

# Accompagnement à la pratique réflexive par l'approche systémique en contexte de travail social

*Hélène Bala* \*

## Abstract

L'accompagnement est un enjeu crucial de nos sociétés complexes d'aujourd'hui. Il est d'ailleurs au fondement des métiers du travail social et ne peut que se penser difficilement sans une posture de perpétuel questionnement, analyse et réajustement. C'est par l'accompagnement à la pratique réflexive dans un dispositif d'analyse de pratiques professionnelles que nous présentons un outil s'inscrivant dans l'approche systémique. Nous pensons que la complexité est aujourd'hui une clé incontournable pour rouvrir des possibles dans l'accompagnement en contexte de travail social. Il s'agit d'un article se voulant à la fois être une réflexion et un partage de pratique\*\*.

\* Coopératrice réflexive.

\*\* Ma mission s'inscrit dans un cadre d'accompagnement où la relation d'aide se construit, se situe et se co-élabore au service d'un sujet en mouvement. En effet, il ne s'agit pas de faire à la place de mais bien de cheminer avec, dans une dynamique d'échange, de co-construction et de mise en sens. Je propose donc un accompagnement à la pratique réflexive des équipes et des professionnels, fondé sur le questionnement, l'analyse partagée et l'élaboration collective de sens autour de situations professionnelles en constante évolution. Il s'agit pour moi de proposer un espace tiers, à la fois contenant et soutenant, dans lequel les acteurs peuvent mettre à distance leurs expériences, en dégager des hypothèses, construire des savoirs transférables et faire émerger des pistes de solutions. Cet accompagnement que je propose cherche à favoriser l'appropriation par les professionnels de leurs propres problématiques, tout en les invitant à développer une posture réflexive sur leurs pratiques. Concrètement, je propose des groupes d'analyse de pratiques professionnelles et des séances de réflexion collective au sein d'équipes du travail social. Je propose également des entretiens d'accompagnement pour tout professionnel souhaitant prendre un temps de recul sur une situation singulière, vécue comme questionnante ou problématique. Aussi, ma posture vise à soutenir la reconnaissance et la mise en mots des enjeux professionnels, à accompagner l'identification et la compréhension des problématiques, à favoriser la mise en lien des éléments vécus et à ouvrir des possibles, toujours dans une visée de co-construction. Par cet accompagnement, il s'agit également de soutenir la coopération et le travail collectif, en articulant les réflexions individuelles aux dynamiques d'équipe, autour d'une finalité commune: le développement d'une pratique professionnelle consciente, construite et partagée.

*L'accompagnamento è una questione cruciale nelle società complesse di oggi. Si colloca, infatti, alla base delle professioni del lavoro sociale, che difficilmente possono essere pensate senza una postura di perpetuo interrogarsi, di analisi e di riadattamento. È attraverso l'accompagnamento alla pratica riflessiva, all'interno di un dispositivo di analisi delle pratiche professionali, che presentiamo uno strumento che si iscrive dentro un approccio sistemico. Pensiamo che la complessità sia oggi una chiave imprescindibile per riaprire possibilità di accompagnamento nel contesto di lavoro sociale. Nel complesso, si tratta di un articolo che si propone di essere sia una riflessione sia una condivisione di pratiche.*

---

Mots clés: pratique réflexive, complexité, travail social.

Parole chiave: pratica riflessiva, complessità, lavoro sociale.

«Accompagner c'est être avec et, en même temps, être invisible. Etre invisible, cela veut dire parvenir à mettre sous silence ses propres projections et représentations. Etre à l'autre pour ce qu'il est, non pas pour ce que je pense qu'il devrait ou pourrait être. Ce changement fondamental de culture comporte des enjeux liés à une réorganisation systémique en profondeur dont la réalisation, au-delà de l'impact tout relatif des injonctions et autres encouragements, dépendra principalement de notre capacité à nous donner les moyens, ensemble, *de nous repenser collectivement*»<sup>1</sup>.

## 1. Introduction

Cet article n'a pas pour but de démontrer que la pratique réflexive s'inscrit dans l'approche systémique et la complexité. Il ne vise pas non plus à répéter ce que différents théoriciens dans ce domaine d'expertise ont déjà exposé ou à développer l'importance que la réflexivité peut avoir en matière d'évolution des pratiques et des impacts de celle-ci sur la qualité d'accompagnement dans le travail social.

Nous avons voulu ici mettre en lumière, dans un contexte singulier, l'importance de la pratique réflexive comme outil de recadrage de pers-

<sup>1</sup> M. Blin (2022). *L'autodétermination: une responsabilité collective et partagée. Présentation du dossier*, in «La nouvelle revue - Education et société inclusives» 94 (2022), insei, p. 7 (en référence à Maela Paul, *Ce qu'accompagner veut dire*, in P. Cottin et al. (Dir.), *Accompagner les adolescents*, Érès, Paris 2018.

pective, dans un environnement sensible au changement par des antécédents complexes et comment, dans ce contexte, il fut, il est et pourra être utile pour ouvrir de nouveaux possibles au-delà de l'individu et de son champ d'action, au-delà de ce qui est donné à voir dans les interactions, de se penser collectivement autrement et de peut-être soutenir un combat plus grand comme celui de défendre la nécessité du travail social et de l'accompagnement et ce, qualitativement.

Ce travail s'articule autour de la grille d'intelligibilité de la complexité de la réalité sociale établie par Jacques Ardoino, pour, nous l'espérons, montrer, de par le contexte exposé, que l'accompagnement à la pratique réflexive permet de mettre en mots et en nouvelle perspective des phénomènes qui émergent par interconnexions constantes, dans un processus circulaire avec l'imprévisible et l'incertain que cela implique, et peuvent être des leviers, des opportunités de remise en action et de changement.

## 2. Contexte et constats

L'enjeu est de proposer et de soutenir à la pratique réflexive des équipes et des professionnels via le questionnement, l'accompagnement et le soutien de questionnements de situations professionnelles en perpétuel changement.

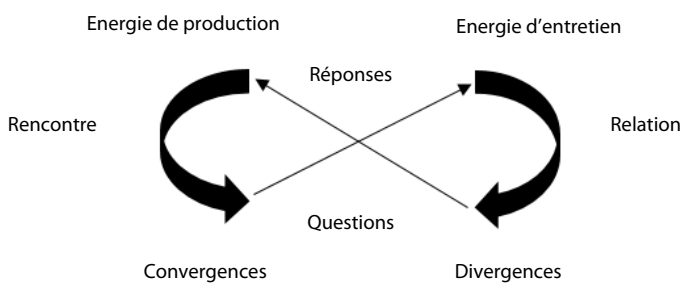
Nous croyons que les métiers du travail social sont souvent issus d'un parcours personnel singulier, aussi que la relation est au centre de l'accompagnement, que sans une équipe il peut difficilement exister, qu'il fait partie d'une organisation à laquelle il doit participer pour faire changer les institutions et ainsi sortir de cet historique ne lui permettant pas encore d'être reconnu dans tous les secteurs. Or, sans tout cela, l'accompagnement qu'il propose, la relation d'aide qui l'anime, prend le risque de s'abimer et de ne plus être de qualité et d'authenticité dans ce combat d'accueillir et d'accompagner toute personne dans sa vulnérabilité.

Aussi, nous distinguons l'analyse des pratiques, la pratique réflexive et la réflexivité. En effet, l'analyse des pratiques se veut un exercice collectif, structuré et en groupe, où une situation exposée par un individu est analysée collectivement. Souvent, la finalité de l'analyse des pratiques est d'en sortir de nouveaux apprentissages par une nouvelle compréhension de la situation, des difficultés et ainsi d'améliorer les pratiques via de nouvelles pistes. Autrement, la pratique réflexive est un processus individuel impulsé et alimenté par des retours extérieurs par et dans des groupes

d'échange. La pratique réflexive se produit souvent par la pratique réfléchie de manière interrelationnelle. Elle vise à développer une capacité à ajuster sa pratique par la réflexion sur sa posture. Enfin, la réflexivité dépasse la réflexion sur l'action. Elle est le processus de questionnement sur ses propres fonctionnements de réflexion, en prenant conscience de ses valeurs, de ses connaissances, de ses expériences, de ses croyances et de ses présupposés propres. Ces influences internes orientent et guident les comportements et attitudes dans la manière de penser et d'agir.

Aussi, en combinant des apprentissages divers tant par la pratique du métier d'éducateur spécialisé que par les théories tant de l'approche systémique que de la complexité et du champ des sciences de l'éducation depuis plusieurs années, nous faisons l'exercice de modéliser comment nous voyons et vivons le processus de pratique réflexive.

Modélisation d'une réflexion somme toute mobilisatrice:



Cette modélisation s'inspire de la modélisation du circuit de contact de Schotte<sup>2</sup> et reprend des bases théoriques que notre pratique nous a amenés à penser de cette manière.

En effet, J. Ardoïno rappelle que «dans le «champ» microsocial, chaque point du champ devient simultanément cause et effet par rapport à tous les autres points du champ»<sup>3</sup>.

La relation est empruntée au latin *relatio* et nomme un rapport réciproque quelconque entre deux êtres, deux choses selon le dictionnaire historique de la langue française. Aussi, «Appliqué aux rapports sociaux,

<sup>2</sup> P. Kinoo - M. Meynckens-Fourez - C. Vander Borgh, *Supervision en institution et analyse de pratiques - Eloge du conflit et du plaisir*, Editions De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve 2019, p. 58.

<sup>3</sup> J. Ardoïno, *Les avatars de l'éducation*, Editions PUF, Paris 2020, p. 68.

le mot s'applique à des liens de dépendance, d'interdépendance et d'influence réciproque»<sup>4</sup>. La rencontre est au sens premier de combat singulier non prémédité, et s'ensuivra du sens de «réplique, réponse» avant le sens commun actuel du fait de se trouver en présence de.

Aussi, en prenant le parti que c'est la relation qui enlise dans la pensée, dans la réflexion, dans la réflexivité, cette remise en action se fait-elle par la rencontre? Est-ce par la divergence dans la relation, que celle-ci oblige à une rencontre, remettant en chantier des établis, des présupposés, des préconstruits? Qu'en est-il de cette remise en chantier par le questionnement qu'elle amène, obligeant à se confronter de nouveau à l'autre en tant qu'autre et donc différent de soi et de possiblement accepter cette différence? Et comment la recherche de nouvelles convergences amène-t-elle des réponses pouvant faire à nouveau lieu de cohésion?

Il s'agit, selon nous, d'une dynamique perpétuelle poussant à sortir du réactif pour permettre d'être dans le réflexif. Pour autant, le réflexif ne peut exister sans le réactif. Pour reprendre un des principes formulés par Cédric Danse, psychosociologue des organisations à Liège en Belgique, «l'interdépendance des éléments se fonde en partie sur des antagonismes. En effet, certains éléments entrant en conflit ou en opposition, créant des tensions ou des contradictions doivent être gérés pour maintenir l'équilibre du système. Les tensions internes dynamisant les systèmes, les tensions ou contradictions internes, loin d'être purement négatives, peuvent être des sources de dynamisme pour un système. Elles stimulent l'innovation, le changement et l'adaptation en poussant le système à évoluer»<sup>5</sup>.

Comme l'écrit E. Morin, «les formes nouvelles, les innovations, les créations apparaissent dans les déviances et fluctuations, dès lors que les transformations évolutives de la vie ne se font pas de façon frontale, mais partent d'individus déviants par rapport à la norme de l'espèce d'où ils sont issus, dès lors que l'évènement singulier, l'accident, voire l'«erreur», ne peuvent être épongés dans la description du devenir»<sup>6</sup>.

Les antagonismes étant nécessaires à toute organisation, les divergences sont indispensables aux convergences, la relation ne peut exister que quand la rencontre s'y répète et inversement, les réponses ne sont sans les

<sup>4</sup> A. Rey, *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, Paris 2022, p. 2165.

<sup>5</sup> *Cours sur les systèmes complexes et organisation*, UE6. CPSE – Grivegnée.

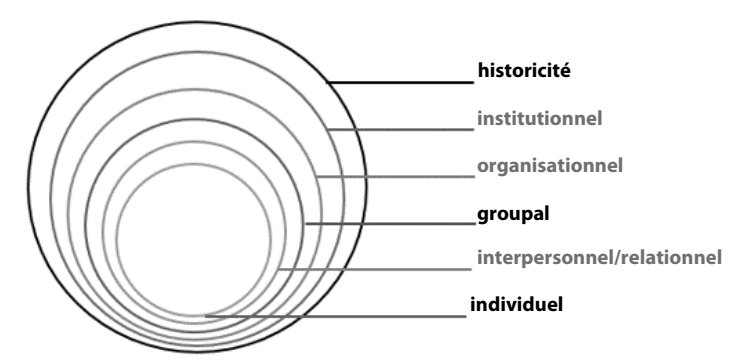
<sup>6</sup> E. Morin, *Au-delà du déterminisme: le dialogue de l'ordre et du désordre. Le Débat*, Gallimard, Paris 1980, p. 5.

questions et amènent à de nouvelles questions, le tout dans un maintien par l'ordre (que nous traduisons ici par l'énergie d'entretien) et le désordre (que nous traduisons par l'énergie de production) de cette organisation lui permettant de vivre et d'exister. L'énergie d'entretien est nécessaire à la relation. Pour autant, elle empêche une forme de vigilance se traduisant par la génération de divergences, ou du moins la conscientisation de celles-ci de par leur imprévisibilité, survenant à tout hasard dans une logique de nécessité. A l'inverse, sans l'énergie de production la rencontre n'a lieu et celle-ci n'existe que dans une dynamique de faire à nouveau convergence lorsque la relation est mise à mal par l'une ou l'autre divergence. Dans une pensée complexe, il est important de considérer les divergences comme nécessaires, créatrices et fécondes.

Pour reprendre à nouveau la pensée d'E. Morin et ainsi appuyer ce développement, «penser, ce n'est pas servir l'ordre ou le désordre; c'est se servir de l'ordre et du désordre. Penser n'est pas se détourner de l'irrationalisable et de l'inconcevable. C'est travailler malgré/contre/avec l'irrationalisable et l'inconcevable»<sup>7</sup>.

C'est dans et par cette lecture-ci que nous souhaitons accompagner à la pratique réflexive comme outil de recadrage de perspective et donc de sens, avec cette vigilance autour des différents concepts qui nous animent dans cette compréhension que nous en faisons, en soutenant le questionnement.

Afin d'éclairer l'enjeu de la pratique réflexive, nous souhaitons nous appuyer sur la grille de lecture de la complexité de la réalité sociale établie par J. Ardoino (1966). Cette grille de lecture se schématise comme suit:



<sup>7</sup> Ibi, p. 13.

Pour Ardoino, la multiréférentialité est un concept faisant référence à la diversité des perspectives et des éléments, afin d'appréhender les phénomènes de manière multidimensionnelle en tenant bien sûr compte des interactions, des influences et de leur évolution. Ce modèle permet à l'individu de conscientiser les possibles de navigation entre les différents niveaux et ainsi lire de manière plus complexe les situations par l'inclusion d'une variété de points de vue, de perspectives enrichissant la compréhension tant des situations que de la pratique en elle-même. Ce concept permet de penser la réalité de manière multiple et en interdépendance. Il ajoute que « nous avons ainsi développé un modèle d'intelligibilité des pratiques éducatives, en distinguant les “regards” centrés sur les individus ou les personnes (perspectives psychologiques), sur les interactions et sur les groupes (perspectives psychosociales), sur les organisations et les institutions (perspectives plus sociologiques), assortis de leurs systèmes de références propres »<sup>8</sup>.

Présentation des différents niveaux:

- **Individuel:** ce niveau fait référence à la subjectivité de l'individu tant dans ses croyances que ses valeurs, ses expériences, ses émotions, ses interprétations et ses intentions. Aussi, au regard de la pratique réflexive et même de la réflexivité, il s'agit du niveau où l'individu prend conscience de ses pensées, de ses actions et de ses processus de pensées et de réflexion et donc de l'impact de ses choix personnels sur la ou les situations, le tout en constante interaction avec l'environnement dans lequel il se trouve.
- **Interpersonnel/relationnel:** ce niveau fait référence à l'interaction entre les individus et inclut les relations d'un point de vue de la communication, des conflits et de la collaboration/coopération. Ce niveau est marqué par le principe de rétroaction où chacun, dans la relation affecte l'autre de manière souvent imprévue. Aussi, par la pratique réflexive, c'est à ce niveau qu'il est possible de comprendre les tensions, les malentendus et d'observer comment chacun influence ou a influencé l'autre, le tout comme niveau levier permettant de favoriser communication et coopération.

<sup>8</sup> Extrait du chapitre «La multiréférentialité», issu de Jacques Ardoino, *Les avatars de l'éducation*, cit., p. 259.

- **Groupal:** ce niveau fait référence aux groupes, aux équipes, dans leurs dynamiques, dans le processus collectif amenant des normes tant explicites qu'implicites et souvent régies par des jeux de pouvoir et des comportements provoqués par auto-confirmation collective. C'est principalement à ce niveau que se joue l'émergence de changement par l'influence et la cohésion. Aussi, la pratique réflexive peut permettre une prise de conscience de ces influences collectives et servir de levier au changement dans la manière de comprendre comment chacun peut influencer le fonctionnement du groupe.
- **Organisationnel:** ce niveau correspond à la structure, aux processus formels de l'organisation et inclut les règles internes, les pratiques managériales ainsi que la gestion organisationnelle. Aussi, les décisions ayant un impact sur les niveaux inférieurs, le risque de ne pas les prendre en compte dans leur interconnexion est de provoquer des effets sur l'ensemble de l'organisation. Pouvoir, par la pratique réflexive, prendre du recul pour en analyser les influences peut aider à orienter autrement les décisions organisationnelles par feedback des niveaux inférieurs et ouvrir à une autonomie plus grande, le tout, sous le couvert de la dépendance de chaque niveau.
- **Institutionnel:** ce niveau prend en compte les structures sociales et éducatives à plus grande échelle. En effet, elle représente le niveau des valeurs sociales ainsi que des normes et a une influence directe sur les organisations dans la définition de leur existence et de leurs missions. Une influence réciproque entre les niveaux est de mise car les institutions sont également influencées par les comportements sociaux. Ici, l'enjeu de la pratique réflexive est de pouvoir prendre conscience de l'impact de ce niveau sur les pratiques individuelles et collectives mais aussi, dans un espoir collectif, d'impacter ce niveau pour faire bouger voire basculer des décisions politiques en retour.
- **Historicité:** il s'agit ici du niveau de dimension temporelle où l'enjeu est de saisir comment les situations s'inscrivent et sont influencées dans et par l'histoire et s'autoriser à penser comment elles pourraient évoluer. Ce niveau amène à mieux comprendre les phénomènes qui existent aujourd'hui et cette prise de conscience permet d'anticiper autrement tant l'ici et maintenant que le devenir.

C'est donc à partir de cette grille de lecture que nous souhaitons mettre en évidence l'apport de l'accompagnement à la pratique réflexive par le soutien du questionnement comme outil et levier de changement.

Nous faisons le pari que le principe de multiréférentialité pour et par l'analyse des pratiques, impulsera la pratique réflexive qui, de notre point de vue et par un accompagnement dans l'ouverture de perspective qu'elle propose, pourra ouvrir le possible de la réflexivité et ainsi permettre de nouvelles visions du monde, au départ de ce processus individuel réalisé et réalisable par le collectif qui changera à son tour le collectif dans un commun différent. En effet, nous nous appuyons sur ce que Jacques Ardoino développe quand il expose que «dans la mesure, précisément, où l'objet, tout à la fois individuel et collectif, l'homme, n'est pas indifférent aux productions de savoir qui le concernent et y réagit, par conséquent, il interférera constamment avec les dispositifs d'analyse et d'investigation qui lui seront appliqués, en en perturbant le fonctionnement»<sup>9</sup>.

En nous basant sur le triptyque minimal<sup>10</sup> développé par Y. Vacher dans *Construire une pratique réflexive*, où, selon lui, il y a expérience, réflexion, métaréflexion, nous partons de l'analyse des pratiques (expérience) vers la pratique réflexive (réflexion sur l'action, la posture) pour tendre à la réflexivité et ainsi, par le changement individuel soutenu par le collectif, que le collectif se transforme par la réflexivité individuelle.

### 3. Outil

«Moins que de guider, conduire, il s'agit, alors, essentiellement, de se mettre à l'écoute de celui qu'on accompagne, postulé explicitement seul capable en définitive de choisir où il veut aller et comment il entend s'y prendre. Bien entendu, des propositions de moyens, des mises à disposition de méthodes, de techniques, d'instrumentations diverses, s'ajoutent toujours au fur et à mesure d'une telle démarche, mais le changement majeur d'optique, d'ordre épistémologique, réside dans l'acceptation (oh combien *difficile!*) *du fait que le sujet est compris comme seul à même de*

<sup>9</sup> J. Ardoino, *Les avatars de l'éducation*, cit., p. 257.

<sup>10</sup> Y. Vacher, *Construire une pratique réflexive*, De Boeck supérieur, Louvain-la-Neuve 2015.

*se déterminer, sans préjudice, pour autant, il est vrai, des altérations qui l'affecteront toujours utilement»<sup>11</sup>.*

Cet outil, sous forme de jeu de cartes, a été pensé pour accompagner des équipes travaillant ensemble mais peut être utile dans différents dispositifs d'analyse de pratiques professionnelles. Aussi, et en respect de la propriété intellectuelle concernant les principes systémiques formulés par Cédric Danse, psychosociologue des organisations et professeur à l'université de Liège et également au CPSE de Grivegnée, ils ne seront pas repris dans cet article sauf pour illustrer le jeu de cartes dans sa fabrication. L'idée de proposer les questions d'un côté de la carte et les principes théoriques de l'autre côté a pour finalité un apprentissage expérientiel de l'approche systémique, les questions ayant été formulées de par ces principes pour viser une lecture systémique de situations professionnelles complexes.

L'enjeu que nous visons avec cet outil est celui de décaler la lecture d'une situation vécue individuellement et faisant écho collectivement en obligeant, par la contrainte de suggestions de questions orientées systémiques, à questionner en sortant de la croyance de savoir parfaitement ce que l'autre a vécu, ce comment il l'a vécu et ce qu'il doit en faire.

Ici, le risque que nous prenons est de venir toucher à ce qui fait groupe en remettant en question les croyances collectives face aux situations exposées. Pour autant, ce risque nous semble pertinent au sens où il amène un renouveau de perspective à la fois des questionneurs de par la contrainte de l'orientation systémique des suggestions de questions pour chacun mais aussi de l'exposant se retrouvant questionné à différents niveaux de lecture de la situation qu'il expose. Et ainsi, sortir avec des possibles lui permettant d'être seul juge de ce qu'il considère le plus juste dans son vécu, tout en étant soutenu par le groupe dans cette écoute sortant de la confirmation habituelle.

Car, pour Y. Vacher, dans *Construire une pratique réflexive*, «un décalage en tant qu'origine d'un déséquilibre constitue un élément central du déclenchement d'un processus d'apprentissage:

- Décalage interne: le décalage émerge à l'intérieur de la réflexion du formé, il est constitué de la différence entre des analyses propres au sujet ; il s'agira ici d'une perspective multiréfléchie personnelle;

<sup>11</sup> J. Ardoino, *De l'accompagnement en tant que paradigme*, in «Revue Pratiques de Formations/Analyses», 2020.

- Décalage externe: le décalage externe est lié à des analyses extérieures à l'acteur. Il est issu de la différence entre des analyses émanant du sujet en formation et de tierces personnes. Dans ce cas la perspective multiréfléchie est un produit social»<sup>12</sup>.

L'accompagnement, l'intervention qui, nous pensons, peut être pertinent et être un support utile au recadrage que nous souhaitons proposer est celui de la pratique réflexive car elle est une pratique qui amène non pas seulement à regarder son activité et analyser son action mais vient, au-delà, et porte sur la posture du et des professionnels dans les situations vécues.

Aussi, ce n'est pas une adaptation de l'activité professionnelle qui est visée mais bien un changement de posture par une modification du sens de cette posture portée par le renouveau de perception de la situation et de ce qui s'y est joué. La pratique réflexive vise un changement chez le professionnel lui-même impulsé par la tension entre les retours externes et la conscientisation des pressions internes.

Dans une dynamique circulaire, le changement dans l'action va changer la posture et la posture va également changer l'action. Si les croyances de départ sont questionnées à travers l'un comme à travers l'autre, les deux bougeront et permettront, ce que nous aspirons du moins, d'avoir un impact significatif tant sur les relations que sur le sens de la pratique et de sa nécessité.

Dans l'étude menée par le Haut Conseil en Travail Social en France, il est rappelé qu'«une démarche de pratique réflexive suppose donc selon Louise Lafortune un regard critique sur son propre fonctionnement, et aussi une analyse autant individuelle que collective de ses actions tout autant que des décisions prises en cours d'action. Ce regard critique suppose des prises de conscience à la fois de ses cohérences et de ses incohérences, de ses pensées et de ses actions, de ses croyances et de ses pratiques.

Cela signifie savoir – mais aussi accepter de – réfléchir sur ses pratiques, mais aussi savoir les soumettre aux autres pour des «rétroactions»<sup>13</sup>.

La diversité des points de vue, par le questionnement, enrichit la perception de la situation vécue de l'individu et interroge son échelle d'infé-

<sup>12</sup> Y. Vacher, *Construire une pratique réflexive*, cit., p 95.

<sup>13</sup> Haut Conseil du Travail Social, *Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes: De l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt commun*, 2024.

rence qui, à son tour, propose de nouvelles perspectives et de nouveaux questionnements dans une dynamique circulaire.

Nous sommes convaincus que c'est par de petits changements de perception des choses de manière individuelle impulsée par le relationnel que le collectif peut créer du sens autrement et que de grands changements peuvent s'opérer et ainsi construire dans une organisation nouvelle des changements institutionnels impactant autrement les pratiques individuelles dans une dynamique de changement perpétuel et nécessaire au travail social.

Comme le précise J. Ardoino, «la connaissance que l'on peut appeler praxéologique a pour objet non seulement le système des relations objectives, mais les relations dialectiques entre ces structures objectives et les dispositions structurées dans lesquelles elles s'actualisent et qui tendent à les reproduire, c'est-à-dire le double processus d'intériorisation de l'extériorité et d'extériorisation de l'intériorité: cette connaissance suppose une rupture avec le mode de connaissance objectiviste, c'est-à-dire une interrogation sur les conditions de possibilités, et par là, sur les limites du point de vue objectif et objectivant qui saisit les pratiques du dehors comme fait accompli au lieu d'en construire le principe générateur en se situant dans le mouvement même de leur effectuation»<sup>14</sup>.

Selon G. Lappassade, l'analyse soutient l'idée selon laquelle «analyser et comprendre les situations et les enjeux et rapports de force qui les caractérisent permet de conduire l'évolution de ses situations et d'instituer de nouvelles forces»<sup>15</sup>.

Si, comme l'écrit l'équipe d'étude du Haut Conseil en Travail Social, «il semble fondamental de s'intéresser aux enjeux des pratiques réflexives pour les professionnels et d'identifier les obstacles afin de cerner ce qui peut faire levier pour l'émergence et le développement de la réflexivité»<sup>16</sup>, nous nous voulons de prendre en compte les obstacles que nous relevons mais aussi auxquels nous participons et d'en faire émerger des opportunités en dépassant les croyances qui peuvent être limitantes voire enlisantes.

<sup>14</sup> Extrait de «Praxéologie et poïétique», issue de J. Ardoino, *Les avatars de l'éducation*, cit., p. 43.

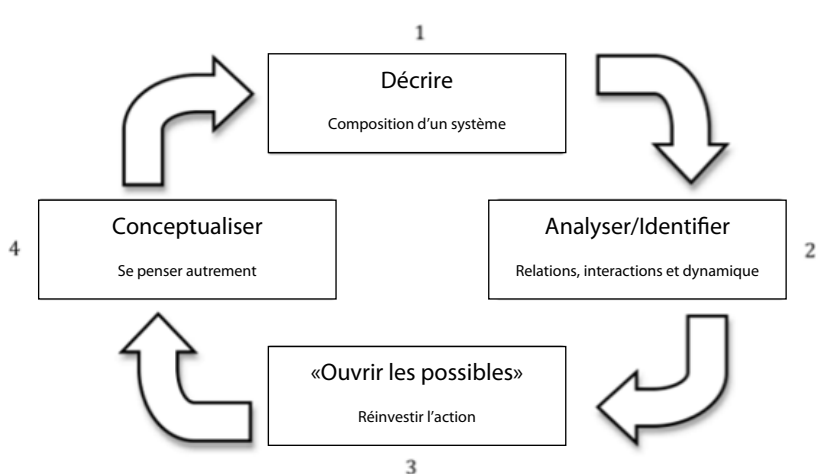
<sup>15</sup> G. Lappassade, *Socialyse et Potentiel humain*, Source Wikipédia, 1975.

<sup>16</sup> Haut Conseil du Travail Social, *Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes: De l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt commun*, cit., p. 19.

Aussi, les enjeux de l'accompagnement sont de soutenir le développement du pouvoir d'agir dans des situations complexes de travail, de sensibiliser voire former à la pratique réflexive voire à la réflexivité par un dispositif d'analyse de pratiques, de sensibiliser voire former à l'approche systémique, d'apprendre et réapprendre à questionner et à se questionner et enfin de se penser collectivement autrement.

*La finalité :*

Cette modélisation s'inspire du cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb:



Le découpage des principes est en 4 temps de questionnement:

- Soutien à la description/clarification,
- Soutien à l'analyse par l'identification et la complexification des enjeux,
- Soutien à l'ouverture d'une compréhension plus large et complexe pour rouvrir des possibles,
- Soutien à la lecture différente de ce qui fait collectif.

*Les cartes:***Décrire**

- Dans quel contexte cette situation a-t-elle eu lieu?
- Quel était le but à atteindre dans ce contexte?
- De quoi et de qui dépend ce contexte?
- Quelle est la place de chacun dans ce contexte?
- Quels sont les rôles et responsabilités de chacun dans cette situation?
- Qui et quoi fait partie de ce contexte?
- Quelles ont été les interactions les plus marquantes entre les acteurs ou éléments de ce contexte? En quoi sont-elles marquantes?
- Quelles étaient les ressources (matérielles, énergétiques ou informatives) disponibles?
- Quelles ont été les ressources utilisées?
- Qui et quoi les rend utilisables/accessibles?
- Comment les ressources disponibles ont été utilisées?
- Comment ça fonctionne habituellement?
- Qu'est-ce qui fait que ça fonctionne d'habitude? Quelles actions ou comportements?
- Qu'est-ce qui a amplifié les dysfonctionnements cette fois-ci et comment cela diffère des situations habituelles?
- A quel moment ça a dysfonctionné?

**1. Construction du système**

Un système est une construction intentionnelle, assemblée pour répondre à un besoin ou atteindre un objectif précis. Sa structure et ses éléments sont choisis en fonction de ce but.

**Construction du système**

Dans quel contexte cette situation a-t-elle eu lieu?

**Analyser/identifier**

- Qu'est-ce que le collectif a permis ou induit dans les comportements, qui n'auraient pas eu lieu si chacun avait agi seul?
- Comment chacun a-t-il contribué et quelles étaient les conditions qui ont amené à la situation?
- Quel équilibre (situation de départ) a été mis à mal? Et inversement, qu'est-ce qui a été maintenu?
- Quelles interactions ont fait émerger une différence par rapport à d'habitude (équilibre habituel et recherché)?
- Quelles dynamiques ont permis de fonctionner auparavant, et quelles nouvelles interactions ou contraintes complexifient la situation actuelle?
- Quels aspects négligés ont accru le désordre ou la perte d'efficacité dans cette situation?
- A posteriori, quels leviers auraient permis d'éviter ou d'améliorer la situation?
- Qu'est-ce qui été déstabilisant et imprévisible dans cette situation?
- Comment chacun a pu être influencé dans le contexte plus large de cette situation?
- Quelles sont les règles connues de tous?
- Quelles sont les règles implicites?
- Quel écart existe entre les règles implicites et explicites?
- Que permettent, empêchent et obligent les règles implicites?
- Comment ces règles implicites influencent-elles les comportements et dynamiques?
- Comment les différents groupes / équipes ont-ils contribué à l'apparition et au maintien des règles implicites?
- Sont-elles les mêmes pour tous et à tous les niveaux?
- Qui dépend de qui et de quoi?

- Quelle est la part de dépendance et d'autonomie? Et comment cela impacte-t-il l'ensemble?
- Quelles contraintes obligent à la créativité? Et comment celle-ci amène une autonomie nouvelle?
- Comment sont vécues les contraintes: qu'est-ce qu'elles permettent, empêchent et obligent?
- Quel seraient les points de vue des autres acteurs sur cette situation?
- Comment décriraient-ils la situation et que prendraient-ils en compte?
- Comment les points de vue de chacun dans cette situation, ainsi que les éléments pris en compte, se rencontrent-ils?
- Qu'est-ce qui semble permettre la limitation de l'ampleur de la situation au-delà de celle-ci?
- Y a-t-il des implications au-delà de la situation et des acteurs en jeu dans celle-ci? Quelles sont-elles?
- Qui et/ou quoi fait «garde-fou» dans ce contexte? dans la situation?
- Qu'est-ce que les «garde-fous» du contexte empêchent dans la situation?
- Comment s'est passé l'échange, la communication dans cette situation?
- Qu'est-ce qui amène à ce que la communication soit basée sur l'égalité et/ou sur la différence?
- Quelles sont les convergences et divergences dans ce qui s'est dit et comment cela s'est dit?
- Quelles sont les interprétations des intentions de chacun?
- Quelles sont ou seraient les croyances ou convictions au départ? Et comment ces présupposés participent à la situation?
- Les intentions de départ de chacun participent-elles à un commun? Lequel et comment?
- Quelles réactions ou ajustements ont contribué à stabiliser ou déstabiliser l'interaction dans la situation?
- Quel a été le moment et quel élément fut enclencheur voire déclencheur dans l'échange, dans la communication?
- Quels patterns ou dynamiques récurrentes sont observés et observables dans la situation? Comment influencent-elles les interactions?

- Qu'est-ce qui a changé, a fait événement dans la situation et qui se manifeste maintenant?
- Pour d'autres et à d'autres moments, y a-t-il des situations similaires qui se rencontrent et depuis quand?

#### 14. Propriété de totalité et de non-sommativité

Un système ne peut être pleinement compris en analysant simplement ses parties individuelles. Le comportement global du système émerge de l'interaction de ses éléments, créant des propriétés nouvelles.

#### Propriété de totalité et de non-sommativité

Qu'est-ce que le collectif a permis ou induit dans les comportements, qui n'auraient pas eu lieu si chacun avait agi seul?

### «Ouvrir les possibles»

- Comment ça va depuis la situation? Qu'est-ce qui a permis que ça puisse aller depuis?
- Qu'est-ce qui a changé depuis et comment?
- Quelles sont les opportunités qui se sont créées de par les contraintes de la situation de départ?
- Comment les contraintes vécues sont devenues ou pourraient devenir le terreau d'opportunités?
- Qu'est-ce qui a été apprenant? Qu'est-ce qui en est ressorti qui puisse être un apprentissage pour la suite?
- Quelles nouvelles ressources ont pu être détectées, développées, permettant de réfléchir, d'agir dans un sens plus favorable?
- Qu'est-ce qui a permis l'émergence de nouvelles ressources? Comment les explorer dans des conditions plus favorables?

### «Conceptualiser»

- Nous voulons tous préserver un équilibre et nos comportements tendent en ce sens. Pour autant, de quel équilibre parle-t-on?
- C'est par la variété des profils et des situations que nous fonctionnons le mieux. Aussi, comment faire l'éloge de la différence dans un environnement où l'on tend vers l'égalité?
- Les tensions sont nécessaires à l'organisation. Sans elles, l'accalmie n'a pas d'existence. Alors, comment vivre les tensions sous l'injonction implicite de la pacification des relations à tout prix?
- Avec trop / trop peu de terreau et d'eau, toute plante finit par mourir.
- Et donc, comment nourrir les choses que nous bâtissons ensemble et éviter qu'elles ne s'étiolent et disparaissent?
- Même en l'absence de directives, nous avons les ressources et les capacités à nous organiser. Les directives sont des contraintes. Ne pas avoir de directives

- Quelles conditions favorables sont transposables à d'autres situations complexes se répétant?
- Qu'est-ce qui est judicieux de préserver comme avant et de modifier, changer à partir de maintenant? Comment faire coexister ce même et ce différent?
- A quelle souplesse faudra-t-il être vigilant à l'avenir? Comment se l'autoriser au sein du cadre de travail?
- Qu'est-ce qui a obligé à la créativité dans cette situation? Comment cette créativité est possiblement inscrite dans la pratique aujourd'hui?
- Avec la prise de recul sur la situation, comment comprendre les enjeux interactionnels aujourd'hui?
- Comment distinguer les aspects véritablement complexes de ceux qui relèvent d'une organisation compliquée? Quels outils ou modèles pourraient éclairer ces enjeux?
- Au regard des enjeux interactionnels aujourd'hui, quelles sont les règles de lecture, de compréhension possibles?
- Quelles dimensions de la situation semblent rester hors de portée ou mal comprises, et comment pourraient-elles être clarifiées?
- Comment modéliser le contexte en question?
- Quels sont les clés de compréhension de cette modélisation? Qu'est-ce qui peut être utile pour la suite, des leviers d'action, de par cette lecture élargie du contexte?
- Quels seraient les points de vigilance pour la suite? Qu'est-ce qui fonctionne aujourd'hui et qui pourrait dysfonctionner demain?
- Si une situation similaire venait à se produire, quels obstacles deviendraient des opportunités pour que celle-ci se passe différemment?
- Qu'est-ce qui est permanent en matière de cycle, de répétition des tensions vécues?
- Comment les tensions participent-elles à l'équilibre des relations, du groupe, des équipes, de l'institution?
- Où et comment trouver les informations et les ressources utiles pour la suite? En quoi sont-elles essentielles? Comment est également une contrainte. La créativité émane des contraintes.
- Comment créer du commun dans un collectif improvisé?
- Nos réalités de départ sont le terreau de ce que nous sommes aujourd'hui et qui nous permettent d'être meilleurs demain. Comment nos singularités d'hier et d'aujourd'hui nourrissent le collectif d'aujourd'hui et de demain? Et inversement?
- Parfois ce ne sont pas les causes du problème qui sont les leviers de changement mais bien les conséquences, les effets du problème. Alors, comment se pose-t-on la question du « pourquoi » autrement que « pourquoi »?
- Un petit rien a parfois de grandes conséquences. Quel est ce petit rien, cette petite différence qui a fait, qui peut faire ou qui fera la différence?
- Ce sont les différences qui font la différence et qui nous permettent d'aller au-delà des possibles. Comment, de par les compétences et personnalités variées, de par les visions, les parcours et les univers différents, peut-on relever ensemble les défis du quotidien?

#### 70. Tout système doit être régulé

Sans mécanismes de régulation, un système peut devenir instable ou dériver de sa finalité. La régulation permet de maintenir l'équilibre, d'ajuster les actions, et de garantir que le système reste sur la bonne voie.

#### Tout système doit être régulé

Nous voulons tous préserver un équilibre et nos comportements tendent en ce sens. Pour autant, de quel équilibre parle-t-on?

le contexte participe-t-il à ce qu'elles existent?

- Quels sont les risques à ne pas se nourrir de ce qui peut être soutenant, utile et disponible au-delà du contexte concerné?
- Comment l'environnement actuel et en devenir influence et pourra influencer les vécus qui semblent pourtant indépendants de celui-ci?
- Quelles sont les ressources disponibles de l'environnement actuel permettant une évolution possible, constante et croissante?
- Qu'est-ce qui existait avant la situation dans le contexte et qui n'existe plus aujourd'hui? Par quoi cela a-t-il été remplacé?
- Qu'est-ce qui, dans cet environnement, permet que les choses s'organisent et se réorganisent? Par quoi cela se fait-il?

45. Les systèmes résilients absorbent les chocs sans perdre leur fonction de base

Un système résilient est capable de résister aux perturbations tout en continuant à fonctionner de manière efficace. Il peut absorber les chocs et s'adapter sans perdre son objectif fondamental ou ses capacités essentielles.

Les systèmes résilients absorbent les chocs sans perdre leur fonction de base

Comment ça va depuis la situation?  
Qu'est-ce qui a permis que ça puisse aller depuis?

### *Règles de travail:*

- Limitation du nombre de cartes par catégorie afin de limiter le risque d'en rester attaché,
- Une seule question par personne à chaque fois pour faciliter le cheminement de l'exposant et non de l'orienter dans des hypothèses de compréhension par celui qui questionne,
- Questionnement systématique sur le processus après celui sur le vécu émotionnel pour permettre une sortie plus facile de ce vécu mais aussi pour faire émerger les apprentissages de par l'expérience

- Pas d'obligation d'utilisation des questions par les cartes,
- Reformulation des questions sur les cartes obligatoire pour s'inscrire dans le contexte singulier de la situation exposée,
- Garde-fou du facilitateur concernant la formulation des questions (sans conseil ni jugement).

*Déroulement:*

- Accueil des professionnels et temps de présentation de chacun par une métaphore,
- Présentation du cadre de travail et de l'outil proposé soutenant le cadre de travail,
- Présentation du cadre de sécurité,
- L'exposé de la situation,
- Un temps de sélection de cartes pour le soutien à la description/clarification,
- Le questionnement descriptif pour compléter les informations exposées,
- Un temps de sélection de cartes pour le soutien à l'analyse, la compréhension,
- Le questionnement poussant à l'explicitation et à la formulation de la problématique,
- Un retour sur le vécu de l'exposant et vérification avec ou sans sélection de cartes si ce que l'exposant souhaitait a été questionné,
- Pause,
- Un retour sur la situation pour l'exposant en l'imaginant (en silence) comment elle aurait pu être autrement, voire idéale,
- Un temps de sélection de cartes servant à soutenir l'ouverture des possibles par la complexification de la compréhension de la situation au-delà de celle-ci,
- Le questionnement ouvrant à réinvestir l'action autrement,
- Un retour des questionneurs à l'exposant pour lui déposer quelque chose qui puisse lui être utile,
- Exercice de synthèse à l'oral pour l'exposant dans ce qu'il retient, ce qu'il en retire et ce avec quoi il repart,
- Retour de l'exposant sur le vécu du processus,
- Retour des autres participants sur le vécu du processus,
- Temps de retour au calme par la proposition par facilitateur d'une carte «se penser autrement»,

- Echange autour de chaque carte,
- Retour de chaque participant sur ce dernier moment,
- Remerciements et clôture de la séance.

#### 4. Discussion et conclusion

En misant sur le support des questions dans l'orientation systémique du questionnement, nous faisons le pari d'un changement par l'ouverture des possibles en matière d'hypothèses de compréhension de lecture de la situation et de facto d'action a posteriori, tant pour l'exposant que les questionneurs, le tout sous le carcan de l'identité collective. En proposant de nouvelles perspectives, chacun peut se détacher tant des croyances individuelles que collectives (qui se renforcent mutuellement) en obligeant justement par le questionnement ce nouveau possible de perspective et donc de sens dans le vécu individuel et du groupe.

Poser des questions oblige à se questionner avant de questionner l'autre tout en questionnant de l'inhabituel dans une situation que l'on pense connaître ou comprendre parfaitement, et aussi tout en obligeant le questionné à lire plus en profondeur la situation que d'où il l'expose au départ.

C'est en misant sur cet outil de pratique réflexive qu'un possible changement dans le réinvestissement de la pratique pourrait éclore et, qui sait, perdurer, en renforçant l'intelligence collective par la multiplicité des regards, des affects, des possibles de compréhension et d'action, dans une dynamique de nouvelles découvertes et non d'enlisement.

Etre questionné par le groupe différemment sur sa posture incite le groupe à se questionner autrement sur sa lecture collective et donc son fonctionnement et peut ainsi impacter significativement les pratiques, certaines décisions voire la philosophie d'accompagnement.

Car, en nous inscrivant dans la pensée d'E. Morin, nous pouvons considérer que les idées que nous mobilisons influencent profondément nos manières de penser et d'agir. En effet, elles ne sont pas de simples outils à notre service, mais deviennent aussi des cadres qui nous orientent, voire nous conditionnent. C'est donc ici prendre le risque de venir les questionner pour changer les points de vues, les vécus, les significations, les directions, les actions et, par boucle de rétroaction, faire émerger la rencontre à nouveau dans ce qui est autre, ce qui fait autre et ainsi rouvrir les possibles en se pensant autrement.

Tant la multiréférentialité de J. Ardoino que la pensée complexe d'E. Morin sont essentielles dans la manière d'aborder et de proposer un dispositif d'analyse de pratiques car ces concepts mettent en évidence que dans un dispositif collectif comme l'analyse de pratique professionnelle, celui-ci amène une diversité de points de vue par multiplicité des références des participants et ce à différents niveaux, permettant de complexifier la compréhension d'une situation vécue, grâce, entre autres, à la mise en évidence des interactions et des interconnexions d'enjeux en jeu, préalablement non conscients et non conscientisés. En somme, d'appuyer et de soutenir une vision à la fois circulaire et dialogique entre analyse de pratiques, pratique réflexive et réflexivité.

Par le processus de rétroaction, l'effet pragmatique est souvent inattendu, imprévisible et incertain. Il s'agit donc de partir de ce qui est donné, que dans et par le cheminement de l'autre, il est possible, en tant que levier, de proposer un recadrage de perspective et donc, a posteriori de sens, impulsé et soutenu par le questionnement.

Aussi, la pratique réflexive étant située à deux niveaux, à savoir celui du professionnel, d'un point de vue individuel, avec ses propres valeurs et celui du collectif au travail, pour qui vont coexister des divergences de points de vue, de valeurs qui amènent à se confronter, nous trouvons pertinent comme levier de travail de penser et proposer cet outil permettant de soutenir la réflexivité tant au niveau individuel que collectif, ouvrant voire amenant à l'étonnement de tous tant par le questionnement que par la recherche de réponses pour chacun et pour tous finalement.

Car, comme l'écrit M. Blanchot, «la réponse est le malheur de la question»<sup>17</sup>. C'est le questionnement qui, pour nous et de par le recadrage de perspective qu'il oblige, est et sera porteur de possibles dans le perpétuel du changement.

Au-delà de l'analyse de pratiques en tant que dispositif, c'est l'accompagnement à la pratique réflexive par le questionnement de la situation mais aussi et surtout le questionnement méta du dispositif qui, selon nous, est l'outil permettant ce nouveau en matière de perspective et c'est par ce nouveau de possibles que la conscientisation des croyances, convictions voire valeurs, tant individuelles que collectives peut se faire et ainsi permettre un changement en remettant en chantier ce tout dans un nouveau et perpétuel questionnement.

<sup>17</sup> M. Blanchot, *L'entretien infini*, Gallimard, Paris 1969, p. 15.

«La démarche d'accompagnement, enfin, pourrait et devrait comprendre une position éthique (tout à fait indifférente aux prescriptions déontologiques classiques), et cela d'autant plus quand elle se voudra professionnelle. Il s'agirait, cette fois, d'interrogations axiologiques mobilisant des systèmes de valeurs. Une telle philosophie de la relation serait, alors, celle d'une réciprocité entre des partenaires, qui ne seraient pas, pour autant, conçus à l'identique, mais explicitement reconnus comme "autres", témoignant entre eux d'un pluriel, de différences et d'hétérogénéités. Cette altérité, définie comme rencontre d'un "autre" qui, de par ses désirs et intentionnalités propres, s'oppose à moi, à mes désirs, à ma volonté de toute puissance et de maîtrise, s'impose, ici, en tant que limite. La réciproque est évidemment vraie, quant à la résistance que j'opposerai à mon tour à la volonté de domination de l'autre à mon égard. Je deviendrai aussi sa limite»<sup>18</sup>.

## Bibliographie

- Ardoino J., De «l'accompagnement», en tant que paradigme, «Revue Pratiques de Formation/Analyses», 2020.
- Ardoino J., *Les avatars de l'éducation*, Editions PUF, Paris 2020.
- Blin M., L'autodétermination: une responsabilité collective et partagée. *Présentation du dossier*, in «La nouvelle revue – Education et Société Inclusives», 94, insei, 2022.
- Haut Conseil du Travail Social, *Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes: De l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt commun*, 2024.
- Kinoo P. - Meynckens-Fourez M. - Vander Borgh C., *Supervision en institution et analyse de pratiques - Eloge du conflit et du plaisir*, Editions De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve 2019.
- Lappassade G., *Socialyse et Potentiel humain*, Coll. Hommes et Organisation, Gauthier-Villars 1975.
- Morin E., *Au-delà du déterminisme: le dialogue de l'ordre et du désordre*, Le Débat, Gallimard, Paris 1980.
- Paul M., *Ce qu'accompagner veut dire*, in P. Cottin et al. (dir.), *Accompagner les adolescents*, Érès, Paris 2018.
- Rey A., *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, Paris 2022.
- Vacher Y., *Construire une pratique réflexive*, Editions De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve 2015.

<sup>18</sup> J. Ardoino, *De l'accompagnement en tant que paradigme*, cit., p. 3.