

ELIA FORMATION

RAPPORT D'ACTIVITE 2017



1 rue Saint Ferréol – 13001 MARSEILLE – Tél : 04 91 13 01 63 – Fax : 04 91 33 55 01

Courriel : m.linossier@eliasud.org – Site web : www.formation-elia.org

SIRET : 450 659 305 000 20 – APE : 9499 Z

Cette année 2017 a été une année inspirée car 2016 avait posé des bases solides. Le fait de commencer à être connue pour ne plus être en situation de gestionnaire mais de « passeuse » auprès d'associations demandeuses, nous a permis d'obtenir quelques ordres de missions continus et nouveaux.

Dix travaux formatifs ont été menés auprès de dix équipes salariales différentes, localisées sur Nice et Marseille :

➤ **Mise en coopération d'équipes de coordinateurs ou de cadres**

- **ADELIES**, 12 coordinateurs de médiateurs de rue
- **ADMR NICE**, 8 cadres dont la directrice générale

Les objectifs étaient de favoriser l'implication du professionnel dans les projets et développements de l'association, de lui permettre d'adhérer aux valeurs de l'association voire d'accéder à une vision globale de son activité et enfin l'inciter à penser « collectif », avec les autres cadres, comme avec la personne accueillie.

Il s'est donc agi de construire une dynamique, dans le but d'alléger la charge des individualités pour renforcer la responsabilité collective, donc le développement de l'association.

Cela a aussi consisté à mobiliser, fédérer, les équipes de direction, leur permettant ainsi d'être des salariés ancrés dans le présent et tournés vers l'avenir. Susciter, renforcer et alimenter la coopération au sein de l'équipe de managers. Et enfin, favoriser l'expression d'une parole libre et mettre en action la demande basée sur les besoins repérés via un diagnostic partagé. †

➤ **Mise en coopération d'une équipe salariale administrative et de leur cadre sur le plan organisationnel de leur service**

- **ADMR CANNES**, 8 salariés dont le cadre de santé et la directrice adjointe.

Cela a consisté à travailler à promouvoir la place et les différents rôles tenus par chaque professionnel. Et aussi à créer les conditions de l'affirmation d'une identité professionnelle pour chacun. Enfin, à reconnaître et valoriser la contribution de chaque salarié.

Cela est donc passé par le fait de construire une dynamique, de manière à créer collectivement, des outils-procédures en lien avec la mission, de potentialiser les compétences professionnelles en présence, et susciter un travail d'équipe, transversal, pour enfin évaluer son action et améliorer sa pratique professionnelle.

➤ **Elaboration du projet associatif auprès d'administrateurs associatifs**

- **SARALOGISOL**, 14 administrateurs, pour la majorité directeurs d'établissements sanitaires ou sociaux.

Le projet associatif se veut être un document de référence pour l'ensemble des acteurs, partenaires, et personnes accompagnées par l'association.

C'est aussi une invitation à l'engagement, à la participation, à l'échange pour l'amélioration constante de l'accueil des personnes en difficulté.

Mon action a consisté, ici aussi, à aiguillonner les administrateurs, sur la base des projets associatifs existants antérieurs. Cela leur a permis de mettre en œuvre une réflexion collective sur les valeurs, le sens et les enjeux liés au positionnement et à la vision défendus par leur association.

➤ **La démarche résolutive : 1er module théorique**

- **ELIA BAIL GLISSANT** : 4 travailleurs sociaux

Les difficultés vécues ou ressenties par un salarié ou une personne accompagnée sont la conséquence de multiples causes et facteurs. Le principe d'une relation professionnelle qui favorise le dialogue et l'élaboration commune s'accompagne d'un autre : celui d'un cheminement personnel vers la connaissance de soi.

ELIA positionne ce principe à travers l'idée que le *comment* (plutôt que le *pourquoi*), en modifiant la représentation de soi, autorise une démarche de résolution des difficultés personnelles et sociales.

Nous avons donc élaboré de nouvelles formes de représentation, de nouvelles manières de construire la réalité. Nous avons également identifié les ressources qui sont utiles et mobilisables dans les situations qui impliquent un changement.

Est venu ensuite le temps pour expérimenter de nouvelles formes d'action, de comportement, de relation qui permettent aussi d'initier l'action.

➤ **Le coaching individuel orienté solution**

- **DUNES ET MAISON DE LA FAMILLE** : 2 cadres accompagnés sous la forme de coaching individuel et qui travaillent en médiation sociale urbaine ou en crèche familiale.

Le regard que je porte sur ma manière de « coacher » individuellement ou de former collectivement a plus à trait aujourd'hui, et de manière de plus en plus délibérée, à de la maïeutique. Cela consiste, comme la démarche résolutive le prône, à poser des questions à une personne jusqu'à ce qu'elle découvre des concepts qui étaient latents ou cachés dans son esprit. Les questions sont élaborées de manière à la guider à la connaissance non conceptualisée.

Cela suppose que la « vérité » est cachée dans l'esprit de chaque personne. Grâce à la dialectique, l'individu développe de nouveaux concepts, voire solutions à partir de ses réponses.

Il est plaisant de savoir que l'origine étymologique de la maïeutique remonte à la langue grecque et est liée à l'obstétrique, la branche qui *aide à la naissance*. Socrate a orienté le concept vers la philosophie, étant donné que la maïeutique aide à la naissance, pas d'un bébé, mais plutôt d'un être pensant.

L'idée de la maïeutique peut s'appliquer au système éducatif quand il est entendu que la connaissance est construite de manière coopérative. Il ne s'agit pas de donner des réponses aux personnes, mais d'encourager le doute et les inquiétudes qui les mènent à penser et à réfléchir dans le but de créer leurs propres notions voire solutions. La formatrice que je suis dialogue donc avec les stagiaires pour les aider à trouver, voire découvrir, des réponses dans leur analyse.

➤ **Analyse des Pratiques Professionnelles (APP) via la démarche résolutive**

- **ADMR NICE**, 20 techniciennes d'intervention sociale et familiale (TISF) et leurs cadres
- **ADDAP 13**, 30 médiateurs de rue dans les quartiers nord de Marseille
- **INTER ASSOCIATIONS** : ADELIES, DUNES, REGIE SERVICE 13 et SUD FORMATION, 50 médiateurs de rue dans tous les quartiers « difficiles » de la ville de Marseille

Qu'est-ce que l'APP ?

Il s'agit d'activités qui sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue, et qui concernent notamment les professionnels qui exercent des métiers du social.

J'invite les professionnels participant à ce dispositif à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration de leurs techniques professionnelles. Cette élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un professionnel, lui-même inscrit dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif, en lien avec des références théoriques affirmées.

Il s'agit donc d'une démarche, d'un processus, consistant non seulement à décrire et à mettre en commun, mais également à analyser un vécu professionnel, pour tenter de comprendre ce qui a été fait, ce qui s'est passé, ce qui a été produit... et ce avec l'objectif que l'on pourrait schématiser ainsi : *analyser, comprendre, discerner, décider, agir*.

Cette démarche porte aussi sur les autres dimensions professionnelles du métier de travailleur social, à savoir tout ce que celui-ci peut rencontrer lorsqu'il est « acteur de », et dans son institution, c'est-à-dire tout ce qui concerne le travail, généralement en

partenariat avec des collègues, d'autres intervenants sociaux, des enseignants, d'autres professionnels, la hiérarchie, l'administration, les parents, etc.

Partant du postulat que les protagonistes ne sont pas de simples agents porteurs de structures, mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, il est important de questionner sa pratique.

Ainsi, la participation à un groupe d'APP influence forcément la professionnalisation de notre métier et transforme notre relation aux autres, en même temps qu'elle peut procurer des effets liés à des satisfactions que l'on pourrait oser nommer « plaisir professionnel ».

Lorsqu'on analyse les pratiques professionnelles en situation d'intervention et ce, quels que soient les axes d'investigation privilégiés au départ, il est rare que le travail d'exploration ne concerne pas, à un moment ou à un autre, des aspects d'ordre institutionnel et relationnel. Dans la mesure où le travail se focalise sur les dimensions collectives, les démarches de supervision et de consultation apparaissent ainsi comme l'une des voies possibles pour accompagner un changement organisationnel ou pour contribuer à la régulation institutionnelle, notamment grâce à l'élucidation de conflits d'équipe.

Et il m'a été donné cette année encore, de rencontrer des équipes d'intervenants sociaux, sans réponses à leurs questions de fond, dépassées par des problèmes insolubles tels que les incivilités (des machines à laver jetées par les fenêtres...), l'acculturation, la misère économique, éducative, sociale, professionnelle ... mais aussi des managers - coureurs de fond - entrés en résistance, et qui font l'impossible pour tenter de développer leur association, des chefs de service qui se battent et se débattent avec des plannings à trous par les absences inopinées de leurs salariés.

Bref. La gestion de dispositifs a pris le contrepied du sens commun. Par voie de conséquence, chacun de sa place a perdu le sens, son sens, ses repères, ce pour quoi il est missionné, pour quoi faire, pour quels résultats...

La place qui m'est assignée et que j'occupe aujourd'hui volontiers, est de plus en plus celle de les entendre pour mieux les mobiliser. Les stimuler. Les aiguillonner. Car je ne compte plus le nombre d'entretiens individuels que j'ai pu conduire auprès de certains d'entre eux, juste après un travail collectif. Et sentir combien cette intervention les plaçait sur orbite avec leur feuille de route. Pour mieux les mettre en mouvement. Pour les aider à continuer à vivre.

Une rencontre

Et je reconnais ici que j'y prends un plaisir sincère. A chaque fois qu'une session de formation approche, je suis habitée par ma joie profonde et aussi... par un petit pincement au cœur. Qui vais-je rencontrer aujourd'hui ? Dans quel état d'esprit vont-ils m'accueillir ? Car il suffit d'un seul qui ne soit pas en place pour perturber l'ensemble. Et cela, à chaque fois, me demande d'aller chercher des ressources incroyables pour leur apporter ce qu'ils cherchent tous : une interlocutrice qui soit une colonne, alignée, et contre laquelle, sur

laquelle, ils vont pouvoir se « faire les poings ». Il est très important face à eux de sans cesse, ouvrir-fermer, ouvrir-fermer, comme le battement du cœur.

Je me souviens de Slama qui lors d'une séance sur la communication non violente, regardait ses collègues écrire leur exercice, renversé sur sa chaise, les bras croisés. Je lui demande « *que se passe-t-il pour vous en cet instant ?* » et il me répond, gouailleur « *j'sais pas...j'ai envie de vous emm... aujourd'hui !* ». Je lui demande alors de me suivre dans le bureau voisin de la salle de formation et le prie de m'expliquer, dans les yeux ! Il devient mutique, frondeur. Alors je l'exhorte à prendre ses affaires et à quitter la formation tout en lui précisant qu'il peut revenir quand il aura réfléchi à sa posture. Il quitte la formation. Pas une mouche ne vole dans la salle. ¼ d'heure plus tard, l'on sonne à la porte. C'est Slama : « *j'sais pas ce qui m'a pris, j' m'excuse* ».

Alors je lui dis dans le hall d'entrée, « *vous pouvez rentrer, mais je vous invite à vivre cet instant de formation comme un moment possible pour vous de déposer ce qui vous blesse. Et je vous verrai en tête-à-tête à la fin* ».

A peine installé, il écoute attentivement un collègue s'exprimer sur une problématique liée à sa pratique. Puis quand il a terminé, Slama prend la parole pour nous dire que dans la cité dans laquelle il travaille, il côtoie depuis plusieurs mois, un jeune qu'il accompagne dans le cadre de sa recherche d'emploi. Il le quitte le vendredi soir. Et le lundi, quand il y retourne, il apprend que ce jeune est mort. Une voiture au frein à main desserré, a dévalé la pente et l'a fauché au passage. Slama n'avait trouvé ni lieu ni personnes ressources pour partager son immense désarroi.

Au terme de la formation, comme promis, je l'invite, s'il le souhaite, à poser une question qui le taraude, car je sens instinctivement qu'il est tourmenté et pris par encore d'autres problématiques. Et pendant ¾ d'heure, nous allons réfléchir ensemble à comment il peut améliorer sa vie à la maison. Avec une mère séparée de trois hommes et qui élève 4 enfants dont une jeune fille de 18 ans. C'est lui l'aîné. Il a 20 ans. Et il vient d'apprendre en ce week-end maudit que sa sœur est enceinte. Il s'en veut terriblement, car il pense ne l'avoir pas assez surveillée ! Il se plaint de ce que sa mère l'utilise comme le chef de famille. Qu'elle ne l'écoute pas. Qu'elle ne s'intéresse pas à ses études. A son métier de médiateur. Lui, il voudrait être aide-soignant... La démarche résolutive que j'emprunte dans chacune de mes relations, m'amène à le faire réfléchir sur « *qu'est ce qui se passera pour vous de différent quand vous serez aide-soignant ?* » « *je m'occuperai de gens qui auront besoin de moi, je pourrai alléger leurs souffrances, je les verrai sourire* »

Qu'allez-vous faire pour obtenir cela ? Un long silence... que j'écoute, puis :

« *Parler avec ma mère* »

« *Quand et dans quel lieu ?* »

« *On va rester à la maison, dans la cuisine sûrement, et samedi soir quand les petits sont couchés* ». Je lui propose de faire un jeu de rôle pour qu'il ressente que faire et que dire pour que sa mère accepte l'entretien.

Au terme de quelques essais où moi-même je me mets en jeu, je lui demande si l'on peut se quitter sur cette feuille de route. Il acquiesce, de la lumière plein les yeux. Il me dit s'être senti compris.

Quand je le retrouve un mois plus tard, il m'informe spontanément de la suite. Sa mère et lui ont discuté tranquillement et parce qu'il avait osé, l'espoir lui était permis.

J'ai commencé ma carrière comme Educatrice Spécialisée en Prévention dans les Quartiers Nord de Marseille, à Picon-Busserine, bâtiment F1 !

Mon métier consistait à rencontrer les jeunes qui traînaient au pied des bâtiments pour leur proposer : de parler, du sport, une sortie, un we... bref, les occuper. Et ces jeunes je les retrouve aujourd'hui, médiateurs de rue et pour un certain nombre du même organisme de formation qui a été mon premier employeur, il y a 34 ans. Etrange phénomène que cela. Sauf que les intervenants sociaux n'ont plus le même profil : issus des quartiers, grand frère du grand frère du grand frère, précarisés, angoissés, perdus, peu formés, peu d'expériences... Ce sont eux qui aujourd'hui sont les fantassins de la République, au front dans des cités avec des zones de non-droit. Et ce sont ceux-là mêmes que j'accompagne aujourd'hui, après avoir formé en tant qu'employeur de deux associations de 29 ans à 62 ans, une bonne cinquantaine de travailleurs sociaux, diplômés, avec bac +3.

Le travail social a changé de visage. Ses intervenants aussi.

Et donc l'absolue nécessité de créer des espaces de parole pour que se jouent, autrement que dans leur vie, des interrelations empreintes de confiance, d'estime, voire de respect.

En conclusion

La formation suscite, impulse, propose et laisse l'autre affronter la difficulté.

Pourquoi faut-il à l'accompagnateur une formation nécessaire ? Parce qu'en permanence le formateur doit être en proie au doute et au questionnement éthique. Il n'y a pas de protocole d'accompagnement et il ne peut pas y en avoir. Il faut inventer à chaque fois la façon d'être avec l'Autre et à chaque fois on peut être pris au dépourvu par le fameux F.H, ce facteur humain, qui fait que rien ne marche comme on l'a voulu.

L'imprévu, le savoir-faire avec l'imprévu, débouchent toujours dans les métiers de l'humain, sur des questionnements éthiques.

Et ce n'est pas à partir de principes que l'on peut se tirer d'affaire. C'est dans chaque situation que l'on a à se poser des questions précises et uniques, d'où peut-être l'absolue nécessité pour les formateurs d'être supervisés ou de participer à des groupes d'analyses de pratiques.

Peut-être que le référentiel AOCEM (*Accompagnement, Organisation, Coopération Et Management*), élaboré par les professionnels d'ELIA expérimentés de l'intervention sociale, en appui sur leurs conceptions et pratiques confirmées sur les *quatre domaines d'évaluation* qu'il met en perspective, forme un cadre déterminant des domaines d'évaluation du service directement ou indirectement rendu aux personnes accueillies au sein d'un établissement ou service social et médico-social (ESSMS).

En tous les cas, 2018 sera l'année, c'est une certitude, qui capte au moins une association désireuse d'engager une *démarche qualité* fondée sur le sens des actions qu'elle entreprend ou envisage d'entreprendre.

Monique LINOSSIER, Responsable