti lorsqu'elle m'avait parlé de la collègue, ne voulant pas prendre de risque avec la confidentialité. J'entre maintenant dans la salle. Cinq femmes (dont Zélia) et quatre hommes sont là, je compte rapidement, il ne doit y avoir qu'une absente, donc cela joue. Après quelques échanges informels, Zélia propose que l'on démarre. Elle me présente sommairement puis me donne la parole.

« Bonjour. Je souhaite tout d'abord vous dire que je suis ravie d'entamer cette démarche avec vous. J'espère qu'elle répondra à vos besoins. La clarification de ces derniers est d'ailleurs au cœur de notre rencontre du jour. Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous propose que l'on fasse connaissance rapidement au travers d'un petit échauffement. »

Ne connaissant pas encore précisément le niveau de motivation de chacun·e, j'opte pour un exercice simple et rapide.

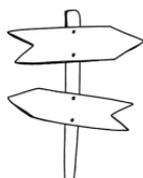


« Si vous êtes d'accord, je vous invite à réaliser une sorte de « mini journal télévisé ». Nous nous mettrons dans la peau d'un ou d'une journaliste. A tour de rôle, nous aurons une minute pour présenter un sujet dont nous avons envie de parler. Après avoir dit votre prénom, vous pourrez partager une réflexion ou un questionnaire sur le sujet de votre

choix. Cela peut concerner par exemple votre perception des défis de l'immigration, ou un de vos hobbies, ou plus léger, la récolte des noix ou des châtaignes ! »

Je laisse deux minutes de réflexion individuelle en silence, puis le tour de table s'amorce et s'effectue facilement. Il me permet de cerner quelques éléments en lien avec les personnes et la dynamique d'équipe. Les grilles de lecture des dimensions de la **coopération** m'aident à recueillir une première image de cette équipe, notamment sur le degré d'implication de chacun-e, assez variable. Les sujets évoqués sont très divers. Je participe bien sûr aussi et je choisis de m'exprimer brièvement à propos des besoins de **coopération** que je perçois dans le monde actuel.

A l'issue de ce temps, j'opte pour...



Proposer aux participant-e-s d'explorer et partager leurs représentations de ce qu'est la supervision.

29

Proposer aux participant-e-s d'identifier leurs attentes par rapport à la supervision.

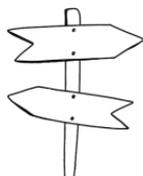
30

Expliquer les principes de la supervision en vue de contractualiser l'intervention.

31



Si le degré d'implication des membres de l'équipe m'apparaît comme passablement hétérogène, je pense que les conditions sont tout de même réunies pour entamer collectivement le travail. Ainsi, je mets en place une activité pour explorer les représentations de ce qu'est la supervision en choisissant de faire travailler l'équipe...



En grand groupe, en commençant par un temps de réflexion en individuel.

32

En sous-groupe, puis en grand groupe.

33



Le premier tour de parole me révèle une diversité de préoccupations et de façons de les formuler. Si l'échange avec Zélia m'avait permis de sonder un peu la demande, les

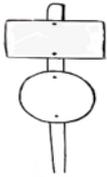
premières prises de parole m'incitent à démarrer par une phase de clarification des attentes. Pour cela, je fournis à chaque participant-e trois cartes que j'ai tirées au hasard parmi trois tas. La première carte comporte une photo, la deuxième un chiffre (entre 1 et 10) et la dernière six mots.

Je donne la consigne suivante : « à partir de l'image et des six mots que vous avez, écrivez sur un grand post-it une phrase qui exprime vos attentes par rapport à notre travail ensemble et indiquez si l'intensité de cette attente est au-dessus ou en-dessous du chiffre que vous avez (le 1 correspond à peu ou pas d'attente et le 10 à une attente très forte).

A l'issue des dix minutes d'écriture, je propose aux participant-e-s de présenter leur production. Puis je les invite à me donner leur post-it qui est anonyme.

Les présentations et les post-its montrent l'intérêt de toute l'équipe et la convergence d'attentes précises.

38



En écoutant les retours et en lisant les post-its, je constate qu'environ un tiers des personnes présentes semble peu intéressé alors que le reste est intéressé et formule des attentes précises.

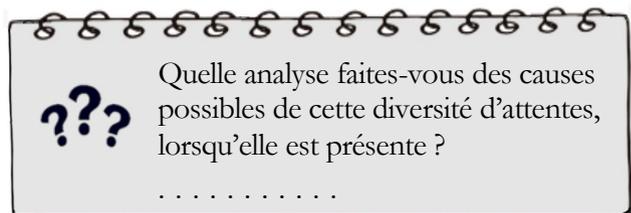
39

Chaque participant-e exprime une attente. Celles-ci sont très variées. Pour certaines personnes, l'enjeu est de comprendre les situations rencontrées alors que d'autres veulent des solutions.

40

L'intérêt est variable et les attentes sont très floues

41



31

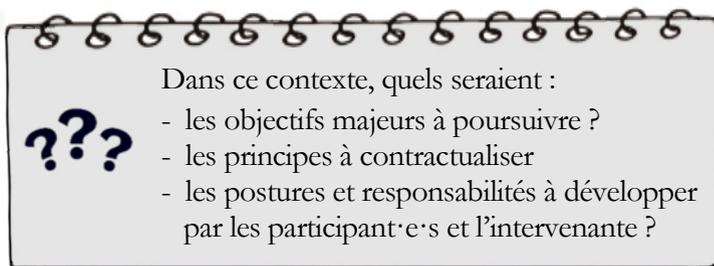
La diversité des prises de parole et le fait que la supervision ne soit pas mentionnée dans le tour de partage initial m'incitent à prendre un temps d'explication avec le groupe pour

clarifier les **principes** de la **supervision**. J'explique tout d'abord que la **supervision** que je pratique est à rapprocher des processus d'**accompagnement**. Je propose ainsi deux définitions. La première de Maela Paul affirme que l'**accompagnement** c'est le fait de « *se joindre à quelqu'un / pour aller où il va / en même temps que lui* ». Cette définition présente l'avantage de donner une première représentation des enjeux et dynamiques.

Je la complète par une définition plus précise et scientifique, celle que propose Sephora Boucenna. Pour elle, « *l'accompagnement désigne l'ensemble des activités d'un sujet (accompagnateur) qui participent au projet de transformation de l'activité cognitive, émotionnelle et comportementale d'autrui (accompagné - individu, groupe, organisation) dans la conscience que ce dernier en est l'auteur (l'acteur ? le promoteur ? l'initiateur ?) et que les transformations lui appartiennent* ».

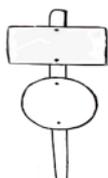
J'explique, au travers de ces définitions, la posture singulière qu'adopte le superviseur. Il ne détient pas de savoirs qu'il proposera ou imposera au groupe, son expertise se situe dans sa capacité à avancer au rythme du groupe qu'il accompagne sans jamais décider à la place de ce dernier. J'insiste ensuite sur l'importance que je donne à l'implication des participant·e·s, au fait chacun·e s'engage à adopter une attitude permettant l'expression de tous. Dans ce cadre sécurisé et contractuel, toutes les modalités de travail sont discutées collectivement et le cheminement est le produit de décisions collégiales.

S'ensuit un échange sur ces différents points qui me permettent de préciser encore les contenus de mon propos. Puis je propose que les consensus réalisés durant notre discussion soient inclus dans le contrat. Nous en résumons l'essence sur un tableau blanc en identifiant : un objectif, cinq **principes** et des aspects de posture.



Dans ce contexte, quels seraient :

- les objectifs majeurs à poursuivre ?
- les principes à contractualiser
- les postures et responsabilités à développer par les participant·e·s et l'intervenante ?



Seul·e·s six participant·e·s semblent intéressé·e·s par les explications et échanges et prêt·e·s à entrer dans le contrat énoncé.

39

La grande majorité des participant·e·s adhère aux principes énoncés et au contrat qui en découle.

45



Avant de réaliser un échange en grand groupe, j'invite chaque participant-e à rédiger durant cinq minutes un petit texte qui exprime leurs représentations de la supervision. Pour cela je leur propose trois modalités possibles, à choisir selon ce qui leur semble leur permettre de formaliser au mieux leur pensée.

Modalité 1 :

Trouvez quatre mots qui traduisent le mieux ce qu'est pour vous la supervision :

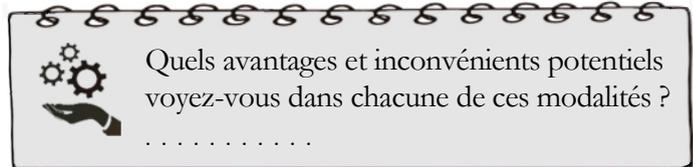
- un mot pour les valeurs qu'elle comporte
- un mot décrivant les processus qui sont en jeu
- un mot décrivant la posture du superviseur
- un antonyme du mot supervision

Modalité 2 :

Réalisez un schéma ou, un dessin qui donne à voir ce que sont les enjeux et composantes d'une supervision.

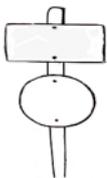
Modalité 3 :

Imaginez une métaphore que vous déployez en quatre ou cinq lignes : « *La supervision c'est comme...* »



A voir l'implication des participant-e-s, je constate avec plaisir l'intérêt de proposer des modalités variées pour l'entrée dans l'activité. Cette mobilisation de la **créativité** fait vraiment partie de mes plaisirs professionnels.

A l'issue des présentations de chacun-e et de l'échange qui s'ensuit, je constate que...



Il y a une forte convergence entre les participant-e-s pour définir la supervision comme étant de l'accompagnement.

34

Les présentations réalisées mettent en lumière une grande diversité de représentations.

35

Les participant-e-s se retrouvent majoritairement pour définir la supervision comme un dispositif de conseil basé sur l'expertise dispensée par la personne qui supervise.

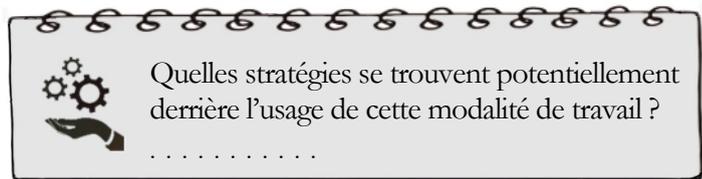
36



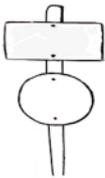
Je choisis régulièrement de travailler en sous-groupe pour faciliter l'autorisation à la prise de parole. Avec le temps, lorsque le groupe est constitué en collectif de travail et que la **coopération** est installée, je peux aussi parfois démarrer le travail en grand groupe. Il s'agit vraiment de s'adapter et de proposer une **intervention sur mesure**.

Pour cette première rencontre, je propose aux participant·e·s de se mettre en trios. Le nombre de neuf facilite bien sûr cela. La consigne d'échange est la suivante :

« Vous réaliserez dans chaque trio trois tours de table de parole. Durant le premier, vous exprimerez à tour de rôle en une phrase ce que la supervision n'est pas. Au cours du second tour, vous préciserez ce qu'est la supervision pour vous. Au dernier tour, vous vous exprimerez sur les difficultés à formuler une définition. A chaque fois, lorsqu'une personne prend la parole, les autres membres du trio peuvent poser des questions de clarification. Après ces tours de table, vous tenterez à trois de concevoir une définition de la supervision. Celle-ci pourra comporter des divergences qui seront mentionnées et commentées. »



Suite à cette phase de travail, les sous-groupes prennent tour à tour la parole pour présenter leur production et un échange s'ensuit. On constate alors que...



Les échanges montrent une forte convergence entre les participant·e·s pour définir la supervision comme étant de l'accompagnement.

34

Les retours des sous-groupes et les échanges mettent en lumière une grande diversité de représentations.

35

Les participant·e·s se retrouvent majoritairement dans une définition de la supervision comme étant un dispositif de conseil basé sur l'expertise dispensée par la personne qui supervise.

36



Dans l'ensemble de l'équipe, une convergence nette apparaît autour de l'idée que la supervision, c'est de l'accompagnement. L'extrait suivant des propos échangés donne à voir cette convergence.

Géraldine :

- *Pour notre groupe, il est assez clair que le rôle du superviseur est particulier. Il ne doit pas se positionner comme le détenteur d'un savoir.*

Ludovic rebondit immédiatement :

- *Moi, pour dire ça, je dis qu'il n'est pas expert.*

Demba poursuit en se tournant vers son groupe :

- *Ça rejoint ce que l'on a dit aussi, n'est-ce pas ? S'il est expert, c'est juste parce qu'il aide la personne à trouver elle-même des solutions...*

Géraldine :

- *En fait, je pense que ce dont on a besoin effectivement, c'est de travailler ensemble pour comprendre ce qui se passe, et que vous nous aidiez à prendre du recul, je ne sais pas exactement comment. Peut-être par des questions que vous nous posez et des activités que vous nous proposez. En tous cas, je ne sais pas ce qu'il en est pour les autres, moi je ne crois pas que vous deviez nous apporter des réponses.*

Yasmine précise :

- *Je rebondis sur ce que tu viens de dire, on attend de vous finalement que vous nous aidiez à nous poser les bonnes questions et que l'on puisse y répondre ensemble.*

Laurène en souriant :

- *Je crois que ce que l'on dit, c'est un peu la définition de l'accompagnement il me semble.*

Cette convergence des représentations crée de l'enthousiasme au sein de l'équipe. Je propose alors de réfléchir ensemble aux modalités concrètes pour nous lancer dans la démarche. Je note aussi dans un coin de ma tête que lors des échanges, la problématique de la gestion de la relation aux parents est revenue très fréquemment.

Il fait désormais nuit et c'est plaisant de voir qu'à l'intérieur, c'est la lumière qui prédomine. La clarté s'est construite et renforcée au fil des échanges. C'est toujours réjouissant de voir une équipe progresser en synergie et en recherche de convergences.



Le tour de table montre assez nettement que les représentations ne sont pas homogènes. Les échanges suivants l'attestent.

Géraldine :

- *Pour notre groupe, il est assez clair que le rôle du superviseur est particulier. Il ne doit pas se positionner comme le détenteur d'un savoir.*

Francesca intervient assez rapidement :

- *Dans notre groupe on n'est pas tous complètement d'accord mais ce qui fait un peu consensus c'est que le superviseur doit pouvoir apporter des solutions face au problème. Son but c'est de nous aider à définir clairement notre besoin et il y répond ensuite.*

Demba rebondit sur le propos :

- *Pour nous c'est pas tout à fait ça. On est d'accord avec toi Francesca pour dire que la supervision doit nous aider à clarifier nos besoins, mais c'est ensuite à nous collectivement d'y répondre.*

Géraldine poursuit :

- *En fait, je pense que ce dont on a besoin effectivement, c'est de travailler ensemble pour comprendre ce qui se passe, et que vous nous aidiez à prendre du recul, je ne sais pas exactement comment. Peut-être par des questions que vous nous posez et des activités que vous nous proposez. En tous cas, je ne sais pas ce qu'il en est pour les autres, moi je ne crois pas que vous deviez nous apporter des réponses.*

Benjamin, qui s'était tenu en retrait, intervient.

- *Je ne parle pas pour le groupe, mais nous, avec Ivana, on n'est pas là souvent dans l'école et ce dont on a besoin, c'est des solutions qui soient fonctionnelles et faciles à mettre en place quand on est là.*

Zélia intervient alors.

- *Je voudrais juste préciser qu'Ivana m'a dit qu'elle suivra ce que la majorité décidera.*



Quels buts vous semblent important à poursuivre avec les informations désormais en votre possession ?

.....

On se retrouve avec beaucoup de divergences, Je n'avais pas anticipé qu'elles pourraient être si importantes. Je suis cependant habituée à ce type de situation et je propose alors de reclarifier les **principes** de la supervision pour tenter d'aboutir à une contractualisation qui fasse autant que possible consensus.

31



Les propos partagés montrent une large convergence des représentations. Contrairement à ce que j'avais pu imaginer (espérer ?), elles ne croisent pas du tout les miennes et ne rejoignent aucunement ce que je propose concrètement comme **démarche, principes** et surtout **éthique** de la **supervision**, qui s'inscrit pour moi dans une approche d'**accompagnement**.

Les membres de l'équipe s'accordent rapidement pour aboutir à une définition de la supervision : un processus dans lequel un expert extérieur apporte les analyses et les idées de solutions qu'il a pu construire et expérimenter dans des situations similaires.



Quelle hypothèse pouvez-vous faire concernant cette convergence des représentations des participant·e·s ?



Qu'est-ce que ce décalage entre les représentations de l'équipe et celles de Zélia crée en vous ?

Face à cette situation, je me décide.



Je propose de réaliser une séance de découverte d'une forme de supervision qui n'est pas orientée vers la formulation par un expert d'analyses et de solutions.

43

J'explique ma vision de la démarche et la différence profonde que je perçois par rapport aux attentes exprimées dans l'équipe. J'informe que je ne pourrai en conséquence pas m'engager dans ce type de supervision.

37



Il m'est déjà arrivé de me retrouver dans ce type de situation...



Quels mouvements émotionnels et de pensée peuvent vous traverser si vous vous trouvez dans ce type de situation ?

Mon choix a toujours été dicté par l'**éthique**. C'est sous un double aspect que cela s'impose pour moi. Tout d'abord dans le respect de l'**altérité** : d'après ce que je comprends, ce que je peux apporter n'est pas ce qui est attendu. Bien sûr, je sais qu'il y a une différence entre les **besoins** et les **attentes** mais ce n'est pas à moi de dire ce qui serait un besoin, même si la tentation est grande parfois d'exprimer ceux dont je fais l'hypothèse. En deuxième lieu, c'est une question de cohérence avec moi-même. Je ne m'engage pas dans une démarche si elle ne correspond pas à mes valeurs, même si je pense avoir plus ou moins les compétences pour répondre à ces attentes... qui sont contraires à ma façon de voir le développement du **pouvoir d'agir** des personnes et des collectifs.

Avec cette équipe, l'aventure s'arrête donc là... Elle avait à peine commencé !

Ce sera encore une expérience apprenante, qui me permet d'interroger, et aussi de renforcer, l'importance à accorder à ces arbitrages éthiques.

Libre à vous d'explorer un autre parcours en vous rendant ici 27

ou au début 1



Les retours et le post-its que je recueille me montrent clairement qu'il y a des attentes précises et convergentes qui justifient l'intérêt général pour la mise en place d'une supervision sur le thème de la relation aux parents. Les deux post-its ci-après sont assez représentatifs de ces retours et étayent nettement mon hypothèse.

L'enjeu est vraiment de pouvoir travailler à l'analyse de la façon de gérer collectivement notre relation aux parents car nous sommes tous potentiellement concernés.

Intensité 7 sur 10

La situation que je rencontre avec les parents traduit un problème de relation et aussi de fonctionnement collectif et donc le défi, on en a conscience, c'est de le comprendre ensemble.

(image : Lion en meute)

Intensité 8 sur 10

A partir de ces matériaux convergents, nous entamons un échange rapide pour valider ensemble ce qu'il en ressort : de plus en plus d'enseignant-e-s dans l'équipe sont confronté-e-s à des problèmes de relation avec les parents. Loin de constituer une question personnelle, tous s'accordent pour dire qu'il faut traiter collectivement le sujet, parce que, quand bien même « *on n'est pas directement concerné* », ces situations rejaillissent sur l'ensemble de l'équipe et impactent les élèves.

Cet enthousiasme contraste avec la nuit qui tombe que je surprends d'un coup par la fenêtre. Ce n'est pas la profondeur du noir qui me vient à l'esprit mais surtout l'absence de visibilité (n'étant pas des chats !). A l'intérieur, les préoccupations et les motivations sont claires et convergentes. Nous allons pouvoir convenir ensemble d'une démarche pour les séances à venir.

42



Les différentes prises de parole mettent en évidence pour moi une importante hétérogénéité, tant dans les représentations et les attentes que dans les motivations à participer à une supervision. Ma perception de la situation est fondée notamment sur les échanges ci-après.

Laurène :

- *Je vois précisément que nous avons besoin de travailler ensemble sur ces questions de relations aux parents. On est dans la même barque et on doit pouvoir mobiliser notre envie de travailler ensemble pour avancer.*

Francesca, intervenant de manière un peu vive :

- *On en a déjà parlé, mais vous savez que là où l'on est efficace, c'est avec nos élèves, c'est pas en se morfondant sur notre sort avec les parents. On le sait qu'ils sont pénibles, pour ne pas dire plus !*

Demba rebondit sur le propos :

- *Non, non, je ne suis pas d'accord. C'est bien notre rôle que de prendre en compte les retours des parents. Et même si c'est compliqué de trouver des solutions, on doit le faire ensemble. Je pense que si on doit être solidaire c'est bien dans ce type de situation.*

Yasmine poursuit :

- *Oui, ok avec toi, même si le problème n'est pas directement perceptible par tous, il est certains qu'il impacte tout le monde, et en premier lieu les élèves.*

Benjamin, qui s'était tenu en retrait intervient :

- *Je ne parle pas pour le groupe, mais nous, avec Ivana on n'est pas là souvent dans l'école. Je ne suis pas sûr que ça nous touche beaucoup, même si je vois qu'il y a des problèmes.*

Zélia intervient alors :

- *Je voudrais préciser qu'Ivana m'a dit qu'elle suivra ce que la majorité décidera.*

Yasmine poursuit :

- *Ouais, mais c'est quand même pas super si on n'est pas tous impliqués de la même façon. On a déjà vu que ça usait l'équipe.*

Ludovic intervient alors en avançant ses épaules et d'une voix un peu forte :

- *Ce qui pourrait user l'équipe, c'est aussi de se lancer dans une série de réunions sans que cela aboutisse à grand-chose. J'ai déjà connu ça dans plein d'écoles...*

Géraldine glisse que pour sa part, elle n'est pas sûre de voir l'intérêt précis mais qu'elle s'engagera pleinement si la démarche se met en place.

J'aime bien écouter les échanges qui prennent forme plus ou moins spontanément dans les équipes que j'accompagne. En étant présente, ouverte, sans chercher à évaluer ce qui se passe, je peux m'imprégner de la dynamique relationnelle. J'estime que mon rôle, c'est vraiment de favoriser cette liberté de parole, tout en restant prête à intervenir s'il en est besoin.

De petites tensions sont palpables dans les postures et les mots partagés. Des indices me laissent penser qu'elles ne sont pas liées à la démarche en cours mais plutôt à des visions différentes des buts de l'école ainsi qu'à des degrés variés d'implication au sein de l'équipe, notamment par rapport aux relations avec les parents. Peut-être qu'il y a aussi l'usure dont m'a parlé Zélia. Et vraisemblablement, l'intérêt pour le thème et la

supervision n'ont pas fait l'objet d'un accord explicite en amont. Ces éléments sont bons à savoir en début de processus. En passant à côté, on court souvent à la « catastrophe » ! Je réfléchis à tout cela en écoutant. Zélia, qui est référente, sans rôle hiérarchique, n'est pas ou peu intervenue, c'est aussi un indicateur de la dynamique collective.



A ce stade de la démarche, quelles seraient pour vous les conditions à réunir, les stratégies à mettre en place pour favoriser l'engagement de l'équipe ?



Quels buts poursuivriez-vous alors ?

.....

Mes réflexions m'amènent à formuler la proposition suivante : réaliser une séance de découverte qui pourrait déboucher ensuite éventuellement sur une série de possibles.

43



Les petits post-its sont toujours une source précieuse d'informations ! Ils me révèlent cette fois une importante diversité de positionnement par rapport aux attentes. Ces dernières sont décrites précisément mais avec un spectre large et assez divergent...

La démarche pourrait nous permettre de chercher ensemble à comprendre ce qui fait difficulté dans l'équipe.

Intensité : 7/10

Le travail collectif viserait à formaliser des solutions pour chaque problème de relation rencontré

Intensité :
au-dessus de 6 sur 10

9/10
L'INTÉRÊT SERAIT D'ANALYSER
LES PROBLÈMES QUE L'ON A
AVEC LES PARENTS POUR
FAVORISER LA CONCEPTION
EN COMMUN DE PISTES
D'ACTION

Trois post-its sont révélateurs de cette diversité qui s'est aussi fortement exprimée.

Le point qui ressort de ces partages, c'est aussi l'identification assez nette d'une thématique prioritaire de travail : la gestion des relations avec les parents.

A partir de tous les éléments exprimés par les membres de l'équipe, je réalise dans ma tête un petit graphique dans lequel se croise l'axe des attentes et celui des thématiques potentielles. Le nuage de points qui en ressort est assez étalé !

44



Les tours de table et la lecture des post-its me révèlent que les attentes ne sont pas claires pour les membres de l'équipe. En les écoutant, je me rends compte qu'il est possible que, lorsque Zélia m'a initialement contactée, la problématique de la gestion de la relation aux parents n'ait pas fait l'objet d'une concertation. Les mots des enseignant-e-s me laissent plutôt penser que cette demande est forte pour deux ou trois membres et que cela a pu constituer une « pression » pour Zélia. Il est aussi tout à fait envisageable qu'il y ait eu un consentement implicite et plutôt vague sur l'opportunité de mettre en place une supervision.

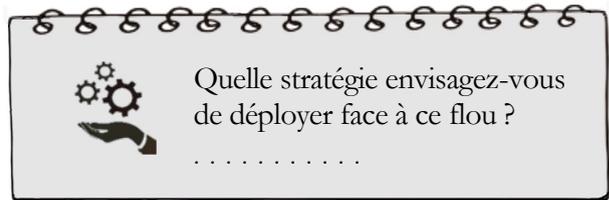
Il est aussi difficile pour moi de démêler les attentes individuelles et celles qui sont collectives. Même sur la problématique de la relation avec les parents, les attentes m'apparaissent hétérogènes. Par exemple, Laurène identifie clairement les processus collectifs comme étant au cœur de ce qui est à traiter, alors que Géraldine semble plutôt dire que s'il y a un besoin, il s'agirait plutôt de travailler les postures individuelles à développer pour apaiser les relations avec les parents.

*On pourrait se réunir pour discuter des problèmes que l'on rencontre avec les parents.
Intensité en-dessous de 5 sur 10*

*Eventuellement ce serait l'occasion de faire le point sur les différents projets de l'école, dont la question des relations avec les parents
Intensité au-dessus de 3 sur 10*

*La possibilité pour l'équipe de discuter de ce qui pose problème au niveau péda, dida et administratif
5/10*

Pour tenter de valider mes hypothèses je relis les trois post-its ci-après tout en réfléchissant à ce que je vais pouvoir proposer.



J'arrive finalement à l'hypothèse suivante : ce n'est pas parce que les attentes ne sont pas claires que les besoins et l'intérêt sont absents, d'autant plus que deux participant-e-s mentionnent explicitement la problématique de la gestion des relations avec les parents. De plus, les faibles degrés d'intensité qui sont notés (entre 3 et 5) ne marquent peut-être pas l'absence de motivation mais la difficulté à percevoir les domaines dans lesquels l'intensité du besoin est potentiellement importante.

Il me faut donc imaginer des stratégies qui permettent à la fois d'amener de la clarification tout en favorisant l'implication de chacun-e. Je propose que l'on y réfléchisse collectivement en vue de convenir d'une démarche pour la prochaine séance de supervision.

42



Les échanges démarrent vite et sont assez riches. Yasmine tente de synthétiser le besoin qui semble ressortir.

- *Je crois que le vrai premier enjeu pour nous, c'est de mettre des mots sur ce que l'on vit dans les problèmes de l'école et notamment dans les relations avec les parents. On est très souvent dans la plainte mais on ne se donne pas les moyens de chercher à comprendre ce qui se passe.*

Demba poursuit :

- *Entièrement d'accord avec toi, Yasmine. Notre besoin, c'est vraiment de ne plus subir, donc de comprendre ce qui se joue. On a tous un vécu particulier. Mais je suis sûr qu'on pourra faire apparaître des points communs et imaginer ensemble ce que l'on pourrait faire. Pour ça, faut que l'on parle de ce que l'on vit.*

Ces propos m'apparaissant bien résumer les échanges. J'en profite pour rebondir.

- *Ce que vous évoquez là me semble parfaitement correspondre à ce que l'on fait lorsque l'on développe de l'analyse de pratiques professionnelles dans une*

perspective d'accompagnement. On parle en abrégé d'APP. Vous avez peut-être déjà vécu ce type de démarche ? On pourrait démarrer, si cela fait sens pour vous, avec cette modalité. »

Yasmine, qui l'a déjà vécue, me demande si je peux préciser cela pour les collègues qui ne la connaissent pas. Je réponds en précisant que la démarche « *consiste en l'étude, l'analyse collective de ce que vivent concrètement les participants* ». Il s'agit de détricoter les nœuds de ce qui se passe dans la pratique, c'est-à-dire de comprendre ce qui relie et unit l'ensemble de ce qui est vécu. Cela va de l'analyse des actions jusqu'aux valeurs, en décelant les enjeux, les tensions, les dilemmes, les opportunités, etc.

Laurène m'interroge (je vois qu'avant de prendre la parole, elle a pianoté sur son téléphone... une petite googlelisation sûrement) :

- *Dans certaines définitions de l'APP, on voit que cela inclut aussi la recherche de solutions, c'est le cas ici aussi ?*
- *Effectivement, selon les écoles de l'APP, le travail d'analyse peut déboucher sur l'élaboration de pistes d'action.*

Je précise à cet instant aux participant-e-s que je préfère cette formulation : « *un processus d'analyse qui peut ouvrir sur des pistes d'action* » plutôt que l'expression « *trouver des solutions* ».

- *Dans ce que je vous propose, nous pouvons imaginer d'aller effectivement jusqu'aux pistes mais cela sera systématiquement précédé d'une phase d'analyse. C'est cette phase qui pour moi permet d'avoir une compréhension suffisante de ce qui se joue pour développer un réel pouvoir d'agir. »*

A la suite de cette courte présentation, j'ouvre un temps d'échange en invitant chacun-e à participer en vue de valider ou renforcer ce choix. Il ressort aussi que la relation avec les parents est bien un objet de travail prioritaire pour l'équipe.

46



Face aux représentations partagées, aux divergences et à un certain manque de clarté des attentes, je décide de proposer une séance de découverte. Celle-ci permettrait aux enseignant-e-s de se faire une idée plus précise de l'esprit d'une démarche de **supervision** dans une perspective d'**accompagnement**. J'en précise la visée qui est de chercher d'abord à comprendre ce qui se joue avant de vouloir trouver des solutions.

Benjamin réagit :

- *Oui mais on risque de ne faire que discuter ! Moi, vous le savez, je n'ai pas beaucoup de disponibilité, donc si on ne fait que parler, j'aurai l'impression de perdre mon temps.*

Demba :

- *Il me semble difficile d'agir si on ne sait pas de quoi on parle, non ?*

Francesca intervient, de manière vive :

- *Ok sur le principe, mais tu sais bien que la plupart du temps, ça finit sans solution et chacun repart en faisant comme à son habitude.*

Demba rebondit :

- *Il y a plein de projets dans lesquels c'est le contraire qui s'est passé. Je crois qu'on peut tenter une séance de découverte et voir ce qu'il en ressort. J'ai peur que l'on retombe un peu vite sur la fatalité de l'inaction si on n'essaye pas.*

Géraldine se glisse dans l'échange :

- *Ça va sûrement paraître bête ce que je vais dire, mais si on n'essaye pas, on ne pourra pas savoir à quoi ça mène.*

Francesca lui répond assez sèchement

- *Sur le fond, je pourrais être assez d'accord avec toi, mais si le fruit que l'on goûte a mauvais goût, ce sera encore pire car on aura l'impression d'avoir tout essayé et que rien ne marche. Il vaut mieux peut-être ne rien faire, se débrouiller comme maintenant plutôt que d'en arriver là !*

Léo qui était resté muet intervient alors :

- *Je trouve ça très dur ce que tu viens de dire, j'ai du mal à garder de l'espoir si on aborde la situation comme ça ! »*

Je prends la parole pour une ultime tentative. J'évoque la possibilité de réaliser cette séance de découverte pour justement permettre à chacun-e de se faire une idée plus précise de ce que cela peut apporter.

Mais je vois bien que les propos de Francesca ont été marquants. Ma proposition ne semble pas vraiment faire écho dans l'équipe.

La tombée de la nuit et l'heure avancée laissent planer un petit voile de pessimisme sur mes forces. Sans me laisser prendre par lui, je l'accueille en sondant ce qu'il veut me dire. C'est vrai, j'aime bien personnifier mes divagations, cela facilite l'entrée en discussion avec moi-même...



L'intensité des demandes est pour moi un bon signe de l'implication potentielle. Cependant l'éventail assez large des attentes m'impose de réfléchir aux moyens de favoriser l'engagement de chacun·e. Je mobilise en général deux stratégies possibles à cet effet, en les combinant parfois. Je peux soit travailler à l'**explicitation** du sens, soit proposer de le construire par l'expérience, en essayant la démarche. C'est la première option que je choisis temporairement.



Cette stratégie vous semble-t-elle la plus efficace à ce stade ?
.....



Quels buts poursuivriez-vous avec la deuxième option ?
.....

J'explique ainsi aux participant·e·s qu'il est possible d'allier les deux attentes (comprendre les situations et concevoir des solutions). Cependant, l'ordre des deux opérations a son importance. Je vois quelques regards interrogateurs dans l'équipe, notamment ceux de Laurène et Géraldine. Cette dernière lève la main et me demande de préciser ce que je veux dire. J'indique alors qu'il se révèle plus performant de faire précéder la recherche de solutions par une phase d'analyse. Cette chronologie permet d'ouvrir les perspectives d'éclairage et donc d'identifier des leviers d'action plus riches et pertinents. Je me surprends à créer à l'occasion de cet échange un « joli » barbarisme en mettant en avant l'idée de « *solutionnage éclairé* ». Je file la métaphore lumineuse (à tous points de vue !).

La nuit étant maintenant bien tombée, je leur propose de faire en pensée l'expérience suivante : éteindre les lumières et se déplacer dans l'espace. Chacun·e comprend qu'il y a intérêt à avoir des informations pour agir. Je vois que l'image est parlante.

Je m'amuse à penser que dans certains dispositifs de créativité que je propose, j'inverse la logique et je démarre par une « bourse aux solutions ». L'effet est toujours intéressant car au bout d'un moment, devant l'affluence de matériaux se pose la question : « comment trie-t-on tout cela ? ». Et la nécessité de l'analyse s'impose alors...



Cela fait un bon moment que nous travaillons et l'attention ne semble pas retomber malgré l'heure et la période de l'année. C'est pour moi une confirmation de la motivation de l'équipe et je me plais à faire le pari qu'il y aura une implication importante dans la suite de la démarche. Dans ma tête surgit alors immédiatement une petite pensée, lancée par mon petit diable réflexif : « *méfie-toi de ton enthousiasme* ».

En accueillant cette petite digression intérieure, je me dis que ce sera aussi à moi de maintenir la dynamique !



L'équipe valide la démarche de supervision selon une approche d'accompagnement ainsi que le focus sur la gestion des relations avec les parents. Nous convenons que pour la prochaine séance, nous commencerons avec des modalités d'**analyse de pratiques**. Cela permettra de réfléchir de manière concrète à ce qui se passe dans les relations avec les parents et d'en éclairer les tenants et aboutissants.

Vu l'heure avancée, je précise simplement que nous débuterons la séance en détaillant le déroulement que je leur proposerai. Les membres de l'équipe donnent leur accord et l'on s'organise rapidement. Nous abordons collectivement la question du calendrier et de l'horaire des supervisions en évoquant trois options possibles :

- Fixer une date après l'autre
- Prendre rendez-vous dès maintenant pour trois dates à venir
- Décider d'emblée de six dates futures (selon le nombre de séances annoncées initialement par Zélia)

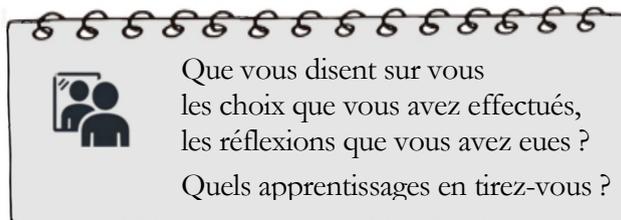
Un accord est assez vite trouvé. Le 8 janvier de 16h00 à 18h30 est retenu pour la prochaine séance et deux dates sont réservées pour la suite.

Le temps est écoulé. Il me reste juste la possibilité de demander à chaque personne de choisir un ou deux mots pour résumer l'état d'esprit dans lequel elle se trouve.

La parole passe rapidement de l'une à l'autre : « *éclairant* » - « *fatiguée* » - « *réjouie* » - « *curieuse* » - « *interrogative* » - « *content* » - « *motivée* » - « *merci à chacun* » - « *j'ai faim, dans les deux sens, besoin de manger et dans l'attente de poursuivre ce que nous avons commencé* »

Contente d'entendre ces mots et de percevoir la dynamique qu'ils traduisent, je prends à mon tour la parole : « *je me réjouis beaucoup de vous retrouver dans 6 semaines* ».

Et j'ajoute : « *je ferai parvenir à Zélia, à votre intention, l'ensemble des éléments que nous avons retenus. Une partie constituera de fait notre contrat de fonctionnement* ».



47



De retour chez moi, je pense à la suite. J'ai demain une journée peu chargée qui me permettra de mettre en forme ce qui nous servira de contrat. Zélia pourra communiquer la partie relative aux objectifs, modalités et contenus aux membres de l'équipe. Je me couche satisfaite du travail réalisé et joyeuse des perspectives qui s'ouvrent et c'est avec un léger sourire que je m'endors profondément.

Mon réveil est tout aussi doux. Après un petit-déjeuner bienvenu, je me prépare. Mon bureau m'attend, c'est une pièce que j'ai plaisir à rejoindre, un petit cocon dédié au travail, mais quel travail ! Je constate chaque jour en franchissant sa porte que mon enthousiasme est intact.

Je m'assois devant l'ordinateur et je rédige mon courriel à Zélia.



De : camille.astele@advelh.com

A : zelia.desfontaine@lldveh.com

Objet : Accompagnement d'équipe - Contenu contractualisé

Bonjour Zélia,

Tout d'abord, je tiens à te remercier ainsi que toute l'équipe pour la qualité de l'accueil et la disponibilité de chacun-e. Cela ouvre de belles perspectives. Comme convenu hier, je te fais parvenir les différents éléments qui pourront nous servir de contrat.

Tu excuseras le ton un peu formel. Cela te permettra, si tu valides ces éléments, de les présenter si besoin à la direction en le mettant en forme.

Contexte

L'intervention se fera en réponse à la demande de l'équipe de l'école des Lilas, demande réalisée au cours du mois d'octobre par l'intermédiaire de l'enseignante référente Zélia Desfontaine. La sollicitation concerne une supervision en rapport avec la problématique de gestion des relations avec les parents d'élèves.

Buts visés

L'intervention a pour but de favoriser l'appréhension de la problématique par l'ensemble des membres de l'équipe et l'élaboration de pistes d'action, qu'elles soient collectives ou individuelles.

Principes

La démarche retenue est celle d'un accompagnement collectif. L'intervenante joue ainsi un rôle de facilitatrice. Son expertise est double. Elle se situe dans la capacité à animer les séances de travail avec l'équipe d'une part et à proposer d'autre part une variété de dispositifs et méthodes au service de l'atteinte des buts. La démarche d'accompagnement nécessite une sécurisation des échanges. Le respect strict de principes tels que la confidentialité participe donc activement à l'éthique générale du processus. Ces éléments donnent lieu à une contractualisation initiale. Des régulations et d'éventuelles recontractualisations pourront se faire selon besoin durant le cours de la démarche.

Déroulement

L'intervention se déroule sur sept séances d'une durée d'environ 2h30 chacune. Le choix des dates est réalisé de façon collégiale afin d'assurer la participation du plus grand nombre. Les séances ont lieu dans les locaux de l'école.

Concernant la question des tarifs nous fonctionnerons avec les montants que nous avons évoqués initialement, je te laisse écrire les détails et les mettre en forme selon les normes de l'école.

Je reste bien sûr disponible pour préciser cela et faire évoluer ce contenu si nécessaire.

Bien chaleureusement.

Camille

Je reçois quelques jours plus tard une réponse positive dans laquelle Zélia me dit se réjouir de la poursuite de la collaboration. Elle me précise qu'elle va mettre en forme ces éléments pour le contrat qu'elle présentera pour information à la direction de l'école. Elle fera par ailleurs un document avec les contenus qu'elle enverra à tous les membres de l'équipe.

Nous voilà donc préparé·e·s pour la prochaine séance d'équipe !

Prêt·e pour embarquer dans la suite de cette aventure ?

Les protagonistes de l'aventure

Camille Astèle est le personnage principal de l'aventure. C'est une intervenante qui travaille dans le champ de l'accompagnement depuis une dizaine d'années. Elle a 46 ans.

Pour en savoir un peu plus sur elle, vous pouvez écouter son interview à l'adresse suivante : www.intelligencecollective.org/presentation-camille ou via ce QR code.



Camille Astèle accompagne une équipe de 10 enseignant·e·s qui travaillent dans l'école des Lilas, suite à une demande de supervision qui lui a été adressée par l'équipe pour l'aider à améliorer les relations vécues souvent comme difficiles avec les parents d'élèves.

L'école des Lilas comprend huit classes qui se situent toutes dans le même bâtiment, dans les faubourgs de la ville. Elle dépend d'une direction générale de l'ensemble de l'établissement scolaire qui comprend en tout cinq écoles de la ville et de la région.

Dans l'école des Lilas, une enseignante, Zélia Desfontaine, a la charge de référente. Cela ne lui confère pas de statut hiérarchique. Sa fonction consiste surtout à faire l'interface entre les enseignant·e·s et la direction.

Les enseignant·e·s ont tou·te·s un emploi fixe pour un temps de 70 % à 100 % à l'exception d'Ivana Thyman et de Benjamin Jimenez qui sont engagés en tant que temporaires à 30 %.

Prénom et nom	Genre	Age	Ancienneté comme enseignant·e	Ancienneté dans l'école
Zélia Desfontaine	Féminin	49	24	11
Géraldine Miczak	Féminin	34	8	5
Leo Sudain	Masculin	31	6	2
Laurène Dimenoit	Féminin	29	5	3
Ludovic Fallord	Masculin	52	29	6
Yasmine Mouadh	Féminin	42	20	3
Francesca Di belli	Féminin	48	24	8
Demba Diop	Masculin	32	5	2
Ivana Thyman	Féminin	28	2	1
Benjamin Jimenez	Masculin	35	4	1