



www.educ-enjeux.fr

contact@educ-enjeux.fr

Intervenant dans les Institutions Sociales ou Médico-Sociales, selon Educ-Enjeux.

Educ-Enjeux est un organisme de formation français, avec un numéro de Formateur, une déclaration auprès de la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, la DREETS qui exerce des contrôles réguliers sur notre activité. Les interventions d'Educ-Enjeux se réalisent sous l'égide de contrats ou conventions de formations liant l'organisme de formation au commanditaire et aux établissements et services qui nous mandatent.

Alors pourquoi parler « d'Intervenant » plutôt que de « Formateur » ?

Les *Intervenants* Educ-Enjeux sont amenés à répondre à des commandes du type : « *nous ne savons plus comment répondre à la violence du public, pouvez-vous nous aider ?* » ou « *nous aurions besoin d'aide afin de continuer à garder notre identité institutionnelle avec notre travail focalisé sur la qualité du lien et la lecture à travers les niveaux de souffrance du public* » ou « *nous ne comprenons plus le public actuel, pouvez-vous nous accompagner ?* » ou encore « *notre établissement traverse une crise sans précédent : climat social délétère, notes d'incidents ou d'événements indésirables à foison, agressions, ... pouvez-vous nous former ?* » ...

Le marché de la Formation Professionnelle Continue est un marché particulièrement concurrentiel. Il existe de nombreuses offres destinées aux professionnel(le)s du secteur social et médico-social. Dès lors, et dès sa création en 2012, Educ-Enjeux a dû affirmer son identité, en définissant ses interventions dans le cadre général des modalités suivantes :

- ✓ Un **référentiel théorique intégratif** et ouvert à de nouvelles approches en fonction de l'évolution de la recherche et de la science.
- ✓ Un **cadre d'intervention souple**, avec peu de règles en dehors de celles du Droit du travail, du règlement intérieur du site où nous intervenons et du Code pénal. Les principes de fonctionnement sont particulièrement libres : chaque participant étant responsable de son propos, *intervenant* compris. Nous essayons notamment de faire vivre la liberté d'expression, la liberté de corps et de mouvement ainsi que l'accueil des ressentis et émotions.
- ✓ Les approches formatives, essentiellement inductives, partent de la pratique et des partages d'expérience pour aboutir à la théorie. Le concept « **d'Injonction à Penser** » J-P. GAILLARD, est impliqué dans toutes les démarches. C'est ainsi que le recours à l'outil prend tout son sens. Utiliser un outil, permet ici de générer une expérience nouvelle qui à son tour pourra ouvrir à de nouveaux savoirs et des savoir-faire voire savoir-être.
- ✓ Un corpus théorique et pratique focalisé sur la **Pédagogie du Lien Développementale** (PLD) (R. COENEN est à l'origine du concept de la PNP (Pédagogie Non Punitive) ainsi que du concept de Lien Développementale. La PLD, née entre le Canton de Neuchâtel en Suisse et les Vosges en France en 2016, est inspirée de la PNP, et complétée par de nombreuses autres sources et supports au fil des années et de l'avancées des recherches en matière de Sciences de l'Education).
- ✓ Des enjeux institutionnels complexes qui nécessitent des **interventions systémiques, globales** et donc une pleine association de **toute la chaîne hiérarchique**, avec un travail spécifique à destination et en collaboration avec les cadres hiérarchiques (N+1, N+2, ...) et techniques (psychologue institutionnel, chargé de mission...).

- ✓ Une phrase qui résonne dans toutes les têtes : « pour qu'une Institution soit suffisamment soignante, il faudra d'abord qu'elle apprenne à prendre suffisamment soin d'elle-même » (R. COENEN) et **l'Institution c'est tout le monde !**
- ✓ Des **modalités d'intervention souples, adaptables et évolutives en fonction des besoins** repérés : par exemple, la taille et la composition des groupes peuvent varier, des accompagnements individuels sont possibles, des temps d'immersion ou de Formation en Situation de Travail sont proposés.
- ✓ Une **prise en compte du fonctionnement humain**. La Zone Proximale de Développement (**ZPD**, L. Vygotsky) est cet espace de compétences dans lequel une personne peut progresser dans ses apprentissages de manière relativement autonome et sécurisée.
- ✓ Et donc, enfin et surtout, la **recherche de sécurités** : la sécurité dans les interactions (entre professionnels et le public, entre collègues, entre échelons hiérarchiques...) la sécurité intrapsychique, psychocorporelle, etc.

Ce texte n'a pas pour objet de définir ce qu'est la Pédagogie du Lien développemental (PLD), ce qui en relève ou non. D'autres documents sont disponibles à cet effet sur www.educ-enjeux.fr rubrique les Outils de la Boite. La PLD amène des outils souvent novateurs : des outils basés sur les apports récents notamment dans le domaine des neurosciences affectives, des approches empathiques, des théories de l'attachement ou de la théorie polyvagale des émotions. Ces savoirs et savoir-faire peuvent bousculer certaines croyances et interroger certaines pratiques ; ils vont souvent jusqu'à déstabiliser les participants, cadres hiérarchiques compris. La seule posture du Formateur nous est donc très vite apparue comme insuffisante pour accompagner. Transmettre un savoir, dire la « bonne parole » et même réaliser des démonstrations pratiques lors des cours ne permettent pas suffisamment de répondre à des commandes de formation telles que celles qui nous sont adressées (cf. ci-dessus).

Une posture bien plus polyvalente nous est rapidement apparue comme étant indispensable. C'est à ce moment que s'est dessinée la posture dite de *l'Intervenant*. *Intervenir*, au sens de « venir entre » ou d'apporter des éclairages sur les interstices. Il s'agit donc pour nous, autant que faire se pourra, de « venir entre » :

- ✓ des croyances et des savoirs (en l'état actuel des connaissances) ;
- ✓ des individus ou des groupes d'individus et d'autres individus ou groupes d'individus ;
- ✓ des professionnels et des personnes accueillies ou accompagnées (et leurs familles) ;
- ✓ des cadres hiérarchiques et des non-cadres ;
- ✓ le dedans de l'institution et le dehors ;
- ✓ les émotions et ressentis et le cognitif ou rationnel ;
- ✓ l'insécurité traumatique et l'identité professionnelle ;
- ✓ etc.

Ainsi, si nous tentons toujours de répondre du mieux possible aux commandes, aux demandes et à leurs variations au fil du temps et des événements, la posture du Formateur ne sera qu'une parmi d'autres pour tenter d'y parvenir. A certains moments du processus, nous serons effectivement amenés à transmettre un savoir et des savoir-faire. Et à bien d'autres moments, nous nous affairerons d'abord à créer les conditions qui peut-être un jour, le permettront. C'est alors qu'apparaîtront d'autres postures, d'autres figures de *l'Intervenant*.

La figure de l'Auditeur.

En fonction du type de commande, une phase d'audit s'avère parfois pertinente. Sous forme de groupes d'expression libre, hors présence des cadres, *l'Intervenant* peut alors rapidement faire connaissance avec l'ensemble des personnels ou collaborateurs. Il s'agira notamment d'échanger à bâtons rompus autour de l'outil de travail : points forts, points à travailler, etc. Dans un second temps,

le même exercice sera proposé à l'équipe de cadres, avant de comparer les constats et ressentis, ce qui aboutira en général à la première ébauche d'une stratégie d'*intervention* et de formation adaptée au plus près des besoins du commanditaire.

La figure de l'Analyste de la pratique.

Ici, les *Intervenants* viseront à permettre aux participants de s'élever en position « méta ». Ils chercheront à leur permettre de changer de point de vue, voire d'accumuler les points de vue. Il ne s'agira pas tant de proposer du savoir que de la méthodologie de mise en circulation de la pensée, selon les principes de l'Injonction à Penser, ou de la Machine à Penser. Les conditions de sécurité au sein du groupe et entre les participants et l'*Intervenant* sont capitales, notamment lorsque ce dernier endossera la « fonction miroir » avec l'idée de donner à voir ce qu'il voit, de renvoyer au groupe, par exemple, des mécanismes de blocages et autres biais cognitifs.

La figure du Gestionnaire de conflits.

Dans ce rôle-ci, plus que dans tous les autres, l'*Intervenant* ne pourra pas faire l'économie d'un travail essentiel sur la mise en place d'un cadre d'intervention particulièrement défini comme sécurisé et sécurisant. Ainsi, des règles du jeu devront être visibilisées, travaillées, co-construites et validées par les participants. La finalité de ces temps de travail sera en général double : il s'agira autant d'initier le mouvement de la régulation (des pratiques et interpersonnelle) que de former les équipes aux outils et méthodologies de la régulation afin de pouvoir s'en saisir par la suite à destination également des personnes accueillies ou des familles.

La figure du Lanceur d'alerte.

Les conventions de Formation d'Educ-Enjeux prévoient qu'en cas de danger avéré et de force majeure, une information préoccupante ou un signalement pourrait être initiés auprès des autorités compétentes par l'*Intervenant* témoin d'éléments suffisamment caractérisés. Ce cas est particulièrement rare. En revanche, les alertes internes à l'institution sont fréquentes. Lorsque certains faits sont portés à la connaissance de l'*Intervenant*, ce dernier cherchera à mettre en œuvre la stratégie d'accompagnement la plus pertinente.

La figure du « Care giver ».

La figure du « care giver » doit être la plus transversale parmi les autres, et une attention de chaque instant. Selon Jean-Paul GAILLARD, il est essentiel pour tout *Intervenant* de veiller à prendre soin des équipes et participants. Chez Educ-Enjeux, nous adhérons évidemment à ce principe. Outre le fait de tenter de respecter le rythme des participants, de chercher à prendre en compte leurs actualités et leurs demandes (en visant à les inscrire dans la commande institutionnelle), nous chercherons notamment à focaliser sur des ressources du type plaisir, estime de soi, apaisement ou sentiment de sécurité. Nous accordons également une importance centrale au travail sur le sentiment d'impuissance chronicisé, sentiment à l'origine de nombreuses tensions, ruptures de lien et maltraitances (auto ou hétéro-infligées) ainsi que d'épuisement professionnel. Ainsi, les élans créatifs de tous seront les bienvenus pour atteindre ces objectifs, et parfois le cadre de l'*intervention* sera rediscuté avec le commanditaire afin de favoriser la mise en œuvre de certaines formes d'accompagnement non envisagées initialement.

La figure du Participant.

Si, en séance, l'*Intervenant* peut parfois prendre part aux travaux au même titre que le reste du groupe, il est surtout question de participer à la vie institutionnelle lors de temps d'immersion terrain. L'*Intervenant* pourra ainsi se faire inviter sur des temps de réunions institutionnelles, de vie quotidienne, de réunions d'enfants ou d'adolescents... afin de faire vivre la Formation en Situation de Travail (FEST). Les notions de partage, de faire-avec et même de vivre-ensemble pourront alors devenir de fantastiques leviers de mise au travail au service de la commande de formation. Elles permettront

d'augmenter considérablement le socle de sécurité des participants, notamment dans leurs interactions avec l'*Intervenant*. Elles lui permettront notamment de changer sa focale sur les réalités de terrain et d'ajouter lui aussi les points de vue.

La figure de l'Outil institutionnalisé.

A certains égards, l'*Intervenant* devient lui-même une forme d'outil. Un outil au service d'une commande institutionnelle qui a été élaborée et validée entre commanditaire et prestataire, une commande rendue publique. Certains objectifs fixés peuvent nécessiter d'avancer par étapes, de mettre en place des stratégies d'accompagnement. S'il est de la responsabilité des cadres de piloter un changement (par exemple de postures professionnelles, de modes ou de rythme de travail afin de répondre au plus près aux besoins identifiés chez le public accueilli) l'*Intervenant* va pouvoir prendre sa part. Associé à une démarche institutionnelle plus globale, il pourra alors participer de sa place à certaines mises en mouvement attendues. Il pourra même, le cas échéant et à certaines conditions, endosser le rôle du mauvais objet. Il sera toujours d'accord pour être « utilisé » jamais pour être instrumentalisé.

La figure du Garant du cadre théorique et de l'intégrité de l'intervention.

Cette dernière figure, si elle est indispensable, relève sans doute le plus du travail d'équilibriste de la part des *Intervenants*. Ainsi, si en dehors des temps de gestion de conflits, nous travaillons avec un cadre particulièrement libre et peu de règles, nous nous devons de rester aussi précis que possible dans notre propos, notamment lorsque nous proposons des définitions, des démonstrations, des vignettes cliniques ou des éclairages scientifiques. Cette posture peut parfois créer des moments d'inconfort ou d'incompréhension entre participants et *Intervenant*. Si une équipe ou un participant se trouve dans une situation particulièrement stressante ou d'insécurité, il ne lui sera pas forcément aisé d'entendre une définition précise qui pourrait venir, de son point de vue, questionner ses qualités professionnelles. Nos *Intervenants ne chercheront jamais à convaincre* les participants. Ils se doivent en revanche de se montrer *aussi précis et explicites que possible* sur le contenu mobilisé, leur responsabilité et leur parole étant engagées. Ceci s'applique aussi dans les cas où il est prêté aux *Intervenants*, la plupart du temps de manière non volontaire, des paroles ou des intentions qui ne sont pas les leurs. Les *Intervenants* sont dans ce cas tenus de resituer leurs propos et intentions et ce alors même que certaines personnes dans le groupe ne sont pas forcément en position de le vivre bien, ni même de l'entendre au moment où cela se produit. Peut-être que le reste du groupe saura entendre. Peut-être même que quelqu'un dans le groupe saura, mieux que l'*Intervenant*, « retraduire » les propos tenus en séances et permettre qu'ils soient entendus... Quoi qu'il en soit, les *Intervenants* auront toujours à cœur de continuer à chercher à créer les conditions qui permettront la rencontre avec le ou les participants qui se seront trouvés en difficultés. Et parfois cette rencontre se produit plusieurs mois plus tard...

En résumé, nous proposons donc une somme de rôles et fonctions toujours au service de la commande de formation qui nous est adressée. Cet ensemble polyvalent vient constituer la figure polymorphe de l'*Intervenant*. Ces nombreuses dimensions ou « casquettes » permettent de générer du champ du possible face aux multiples freins inhérents à une action de formation obligatoire pour les participants. Elles permettent de multiplier les pistes et stratégies d'accompagnement.

Pour autant, si l'articulation de ces différentes dimensions nous semble indispensable, elle ne pourra pas garantir d'éviter l'écueil de la confusion voire parfois celui d'une forme ou une autre de neutralisation ou d'opposition entre deux ou plusieurs de ces « casquettes ». Au-delà du nécessaire travail de formation continue et surtout de la supervision permanente pour les *Intervenants*, c'est à cet endroit que toutes les forces en présence au sein d'une institution seront particulièrement utiles afin de générer un pilotage éclairé et toujours co-construit. Les temps de travail dédiés aux personnels cadres ont tout particulièrement vocation à faire vivre ce travail. Et c'est notamment pour cette raison que ces temps d'élaboration sont parfois tendus, souvent si riches et fructueux, et toujours passionnés.

Hervé REISS, pour Educ-Enjeux mai 2024