



Enregistrée le 08 juin 2005

Sous le n° 93131183713

Data Dock :0030204

ELIA FORMATION

RAPPORT D'ACTIVITE

-2018-

Cette année 2018 a été une année apprenante car elle a permis de poser les bases d'un travail en collaboration avec un autre formateur : le travail en binôme est l'objet dans ce rapport, d'une analyse liée aux comportements, postures, valeurs et processus à « habiter » pour assurer et rassurer le binôme en construction.

Ce sont 4 travaux formatifs qui ont été menés auprès de 8 associations et équipes salariales différentes, localisées sur Nice et Marseille :

➤ **Mise en coopération via la démarche résolutive d'une équipe de coordinateurs**

- **Avec 12 coordinateurs de médiateurs de rue**

Mission formative à cheval sur deux années, à savoir de septembre 2017 à juin 2018.

Les objectifs étaient de favoriser l'implication des intervenants sociaux en position de coordinateurs, dans les projets et développements de leur association, de leur permettre d'adhérer à ses valeurs, voire d'accéder à une vision globale de leur activité et enfin de les inciter à penser « collectif », avec les autres cadres, comme avec la personne accueillie.

Ces coordinateurs étaient auparavant des médiateurs sociaux qui se sont vus accorder une promotion sociale. Mais leur territoire d'intervention étant grand, ils ne se connaissent pas et n'ont donc pas de liens entre eux. La direction, nouvelle, souhaite remédier à cet état de fait et veut leur donner les moyens de construire une dynamique, dans le but d'alléger la charge des individualités pour renforcer la responsabilité collective.

Ils ont chaque mois appris à déposer leur fardeau c'est-à-dire leurs difficultés professionnelles (un conflit avec un médiateur ou un collègue, une situation de crise sur la Cité liée à la violence de certains habitants, une incompréhension entre eux et un cadre...) et ont fait de ce lieu de formation un lieu d'apprentissage de la démarche résolutive. Dès le mois de janvier 2018, ils s'étaient approprié intellectuellement le fait de « construire des solutions » plutôt que de « résoudre des problèmes ». Exemple : plutôt que « Pourquoi est-ce que ça va mal ? », le questionnement va être : « comment faire pour aller mieux ? »

Le processus de deuil, les échelles ou le cercle des objectifs leur ont permis à travers des jeux de rôle partant de leurs situations de travail, de faire infuser les apprentissages. Et au terme de chaque formation mensuelle, ils ont mis en œuvre le fait de manger le midi ensemble.

L'objet de cette formation étant aussi de créer de la complicité entre eux, j'ai proposé avec l'association Pictur'Music, une journée de « communication et musique » ; cette journée a permis de constituer deux groupes dont l'un a eu pour finalité de créer une chanson positive de leur association tandis que l'autre n'a dû en écrire que le négatif. Sur l'air « les Champs Elysées ».

Pour terminer ce processus de formation, voici quelques remarques en synthèse des médiateurs eux-mêmes :

- *« j'ai appris plusieurs notions en détail telles que le processus de deuil et le triangle infernal : sauveur-bourreau-victime »*
- *« j'ai appris à instaurer une communication plus saine, davantage dans l'empathie »*
- *« j'arrive à dire maintenant les choses qui ne me vont pas »*
- *« on a posé les situations à risque, débriefé sur nos différentes pratiques »*
- *« j'ai appris des notions pour mieux me positionner dans ma coordination, et que l'Autre c'est d'abord Moi ! »*

➤ **Le coaching individuel orienté solution**

- Deux cadres de deux associations différentes, accompagnés sous la forme de coaching individuel et qui travaillent en médiation sociale urbaine ou en médiation juridique sur les quartiers dits sensibles. L'un des deux cadres a vu sa demande de coaching renouvelée en deuxième année avec Elia Formation.

L'efficacité et le développement d'une association se construisent sur le désir de réalisation professionnelle de ses cadres et dirigeants. Elia Formation positionne donc son domaine d'intervention sur le développement et l'optimisation des performances de l'individu et de l'équipe. A mes yeux, le coaching professionnel apparaît comme un outil de professionnalisation, de développement du leadership et d'accompagnement du changement.

Pour cela il doit être initié et piloté en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'association et être mis en œuvre avec professionnalisme. Dans cette optique, le coaching représente un investissement pour le futur de l'association et participe au développement de ses collaborateurs.

Les coachings professionnels ont été souhaités par les deux cadres.

Mon travail a consisté à changer le regard du coaché : vivre son coaching comme une véritable chance puisqu'il va pouvoir travailler sur lui-même, devenir un meilleur élément pour l'association et pour lui-même. Aligné et à la juste place.

Faire comprendre que si l'association investit dans un coaching pour un salarié, c'est qu'il est important pour elle : elle investit en lui.

Concrètement, quels sont les bénéfices que l'on peut espérer tirer de son coaching ?

1. **Connaissance de soi** – une croissance intérieure
2. **Surmonter ses blocages** – le dépassement de soi
3. **Libérer son potentiel** : Chacun a un potentiel illimité mais le salarié ne le sait peut-être pas encore. Un coaching permet de prendre conscience de ce qui est important pour lui et de se mettre en action pour atteindre cet objectif qui fait palpiter de désir. Le désir est essentiel dans tous les domaines de la vie, parce que cela permet d'allier à la santé la réalisation pleine et entière de soi-même.
4. **Réaliser son objectif** : Il y a aussi l'effet systémique du coaching. Lorsqu'une personne change, son environnement change avec elle. C'est particulièrement visible en association, un manager coaché n'est plus vraiment le même et ses interactions avec les autres s'en trouvent changées. Plus bienveillant avec lui-même, il l'est aussi avec les autres. C'est toute l'association qui gagne en performance.

Mais surtout le coaching tel que pratiqué à Elia Formation, est un coaching « orienté solution » qui se définit comme suit :

Inspirée des travaux sur la communication de Bateson ou Weakland, de l'approche psychothérapeutique de Milton Erickson, l'approche orientée solution est une approche inductive qui s'oriente vers ce qui est utile et générateur de solutions. *C'est un parti pris, un regard, une focale.*

- 1- **Perspective des points forts** : En dépit des difficultés de la vie, toute personne possède des points forts qui peuvent être mobilisés pour améliorer sa vie. Mon coaching doit respecter ces points forts et les directions dans lesquelles les coachés souhaitent les appliquer. Se centrer sur les points forts me détourne de la tentation de juger les coachés à propos de leurs difficultés, et me pousse à découvrir comment les coachés ont réussi à survivre, même dans les moments les plus difficiles. Car tous les environnements, même les plus sombres, contiennent des ressources. Erickson disait souvent : « *il s'agit simplement de faire quelque chose que vous savez déjà faire* ». Le coaching mobilise et/ou développe des ressources propres au coaché, déjà présentes.
- 2- **Le changement est permanent** : Ceci est une profession de foi que je dois avoir assimilé pour qu'elle vienne imprégner l'intervention du coaching. Cet aspect oriente entre autre mon attention et celle du coaché vers ce qui change. Tout change. Ceci induit que le changement est inévitable et qu'un problème qui persiste n'est plus alors qu'une question de point de vue.

- 3- ***Le rôle du coach est de repérer et d'amplifier le changement*** : L'intervention doit nous placer dans un « encore plus de solutions efficaces qui produisent des solutions ». Erickson disait : « *il ne faut pas une très grande brèche pour que toute la structure de la digue en vienne à changer* ».
- 4- ***En général, il n'est pas indispensable d'en savoir beaucoup sur le problème pour le résoudre*** : Trop d'information peut « tuer l'information ». L'approche est orientée vers l'expertise du coaché dans la résolution de son problème. Si l'on donne de l'importance au problème... il prend de l'importance. Le questionnement doit être approfondi sur les solutions à mettre en place. Disséquer la genèse du problème n'est pas nécessaire.
- 5- ***Il n'est pas nécessaire de connaître la cause ou la fonction d'un problème pour le résoudre*** : L'influence de la psychanalyse a inoculé la culture du présumé « trouver la cause » alors qu'on peut tout à fait résoudre un problème sans en identifier la cause. Ce postulat de l'importance de la recherche de la cause est essentiellement sociétal mais n'a que peu de valeur en termes d'efficacité du coaching.
- 6- ***Un petit changement est la seule chose qui soit nécessaire : un changement dans une partie du système peut entraîner des changements dans une autre partie du système*** : Les personnes sont souvent prises dans un cercle vicieux : un élément en a entraîné un autre, jusqu'à constitution d'un système entier qui dysfonctionne. La résolution du problème peut tout à fait suivre la même structure à travers un cercle vertueux : un changement en entraîne d'autres, fait « boule de neige ».
- 7- ***L'intérêt est porté sur ce qui est réalisable et qui peut être changé, plutôt que sur ce qui est inaccessible et qui ne peut pas être changé*** : « Qu'est-ce qui sera différent dans votre vie (votre pratique, vos résultats...) quand le problème sera résolu ? » Les objectifs doivent être bien définis et réalisables dans un délai raisonnable. On s'intéresse à ce qui peut être modifié, aux éléments les plus accessibles au changement. On préfère se centrer sur la réalisation d'objectifs modestes, qui aura des répercussions dans les autres domaines de vie. Est-ce qu'il y a eu des moments où le problème ne s'est pas produit ou était d'une moindre intensité ? » « Si je demandais à votre femme s'il y a eu de meilleurs jours, que répondrait-elle ? » « En quoi est-ce important pour vous ? » « En quoi les choses seront-elles différentes autour de vous ? » « Dans quelle situation spécifique ce serait différent ? » « Qu'est-ce qui se passera de positif ? » « Quel sera le premier signe que quelque chose a changé ? »

« En quoi cela changera pour vous ? » « Concrètement, qu'est-ce qui changera ? »
« En quoi est-ce un défi pour vous ? »

Le coaching orienté solution demande de monter les marches de notre destinée les unes après les autres vers nos choix et le changement, formidable source d'espérance, plutôt que l'ascenseur qui peut nous faire redescendre aussi vite qu'il nous a fait monter.

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

⇒ **INTER ASSOCIATIONS** : 4 associations de médiation sociale urbaine (MSU) soit 40 médiateurs de rue dans tous les quartiers « difficiles » de la ville de Marseille

Comme je l'ai explicité dans mon rapport d'activité 2017, j'applique la maïeutique au travail social étant entendu que la connaissance est construite de manière coopérative. Il ne s'agit pas pour moi 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.

Pour illustrer mon propos, je décide ici de mettre en exergue quelques situations vécues avec les médiateurs, avec lesquels je travaille au long cours depuis septembre 2017, à raison de deux heures par mois. Ainsi, je rencontre à ELIA, 5 groupes de 8 personnes, du lundi au vendredi, une fois par mois.

Très vite je me suis rendue compte que si je me contentais de leur faire cours, nous allions à la rupture. J'ai donc décidé de partir de leurs situations de vie qu'ils me feraient l'honneur de déposer en analyse des pratiques. Souvent je leur ai martelé le fait que pour être disponible sur la Cité avec les habitants souvent agressifs et récalcitrants, il était important d'avoir un lieu de confiance pour déposer ses maux en mots. C'est la seule manière de se délester et de faire la place à une énergie positive et constructive non polluée par des difficultés jamais évoquées ou alors uniquement sur le mode de la plainte.

Chaque mois je prépare l'enseignement que je vais leur proposer, pour les faire avancer. Mais si leurs situations évoquées ne « collent » pas à mon enseignement prévu, je m'adapte en mettant en adéquation une pensée théorique en lien avec l'évocation de leurs besoins du jour.

A un moment ou à un autre, à leur rythme, tous prendront l'opportunité d'évoquer leur parcours personnel avec leurs épreuves de vie : viols, décès, ruptures, tromperies, grossesse avec + 34 kgs, accouchements difficiles, violences conjugales...

Car les APP consistent en un processus de formation qui cible ici, des médiateurs sociaux urbains (de type les grands frères issus des cités). Le programme a deux volets d'importance :

- **Les lois de la communication** pour cimenter, ancrer, s'appropriier les nouveaux acquis en termes de relations, au fur et à mesure des apprentissages.
- **La démarche résolutive** pour mettre en mouvement de manière coopérative, les médiateurs sociaux urbains en lien avec les habitants sur les Cités, les bailleurs, les partenaires sociaux...

« Il n'y a aucun développement de la conscience sans douleur. Les gens vont tout faire, peu importe comment c'est absurde pour éviter d'avoir à confronter leur propre âme. Quelqu'un ne devient pas illuminé juste en imaginant des figures de lumière, mais en rendant consciente la noirceur. » C.G.JUNG

Avec courage et détermination, les médiateurs ont regardé, verbalisé et traversé en conscience, leurs épreuves, violentes pour chacun (*tous les prénoms ont été changés*).

- 1- Noémie a perdu son père en 2010 et était fâchée avec lui depuis 5 ans car il lui en voulait qu'elle ait choisi un non musulman. Aujourd'hui, elle s'en veut de ne pas avoir pu lui faire ses adieux. Elle se sent dépressive, sans goût pour rien. Je lui propose une externalisation du problème, outil de la démarche résolutive : elle dessine un cœur brisé qu'elle nomme « mongolienne ». Très religieuse, elle décide de prier avec son fils de 9 ans et d'allumer une bougie de manière à lui demander pardon, à le laisser vivre son chemin et lui demander de l'accompagner elle sa fille, et son petit-fils dans sa vie sur Terre.
- 2- Roger parle du décès de sa mère avec laquelle il était en grande fusion et dont il ne s'est pas remis depuis 2001 : trahi, abandonné, a arrêté de vivre alors qu'il a une femme et 3 enfants. Je lui propose une externalisation du problème : il dessine un point dans un cercle : il tourne en rond comme « un con ». Il décide alors de lui écrire et de déposer le papier dans la terre de sa tombe pour tenter d'accepter son départ et continuer à vivre. Il veut parler avec son fils pour qu'il prenne en charge la tombe à sa majorité (il en a 15). Ainsi Roger se sentira délivré pour mener à bien son projet de commerce aux Antilles. Le mois suivant, Roger est transformé : il a donné la responsabilité de sa mère défunte à son fils qui a accepté : il part donc dans les deux ans à Madagascar ouvrir avec sa femme une boutique de vêtements et s'y installer avec un pied à terre à Marseille. Il a fait un pas de côté et est à nouveau en mouvement.
- 3- Abderrahmane décide de parler de sa sidération quand sa coordinatrice lui a demandé le mois dernier de monter son nouveau fauteuil dans son nouveau bureau. Comme il a refusé car il n'avait ni la compétence requise ni l'envie, elle lui a envoyé dans la figure un billet de 20 € pour qu'il le fasse.

Depuis il ne lui adresse plus la parole, alors qu'elle s'est excusée 3 semaines plus tard, vite fait d'après lui. Nous avons fait un jeu de rôle pour qu'il lui parle de son mal être depuis ce geste humiliant et veut lui demander ce qui s'est passé pour elle. Tout cela en séance, sous les yeux bienveillants de son binôme qui, lui aussi, a compris qu'il avait peut-être des choses à changer dans sa manière de dire les choses : trop de colère, de revendication.

- 4- Aujourd'hui, Abderrahmane me remercie pour le fait que mon travail lui a permis d'obtenir les excuses de la personne qui l'avait blessé ; ainsi il ne rumine plus et se sent disponible.. Mais il nous raconte sa peur avec son binôme face à trois ados qui jouent devant eux, au bar d'une cité, avec des kalachnikovs, sans soutien de leurs cadres quand ils relatent les faits. Encore et encore nous abordons leurs émotions et la manière dont ils pourraient s'y prendre pour informer leurs cadres, et leur demander à défaut d'être aidés, au moins d'être considérés.
- 5- Najete et Miloud parlent de leur mission en mettant en avant tout le travail que les médiateurs font « pour » et « à la place » des habitants : je recadre pour les aider à prendre conscience que la médiation visant l'autonomie des personnes, il est primordial de leur apprendre « à faire » par eux-mêmes : un déménagement, un dossier Apl, sinon cela ne sert pas les habitants qui resteront dans un état d'assisté perpétuel.
- 6- Lisette se plaint d'être incomprise. Je lui propose des jeux de rôle pour qu'elle nous montre comment elle communique puisque cela ne change rien. Elle se rend alors compte que son agressivité prend toujours le dessus et que le fait d'exprimer toutes ses doléances, sans filtre et en réunion devant toute son équipe, favorise l'agressivité de son hiérarchique. Ce sont les autres médiateurs présents à cette analyse des pratiques qui lui en font la remarque. Elle accepte la critique.
- 7- A partir d'une situation illustrée par Mohamed avec un habitant, nous travaillons sur la posture professionnelle à adopter en cas d'agressivité d'un habitant : je demande à Georges de faire l'habitant énervé et à Mohamed le médiateur.
Ce dernier se tient bien debout devant Georges, jambes ancrées au sol, regard dans celui de Georges, mais les mains sur le sexe... comme pour se protéger ! Je lui en fais la remarque et me dit qu'il ne s'en rendait pas compte, que personne ne lui en avait fait la critique ! je demande à un autre médiateur, Ahmed de montrer comment il s'y prendrait : je le valorise car la posture est juste : regard, ventre face au ventre de l'autre, jambes ancrées et questions ouvertes.

8- Et puis il y a Nikos qui est barricadé et qui fuit les situations car peur de sa trop grande colère, Jean qui souffre d'avoir tout perdu : son travail dans le Nord, sa femme, son argent, son logement, mais a gagné la garde de son fils ; Valérie qui ne sait pas dire « non » et qui peut « péter les boulons » gravement quand elle est trop fatiguée ; Sally, trahi à 22ans et qui veut devenir un individualiste, ne plus faire confiance. Mais ne se reconnaît pas vraiment là-dedans et accepte après un travail sur les valeurs de tous et de chacun en lien avec les missions affichées de leurs associations, de retourner à ses valeurs de projet collectif, au pays ; Nourri trahi par les siens sur un héritage et qui a besoin de reconnaissance et de gratitude.

9- Alors à l'aune de leurs souffrances, je porte à leur connaissance les lois de la communication : les messages explicites-implicites, le 3^{ème} niveau qui correspond aux enjeux, projets, attentes que l'on a sur l'autre, mais qui sont cachés...

Nous apprenons à ne plus utiliser de mots orduriers synonymes de guerre alors qu'ils veulent la paix : une « tuerie » pour définir un bon gâteau ou une « bombe » pour une jolie femme, nous travaillons aussi leur présence à l'Autre : « suis-je présent à ce que je dis au moment où je le dis ? »

Je les place en binôme pour travailler sur leurs qualités « comment l'un voit l'autre dans le travail ». Cela permet d'ancrer la confiance, la loyauté et la réciprocité, les trois piliers d'une coopération efficiente.

10- Aline est toujours amoureuse de son ex, en prison. Il ne comprend pas qu'elle ne l'abandonne pas puisqu'il a « pris » plusieurs années. Elle n'ose lui dire qu'elle l'aime : elle ne sait qu'être agressive : peur de ses émotions, des mots... Je lui propose de jouer son rôle et moi je serai son ex, au parloir : elle est agressive et n'emploie que le « tu » qui tue : « tu ne fais pas attention à moi, tu es méchant, tu m'ignores... ».

Nous changeons les rôles et je joue son jeu à mon tour pour dire à l'ex que je l'aime encore et que je voudrais connaître ses sentiments. Quand je propose à Aline de rejouer son rôle, elle se dit être incapable de dire ces mots et se rend compte alors qu'ils sont tous les deux blessés par la vie et tous les deux ne peuvent pas parler de leurs sentiments : c'est une révélation pour elle, pensant alors qu'elle croyait que c'était lui qui avait un problème... elle décide de travailler à cela.

Tous les autres médiateurs présents, médusés devant la sincérité du travail d'Aline, décident de dire leur affection à ceux qu'ils aiment en ne parlant que d'eux sans rien reprocher à l'autre.

Alfred est très touché par mon enseignement et participe aussi d'un jeu de rôle pour que sa femme lâche son aspirateur ! cela l'énerve de voir sa femme mettre toute son énergie dans le ménage.

Je lui propose de vérifier qu'elle mette sa belle énergie ailleurs, dans la danse ou le sport par ex. Il se dit être très intéressé par le déplacement intellectuel et qu'il va s'y essayer le soir même.

Ce jour-là Séverine présente dans ce groupe, s'engage devant tous à ne plus prononcer de mots vulgaires la concernant (elle se parle mal à l'intérieur d'elle-même) et tous les autres à parler d'amour, à arrêter les reproches et à dire « je ressens » plutôt que « tu me fais ch...quand tu fais cela » ;

Oscar veut revenir vers l'habitante du 4^{ème} étage qui l'avait agressé et donc l'avait vexé. Il va tenter de renouer le dialogue à l'aune de mon enseignement du jour et dire « je ressens cela quand vous me dites ceci... ».

11-Magnifique séance puisque dès que je leur demande ce qui s'est passé de différent pour eux depuis le mois dernier, Alfred exprime le fait qu'il a expérimenté l'App dernière en invitant sa femme en tête à tête au Mc Do pour faire le point en sincérité sur leur relation. De ce repas est venue l'idée de faire ensemble du sport.

Et depuis, il est heureux car elle va bien mieux comme si le sport lui permettait de mettre son énergie ailleurs que dans le ménage !

12-Youri lui, a une sœur qu'il adore et qui a le cancer de la mâchoire, cancer généralisé aujourd'hui. Elle est défigurée et il ne peut arriver à la regarder dans les yeux et à parler avec elle. Il est extrêmement culpabilisé de ne pouvoir faire face à elle. Nous travaillons tous sur le fait d'oser se confronter à l'autre et lui dire ses émotions.

Elles sont toutes difficiles à dire, que ce soit, la peur, la tristesse, ou la colère. La joie aussi liée à l'amour, on l'a vu plus haut. Mais elles sont l'ouverture, le début d'une relation sincère. Travailler aussi sa présence à l'autre en s'ancrant et en étant centré sur soi pour être mieux centré sur l'autre. Youri dans un jeu de rôle accepte de parler à sa sœur.

Le mois suivant il dit qu'il se sent léger depuis une semaine, car il a pu oser parler à sa sœur de sa tristesse et elle de sa peur d'être abandonnée : la reconnexion a fonctionné !

13-Georges n'a guère confiance en ses collègues car ils se moquent de son nom de famille.

Il décide sur ma proposition, de choisir un médiateur-collègue avec lequel il pourrait faire alliance, de manière à lui parler en sincérité de sa colère et de tenter de comprendre qu'est ce qui se passe pour qu'il soit la tête de turc...

14-Ibrahim décide de parler à sa femme restée dans son pays en guerre. Elle se plaint bien sûr de la guerre de là-bas. Elle ne comprend pas qu'il tarde tant à la faire venir en France. Mais lui ici, dort chez un couple d'amis mais sent qu'il les dérange, n'est pas à l'aise.

Alors il décide d'oser se confronter en lui parlant de la guerre qu'il vit en France : pas de logements, pas de fric, un cdd... Il a compris qu'il devait arrêter de lui faire croire que cela allait puisque cela ne va pas. Et lui dire que lui aussi il avait besoin de son soutien ; de manière à ce qu'elle l'écoute vraiment, qu'ils se comprennent. Elle est choquée par ce qu'il vit mais accepte alors de ne plus être une victime puisque l'homme qu'elle aime mène aussi sa guerre en France... contre la pauvreté !

15-Youri dit qu'il se sent léger depuis un mois, car le fait d'avoir osé parler à sa sœur défigurée par la maladie, les a apaisés tous les deux. Il arrive à la regarder dans les yeux !

16-Youssef est triste car il s'est fâché avec son meilleur ami suite à une réflexion sur la religion. Il accepte de travailler sur sa communication en faisant un jeu de rôle. Celui-ci permet de mettre en évidence qu'il joue sur la culpabilisation et sur l'agressivité. Nous en faisons plusieurs jusqu'à ce qu'il ait compris de fermer sa voix intérieure, « sa voix off » et de s'intéresser vraiment à ce que son ami a à lui dire dans le fait qu'il n'est plus religieux : nous travaillons sur les jugements qui sont là pour nous défendre, pour nous protéger car la peur nous tenaille. Il en prend conscience : il avait peur de ce que son ami pouvait lui dire. Le jeu de rôle fait ressortir que son ami a perdu ses parents coup sur coup et cela l'a profondément déstabilisé. Il ne croit plus en Dieu. Youssef l'entend enfin... et comprend... cela se voit à la lumière nouvelle dans ses yeux : les autres médiateurs lui en font la remarque. Il va pouvoir renouer avec son ami, tranquillement.

17-Adam décide de nous parler lui aussi de son meilleur ami qui l'a « abandonné » il y a deux ans. Il ne lui a pas tendu la main quand Adam avait besoin de lui. Il accepte de faire un jeu de rôle pour tenter de comprendre ce qui s'est passé pour son ami. Jusqu'alors, Adam était dans l'interprétation de son geste ; il décide de me faire confiance et d'aller vérifier son hypothèse. Nous faisons un jeu de rôle jusqu'à ce qu'il ancre le fait d'être à l'écoute de son ami et non axé uniquement sur ses griefs. Il en ressort ainsi que son ami avait honte de ne pas lui avoir tendu la main car il n'osait lui dire qu'il était hébergé en fait ! et il ne pouvait pas revenir vers lui.

Les séances d'App les mettent dans la paix et dans la joie : ils décident tous d'expérimenter les séances notamment après le travail sur :

- *les 10 mauvaises habitudes pour communiquer (présentation des problèmes et construction de solutions).*

Ils sont tous partie prenante et s'expriment sur leur mauvaise manière de s'y prendre. Ils prennent conscience qu'ils portent des jugements tant positifs que négatifs sur eux-mêmes, sur les autres ou/et les circonstances de la vie. Ces jugements ont pour conséquence de détériorer la qualité de la relation entre soi et soi, entre soi et les autres puisqu'ils partent d'une perception distordue de la réalité. Les jugements mettent des barrières de protection entre soi et le Monde. Ils conduisent à des désaccords puisqu'ils se prétendent universels et absolus. Enfin, ils rendent nos comportements inadaptés par rapport à la réalité de la situation. Une expérimentation relatée leur a permis de comprendre et de ressentir les conséquences du jugement :

Deux groupes de rats : l'on dit du 1^{er} qu'ils sont exceptionnels, du second groupe qu'ils sont dégénérés (alors que ce sont les mêmes). Ils doivent passer dans un labyrinthe. Le 1^{er} groupe « réussit ». Le second ne franchit même pas la ligne de départ ! Parce que le comportement des étudiants a été différent : ils ont pris grand soin des rats du 1^{er} groupe, les ont stimulés. Les autres étudiants qui ont hérité des « dégénérés » n'ont pas eu envie de s'en occuper.

Un jugement négatif entraîne une émotion désagréable qui entraîne un comportement négatif chez l'autre qui a une perception négative de lui-même (donc qui ressent une émotion négative à son encontre), qui entraîne sa réaction négative et vient ainsi renforcer le jugement : « j'avais bien raison de penser cela... »

Pour changer quelque chose dans sa vie, chacun prend une solution à expérimenter : Jenny commence le sport (tapis et boxe chez elle) ; Wilfrid qui a perdu 100kgs en deux ans grâce à l'anneau, décide grâce aux App de reprendre le sport :

il joue avec les petits qu'il entraîne au foot ; Nordine décide de se confronter à son père en écrivant tous ses reproches et en les brûlant ; Louis veut demander aux personnes ce qu'elles veulent dire plutôt qu'interpréter (il confirme avoir expérimenté avec deux amis le fait de leur dire sa tristesse de ne plus les voir et cela a reboosté ses relations amicales...) ; Bader ne plus concéder sur ses besoins, Alfred ne plus rêver mais s'offrir le plaisir de reprendre le théâtre ; Mohamed a pris conscience qu'il portait les autres et s'est rendu compte qu'il les infantilisait.

Il a décidé de leur rendre leur responsabilité et de les orienter voire les accompagner à trouver leurs propres solutions ; Elie a lui aussi décidé de s'occuper de lui.

Mais sa maladresse, sa peur (il mord avant d'être mordu) a rendu agressif l'un de ses proches qui s'est un peu senti abandonné ; Louise, elle, a dit à sa sœur qu'elle avait moins de plaisir à garder systématiquement ses enfants : elle avait besoin de temps pour méditer ; elle s'est sentie comprise même si sa sœur a été vexée sur le moment.

- *les buts motivants et la manière de les mettre en objectifs avec une échéance précise* : tous repartent avec leurs buts, à fond : Elie qui raccroche avec le fait de faire sa formation d'infirmier ; Mohamed veut faire sa formation de Mads ; Louise veut passer son permis et obtenir son code dans un 1^{er} temps ; Martin veut obtenir sa VAE d'Educateur Spécialisé.

Tous apprennent à lâcher : ils déposent, ils comprennent ce que signifie de mettre les maux en mots, pour mieux se rencontrer, pour être plus disponibles dans leur travail, dans les Cités, auprès des habitants. Pour être plus distanciés de leurs émotions parce que aujourd'hui ils les reconnaissent, les nomment, les traversent. Et surtout ils ont compris qu'exprimer leurs émotions étaient un moteur pour avancer.

- **Opérationnaliser la Démarche Qualité via le référentiel AOCEM, avec les cadres et coordinateurs œuvrant dans une association de service à la personne**

Nous avons travaillé à raison d'une journée par mois pendant l'année 2018 avec un consultant, en binôme. Nous nous connaissons bien, puisqu'il a été mon adjoint de direction pendant 10 ans à Habitat Alternatif Social. Aujourd'hui il manage son cabinet de consultant.

Notre formation-action a consisté à permettre que les équipes travaillent la qualité de leurs actions via le référentiel AOCEM (Accompagnement, Organisation, Coopération et Management):

- Saisir les enjeux de la mise en œuvre d'une Démarche Qualité au sein d'un établissement relevant du secteur de l'inclusion sociale,
- Connaître les notions et concepts centraux liés à la Démarche Qualité et appréhender ses implications dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement,

- Intégrer les principes d'action propres à une Démarche Qualité et leurs liens avec le service rendu aux bénéficiaires de l'intervention,
- Comprendre et savoir mettre en œuvre la méthodologie d'utilisation du Référentiel Qualité AOCEM, en lien avec les modalités d'intervention de l'établissement,
- Mobiliser les éléments de connaissance et d'expérience collectifs utiles à la mise en œuvre du Référentiel Qualité.

Le travail en binôme

Lorsque je me regarde, je m'inquiète, Lorsque je me compare, je me rassure » Talleyrand

Travailler en binôme pour faire progresser la collaboration postule sur le fait de savoir établir la confiance au sein du binôme. Agir avec une intention positive :

Objectifs :

- Instaurer un mode de fonctionnement construit sur la confiance, le respect, la complicité.
- Développer des complémentarités de rôles, de fonctions, de compétences.
- Développer une motivation et un apprentissage à ...deux.
- Être des acteurs responsables et analyser objectivement la dépendance fonctionnelle entre les deux parties prenantes.
- Comprendre la nature de la tâche et la complexité de celle de l'autre.
- Avoir des réactions rapides et coordonnées pour faire face à des aléas et événements inhérents à la situation de travail en binôme.
- Travailler en binôme, c'est permettre les règles du jeu ... et du " je "

Certes l'union fait la force mais travailler en binôme n'est pas toujours une sinécure... il nous a fallu savoir composer avec le choc des égos ou des ambitions, les oppositions de styles et de caractères, les intérêts contradictoires, bref la nature humaine. L'enfer pourtant, ce n'est pas forcément les autres. Il nous a fallu observer 6 règles de bon sens, pour travailler à deux, dans un bon esprit et en apprenant à gérer son stress.

1-Savoir de quoi on parle

Le travail en binôme, c'est un peu comme faire partie d'un orchestre : il faut que chacun connaisse sa place et joue sa partition. Nous avons appris en marchant et affirmons aujourd'hui que la première règle pour éviter les malentendus est donc de définir clairement le périmètre de chacune de notre mission et de nos fonctions, bref ce que l'on attend précisément de l'un et de l'autre. Et sans brider pour autant sa propre créativité. La prise d'initiatives est toujours appréciée !

2- Passion sans démesure

Dilemme : faut-il imposer mes idées ou faire adhérer mon collègue à mon projet ? Il nous a fallu trouver la juste mesure en usant de toutes nos compétences professionnelles, de notre engagement, et mieux de notre talent : apporter des idées, être créatif, prendre des initiatives, faire partager notre motivation. Personne ne nous reprochera d'être passionnés et de défendre nos idées. Pour autant nous nous sommes parfois étouffés l'un l'autre quand nous avons senti l'autre empiéter sur son territoire ! Même si parfois, c'est difficile, il nous a fallu apprendre à rester à notre place !

3- Etre à l'écoute, la démarche résolutive à l'action

L'autre, ce serait trop facile, n'a pas forcément le même point de vue que Moi. Et réciproquement. Savoir s'écouter est faire preuve d'ouverture d'esprit même si l'on n'est pas toujours d'accord !

4- Une juste distance

Faire son travail avec sérieux et motivation, c'est bien, mais ne pas se prendre trop au sérieux, c'est encore mieux. Une petite note d'humour, une plaisanterie, un bon mot ont permis parfois, de détendre l'atmosphère, de maintenir un climat amical, de garder la distance nécessaire, d'entretenir la connivence.

5-Communication quand tu me tiens...

Une question, un malentendu ? Savoir en parler immédiatement au lieu de cogiter et de se ronger les sangs. Prendre les devants : une explication franche a permis souvent de remettre les pendules à l'heure, de trouver ensemble des solutions et des réponses. Quelles que soient les difficultés rencontrées, nous n'avons jamais perdu de vue l'objectif final : la réussite du projet commun.

6- Silence ou Humour

Travailler en binôme a inévitablement généré son lot de tensions, de divergences, ou d'incompréhensions... apprendre à garder son calme. Prendre plutôt le contre-pied et dédramatiser la situation par le silence ou par l'humour.

On vient de le voir, le binôme confère à une « équipe ». Ainsi, les rapports entre les membres ont une importance dans son fonctionnement. Ces rapports sont impactés par les stratégies des acteurs. CROZIER définit en effet que chacun des acteurs dans un groupe cherche à conserver la place qu'il occupe, voire l'améliorer.

Alors il nous a fallu aller chercher dans nos ressources propres, une certaine ouverture d'esprit et une acceptation de remise en question des habitudes acquises. Comme nous n'étions pas aguerris à ce travail, puisque c'était la première fois que nous intervenions ensemble, c'est-à-dire sans pouvoir hiérarchique de l'un sur l'autre, il a nécessité, outre l'appropriation du contenu pédagogique, une gestion de son propre rôle face au groupe mais aussi face à l'autre intervenant.

Cela a supposé une capacité d'adaptation importante vis à vis des stagiaires et de l'autre formateur, mais également une acceptation des différences de l'autre et une réelle relation de confiance entre nous. Car le travail en binôme est intéressant mais compliqué, « tout le monde ne travaille pas avec tout le monde ». Co-animer suppose l'interdépendance des formateurs dans leur travail et la nécessité d'agir ensemble. Elle nous renvoie à des relations informelles, basées sur la confiance entre les individus. Même si les personnalités sont différentes, les affinités variables, la finalité du travail reste centrée autour d'un but commun : améliorer la qualité de la formation.

Nous avons pris conscience que le formateur n'est plus seul maître à bord et accepte de partager sa place. On a pris conscience des compétences et des valeurs de son binôme.

La relation pédagogique et les rapports hiérarchiques sont donc modifiés par le partage des savoirs et d'un éventuel « pouvoir ». Ils admettent les remises en cause, les atteintes à notre statut et à nos manières d'être ou de conduire l'activité.

En résumé, accepter les différences de chacun et savoir concilier. Co-animer, c'est vivre un moment ensemble et partager des valeurs humaines dans un climat de confiance.

Le travail en binôme suppose donc l'acceptation de critiques constructives où les erreurs deviennent une source d'apprentissage. Il y a là une remise en question, des changements dans les perceptions et les comportements de chacun. Les compétences et la répartition des rôles respectifs de chaque formateur doivent être définies en amont et tenir compte des forces et des faiblesses de chacun. Les rôles possibles sont multiples : acteur, facilitateur, instructeur, organisateur, tous sont complémentaires et envisageables avec un travail d'équipe productif. Le partage des responsabilités nécessite un pouvoir décisionnel assuré et validé dans la prise d'initiatives, indispensable au bon fonctionnement du binôme. Toutefois, certaines variables semblent influencer la mise en œuvre du co-enseignement.

Notamment, une renonciation à une certaine marge de liberté individuelle en évitant, toutefois, de donner l'image d'un bloc trop homogène dénuée de personnalité. Animer à deux permet à chacun de considérer l'autre comme un soutien, une personne ressource, offrant plus de possibilités d'actions.

Soulagé de certaines tâches, chacun peut optimiser son rôle et donner le meilleur de lui-même. Chacun reconnaît que cette double présence permet une écoute plus attentive du groupe. L'on animait en fonction des aptitudes de chacun, de notre état de fatigue ou de la manière dont nous « scrutions » le groupe sur le moment. Le second animateur a joué alors le rôle d'observateur et a été plus attentif aux réactions du groupe, à son mode de fonctionnement, à l'atmosphère générale. Ceci a valorisé la communication en multipliant les réseaux, les échanges n'étant plus limités au couple « élève-professeur ». Nous avons apprécié d'être « hors champ d'action » durant quelques minutes, nous offrant ainsi une période de « retrait intellectuel ».

Cette « flânerie psychique » a pu se concevoir parfois dans la mesure où il existait une confiance réciproque et une acceptation de la non maîtrise de tout. Au final, cette prise de recul m'a placée souvent, dans une réflexion, tant au niveau du groupe que sur la qualité de l'animation elle-même. Enseigner à deux nous a demandé de nous centrer sur le binôme, de porter attention à l'autre. Nous avons appris, souvent à nos dépens, à collaborer, à coopérer, à coordonner sans trop d'esprit de compétition, sans peur d'être jugé.

Ce travail est un chemin car il y a une véritable remise en question d'une liberté pédagogique. Seul, le formateur jouit d'une grande liberté dans l'organisation et la pratique de sa formation mais ne peut compter que sur lui-même. Co-animer, c'est accepter de partager et donc de renoncer à tout maîtriser, tout contrôler.

Cette forme d'adaptation requiert beaucoup d'humilité et peut fragiliser la collaboration dans le binôme. Nous avons souvent été ébranlés sur notre base.

Mais heureusement, notre expertise, chacun dans nos domaines de prédilection, lui sur les lois, le juridique, la méthodologie de projet, moi sur les interrelations entre les acteurs présents, sur « le prendre soin », sur la maïeutique ainsi que notre charisme et l'aisance de notre transmission nous ont permis de traverser l'épreuve.

Nous avons appris combien la concertation préalable doit permettre d'éviter les écueils et réfléchir sur la conduite à tenir lors de discorde entre nous. Un briefing a toujours été indispensable pour donner du sens à notre action commune afin d'en définir les modalités. Car si rien n'avait été formalisé, si les rôles n'avaient pas été distribués peu ou prou, l'animation aurait pu sombrer dans l'à peu près et la confusion.

Pour évaluer la qualité de nos contenus, nous avons proposé aux stagiaires au terme de la formation du 23 novembre 2018, un atelier de réflexion personnelle et partagée (ARPP) qui a consisté à poser une question :

« Qu'est-ce -que cette formation sur la Démarche Qualité m'a appris et que je décide d'incarner dans le cadre de ma fonction ? »

La proposition est que chacun s'exprime le temps qu'il veut, à tour de rôle sans jamais être interrompu. Il doit être assuré que personne ne le contredira ou ne lui coupera la parole. Seule la formatrice-animatrice que je suis a le droit, voire le devoir de permettre à la personne d'approfondir sa pensée en l'aiguillonnant par ses questions, tandis que l'autre binôme retranscrit avec soin et sur un paperboard chaque mot prononcé.

Nous avons fait deux tours de parole jusqu'à ce que les personnes disent avoir été au bout de leur pensée. Je livre ici l'intégralité de leur évaluation avec leurs propres mots :

- La Démarche Qualité : mutualisation des connaissances respectives vers la capitalisation d'une connaissance partagée et centration sur le bénéficiaire, hors des champs légaux / réglementaires (conformité)
- Une définition plus précise de la Qualité et la mise en lien entre les références et la pratique de la Qualité
- Renforcement de la perception de l'équilibre entre nouvelle organisation et actions engagées (ex : l'aller vers... bénéficiaires aide à domicile)
- Confirmation de la pertinence du rapport entre accompagnant et bénéficiaire dans une coopération inter-professionnelle
- La DQ s'appuie essentiellement sur ce qui fonctionne, avec une approche à dominante résolutive (appropriation des composantes de la DQ facilitée par la co-construction)
- Centration de l'ensemble des niveaux de la DQ sus l'accompagnement des bénéficiaires (finalité/sens replacés au centre de la DQ)
- Emergences d'une vision plus globale remplaçant le bénéficiaire au cœur de toutes les interventions et procédures de travail
- Identification des places et rôles impliqués dans la DQ et lien avec les missions et les objectifs poursuivis.
- Repérage des différents protagonistes internes et des activités conjuguées de l'ADMR, en appui sur le sens, les valeurs...
- Par la rencontre et la co-élaboration, la DQ peut être investie comme un espace de créativité (non contraignant)
- L'opportunité d'une revue des aspects organisationnels, fonctionnels et la possibilité d'engager un travail plus en transversalité (décloisonnement)
- Source d'une prise de conscience des différences (spécificités territoriales) vers une appartenance commune à des valeurs = utile pour fédérer les équipes
- la double dynamique (formation DQ + changement organisationnel) engagée dans le même sens, est « rassurante » . Elle implique un levier d'influences potentielles, notamment auprès de l'environnement
- spécification de la vocation sociale de l'association et valorisation de l'expertise de l'association (via un référentiel formalisé)
- Contextualisée, évolutive, non conformisante et non standardisante
- Intégrative, « rassembleuse »
- Transmissible, partageable

- Propre à susciter la participation
- Eloignée d'une qualité conformiste / conformisante, plus proche du sens et des valeurs
- Catalyse de toutes les nouvelles formes de l'organisation (procédures, outils...) dans un contexte d'évolution majeur (ex : modulation)
- Référée à l'accompagnement plutôt qu'au contrôle
- Ouverture à des espaces de communication basés sur la recherche de consensus
- Sujette à une approbation par les acteurs internes.

En conclusion

Si un climat d'entente et de confiance entre les personnes voulant travailler en binôme est souhaitable, nous affirmons aujourd'hui que la mise en œuvre de règles assure l'efficacité de la co-intervention. C'est pourquoi il semble important de prévoir, tout d'abord, un temps de préparation, mais également un temps d'évaluation de la co-animation. Co-préparer pour mieux co-animer.

Une répartition claire doit être décidée aussi pour, au moins, donner aux formateurs la possibilité de partager les méthodes et stratégies d'enseignement, discuter du contenu et de l'évaluation de la formation, adapter les modalités de co-enseignement pour répondre aux besoins du public concerné, clarifier le rôle et les responsabilités de chacun.

Enfin, que le binôme se connaisse ou pas, la co-animation est facilitée par l'adhésion à des valeurs communes, s'appuyant sur des règles professionnelles et des normes de fonctionnement propres aux formateurs. Se remettre en question, accepter la critique, s'exposer au regard de l'autre formateur sans peur d'être jugés, accorder sa confiance, savoir créer une complicité pédagogique, sont des facteurs contribuant au partage d'une ambition commune, celle du «savoir transmettre ». Accepter de co-animer implique donc un travail de fond sur nous-mêmes permettant d'évoluer du passionnel au professionnel.

Cette posture amène à faire le deuil d'une certaine manière d'être ou d'agir personnelle : « instruire » devient « accompagner », « imposer » devient « partager », « co-enseigner » devient « collaborer ».

Co-animer, c'est vivre un moment ensemble, moment qui peut être assimilé à un espace-temps d'intimité.

C'est le « *désirer ensemble* ».

Monique LINOSSIER
Responsable