



Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Tournai
Eurométropole

Rue des Moulins, 4 à 7500 Tournai - Belgique

Tél. : +32 69 22 48 41

Site Web: www.eafc-tournai.be

Bachelier : Educateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif
UE.8 (708) - Dimensions collectives de l'APE
Cours de « *Conduite de réunion* » (UE8.6)

Jean-François LALLEMAND
 jean.lallemmand@eafc-tournai.be

PROGRAMME - Conduite de réunion UE8.6

-Le masculin est utilisé à titre épïcène-

L'étudiant sera capable, *au travers de situations professionnelles* :

- ◆ d'identifier et d'expliciter différents types de réunion, leurs modalités d'animation en fonction du contexte et des objectifs poursuivis ;
- ◆ d'expérimenter les différentes étapes de la conduite de réunion ;
- ◆ de relever les facteurs d'efficacité et d'efficience d'une réunion tels que :
 - les étapes d'une réunion (préparation, conduite de réunion proprement dite, évaluation, suivi d'une réunion),
 - les aspects logistiques, temporels...
 - les fonctions de la communication dans les groupes (production, facilitation, régulation),
 - les rôles formels/informels des participants,
 - les attitudes des participants et de l'animateur,
 - les aspects affectifs,
 - l'évaluation du processus (degré de satisfaction des participants, du conducteur de réunion ...)
- ◆ d'analyser une réunion et de proposer des pistes d'intervention en vue d'en améliorer le dispositif dans le cadre de l'accompagnement psycho-éducatif.

ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable : *en s'exprimant de manière claire et structurée*,

- ◆ de définir et d'illustrer des fondements scientifiques et spécificités méthodologiques relevant :
 - de la psychologie sociale et de la sociologie de la famille,
 - de la dynamique de groupe, de la conduite de réunion, de la gestion de conflit et du travail en réseau ;
- ◆ d'analyser des situations professionnelles en utilisant de façon critique et argumentée ces fondements et ces spécificités ;
- ◆ de proposer, sur base de l'analyse, des pistes d'intervention en exploitant ces fondements et ces spécificités.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- ◆ niveau de précision : la clarté, la concision, la rigueur au niveau de la terminologie, des concepts et des techniques/principes/modèles,
- ◆ niveau de cohérence : la capacité à établir avec pertinence une majorité de liens logiques pour former un ensemble organisé,
- ◆ niveau d'intégration : la capacité à s'approprier des notions, concepts, techniques et démarches en les intégrant dans son analyse, son argumentation, sa pratique ou la recherche de solutions,
- ◆ niveau d'autonomie : la capacité de faire preuve d'initiatives démontrant une réflexion personnelle basée sur une exploitation des ressources et des idées en interdépendance avec son environnement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BANDLER R., GRINGER J., Les secrets de la communication, Ed. "Le Jour", 1982
BORIE A., Optimisez vos réunions, Ed. Maxima L. Mesnil, 2017
DAVAGLADE M. & coll., Les carnets de l'éducateur – exploration de la profession, Marchienne – Rhizome asbl, 2018
DUJARDIN J-M., Jeux de rôles et e-learning - Colloque volume 1, UCL, 2007
LAINE S., Guide pratique d'entraînement à la conduite de réunion : en 99 fiches questions-réponses, Les Editions Démos, 2003
MACCIO Charles, Des réunions plus efficaces, Ed Chronique sociale, 2002
MARTINET J-L., Les éducateurs aujourd'hui, Privat, 1993
MONGEAU, P., TREMBLAY, J., Connaître votre profil et son effet sur les autres, PUF, 1994
MEUNIER J-P., PERAYA A., Introduction aux théories de la communication, De Boeck, 1993

PLAN DE COURS

I. A propos de la conduite de groupe : préambule

- Les fonctions de l'animateur
- Les types d'interactions explicites en réunion
- Les notions de leader et leadership
- La hiérarchisation des leaderships
- La *relation éducative* et la notion de leadership :
 - La relation directive
 - La relation non-directive :
 - Le laisser-faire
 - L'approche rogérienne
 - La relation démocratique

II. Les moments de réunion dans les petits groupes et les services

- Les types et réseaux de communication, les axes de propagation de l'information
- La dimension spatiale dans une réunion
- Les types de réunion, leurs spécificités
- Typologie des participants à une réunion
- Vade-mecum de la réunion – outil pratique

III. Quelques applications ciblées

- Le travail en équipe : typologie des réunions, le journal d'observation
- Le langage du secteur : notions de médiateur, de contrat, de projet éducatif individualisé

Le présent syllabus a été conçu grâce à l'aide précieuse de Marlène Nedjimi.

I. A propos de la conduite de groupe.

1. Préambule :

Le **groupe** peut avoir plusieurs formes :

- Occasionnel p ex. le groupe se réunit une ou deux fois
- Permanent p ex. un staff en milieu gériatrique
- Fonctionnel p ex. un séminaire avec des collègues (un groupe ayant un objectif particulier)
- Naturel p ex. la famille
- Artificiel p ex. une classe de cours

La **réunion** est un ensemble de relations directes dont le support est essentiellement verbal entre des personnes n'ayant pas le même statut/rôle mais dont l'un est le chef, l'**animateur**, le **leader**.

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.

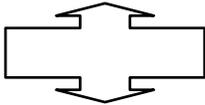
Néanmoins, les réunions sont « chronophages » (consommatrices en matière de temps) et doivent donc être les plus courtes possible et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

On appelle **conduite de réunion** l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

2. Les fonctions de l'animateur :

Penchons-nous ici sur les critères d'efficacité :

Fonction relative au contenu = **fonctions de production**

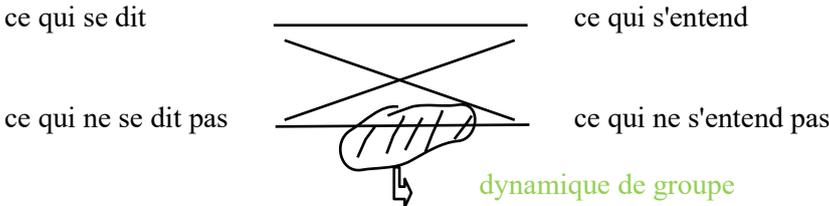


- fixer la problématique
- stimuler
- clarifier

Double regard de l'animateur

Fonction relative aux interrelations = **fonctions de facilitation**

Centrons-nous maintenant sur la **notion d'écoute** :



L'**animateur** est sensible à l'image qu'il donne, il a envie de faire bonne figure et craint donc d'être mal perçu → crainte du rejet.

L'**animateur** n'est pas omniscient mais rassemble les membres de la réunion et gère la mise en place des critères d'efficacité.

En conclusion :

Le LEADER : c'est celui qui aide le groupe à réaliser ses buts
qui aide à trouver la cohésion nécessaire → groupe efficace
c'est un facilitateur d'expériences

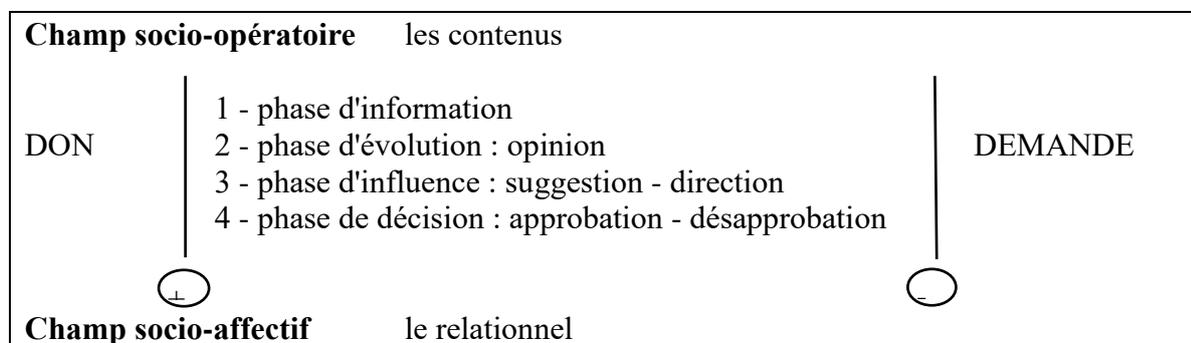
Le LEADERSHIP : c'est somme toute le « style » du leader.

Plus précisément, le leadership peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres », il désigne donc les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la fonction du leader.

Le leadership vient souvent d'un individu, comme d'une figure célèbre (à comparer à un **héros**). Cependant, il existe d'autres usages du mot *leadership* sans qu'il y ait un leadership actif auquel des 'suiveurs' montrent un grand respect (souvent issu de la tradition). Les suiveurs attribuent souvent au leader un **statut** ou du **prestige**. Le leadership implique une relation de pouvoir — le pouvoir de diriger les autres à un moment donné ou dans des circonstances précises.

Une dimension à souligner pour le leadership est le nombre d'individus sur lesquels le leader doit exercer son influence. De quelques-uns dans le cas d'une petite équipe éducative ou d'un groupe de combat à plus de centaines de milliers comme dans le cas d'une grande entreprise comme Carrefour (400 000 employés), Starbucks (20 000 cafés dans le monde) !

3. Les types d'interactions explicites :



- Ces phases sont toujours les mêmes, dans le même ordre : ne passer à la phase suivante que si la précédente est totalement exploitée.

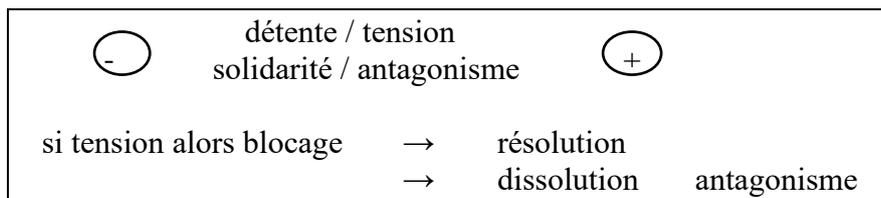
↳ Chaque point de vue doit trouver son mode d'expression : prendre le temps

- Les phases 2 et 3 sont des phases d'exploration. Si celles-ci ne sont pas tout à fait épuisées, la phase 4 sera à nouveau court-circuitée par des « informations » : don et demande entre les deux pôles positif et négatif.

- Dans la pratique, les phases ne sont pas toujours aussi clairement bien scindées.

- L'animateur veille à ce que le groupe parcourt les quatre phases au plus vite : le rythme dépend bien sûr du groupe.

- A chaque phase, deux moments s'enregistrent :



- L'animateur ne peut pas se passer des tensions dans le moment de réunion, comme il en existe autour du couple, des institutions, des groupes sportifs ou encore dans une classe de cours... Si l'animateur tente de les éviter, c'est que le fait d'être ensemble prime sur la prise de décision, l'animateur ne peut pas satisfaire tout un groupe.

4. La notion de leadership :

Le statut unidimensionnel du type « être l'animateur le plus sympathique **et** le plus efficace » est impossible. A certains moments, il y a opposition entre le but donné, soit l'efficacité, et la sympathie soit le fait d'être aimé.

D'ailleurs, le choix du leader pose problème : le leader le plus performant risque de ne pas être choisi car il est peu sympathique. Le leader doit donner la parole dans la recherche de solution (ici les phases 3- *influence* et 4- *décision* dans le schéma des types d'interactions explicites) sinon il sera perçu comme antipathique bien qu'il soit très compétent.

Apparaissent en filigrane deux notions caractéristiques autour du leader :

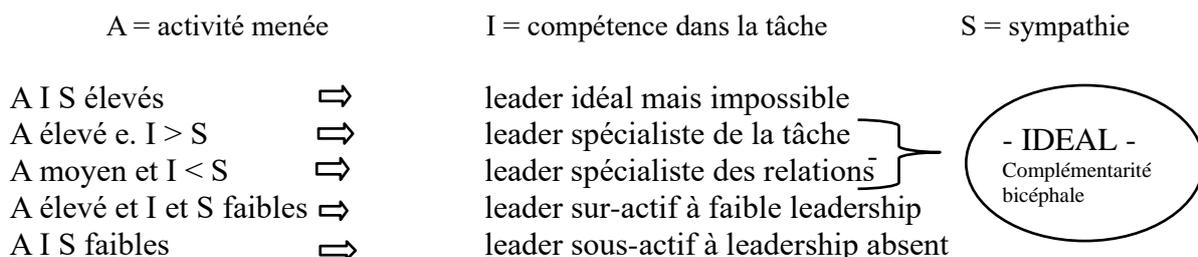
- **Le pouvoir lié à la compétence:** est la capacité d'influencer la conduite d'autrui, pour l'animateur, il provient de ses connaissances et de son expérience. Il dépend du crédit dont dispose la personne.
- **Le pouvoir charismatique:** est lié à la capacité d'exercer un ascendant sur les autres du fait de sa forte personnalité ou du prestige dont l'animateur jouit. Ce type de pouvoir est souvent l'apanage des leaders possédant une bonne structure morale et une solide réputation.

L'indice de feedback :

L'animateur doit doser la participation reçue (1) et la participation émise (2).

- (1) Apprécier la quantité d'information reçue du groupe par le leader.
- (2) Apprécier la quantité d'information émise par le leader pour le groupe ou l'un de ses membres.

Typologie rapide des leaderships :



5. Hiérarchisation des leaderships :

Leadership démocratique (notion de dialogue) - le modèle vécu comme le meilleur.

Leadership directif (ou autocratique) - le modèle décrit comme le plus détestable.

Leadership 'laisser-faire' (non directif) - le modèle considéré comme le moins intéressant.



Connotation idéologique

Les membres du groupe font ce que le **leader** demande : c'est lui qui amène la manière de se comporter aux membres du groupe.

Ainsi avec l'invitation « Soyez démocratiques » → les gens se sentent obligés de ...

Le comportement des membres du groupe n'est donc pas représentatif de ce qu'ils pensent réellement, de leurs réalités psychiques.

Pour comme le dit le sociologue C. Sherif en 1965, « la simple juxtaposition de personnes ne suffit pas à créer un groupe ». Ainsi divers concepts façonnent le groupe et affinent le concept de réunion :

VALEURS	= idéaux que la société propose à ses membres.
NORMES	= incarnation sociale et prolongement des valeurs : les règles de conduite.
ATTITUDE	= substrat de l'opinion dans la pensée.
OPINION	= expression verbale de l'attitude.

Illustration : leadership autoritaire (1) leadership démocratique (2) leadership laisser-faire (3)

Face à la politique :

- (1) la politique est déterminée par le leader.
- (2) toute question de politique est discutée en groupe : la discussion est encouragée par le leader.
- (3) la liberté de décision est laissée au groupe sous participation du leader.

Face à une activité :

- (1) le leader donne les étapes, les techniques au groupe au fur et à mesure mais ne définit pas globalement les phases successives (l'objectif).
- (2) le leader établit une perspective des diverses étapes esquissées au départ par le groupe : il suggère si le groupe est en pause.
- (3) le leader fournit des matériaux variés et fournit des infos si le groupe le demande.

Face à une réalisation concrète :

- (1) le leader assigne les tâches, il montre comment travailler mais ne participe pas activement, critique personnellement certains membres.
- (2) la répartition des tâches est décidée par le groupe, le leader participe au travail.
- (3) le leader ne participe pas pour ne pas interférer avec le déroulement des tâches dans le groupe, il n'émet des commentaires que si le groupe le demande.

6. La relation éducative et la notion de leadership :

La notion de groupe tout comme la notion de réunion se doit dans le métier d'éducateur de se confronter à un **réfèrent pédagogique, éducatif et thérapeutique**. Il est donc indiqué ici de rappeler toute une série de concepts et de figures référentes :

A- la relation directive (autoritaire, autocratique) : l'adulte impose à l'enfant.

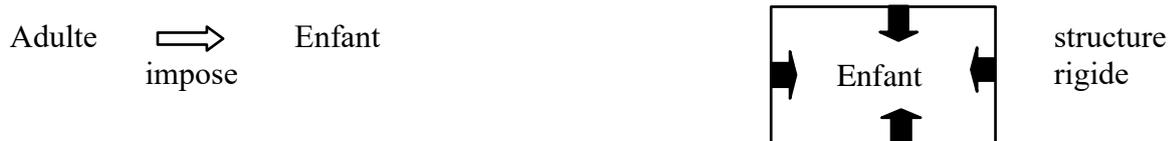
B- la relation non directive : le *pédocentrisme* (J-J. Rousseau).

- a. le laisser-faire
- b. l'approche rogérienne
- c. la relation démocratique

La relation éducative face au groupe ou la conduite de réunion, c'est le fondement de l'éducation et ce qui en fait sa qualité, les divers **leaderships** s'y illustrent.

↳ Il y a toujours moyen d'avoir une relation avec un enfant, ne serait-ce que par le toucher, le regard... bien avant la parole !

A- La relation directive (ou autoritaire, autocratique) :



C'est avant tout une relation à sens unique : adulte prédominant

L'**éducation** : structure fermée et imposée par l'adulte à l'enfant.

L'**objectif** : l'enfant doit se conformer, se coller à la structure (pensées, valeurs, habitudes vestimentaires et alimentaires).

Les **moyens** : la **punition** → artificiel.

la **récompense** : ex. « Si tu travailles bien à l'école et tu auras un beau vélo » : c'est somme toute une forme de chantage.

Les punitions sont parfois nécessaires pour poser des limites, mais pour être éducatives, elles doivent :

- ◆ faire réfléchir l'enfant à ce qu'il a fait.
- ◆ faire surmonter les obstacles.
- ◆ être en rapport avec l'acte commis -p. ex. l'enfant a cassé un carreau de sa chambre, il dort alors sans carreau pendant au moins trois jours.

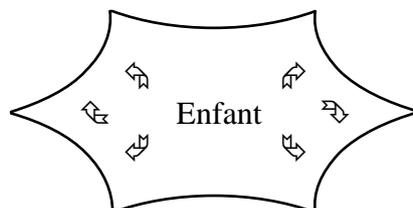
Mais leurs effets ne sont pas négligeables :

- ◆ L'enfant n'aboutit pas à une personnalité authentique : adulte, il jouera un rôle, les valeurs ne sont pas intégrées à la personnalité. A relier à la notion du *faux-self* dans le **cours de Psychologie - UF2.3**.
- ◆ L'enfant est plutôt passif : adulte, il risquera d'être sans initiative.
- ◆ L'enfant développe un sentiment d'angoisse latente.

Ce type de relation est souvent rencontré dans l'enseignement spécial.

B- La relation non directive :

Zoom sur J.-J. Rousseau (1712-1778) et le *pédocentrisme* : se centrer sur l'enfant en lui amenant à son rythme et selon ses demandes explicites ou implicites les choses autour de lui.

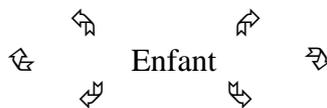


L'éducateur apprend à connaître l'enfant en vue de lui proposer une structure adaptée, et de ce fait, l'éducateur a une démarche active : concevoir une structure adaptée.

Ainsi dans son ouvrage *Émile ou De l'éducation* (un traité d'éducation portant sur 'l'art de former les hommes' - 1762), J.-J. Rousseau explique qu'Émile, dont il est le précepteur, reçoit des cartes d'invitation pour des goûters d'anniversaires mais ne sait pas les lire et donc les identifier. Le besoin de lecture se crée de cette façon, et J.-J. Rousseau lui propose l'apprentissage de la lecture.

Les extensions de la relation non directive et leurs liens avec le leadership : Courants majeurs, personnalité marquantes...

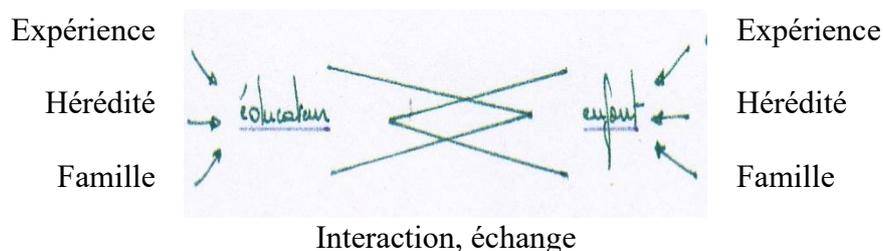
a. Le laisser-faire :



Ici l'éducateur ne propose plus rien à l'enfant, il répond juste à la demande de l'enfant. Ce qui engendre le fait :

- ◆ de maintenir l'enfant dans un certain infantilisme.
- ◆ que l'enfant ne se heurte jamais à un obstacle pour la construction de sa personnalité.
- ◆ de l'élaboration d'une personnalité instable, floue : les sujets adultes ainsi éduqués ne restent pas plus de six mois au même endroit (couple, profession, ...).

b. Carl Rogers (1902-1987) :



L'éducateur tout comme l'enfant évoluent grâce à la rencontre et donc aussi à la confrontation.

Mais quelles sont les conditions ?

1. L'éducateur est **congruent** (= être soi-même) donc authentique :
Pas de façade, l'éducateur est lui-même sans jouer de rôle.
Pour l'éducateur, assumer sa personnalité, se présenter tel qu'on est
→ 'être', pas 'avoir'.
2. L'éducateur doit faire preuve d'**empathie** :
Ressentir de l'intérieur ce que ressent l'autre, son cadre de référence.

3. L'éducateur a une **considération inconditionnelle positive** :
- Accepter "autrui-comme-autre-que-soi", donc accepter la différence
 - Respect et appréciation quels que soient les comportements, les attitudes, les sentiments, les situations, ...
 - Accepter l'autre quel qu'il soit : difficile avec certaines formes de handicap, certaines maladies.
 - Ce qui vise à développer l'estime de soi et l'autonomie : « J'ose m'affirmer dans ce que je suis » ou encore « Je suis différent de mes copains »
4. L'éducateur fait **confiance** à l'enfant : Cours de Gestion de conflits – UE8.4
- p ex. utiliser le langage "je" au lieu du langage "tu" :
« je suis énervé » « tu m'énerves »
5. L'éducateur applique le **principe de l'activité** : Trois noms de pédagogues sont ici à relever J-O. Decroly (1871-1932), C. Freinet (1896-1966) et H. Aebli (1923-1990)
- **J-O. Decroly** souligne l'obligation de démarrer de situations concrètes touchant l'enfant pour l'accrocher au moindre apprentissage. Ainsi voilà pourquoi beaucoup d'élèves n'apprécient que peu les mathématiques n'en percevant pas l'aspect utile dans leur formation.
 - La pédagogie du mouvement créée par **C. Freinet** met en place le voyage-échange entre classes correspondantes, l'imprimerie, la correspondance interscolaire, la coopérative scolaire, les visites d'artisans au sein de la classe, les visites de la classe dans les fermes, ateliers et commerces...
 - Influencé par J. Piaget (1896-1980), **H. Aebli** souligne en lien avec le développement cognitif que l'enfant construit, selon les directives de l'éducateur ses propres structures d'action, de pensée et de savoir en s'appuyant sur les expériences faites.

CONCRET	Problème Interrogation provenant de l'enfant	« Je voudrais boutonner mon gilet mais je ne sais pas le faire »
	Réflexion	« J'aimerais savoir le faire », « c'est toujours maman qui le fait »
	Construction d'opération Définition des principes	Rapprocher les deux pans du gilet Aligner boutonnères et boutons sans décalage Placer les boutonnères au-dessus des boutons De la main gauche, maintenir la boutonnère De la main droite, pousser le bouton ...
ABSTRAIT	Formation d'opération Généralisation, transfert	Etre capable de boutonner gilet, manteau, chemise,...
	Formation de pensée Synthèse et évaluation	A l'école, chez les parents, en institution, au sport Activité correctement réussie ou non

6. L'éducateur respecte les **périodes sensibles et critiques de l'enfant**.
- Selon **M. Montessori** (1870-1952), chaque enfant est unique. Il a sa personnalité propre, son rythme de vie, ses qualités et ses difficultés éventuelles. Les enfants traversent tous des « périodes sensibles » :
- Il s'agit de sensibilités spéciales en voie d'évolution, des moments de la vie de l'enfant où celui-ci est tout entier « absorbé » par une sensibilité particulière à un élément précis de l'environnement.
- Ce sont des périodes passagères se limitant à l'acquisition d'un caractère, une fois ce caractère développé, la « sensibilité » cesse. Il s'agit de :
- la période sensible du langage, plus ou moins entre 2 mois et 6 ans ;
 - la période sensible de la seconde langue, environ de 5 à 8 ans ;
 - la période sensible de la coordination des mouvements, environ de 18 mois à 4 ans ;
 - la période sensible de l'ordre, environ de la naissance à 6 ans ;
 - la période sensible du comportement social, environ de 2½ ans à 6 ans ;

L'éducateur tient compte du degré de maturité de l'enfant et se confronte souvent à l'hétérogénéité de son groupe. Le **forçage pédagogique** est proscrit : forcer un enfant non mature à un apprentissage ne sert à rien.
 L'enfant ne perçoit pas la situation, ne la comprend pas et il fournit des efforts de compréhension vains. L'enfant sans résultat concret se décourage et développe un sentiment d'inefficacité.
 → déplacement de l'apprentissage :
 Ex. Table de multiplication _ rythme, ~~réflexion~~
 Méthode « Apprenez à lire à votre enfant dès 18 mois » 1 image = 1 mot.
 Mais si on change la couleur de l'étiquette, la grandeur de l'écriture, l'enfant ne sait plus "lire".

c. La relation démocratique :

Le pouvoir à la majorité. Ainsi le choix entre "scrabble – trivial poursuit"

- L'enfant peut choisir l'un des deux mais ne peut répondre -"Aucun des deux".
- S'il est motivé, il peut définir les règles du jeu : temps, points,...

L'adulte face à l'enfant est ainsi plus patient et plus motivé	L'enfant face à l'adulte est plus actif, plus concret
--	---

C- Comparaison relation directive (1), démocratique (2) et laisser-faire (3) :

Les étapes de la tâche ou d'une activité :

- (1) Imposées par l'éducateur au groupe, ou techniques imposées. L'éducateur ne définit pas l'ensemble des étapes : aucune approche globale des étapes.
- (2) L'éducateur établit la perspective des différentes étapes, il suggère. Les étapes générales sont esquissées par le groupe.
- (3) L'éducateur fournit des matériaux variés mais ne participe pas : s'il y a démarche par groupe, alors il fournit des infos supplémentaires ; par contre si aucune démarche n'est effectuée, alors il laisse le groupe se débrouiller

Exercice :

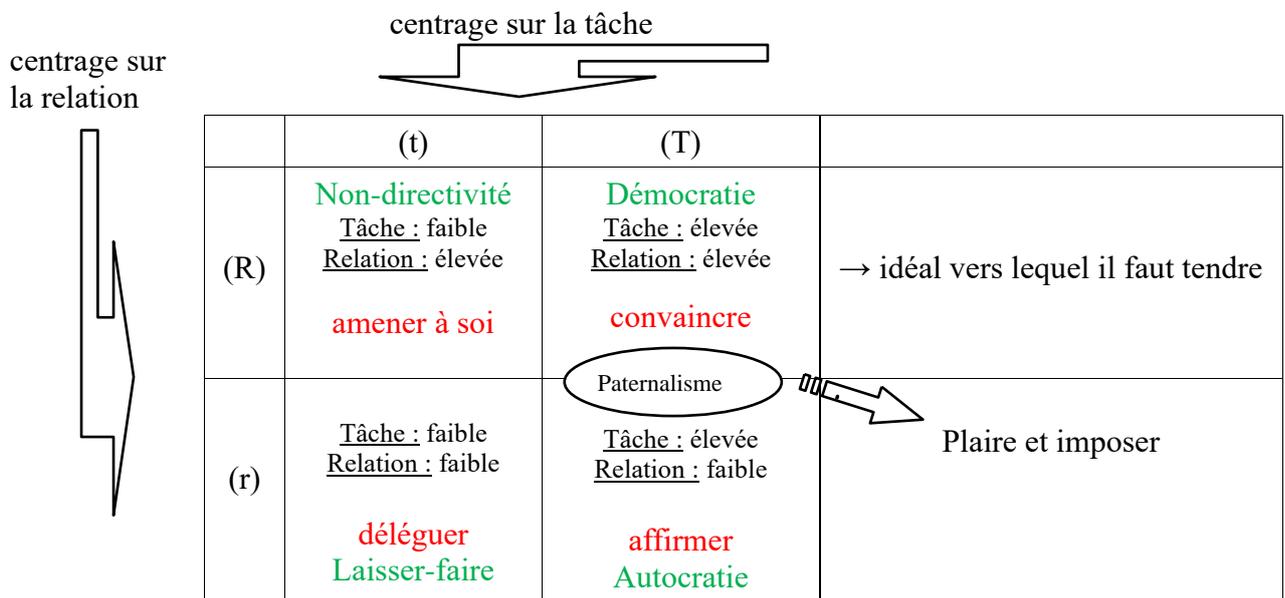
A quel type de relation éducative peuvent se rattacher au mieux ces situations ?

- (A.) Autoritaire
- (D.) Démocratique
- (L.) Laisser-faire

- 1- L'éducateur n'émet un avis sur les activités du groupe que sur demande de l'un de ses membres.
- 2- L'objectif de l'activité est déterminé par le seul éducateur.
- 3- L'éducateur a le plus souvent un ton impersonnel mais non hostile.
- 4- L'éducateur participe aux activités au même titre que les autres membres du groupe.
- 5- L'évaluation de l'activité est réalisée par le groupe et son éducateur.

- 6- Un membre de la classe demande à son éducateur où il peut trouver une carte du monde.
- 7- Tout échec scolaire est sanctionné par la suppression du dessert pendant une semaine.
- 8- L'éducateur ne désire pas intervenir dans le déroulement des activités.
- 9- "Vous avez le choix entre une promenade dans le village, ou une heure de piscine", propose l'éducateur.
- 10- L'éducateur ne révèle que partiellement les activités de la journée.
- 11- La liberté de décision est laissée au groupe.
- 12- La répartition dans la journée des trois activités de détente est discutée par le groupe.

Le modèle de P. Hersey- K. Blanchard (1973) :



Dans un monde en constant changement, le **leader** se doit donc d'être dynamique et flexible. Selon P. Hersey et K. Blanchard, il n'existe pas de 'bon' style de **leadership**, c'est le rôle du leader d'adopter le style de leadership le plus adapté à chaque situation. L'objectif du leader serait de développer au maximum l'autonomie des membres de la réunion, de ses collègues dans le service.

En conclusion :

Les enfants aiment chez leurs éducateurs :

- la justice (même traitement pour tous)
- la compétence
- l'égalité d'humeur
- la compréhension de leurs problèmes

Mais les enfants détestent :

- l'ironie (surtout les adolescents)

Somme toute, la meilleure méthode est pour l'éducateur de :

- 1° motiver les enfants
- 2° proposer des activités épanouissantes aux enfants
- 3° être bien organisé : savoir ce qu'on veut, éviter les accès de colère
- 4° être soi-même, convaincu du bien-fondé de la démarche et respecter les qualités précitées.

II. La communication dans les petits groupes et les services.

Dans les services à finalité éducative, certains réseaux de communication sont plus efficaces que d'autres. Chacun de ces réseaux a ses avantages et inconvénients, l'éducateur selon les circonstances va privilégier l'un plutôt que l'autre.

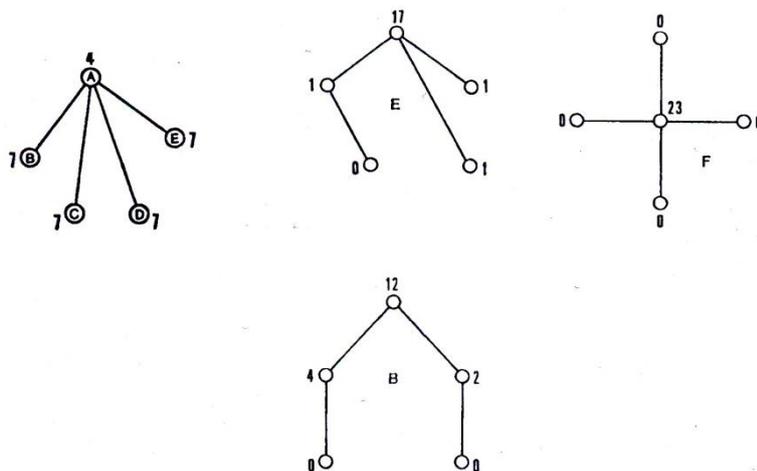
1. Le système linéaire :

$a \rightarrow b \rightarrow c \rightarrow d \rightarrow e$

"a" et "e" ne communiquent que par intermédiaire, le feed-back n'est pas possible : "a" et "e" sont frustrés.

Ici, le rendement n'est pas satisfaisant, "a" et "e" ne s'estiment pas → **mauvaise coordination**.
La solution des problèmes est **lente** à acquérir.

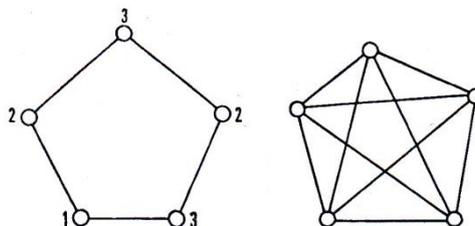
2. Le système centralisé : la croix.



"a", "17", "23" ou encore "12" :

- peut être le chef-éducateur qui centralise les informations → le feed-back est alors possible
- peut aussi être l'éducateur prenant en charge plusieurs personnes → l'éducateur de référence.
- peut-être le chef-éducateur qui collecte les informations, auprès des éducateurs et/ou des personnes, pour les transmettre ensuite à "b", par exemple l'adjoint du Conseiller d'Aide à la jeunesse, au médecin psychiatre.

3. Le staff : système tour-circuit ou channel



"1" est le chef-éducateur qui tente de récolter de l'information lors d'un staff avec ses éducateurs.

Toutes les connexions sont autorisées.

Le pont positif est que tous les participants sont satisfaits car plus actifs. Le point négatif, c'est que cela nécessite beaucoup de temps.

En conclusion :

- Le système centralisé permet le maintien d'une organisation stable.
- Le staff s'axe sur une organisation plus floue, sur le mode de la complémentarité et non de la hiérarchie. Le staff permet plus facilement l'obtention d'une solution à un problème compliqué et cela avec créativité.

4. Au sein des services :

On constate souvent une insuffisance et une qualité médiocre des communications au sein des services à finalité éducative.

Deux types de communications :

- ◆ Les communications informelles : ainsi, les propos tenus lors de la pause-café, les rumeurs, les bruits de couloir,...
- ◆ Les communications formelles : communications officielles, à travers notamment les notes de service.

Trois axes de propagation des informations :

L'axe vertical :

Les informations suivent deux sens :

- ◆ **descendant** : lorsqu'elles proviennent de la direction, de la hiérarchie et descendent vers la base des travailleurs sociaux. Ainsi, les plus nombreuses sont les ordres, les informations générales, les notes de services, ...
- ◆ **ascendant** : lorsqu'elles proviennent de la base et remontent vers la hiérarchie. Ainsi, informer la direction sur la situation aux différents niveaux et hiérarchie.

L'axe horizontal :

Les « passerelles » entre les différents services ou les diverses équipes, de « maison » à « maison ».

→ problèmes de coordination : qui doit communiquer avec qui ?

L'axe oblique : peu fréquent mais terriblement efficace

Les informations ici sont transmises plus rapidement mais cela crée souvent des conflits hiérarchiques.

Ex : L'éducateur interpellé ou interpellant le directeur sans en informer son chef-éducateur.

Les causes des problèmes de communication :

La dimension de l'institution :

Pêle-mêle : Le nombre des membres du personnel et de responsables directionnels, la distribution et la grandeur des locaux, l'architecture dispersée,

La non-connaissance des membres du conseil d'administration de l'ASBL.

Le manque de supports écrits :

Trop d'informations restent sur le plan verbal, peu de traces subsistent sur le cahier de communication, les documents officiels et autres rapports....

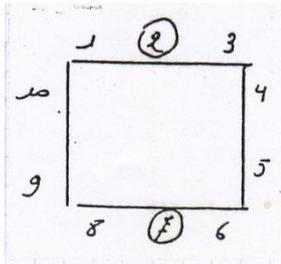
La double structure de l'institution :

Les institutions à caractère éducatif comptent une structure pédagogique et une structure administrative. Leurs langages sont différents, peu compatibles, car leurs objectifs sont différents.

Les réseaux de communication dans les moments de réunion :

C'est ici l'ensemble et la configuration des canaux de communication existant dans un groupe. La disposition spatiale influence les communications et donc les échanges.

Table carrée

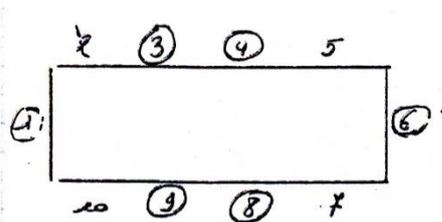


2 fait écran entre 1 et 3.

7 fait écran entre 6 et 8.

2 et 7 peuvent être en rivalité.

Table rectangulaire

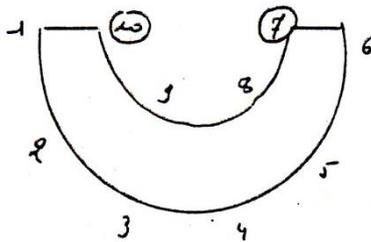


1 et 6 sont isolés et semblent occuper une position particulière face aux autres membres = "position de combat" (face à face).

3, 4, 9 et 8 forment un écran.

1 et 7 : il y a un vis-à-vis d'autorité. Sur un référent psychanalytique, c'est une position phallique = position de pouvoir.

Table en U

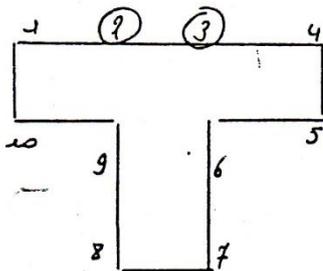


10 et 7 ou 9 et 8 se tournent le dos, et doivent fournir des efforts pour se voir.

2 et 5 sont distants.

1 et 6 : distance + obstacles (10 et 7).

Table en T



10 et 5 doivent fournir des efforts pour voir 9, 8, 6, 7, 1, 4.

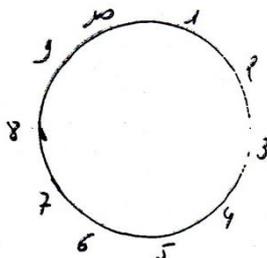
4 et 5 ou 1 et 10 sont en position de dialogue.

6 et 5 ou 10 et 9, sont dos à dos.

2 et 3 forment un écran.

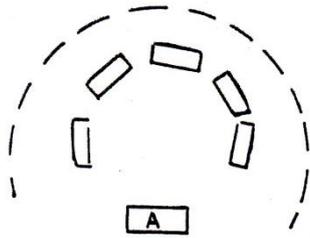
Ex. Mariage.

Table ronde



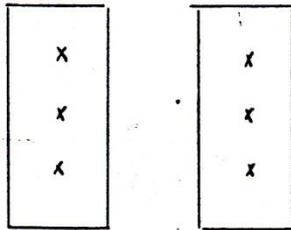
Les tables rondes ou ovales réalisent les conditions nécessaires au bon déroulement des réunions : bon réseau de communication, convivial.

Disposition 'auditoire'



Pour établir et favoriser de bons échanges, il faut disposer les tables en arc de cercle, avec au centre des cercles, l'animateur.

Front à front



Les participants se font face dans une discussion d'intérêts opposés → suppose une confrontation.

Cette disposition permet peu la communication et incite plus à l'affrontement comme lors des débats politiques télévisuels ou les réunions patron/syndicat.

En conclusion :

- ◆ Plus le réseau est centralisé, plus le nombre de communications diminue.
- ◆ La qualité et la rapidité du travail à exécuter, le rendement du groupe, le bien-être affectif des participants sont affectés par la configuration spatiale du réseau.
- ◆ Le cercle totalise un maximum de messages envoyés mais la résolution du problème se fait moins facilement. De plus, le nombre de messages envoyés étant plus important, cela peut être une source d'erreurs → surtout si le cercle est sans leader.

5. Les types de réunions :

Les types de réunion se distribuent souvent selon les phases d'un projet (lancement, avancement en lien avec un calendrier, sa clôture), mais surtout selon les **objectifs** poursuivis :

La coordination :

La réunion de service ou réunion de suivi : fonctionnement du service dans son quotidien, échanges sur l'évolution d'un résident, élaboration de projet, ...

La réunion de coordination : horaires, répartition des tâches, ...

La réunion de réseau : les intervenants externes (Centre PMS, centre de guidance, hôpital, ...) sont conviés au sein de l'équipe institutionnelle.

La décision :

L'étude de cas ou réunion de synthèse : en vue d'une mise en autonomie, d'une sortie, etc...

La réunion d'admission : d'un résident, d'un bénéficiaire.

L'information :

L'assemblée générale ou AG : ascendante / descendante.

La réunion de formation : poursuivre la formation continuée.

La créativité :

La réunion avec les bénéficiaires / résidents et les professionnels.

La communication :

Le conseil des médecins/des psychologues = réunion de corporation.

La réunion des éducateurs et de leur chef-éducateur, des assistants sociaux et de leur chef de service,...

La négociation :

La réunion syndicale.

Zoom sur la typologie des participants aux réunions :

Selon P. MONGEAU & J. TREMBLAY (1994), une **première catégorie** réunit trois modes, le participant y joue un **rôle actif** : *impulsif, convaincant* et *analyste*.

L'*impulsif* exprime promptement son avis, ses sentiments et ses opinions, quitte à les analyser par la suite. Il ne peut s'empêcher de laisser savoir ce qu'il pense. Ses interventions dynamisent le travail du groupe.

Le *convaincant* tente de persuader, de vendre une idée ou un projet. Il cherche à convaincre tout le monde et profite de toutes les opportunités pour obtenir l'adhésion à ses propositions. Sa fonction au sein du groupe serait de rallier les diverses contributions des membres autour d'un même projet.

L'*analyste* met en perspective l'ensemble des éléments, communique sa compréhension des enjeux, accorde une grande importance à bien établir où l'on va. Sa contribution principale est de clarifier les échanges et la production.

La **seconde catégorie** réunit les trois autres modes d'interaction où le participant joue un **rôle réactif** : *discret, sceptique* et *strict*.

Le *discret* appuie plus souvent qu'il ne propose, reste silencieux lors de confrontations entre d'autres membres, est plutôt effacé et tend à noyer ses idées parmi celles des autres. Sa contribution se situe principalement au niveau de l'écoute et de l'appui aux autres membres du groupe.

Le *sceptique* se fie peu aux autres. Il est aux aguets et cherche à savoir à qui profitera une décision. Face aux tensions, il tend à tout ramener à un conflit d'intérêts. Sa fonction est de surveiller et d'examiner les échanges.

Le *strict* est préoccupé par le respect de l'horaire, des règles et des procédures. Il porte beaucoup d'attention à la structure et à la répartition équitable des tâches entre les membres. Sa contribution est de structurer les échanges et la production.

Plusieurs parallèles peuvent être établis : le *discret* /l'effacé/le passif/le silencieux/le tendre/etc.; le *sceptique*/le blâmeur/le critique/le chercheur-de-coupable/etc.; le *strict*/le programmé/le scrupuleux/le fignoleur/le perfectionniste/etc.; l'*analyste*/le clarificateur/le froid/l'analyste-raisonneur/etc.; le *convaincant*/le diplomate/l'encourageur/le manipulateur/le médiateur/etc.; l'*impulsif*/l'impératif/l'agressif/le dominateur/le dur/etc.

Ou bien encore...

Le *timide* ne participe pas et est en retrait. Comment le gérer? Il faut le regarder, le prendre à témoin, le valoriser, le soutenir pour peu à peu l'intégrer.

Le *rebelle* conteste. Souvent c'est par manque de reconnaissance et par souci de se faire accepter. Il faut là encore lui montrer qu'on lui octroie un rôle et le faire basculer dans le positif en l'amenant à proposer des solutions

La *diva* est l'employé qui sait tout, qui connaît tout, qui a tout vu. Dans le cadre d'une réunion, il s'agit de ne l'interroger qu'au final en ayant survalorisé l'avis des autres et légèrement sous valorisé le sien afin de lui faire comprendre que d'autres savent aussi bien ou mieux que lui.

Le *bavard* mieux vaut ne pas lui poser de questions ouvertes. Mais au contraire canaliser son comportement et lui dire qu'on lui demandera son avis au final afin de l'aider à rester attentif.

Le *taillon* pourra être chargé du secrétariat de la réunion ce qui l'occupera.

6. Vade-mecum de la réunion.

Voici les éléments, les questions à se poser autour de la préparation d'une réunion, de son déroulement, de sa conclusion, de ses traces écrites,...

Opportunité de la réunion

Avant tout chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnisme aigüe » :

- ✓ Quel est l'objectif de la réunion ?
- ✓ Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ?
- ✓ Une web conférence ou réunion en classe virtuelle (via internet) suffirait-elle ?

Périmètre de la réunion

Nombre et qualité des participants : Il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants (entre 6 et 15), afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique.

Durée : Idéalement, la durée de la réunion ne devrait jamais dépasser 2 heures.

Ordre du jour : Il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour. Dans ce cas, un document préparatoire, envoyé préalablement, situant le contexte, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention. L'ordre du jour précise notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Eventuellement transmettre un plan d'accès récapitulatif les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare) à proximité du lieu de la réunion.

Date et réservation de la salle

En fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date, une heure où les participants sont disponibles.

La date de la réunion peut être prévue au minimum 10 jours à l'avance si l'envoi d'invitations et de convocations est nécessaire.

La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :

- ✓ Capacité de la salle - en termes de places assises
- ✓ Dimensions et forme de la salle - selon le type de présentation ou d'animation
- ✓ Besoin d'un accès à internet ;
- ✓ Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels

Pendant la réunion : tour de table

Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant.

Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunions, chacun devra être rapporteur à son tour.

Feuille d'émargement

Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement.

Récapitulatif du relevé de décision précédent

A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédente peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.

Rappel de l'ordre du jour

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants.

Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en début de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion.

Climat

Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une température adaptée permettra de rendre une réunion plus efficace.

Rédiger un relevé de décision

Date de la prochaine réunion

S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion (s) suivante (s).

Après la réunion : rédiger le compte-rendu

Durant la réunion, la prise de notes doit être précise :

- Soit les notes sont prises au brouillon, puis rédigées à tête reposée, dans les jours qui suivent. Cela permet également de vérifier l'orthographe d'un nom, d'un sigle.
- Soit les notes sont rédigées directement sur le cahier de comptes rendus, avec un risque de répétition. On respecte alors la chronologie mais pas la synthèse. L'avantage est un gain réel de temps.

Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la *mémoire à moyen terme* - Cours de Psychologie – UE4.1.

Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :

- Objet de la réunion,
- Date et lieu de la réunion,
- Participants : les personnes excusées, les personnes conviées mais absentes, leurs titres,
- Ordre du jour,
- Résumé de chaque point de l'ordre du jour : les décisions prises en précisant si elles sont collectives ou individuelles, en indiquant les priorités et échéances, les moyens matériels,...
- L'heure de la fin de la réunion et le cas échéant, la date de la réunion suivante.

Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :

- Acter des décisions, garder une trace. Assurer une continuité dans les actions mises en place dans l'équipe, éviter la dispersion et donner au groupe la « contrainte » d'établir un lien entre chaque réunion.
- Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître le contenu.
- Capitaliser l'information, pour mémoire. Engager l'action : le compte rendu est une synthèse des décisions prises et des problèmes qu'il reste à résoudre. Chacun peut s'y référer pour contrôler les décisions, la définition des tâches et des engagements pris.

Diffuser le compte-rendu

Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

III. Quelques applications ciblées.

Application I : le travail en équipe – métier d'éducateur:

Texte extrait de Gaspard Fr. & Coll., Les Carnets de l'Éducateur- exploration de la profession, Fonds social ISAJH, 1996

Le travail en équipe

La rotation du personnel ne pose-t-elle pas un problème aux enfants... et aux éducateurs?

La rotation des éducateurs est un problème rencontré principalement dans les structures d'hébergement où la présence est requise vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Aujourd'hui la plupart des modes d'organisation du travail tentent de répondre à la fois aux besoins de sécurité et de repères des bénéficiaires et au besoin de conditions de travail supportables des éducateurs. C'est une question particulièrement sensible de la profession qui ne trouve pas de réponse entièrement satisfaisante (voir pages consacrées aux conditions de travail).

Ici se pose également la question des stagiaires présents au sein des équipes éducatives. Les demandes de formation sur le terrain des futurs éducateurs sont sans cesse en augmentation. Comment les institutions et services arrivent-ils à trouver un juste équilibre entre les demandes des centres de formation et leurs propres besoins, tout en respectant les usagers, leurs repères et références?

Pourquoi passer autant de temps en réunions?

Le temps consacré aux réunions peut varier d'une heure à huit heures par semaine selon les services. Il y a des réunions de coordination qui servent à planifier les activités et à régler les problèmes inhérents au travail d'équipe. D'autres réunions sont consacrées aux échanges sur l'évolution de la personne et de sa situation et permettent de faire régulièrement le point sur le travail entrepris, d'élaborer des projets. Les réunions pluridisciplinaires appelées souvent « études de cas » ou « réunions de synthèse » ont pour objectifs de rassembler toutes les informations disponibles pour orienter les actions, fixer les modalités de travail et déterminer les moyens à mettre en oeuvre. Les réunions en partenariat permettent de réunir les différentes parties engagées dans l'action et de faire le point. Enfin, les réunions générales du personnel et les réunions de formation sont là pour favoriser le sentiment d'appartenance, la culture de l'entreprise.

L'intensité et la fréquence de ces réunions sont peut-être des indicateurs du degré de professionnalisme des services car il nous semble que c'est à partir de la rencontre et des échanges de points de vue que le travail éducatif peut se construire.

Si les décisions prises en équipe ne sont pas respectées par tous, que se passe-t-il?

Le travail en équipe est à la fois une richesse et une contrainte pour l'éducateur. Développer une cohérence dans le travail nécessite des concessions réciproques qui ne peuvent se faire qu'à partir du moment où les échanges et les confrontations dépassent les aspects trop émotionnels. C'est un aspect du travail qui demande du temps, une ouverture d'esprit et qui met en jeu les motivations et la place de chacun.

L'instabilité fréquente des équipes de travail, outre les problèmes de communication, renforce souvent la difficulté. Les décisions se prennent alors dans un contexte de rapport de pouvoir où les éducateurs dominants s'organisent pour faire passer leur point de vue. Le non-respect des décisions s'apparente ainsi à une sorte de désobéissance de la part de celui ou de ceux dont l'acceptation explicite n'était qu'une forme de soumission.

Rencontrer les familles, discuter avec les parents, est-ce bien le rôle de l'éducateur?

Depuis le développement du « milieu ouvert » dans les années 80, les éducateurs ont vu leur travail enrichi de l'intervention auprès des familles et des autres intervenants. Circonscrit d'abord dans le secteur de l'aide à la jeunesse, ce nouveau rôle de l'éducateur se développe graduellement dans les autres secteurs de l'aide socio-éducative et trouve de plus en plus sa place en complémentarité avec l'action de l'assistant social et du psychologue, même si parfois des enjeux de terrain professionnel restent présents. Par sa position particulière, l'éducateur est le professionnel qui connaît le mieux les comportements de la personne: c'est souvent un atout dans les rencontres avec la famille, à partir du moment où l'éducateur peut maîtriser ses affects et laisser place à l'expression des difficultés des parents. Le jeune, l'adulte et sa famille forment un tout. Travailler avec une personne en niant sa réalité familiale, son histoire, c'est comme l'amputer d'une partie de son identité.

Le psychologue, le médecin attendent beaucoup d'informations de la part des éducateurs sur les comportements des résidents mais de leur côté, ils en donnent très peu. Pourquoi?

Si cette situation est encore fréquente, elle semble moins massive aujourd'hui qu'il y a une quinzaine d'années. Elle tient probablement au fait incontournable que c'est l'éducateur qui, par sa position en « première ligne », possède le plus d'éléments d'informations sur les bénéficiaires, informations qui sont nécessaires aux autres intervenants pour leur permettre d'effectuer une part de leur travail. Mais s'ils sont détenteurs d'une masse d'informations, les éducateurs ne savent pas toujours les identifier et les exploiter en suffisance. Que le psychologue, le médecin ou l'assistant social soient des vecteurs qui favorisent l'organisation de ces informations et leur décodage en vue d'augmenter l'efficacité du travail nous semble faire partie de la complémentarité dans le travail interdisciplinaire. Qu'ils en tirent des moyens pour assurer leur position d'expert nous semble plus contestable...

1. La rotation des éducateurs :

→ structure d'hébergement avec présence requise 24h/24.

- besoin de sécurité et de repères des bénéficiaires.
- besoin des conditions de travail des éducateurs.

2. Le temps des réunions (intensité et fréquence du professionnalisme du service) :

→ De 1 à 8 heures / semaine selon les services.

- Réunion de coordination : planifier les activités, régler les problèmes du travail en équipe.
- Réunion de suivi : échanger sur l'évolution de la personne, faire le point sur le travail entrepris, élaborer des projets.
- Réunion pluridisciplinaire / réunion de synthèse / étude de cas : rassembler les infos pour orienter les actions, fixer les modalités de travail, déterminer les moyens → partenariat entre divers services.
- Réunion générale du personnel : cultiver le sentiment d'appartenance, la culture d'entreprise.
- Réunion de formation : poursuivre la formation continuée.

3. Le non-respect des décisions :

Travail en équipe ⇔ contrainte ? Richesse ? pour l'éducateur...

Concessions réciproques ← dépasser les aspects émotionnels (besoin d'échanges et de confrontation).

- Instabilité fréquente des équipes (changement de personnel).
- Problèmes de communication.
- Rapports de pouvoir des éducateurs si anciens ou dominants.

4. Rencontres des familles et autres intervenants :

L'action de l'éducateur devient complémentaire de celle de l'assistant social et de celle du

psychologue. L'éducateur connaît mieux les comportements de la personne → atout pour la famille

Il laisse s'exprimer la famille et tient compte de celle-ci comme de l'histoire de la personne

→ identité préservée.

5. L'attente du psychologue :

Le psychologue attend beaucoup d'informations de l'éducateur face aux personnes, il est en position de « première ligne » mais il ne sait pas toujours identifier et exploiter en suffisance ces informations.

Zoom sur le journal d'observation de la vie d'un groupe

Le rapport d'observation d'une situation de vie quotidienne : cette situation est rapportée, c'est-à-dire qu'elle est passée, qu'elle a eu lieu et qu'elle est décrite par écrit. Elle est professionnelle au sens où l'éducateur est un observateur participant et impliqué : il est acteur. Sont alors proposées trois étapes :

Première étape : traduction écrite d'observations en termes comportementaux : les faits et les gestes, les dires.

- Recueil des actes et paroles : l'événementiel, les tâches, les productions.
- Travail sur le langage : usage et précision des mots; recherche de sobriété et d'exactitude du vocabulaire, interrogation sur les qualificatifs (adjectifs et adverbes), sur ce qu'ils supposent de références à des systèmes de valeurs, de jugement de valeur.
- Repérage des acteurs : l'acteur principal, les protagonistes et antagonistes, éventuellement les acteurs absents de la situation proprement dite et dont l'absence pèse.
- Le cadrage espace-temps : le lieu de l'action, les situations dans l'espace, les placements, les trajectoires, les postures, le temps, les durées, les fréquences, les enchaînements chronologiques.

Deuxième étape : émergence de sens.

- Recherche du sens donné par l'observateur participant.
- Recherche des alternatives : ouverture des possibles, n'y a-t-il pas d'autres interprétations ?
- Recherche de points de vue.
- Confrontation de l'interprétation de l'observateur participant avec d'autres points de vue.

Troisième étape : préparation à l'action.

- La situation observée débouche-t-elle sur la préparation d'une action éducative ?
- Hypothèse d'action éducative, orientation de recherche d'informations complémentaires.

Quelques questions importantes à se poser en tant qu'éducateur lors de la rédaction :

Pour qui j'écris ? - Pourquoi j'écris ? - À qui j'écris ? - De quoi ai-je besoin pour cet écrit ? - Comment j'écris ? - Qu'est-ce que j'écris ?

L'écrit n'est pas une fin en soi : il est le produit d'une réflexion progressive instaurée autour du fond et de la forme, au niveau de sa construction et de sa transmission.

Quels que soient la finalité, le contenu et l'enjeu de ce type d'écrit, il constitue généralement «un savoir sur l'autre» La responsabilité du rédacteur s'inscrit dans une démarche professionnelle :

- prise en compte de sa propre subjectivité et de sa place « d'écrivain » dans la structure

- identification et considération des différents destinataires internes et/ou externes ;
- anticipation des modalités de diffusion, des lecteurs potentiels et des usages possibles du texte;
- respect des règles déontologiques et principes éthiques concernant le traitement des informations sur les personnes donc connaissance du cadre légal : «confidentialité et secret professionnel».

Application II : Le langage du secteur

Le langage du secteur socio-éducatif utilise des termes concrets empruntés au langage général mais leur donne un sens particulier, tout en versant dans un effet de mode.

Texte extrait de Gaspard Fr. & Coll., Les Carnets de l'Éducateur- exploration de la profession, Fonds social ISAJH, 1996

Le langage du secteur

Les termes *contrat, autonomie, médiation* sont aujourd'hui omniprésents dans le secteur. Que recouvrent-ils?

Le langage du secteur socio-éducatif a comme particularité d'utiliser des termes courants et empruntés au langage général tout en leur donnant un sens particulier: le nombre de mots utilisés avec des guillemets qui jalonnent ces carnets en témoigne.

Certains termes qui se répandent dans le secteur sont le résultat d'effets de mode. Ainsi, le terme « autonomie » a fait son apparition au moment de la mise en place de certains services du « milieu ouvert » (encore des guillemets...) qui visaient la possibilité pour le jeune de quitter l'institution et de vivre seul avec la visite régulière d'un éducateur: c'était la « mise en autonomie ». Mais dire à quelqu'un « Sois autonome! », c'est lui lancer une injonction paradoxale, le processus d'autonomie étant par essence le résultat de décisions personnelles. Le terme « autonomie » a été, et est toujours, employé pour désigner des états qui n'ont rien d'autonome. Et ce concept est d'autant plus piégeant si on observe les conditions parfois peu autonomes dans lesquelles les éducateurs travaillent eux-mêmes...

Depuis quatre à cinq ans, le terme « contrat » est venu enrichir le vocabulaire du secteur.

Dans l'air du temps (contrat social, contrat de sécurité, contrat de société...), ce terme suppose qu'un nouveau rapport peut s'établir entre la personne qui reçoit de l'aide et le travailleur social, nouveau rapport qui se base sur un accord qui reconnaît à la personne la capacité de faire un choix. Mais à côté de cette tentative d'inscrire l'aide dans un rapport de liberté, l'observation montre que bien souvent les « contrats » passés avec les personnes indiquent surtout ce à quoi celles-ci s'engagent et ressemblent à une liste des efforts que la personne consent à fournir... A-t-elle vraiment le choix?

Les mots « médiation », « médiateur » sont les mots-vedettes du moment. Tout neufs dans le secteur, ils ont probablement de beaux jours devant eux. Ils semblent désigner à leur tour un nouveau rôle, de nouvelles pratiques pour le travailleur social, qu'il soit enseignant, éducateur, assistant social, psychologue, criminologue ou sociologue...

Plusieurs intervenants les ont déjà adoptés, des formations sont mises en place. La philosophie du travail du médiateur s'appuie sur la discussion, la négociation, les accords qui se substituent ainsi apparemment aux contraintes et à la force. Il est encore trop tôt pour en mesurer les impacts sur les pratiques du secteur.

La notion d'autonomie : liée à la mise en place des services en " milieu ouvert ".

→ La « mise en autonomie » : le jeune quitte l'institution, vit seul et à la visite régulière d'un éducateur.

→ « Sois autonome » : l'injonction est ici paradoxale car le processus d'autonomie ne peut venir que de décisions personnelles.

La notion de **contrat** : c'est le rapport entre la personne qui reçoit l'aide et le travailleur social.

→ La personne peut choisir → liberté

Or en réalité, le contrat pour la personne est surtout une liste d'efforts à fournir

→ La personne a-t-elle vraiment le choix ?

La notion de **médiation / médiateur** : Est-ce un nouveau rôle ? Sont-ce de nouvelles pratiques ?

Dans les secteurs de l'éducation, l'enseignement, la psychologie, la sociologie,...

→ discussion, négociation, accord remplacent contraintes et force.

Zoom sur le projet pédagogique, éducatif et thérapeutique individualisé

Le mot **projet**, du latin *projicere*, « jeter en avant », insiste sur le fait d'anticiper, définir des objectifs pour l'avenir, mettre en place des moyens et des stratégies, désigner des lieux et des personnes ou des services pour y parvenir.

L'exercice du projet individualisé comporte une partie consacrée au passé (histoire du sujet et de sa famille, placements antérieurs) et une partie consacrée au présent, à l'ici et maintenant dans l'institution.

Pédagogique renvoie à l'ordre des **apprentissages** : apprentissage préscolaire, développement psychomoteur et sensori-moteur, apprentissage du langage, apprentissage scolaire, enseignements professionnels, savoir-faire,...

Éducatif renvoie à l'ordre du **développement de la personnalité** : communication, relation, de la socialisation, de l'autonomie. C'est le domaine de l'**inscription sociale** dans le groupe.

Thérapeutique se centre sur la **souffrance** et s'applique aussi bien aux soins dentaires qu'aux psychothérapies : rééducation psychomotrice, logopédie, thérapie familiale,...

Individualisé : le projet est individualisé, il est centré sur un sujet au singulier. Il renvoie au fait que chaque individu est particulier et nécessite une prise en charge, un dispositif, des mises en œuvre singulières. L'interrogation porte sur le rapport entre projet d'établissement et projet personnalisé. Trop souvent, les dispositifs éducatifs reposent sur l'organisation d'une vie communautaire. L'objectif et les actions éducatives tendent alors à l'intégration ou à l'adaptation de l'utilisateur à cette vie collective.

Différentes finalités doivent être à la clé de tout projet :

- favoriser le maintien en milieu de vie ordinaire ;
- s'interroger sur les indications de placement : y a-t-il contre-indication à l'hébergement dans la famille ?
- favoriser la participation, l'association de la famille à la prise en charge : la famille n'est-elle pas porteuse de solutions ?
- favoriser le maintien et l'intégration dans l'école ordinaire ou le professionnel;
- diagnostiquer les handicaps, les manques, les inaptitudes, mais aussi les points forts, les goûts, les acquis, les aptitudes ;
- envisager avec l'utilisateur et non plus seulement pour l'utilisateur.

Un protocole d'écriture

Au niveau organisation, le canevas suivant est proposé et peut être retenu comme plan.

1. Recueillir une histoire du sujet :

- anamnèse ;
- données familiales et données sociales ;

- parcours institutionnel (placements antérieurs, diagnostic antérieur) ;
- parcours scolaire et social, emplois.

2. Évaluer et diagnostiquer :

- observations réalisées dans le service ;
- relations de l'utilisateur avec le groupe, l'éducateur, la famille ;
- situation scolaire ou professionnelle actuelle ;
- bilan et évaluation des actions menées.

3. Définir des objectifs d'action éducative :

- projet de l'utilisateur (enfant, adolescent, personne handicapée, ...) ;
- projet de la famille ;
- propositions éducatives.

4. Produire une stratégie d'action concertée :

- définition et mise en place des moyens ;
- attribution des tâches et actions ;
- modalités concrètes d'implication de la famille et de l'utilisateur.