

LES ATELIERS DU PRATICIEN

Dana CASTRO • Clémence GUINOT

# **Animer des groupes de professionnels en institution**

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2018  
 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
 www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074353-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

Avant-propos.....	8
<b>1</b> ● <b>ORIGINE DE L'OUVRAGE</b> .....	8
<b>2</b> ● <b>OBJECTIF DE L'OUVRAGE ET PRÉSENTATION</b> .....	9

## Chapitre 1 – De l'intérêt des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail.....

<b>1</b> ● <b>DE L'INTÉRÊT DES GROUPES D'ÉCHANGE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL</b> .....	15
<b>2</b> ● <b>UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE EN PLEINE MOUVANCE</b> .....	15
Le premier niveau.....	15
Le deuxième niveau.....	18
<b>3</b> ● <b>LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : UNE NÉCESSITÉ ABSOLUE</b> .....	18
La pensée critique.....	19
Le fonctionnement interpersonnel.....	19
<b>4</b> ● <b>COMMENT S'ACQUIERT LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ?</b> .....	20
<b>5</b> ● <b>DE LA SUPERVISION, DE L'ANALYSE DE LA PRATIQUE ET DES GROUPES DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL, DANS LES INSTITUTIONS SOIGNANTES</b> .....	21
Quelques éléments d'histoire.....	21
Comment définir la supervision ?.....	22
Quels sont les bénéfices de l'échange et de la réflexion sur l'activité de travail dans ses appellations de supervision ou d'analyse de la pratique ?.....	23
Quels sont les principaux formats du dispositif d'échange et de réflexion sur l'activité de travail ?.....	24
Qui participe à l'échange et à la réflexion sur l'activité de travail dans les institutions soignantes ?.....	25
Que se passe-t-il dans les rencontres de ces groupes de réflexion ?.....	26
Qui est à l'origine de la mise en place d'un groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail ?.....	27
Qui anime un groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail ?.....	30
Quelles sont les missions de l'animateur ?.....	31
<b>6</b> ● <b>CONCLUSION</b> .....	32

## Chapitre 2 – Préparer la conduite des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail.....

<b>1</b> ● <b>QU'EST-CE QUE PRÉPARER LA CONDUITE DU GROUPE ?</b> .....	36
<b>2</b> ● <b>SE PRÉPARER AU NIVEAU THÉORIQUE</b> .....	37
À la découverte de l'équipe et de sa dynamique.....	37
À la découverte de l'équipe dans un groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail et de sa dynamique dans ce dispositif.....	40
Le plan hypothétique d'action.....	43
Résistances à la conduite des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail.....	45
Le plan hypothétique d'action.....	53
<b>3</b> ● <b>SE PRÉPARER AU NIVEAU PRATIQUE</b> .....	54
Habiter le rôle du psychologue-animateur d'un groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail.....	54
Des besoins et préférences des participants.....	59
<b>4</b> ● <b>CONCLUSION</b> .....	62

Chapitre 3 – En session.....	64
<i>Conduire des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail</i>	
1 ● LA PREMIÈRE RENCONTRE.....	66
Objectifs.....	66
Déroulement de la première réunion d'un groupe de réflexion clinique.....	67
Le « code de conduite » du groupe.....	68
2 ● DÉROULEMENT D'UNE SESSION TYPE DU GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL.....	71
3 ● MÉTHODOLOGIE DE LA PRÉSENTATION D'UNE SITUATION.....	71
Du côté des participants.....	72
Du côté du psychologue-animateur.....	72
4 ● LES INTERVENTIONS DU PSYCHOLOGUE.....	74
Maintenir positive et sécurisante la relation professionnelle.....	74
Rechercher les forces du groupe.....	75
Réguler l'expression émotionnelle et faciliter son élaboration.....	76
Gérer l'inattendu.....	78
Les conflits de pouvoir et la confusion des rôles.....	79
Les personnalités difficiles.....	80
Comment gérer les ruptures relationnelles ?.....	81
Plan hypothétique d'action.....	82
Les processus parallèles.....	85
5 ● DE QUELQUES TECHNIQUES D'INTERVENTION PENDANT LE DÉROULEMENT D'UN GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL.....	87
6 ● CONCLUSION.....	88
Chapitre 4 – Entre les sessions.....	90
<i>Devenir du travail réflexif</i>	
1 ● LES FACTEURS DE RÉUSSITE.....	92
2 ● L'INFLUENCE SOCIALE.....	92
3 ● LE PROCESSUS D'ENTRE LES SESSIONS.....	93
Le premier moment.....	93
Le deuxième moment.....	94
Le troisième moment.....	94
Le quatrième moment.....	95
4 ● CONCLUSION.....	95
Chapitre 5 – « La dernière séance ».....	96
<i>Conclure les travaux d'un groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail</i>	
1 ● LA DERNIÈRE SESSION : MOMENT ÉMOTIONNELLEMENT NUANCÉ.....	98
2 ● LES FONCTIONS DE LA « DERNIÈRE SÉANCE ».....	99
3 ● OBJECTIFS DE LA « DERNIÈRE SÉANCE ».....	99
4 ● DÉROULEMENT DE LA DERNIÈRE SÉANCE.....	100
Les étapes.....	100
Les domaines explorés par le groupe au cours de la dernière séance.....	102
La posture du psychologue-animateur.....	102
Présentation de la synthèse des travaux par le psychologue-animateur.....	103
La poursuite du développement professionnel : quel avenir pour le groupe ?.....	104
Le point de vue sur la méthode.....	105
Le geste de fin.....	106
5 ● SE PRÉPARER À LA DERNIÈRE SESSION : LE PLAN HYPOTHÉTIQUE D'ACTION.....	107
6 ● CONCLUSION.....	108

Chapitre 6 – Évaluation des effets du groupe de réflexion clinique sur l'activité de travail.....	110
1 ● LA SYNTHÈSE ET L'ÉVALUATION : DEUX DÉMARCHES DIFFÉRENTES.....	112
Synthèse.....	112
Évaluation.....	112
2 ● INTÉRÊT DE L'ÉVALUATION.....	113
3 ● LE CONTENU DE L'ÉVALUATION.....	113
Les besoins.....	114
Les objectifs.....	114
4 ● LE FORMAT DE L'ÉVALUATION.....	115
Effets subjectifs et objectifs.....	115
Mesure des effets.....	116
Questionnaire.....	116
5 ● LE KIT D'ÉVALUATION : UNE SUGGESTION.....	117
Niveaux d'évaluation.....	118
Exemples de questionnaires.....	119
6 ● LES MOMENTS DE L'ÉVALUATION.....	121
7 ● CONCLUSION.....	122
Chapitre 7 – Questions déontologiques liées à la conduite des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail.....	124
1 ● INTÉRÊT DE LA DÉMARCHE DÉONTOLOGIQUE.....	126
2 ● QUELQUES PROBLÉMATIQUES LIÉES À LA CONDUITE DES GROUPES DE RÉFLEXION CLINIQUE.....	127
3 ● LES PRINCIPES DÉONTOLOGIQUES QUI ENCADRENT LA CONDUITE DU GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE.....	127
Principe 1 : Respect des droits de la personne.....	128
Principe 2 : Compétence.....	129
Principe 3 : Responsabilité et autonomie.....	131
Principe 4 : Rigueur.....	132
Principe 5 : Intégrité et probité.....	132
Principe 6 : Respect du but assigné.....	133
4 ● LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION.....	135
Savoir humain et prise de décision.....	135
Modèle de prise de décision.....	136
5 ● CONCLUSION.....	137
Chapitre 8 – Quelques illustrations pratiques.....	138
1 ● LA PREMIÈRE RENCONTRE D'UN GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL...	140
2 ● RÉSISTANCES INSTITUTIONNELLES ET DIFFICULTÉS DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL.....	143
3 ● LE PROCESSUS PARALLÈLE COMME LEVIER DE COMPRÉHENSION.....	149
Conclusion – Quelques remarques finales.....	154
Bibliographie.....	156
Annexes .....	161
1 ● ANNEXE I. UN MODÈLE DÉVELOPPEMENTAL DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL.....	161
2 ● ANNEXE II. UN MODÈLE DÉVELOPPEMENTAL PROFESSIONNEL DU PSYCHOLOGUE-ANIMATEUR...	163
3 ● ANNEXE III. FACTEURS AIDANTS DANS LA CONDUITE DES GROUPES DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DU TRAVAIL.....	165
4 ● ANNEXE IV. MÉMO SUR L'ANALYSE DES SITUATIONS CLINIQUES.....	167

<b>5</b>	<b>ANNEXE V. MÉMO SUR LES QUESTIONS ABORDÉES LORS DE LA PREMIÈRE RENCONTRE DU GROUPE.....</b>	<b>169</b>
<b>6</b>	<b>ANNEXE VI. MÉMO SUR LE DÉROULEMENT D'UNE SÉANCE TYPE.....</b>	<b>170</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXE VII. MÉMO SUR LES QUESTIONS ABORDÉES LORS DE LA DERNIÈRE SÉANCE DU GROUPE DE RÉFLEXION CLINIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL.....</b>	<b>171</b>
<b>8</b>	<b>ANNEXE VIII. LES STADES DU DÉVELOPPEMENT MULTI-CULTUREL EN SUPERVISION.....</b>	<b>172</b>



# Avant-propos

## 1 ORIGINE DE L'OUVRAGE

L'idée de dédier un ouvrage à la conduite des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail est née, d'une part, de notre expérience professionnelle et, d'autre part, de riches échanges avec nos collègues.

Notre expérience de terrain nous a conduites à constater, au cours de ces dernières années, une augmentation significative de l'intérêt pour la pratique réflexive, tant au niveau académique – en sciences humaines, la supervision est une exigence qui conditionne l'obtention du diplôme – que sur le terrain, dans les institutions soignantes.

Cet intérêt découle d'une double nécessité : celle de la transformation rapide de la notion de travail dans les institutions soignantes et de l'ajustement constant auquel elle oblige les intervenants ; et celle de l'accompagnement des équipes dans leur évolution professionnelle et l'enrichissement de leurs compétences.

Parallèlement, notre pratique de la conduite de ces groupes nous a convaincues de ses apports à la mission du psychologue en institution et de l'impulsion que cela donne à son propre développement professionnel ; ce qui nous a motivées à partager cette expérience enrichissante avec nos pairs.

En échangeant avec nos collègues, au cours de passionnantes discussions sur notre belle profession, nous avons constaté la prédominance de certaines thématiques, toutes en lien avec la complexité de la conduite d'un tel dispositif et des questions théoriques, méthodologiques et pratiques qu'elle suscite chez ceux qui s'y engagent.

Ces divers questionnements portaient sur tous les aspects du dispositif :

- *Sa mise en place* : comment procéder avec un groupe lorsque la demande émane du personnel et est un projet de service ?
- *Son cadre* : comment le poser et le maintenir opérant ?
- *Son déroulement* : comment travailler le début et la fin d'un groupe de réflexion clinique, comment l'animer sur la durée ?
- *Son contenu* : comment gérer au mieux les difficultés des soignants ?
- *Ses techniques d'intervention* : comment gérer les conflits quand ils arrivent et les personnalités difficiles ?



- *L'utilisation de la théorie* : comment utiliser au mieux la théorie dans ces groupes, et quelle théorie ?
- *Des questions déontologiques* : comment rendre compte de ce qui se passe dans un groupe de réflexion clinique sans enfreindre la déontologie ?
- *Enfin, sur le ressenti du psychologue-animateur* : comment traiter sa propre inquiétude et le sentiment d'illégitimité qui surgit parfois dans la conduite de ces groupes ?

Ces interrogations, pertinentes et légitimes, ont engagé notre réflexion. Elles indiquaient toutes l'existence d'un besoin explicite de modélisation empirique et pratique d'un savoir-faire particulier.

Cette réflexion confrontée à nouveau entre collègues, et à l'instar de ce qui se passe dans les groupes de réflexion clinique, nous a poussées à agir !

C'est donc ainsi, en nous inspirant d'une vaste littérature sur le concept de supervision et des enseignements issus de nos propres pratiques avec des groupes de réflexion clinique, que nous avons rédigé cet ouvrage.

## 2 OBJECTIF DE L'OUVRAGE ET PRÉSENTATION

Nous avons conçu cet ouvrage comme un véritable manuel qui accompagne, pas à pas, le lecteur dans cet exercice. Nous avons pris le parti de décrire chronologiquement toutes les étapes du dispositif : la demande, la mise en place, la session finale et l'évaluation, en passant par son maintien et la présentation des événements qui se déroulent en son sein.

Nous avons tenté de répondre aux diverses interrogations qu'induit cette pratique. Pour ce faire, nous avons articulé, à tous les moments de la présentation, données théoriques et propositions pratiques pour offrir une représentation réaliste, pragmatique et utile, parmi d'autres, des nombreuses facettes de ce dispositif et de ses différents enjeux.

C'est ainsi que le lecteur trouvera dans ces pages des exposés portant sur :

- La synthèse des contributions théorico-cliniques à la conduite de groupes de réflexion en pratique clinique ;
- Les descriptions détaillées et commentées, à la lumière des études en psychologie, de toutes les étapes du dispositif ;
- La posture du psychologue-animateur et la typologie de ses interventions à tous les stades du fonctionnement groupal ;
- Le rappel des questions déontologiques soulevées par ces pratiques ;

- L'évocation de quelques méthodes d'évaluation de la satisfaction et de l'impact sur la pratique professionnelle, de cet exercice ;
- Et bien entendu, quelques illustrations pratiques pour incarner les apports théoriques.

Des annexes complètent l'ouvrage en proposant, soit des mémos sur le déroulement de la première et la dernière rencontre et le contenu de la synthèse finale, par exemple, soit des rajouts utiles à la compréhension des enjeux, à chaque étape.

L'ouvrage s'adresse à des étudiants en psychologie, à de jeunes professionnels (psychologues ou professionnels du soin) engagés, en institution, dans la conduite des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail ; à des psychologues ou psychothérapeutes souhaitant développer ou diversifier leur pratique de la relation d'aide dans la supervision.

Pour les jeunes professionnels, nous espérons que cet ouvrage structurera et accompagnera leurs premiers pas sur le terrain.

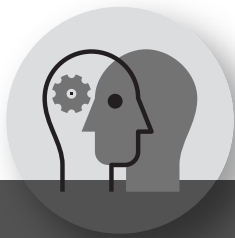
Pour les tout aussi jeunes mais avec plus d'expérience, nous aspirons à ce que ce manuel puisse stimuler la réflexivité sur des questions aussi relationnelles que celles de la transmission et de la communication.

Pour tous, nous souhaitons vivement que ce manuel soit une source d'inspiration et que l'expérimentation de nos préconisations concoure à la construction, pour chacun, de sa signature professionnelle !



# Chapitre 1

## **De l'intérêt des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail**



❶	De l'intérêt des groupes d'échange sur l'activité de travail	15
❷	Une activité professionnelle en pleine mouvance	15
❸	Le développement professionnel : une nécessité absolue	18
❹	Comment s'acquiert le développement professionnel ?	20
❺	De la supervision, de l'analyse de la pratique et des groupes de réflexion clinique sur l'activité de travail, dans les institutions soignantes	21
❻	Conclusion	32