

**h e t s**

Haute école de travail social  
Genève  
Centre de formation  
continue (cefoc)



# **DAS HES-SO SUPERVISEUR-E-S DANS LE DOMAINE DE L'ACTION SOCIALE, EDUCATIVE, PSYCHOSOCIALE ET DE LA SANTE 2012 - 2014**

## **TRAVAIL DE DIPLOME**

**De la supervision à soi. Et le contraire.**

**Petit guide sur la connaissance de soi en supervision.**

**Matthieu Weissbrodt**

**Août 2014**

## **AVANT-PROPOS**

Ce travail a reposé pendant presque deux ans avant que la commission de lecture de l'Association des Superviseurs Romands (ARS) me demande de mettre cet écrit à leur disposition. En dehors de quelques retouches de formes, rien n'a été modifié du texte qui a été rendu pour la fin de la formation en supervision.

La relecture que j'en ai faite confirme, à mon sens, la haute importance que revêt la connaissance de soi pour superviser.

Je tiens à remercier l'ARS qui ainsi que sa commission de lecture qui aura vu dans ce travail une utilité pour les superviseurs dans leur ensemble.

Bonne lecture.

Avril 2016  
Matthieu Weissbrodt

# TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>2. METHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. LA CONNAISSANCE DE SOI, C'EST QUOI ? .....</b>	<b>7</b>
3.1. L'AUTO-REFERENCE.....	7
<i>La formation : un apprentissage de l'auto-référence .....</i>	<i>8</i>
<i>De la connaissance de soi vers la connaissance de l'autre.....</i>	<i>9</i>
3.2. LES PRE-CONSTRUITS .....	11
<i>Un jugement en chasse un autre.....</i>	<i>11</i>
<i>De l'utilité des préjugés.....</i>	<i>12</i>
3.3. DE L'ECOUTE DE SOI... ..	14
<i>Un chemin ardu .....</i>	<i>15</i>
<i>Le dialogue intérieur.....</i>	<i>16</i>
<i>L'impasse.....</i>	<i>19</i>
<b>4. ... VERS LES FINALITES DE LA SUPERVISION .....</b>	<b>20</b>
4.1 LA MAITRISE DE SOI.....	21
4.2 LE DEVOIR D'HUMILITE .....	22
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>23</b>
<b>6. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>25</b>
<b>7. ANNEXE.....</b>	<b>27</b>

Remerciements :

Ce travail n'aurait pu se réaliser sans la participation des superviseurs rencontrés à qui j'ai garanti l'anonymat. Ils se reconnaîtront au travers de ce texte et de leurs citations. Le soutien de mes proches, familles et amis, a été d'une grande aide. Que leur patience et dévouement soient ici remerciés.

# 1. Introduction

Connais-toi toi-même. Qui n'a pas utilisé, pour lui ou pour les autres, ce fameux précepte de Socrate ? Est-ce une invitation à l'humilité ? Ou alors plutôt à l'introspection ? Et surtout, pourquoi cela semble-t-il être si important dans la pratique de la supervision ?

La formation des professionnels de la supervision aborde la question de la posture qui apparaît comme centrale pour être un superviseur « suffisamment » bon. Dès les premières journées de cours, nous sommes confrontés à devoir exposer à nos camarades et professeurs nos différentes trajectoires, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Ce mouvement de centration et de repérages questionne l'étudiant sur ses choix. La thématique de ce travail de diplôme examine ce lien entre l'apprentissage de soi et son importance dans la supervision.

Le superviseur a, à sa portée, une multitude d'outils qu'il peut utiliser à sa guise pour nourrir la supervision en tant que processus et les interrogations du supervisé. Néanmoins, ce qu'il utilise le plus, c'est lui-même. Il écoute, comprend, réagit et propose d'empoigner telle ou telle thématique lors des séances. Le but de ce travail est de comprendre en quoi la connaissance de soi permet de mieux superviser. L'hypothèse peut se traduire ainsi : si le superviseur tend à se connaître le mieux possible, alors il permettra un processus singulier au service des finalités de la supervision et garantira au supervisé sa propre réflexivité.

Dans ma (courte) pratique de superviseur, j'ai pu constater que les récits des supervisés me touchent, m'agitent intérieurement et me font réagir extérieurement. Au cours des séances, j'essaye de repérer de plus en plus précisément ce qu'il se passe en moi. A cet effet, il convient de savoir à quoi peut servir mon agitation intérieure pour le processus de supervision. Mon expérience professionnelle, mon vécu personnel, mes émotions du moment, tout cet inventaire (non exhaustif) participe à la construction de ma posture en supervision et il convient pour moi de pouvoir s'y arrêter plus longuement. Dans le code de déontologie que propose l'Association Suisse des Superviseurs (ARS), nous pouvons constater des références directes à la connaissance de soi pour la pratique de la supervision :

*« Le superviseur s'impose dans son travail une authenticité aussi grande que possible et cherche une cohérence entre les valeurs professionnelles qu'il défend et sa propre vie. Il lui appartient, dans ce but, de mener une réflexion permanente sur son rapport à lui-même, ainsi que de mettre en*

*question de façon continue son activité de superviseur au sein d'un groupe de contrôle ou de référence.* » (www.superviseurs.ch, section Définitions, 19.6.2014)

Cela paraît évident lorsque nous lisons cet article. Cependant, ce qui semble couler de source demande à être thématiser afin de ne pas tomber dans la banalité. Ainsi l'ARS décrit, dans son propre code de déontologie, qu'il est essentiel de réfléchir sur soi. Les questions qui m'ont habité pour la rédaction de ce travail sont, parmi d'autres :

- Quels seraient les risques pris par le superviseur s'il ne faisait pas un effort d'introspection ?
- Comment fait-on pour acquérir une bonne connaissance de soi ?
- En quoi cela participe à une évolution du supervisé ?
- Quels sont les liens possibles avec les notions de pouvoir, d'ego et de maîtrise ?
- Comment les superviseurs observent-ils leurs dialogues intérieurs et dans quels buts ?

Ces interrogations m'ont accompagné tout au long de ce travail avec, comme objectif, de comprendre en quoi la conscience de soi participe aux finalités de la supervision.

## **2. Méthodologie**

Une des premières difficultés qui s'est présentée a été celle de la bibliographie. Vers quels aspects théoriques orienter un travail comme celui-ci ? En tâtonnant un peu, je me suis vite aperçu qu'il était aisé de tomber dans des thématiques en lien avec le développement personnel : comment se faire confiance, 8 idées faciles pour se connaître soi-même, la connaissance de soi pour les nuls, etc. Les thématiques propres à la supervision n'apparaissaient pas dans une simple recherche sur internet. Ce travail peut contenir des composantes du développement personnel, mais il se veut orienté avant tout vers la pratique de la supervision. Je suis alors retourné dans mes prises de notes ainsi que dans mes souvenirs de supervisé dans lesquels j'ai retrouvé des traces de cet enthousiasme pour la découverte de soi. Celles qui m'ont aiguillé vers Carl Rogers. Sa vision humaniste de la relation thérapeutique ainsi que l'horizontalité qu'il prône à ce sujet m'ont beaucoup parlé. La relation à soi y apparaît aussi comme centrale. La bibliographie qui nourrit cet ouvrage se compose de deux axes principalement : un premier qui concerne la supervision et un autre en lien avec la pensée rogérienne (C. Rogers). Une des difficultés de ce travail est de rester

centré sur la connaissance de soi en lien avec la supervision, les lectures pouvant amener à se centrer sur soi en oubliant les buts du travail de diplôme. La recherche bibliographique a été complexe et l'élaboration de concepts en lien avec la compréhension de soi peut se retrouver en systémique, Gestalt, psychanalyse, approche rogérienne, etc. Chaque approche thérapeutique fait apparaître l'importance du lien entre le praticien et la conscience qu'il a de lui-même. Il y est souvent défini comme essentiel dans la relation entre client et consultant. Ainsi, ce travail se nourrit aussi d'articles issus d'approches différentes, la connaissance de soi n'étant pas du seul ressort de Rodgers.

Cette approche théorique, regroupant des auteurs humanistes (notamment) et définissant la supervision, est alimentée par le vécu de superviseurs en lien avec cette thématique. J'ai pris contact avec trois superviseurs pour discuter du sujet de ce travail, des personnes d'expérience dont une qui forme des étudiants à la supervision. Le but de ces entretiens était de découvrir ce qu'évoquait la connaissance de soi chez eux, ce qu'ils en faisaient, quelle pouvait être son utilité et quels risques ils percevaient si cette question n'était pas abordée par les superviseurs. Nous nous sommes vus en moyenne pendant une heure et je me suis appuyé sur une grille de questions qualitatives. Semi-directives, les entrevues se sont déroulées dans l'espace que les superviseurs utilisent pour leurs séances et se sont développées sous la forme d'une discussion propice à l'intimité. Les questions étaient ouvertes et avaient comme orientation un partage de leurs expériences dans la question du lien qu'ils ont à eux-mêmes dans la pratique de la supervision. Je voulais également comprendre comment ils négociaient avec leurs discours intérieurs. La grille de questions s'est basée sur deux axes en particuliers : l'importance de la connaissance de soi en amont de la pratique de la supervision (expérience professionnelle, vécu personnel, etc.) et l'attention portée à soi pendant les séances (émotions, résonances). Les superviseurs rencontrés se sont en partie livrés pendant les conversations, celles-ci étant orientées vers des aspects relativement personnels. Vous trouverez en annexe la grille de questions telle qu'elle a été utilisée lors des entretiens. Les entrevues ont été numérotées de un à trois, dans l'ordre chronologique des rencontres. Elles ont été enregistrées et n'ont pas été retranscrites intégralement. Une prise de notes manuscrites précises a été faite pour chacun d'eux.

Un dernier élément s'ajoute à la construction de ce travail de diplôme : ma propre découverte de la posture de superviseur. Celle-ci teinte cet écrit, car j'y partage à la fois mes observations ainsi que mon vécu en supervision. Ce travail de diplôme revêt une part de subjectivité, puisque mon expérience vient s'immiscer dans les propos de ce travail. Cela me sert à imaginer certains concepts. Ce travail revêt aussi un objectif personnel : développer une

compréhension de ces idées m'accompagnera dans l'approfondissement du style que je veux donner à mes supervisions. Cet aspect personnel participe à la construction de ce travail de diplôme : parler de connaissance de soi sans approcher celle que j'ai de moi-même manquerait à ce que j'essaye de comprendre et d'expliquer.

Il s'agit d'un point de vue personnel sur la perception de soi en supervision et son importance dans sa pratique. L'articulation de ces différents éléments méthodologiques a pour but de répondre à la question suivante : à quoi cela sert-il de se connaître soi-même lorsque nous supervisons ?

### **3. La connaissance de soi, c'est quoi ?**

Dans la connaissance de soi en supervision, il s'agit pour le consultant de pouvoir identifier ce qu'il a appris et vécu, ce qui a participé à ce qu'il est. C'est aussi l'art d'examiner ce qu'il vit sur le moment, le lien qu'il a avec ses propres émotions, ses sentiments et l'ambiance d'un processus de supervision. Ensuite, le travail le plus fin sera de mettre ces observations à disposition de la relation, tout en notant quels en sont leurs impacts. Il y aurait donc plusieurs temps : un premier concerne la construction identitaire et professionnelle du superviseur (expérience, formations, vécus personnels). Un deuxième se situe dans le moment de la consultation et du processus qui sont liés au vécu du superviseur en situation. Ces deux éléments composent, dans ma vision de la supervision, la connaissance de soi du superviseur. L'attention du praticien est portée sur plusieurs niveaux : le premier, que les systémiciens appellent système de connaissances et le second, celui de système vivant. Il y a d'un côté le monde de notre construction propre, identitaire, et de l'autre la façon dont nous l'expérimentons dans le moment présent, un monde plus sensitif. Les chapitres suivants vont tenter d'explorer ces deux mouvements, tout en essayant de les mettre en lien avec la pratique de la supervision.

#### **3.1. L'auto-référence**

Le dictionnaire Larousse définit l'auto-référence comme suit : « *Propriété d'un énoncé dont le contenu sémantique est exclusivement en relation avec cet énoncé, et qui, par cela même, est susceptible d'engendrer une antinomie* » ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr), 15.6.14). Plus simplement, il s'agit d'une phrase qui renvoie à son propre contenu et qui en fait changer le sens premier, voire le contredit. C'est une figure de style utilisée dans la langue française, tout comme le sont la métaphore et l'oxymore. Selon Wikipédia, « *l'auto-référence est la propriété, pour un système, de faire référence à lui-même. La référence est possible lorsqu'on est en présence*

*de deux niveaux logiques, un niveau et un méta-niveau* » (Wikipédia, Auto-référence, 19.6.2014). Cette définition de la fameuse encyclopédie en ligne apporte de nouveaux éléments : elle parle de systèmes et de niveaux logiques différenciés. Si nous nous penchons du côté de l'approche systémique, l'auto-référence est une capacité que doit avoir le thérapeute à pouvoir être sur plusieurs niveaux à la fois : « *Avoir une certaine présence de l'altérité dans l'identité* » (Meunier, 2003, p. 101). Faire référence à soi est le questionnement qui se retrouve sous cette forme : comment est-ce que je sais ce que je sais ? Ceci nous oblige à regarder d'où nous venons, comment nous nous sommes construits et interroge aussi la provenance de nos émotions, nos sentiments ou encore nos intuitions. Comment se fait-il que je ressente de la colère, de l'ennui ou de la peur dans une situation précise de supervision ? Comment se fait-il que je perçoive cette personne comme dangereuse ou qu'un désir de protection envers elle se présente en moi ? Lors de ces questionnements, l'effort de regarder sous un autre angle notre perception de la réalité se produit. L'auto-référence donne une piste concrète dans ce travail de découverte de soi : la connaissance de son histoire propre et ce qu'elle a produit.

### **La formation : un apprentissage de l'auto-référence**

Au début de la formation à la supervision, il est demandé aux étudiants de faire un travail de repérage des différentes trajectoires, qu'elles soient professionnelles, personnelles ou sociales (en tant qu'acteur social). Dans cet écrit initial, une reconnaissance des différentes références (théories, rencontres, apprentissages, situations vécues) propres à chacun est réalisée. Rendre compte de celles-ci ainsi que des différentes trajectoires pousse les élèves à se questionner sur ce qui les a construit et sur le choix de l'apprentissage de la supervision. Le but de ce travail est bien de pouvoir conscientiser les parcours, les expliciter et les mettre en relation avec les objectifs de la formation. Cela correspond à des aspects du courant constructiviste qui met en perspective la succession d'étapes dans la construction de l'identité en lien avec la maîtrise de la réalité. Ainsi, « *l'identité se forme à partir d'identifications successives, l'individu gardant en lui ses références antérieures* » (Documents cadres de la formation DAS Superviseurs 2012-2014). Il est ainsi question du « devenir sujet », de la subjectivation de l'individu ou plus particulièrement ici du « devenir superviseur ». Habiter une nouvelle fonction, se choisir un nouvel habit et un nouveau rôle n'est pas anodin dans cette perspective, thème approfondi par V. De Gauléjac dans son ouvrage « *Qui est Je ?* ». Nous produisons une histoire et nous cherchons à lui donner un sens qui nous permette d'en devenir acteur. Ainsi, la prise de conscience que nous ne sommes pas seulement soumis (en tant qu'objet) aux circonstances de la vie, mais bien acteur de l'histoire que nous créons a été pour moi un virage dans ma perception de la

formation. Cela permet de mieux approcher l'apprentissage de la posture de superviseur et, en parallèle, de découvrir comment trouver une logique dans les choix personnels et professionnels. Le travail sur l'auto-référence offre cette double possibilité de faire un travail de repérage de ce qui nous a construit et de prendre une part active dans le processus de formation au travers du concept de subjectivation.

Pour une superviseure rencontrée, qui a été de surcroît formatrice en supervision, le but de la formation *« est de développer la perception que nous avons de nous-même, en tant que soi du supervisé ou en tant que consultant et ensuite dans notre récit de jeune superviseur »* (Entretien n°1, 6.5.2014). Nous vivons plusieurs étapes consécutives de manière à nous construire une identité de superviseur. Dans cette optique, elle ajoute au sujet de l'auto-référence qu'il s'agit de *« repérer les compétences, les apprentissages qui ont déjà été effectués avant de devenir superviseur, c'est-à-dire que vous avez déjà des connaissances, des compétences, des habitudes de professionnels qui peuvent être repris dans cette nouvelle fonction, mais il y a aussi la prise en compte des filtres : en quoi mon regard est biaisé, en quoi mes modèles d'apprentissages sont limités »* (Entretien n°1, 6.5.2014). La formation actuelle en supervision du travail social, des métiers de la santé et de la pédagogie est orientée par ces deux notions qui partent toutes deux de l'auto-référence : d'une part la réflexivité au sujet de situations de supervision vécues et d'autre part la construction de sa bibliothèque de références. Le point commun entre ces deux processus est que l'étudiant doit conscientiser ce qui le compose et ce qu'il vit. L'étudiant verbalise ce qu'il vit en situation et ce qui compose ses propres filtres, il apprend à s'utiliser lui-même comme ressource première de la relation de supervision.

### **De la connaissance de soi vers la connaissance de l'autre**

Il s'agit, au travers de ces découvertes, de pouvoir accueillir une autre réalité que la sienne : celle du supervisé. Un des risques de ce travail d'auto-référence serait d'être grisé par une nouvelle perception de soi et que la supervision ne serve qu'à augmenter ce désir de développement personnel chez le superviseur. Il ne faut pour autant pas nier que des effets de ce type peuvent se produire. Cependant, le but de la connaissance de soi est de la mettre au service de la personne ou du groupe rencontré. La réalité est construite avant tout par celui qui l'observe et ceci est valable autant pour le superviseur que pour le supervisé qui détiennent alors tous deux une réalité dite « subjective ». Durant le processus, ils vont pouvoir s'exercer à construire une nouvelle réalité dans la rencontre de leurs subjectivités. Le superviseur a une fonction qui lui donne des responsabilités, notamment dans sa façon de reconnaître et accueillir le supervisé. Dans une optique de rigueur professionnelle, c'est à

lui que revient l'obligation de faire exister un espace tiers pour que les réalités de chacun puissent s'exprimer.

L'auto-référence demande ce travail de repérage et contribue à la continuité de processus réflexifs, nourrit des embryons de pensées, et outille le superviseur. Elle le rapproche de sa propre subjectivité et de son acceptation, tout en rappelant que nos lunettes ne peuvent être celles des autres. Elle donne un accès à l'unicité des réalités et, par conséquent, à la reconnaissance de l'altérité. Se centrer sur soi dans le but d'une ouverture à l'autre, telle pourrait être une des définitions possible de l'auto-référence : un premier mouvement introspectif pour, dans un deuxième temps, s'ouvrir la vision du monde du consulté. Le superviseur peut alors, par exemple, identifier plus facilement ses propres filtres venant teinter de manière trop forte une séance de supervision. Cela amène à des remaniements et des ajustements. Cette mise à jour continuelle incite à de nouvelles élaborations dans le contact qu'il a avec lui-même et la rencontre avec la réalité des supervisés.

Pour ma part, faire ce travail d'auto-référence a été une mise en lumière des choix professionnels effectués. Néanmoins, cela m'a paru très exigeant et je me suis questionné à plusieurs reprises sur la finalité de ce processus, même si je le trouvais intéressant. Déconstruire mon histoire de manière à la voir sous un autre angle était certes captivant, mais je n'étais pas sûr, avec le recul, de vouloir prendre le risque de me connaître et reconnaître, d'observer quelles pouvaient être mes qualités et, évidemment, quels étaient mes défauts. Je me suis confronté à ma relation à l'échec, au droit à l'erreur, à mon désir de perfection. Ces découvertes sont passionnantes et prennent une certaine place dans mes pensées, elles continuent de me questionner aujourd'hui dans ma relation aux autres et à moi-même de manière globale. Ces exercices ont initié des formes de conscience de soi et j'utilise leurs résultats dans la pratique de la supervision : ils me permettent d'accepter le superviseur que je suis aujourd'hui et me donnent une posture plus confortable dont le supervisé peut profiter.

L'auto-référence est une voie (certainement pas la seule) pour faire connaissance avec soi. La formation, telle que je l'ai vécue, oriente les futurs superviseurs à prendre en compte leur histoire et leurs apprentissages dans la construction de cette nouvelle posture. Elle fait appel au ressenti, au devoir de faire référence à ce que nous éprouvons et comment nous pouvons l'identifier dans le lien au supervisé. Cette reconnaissance permet d'accepter la réalité de l'autre dans la singularité de la nôtre.

### **3.2. Les pré-construits**

Amiguet et Julier ont passablement thématiqué les pré-construits et leurs travaux sont régulièrement cités dans l'ouvrage dirigé par Paule Lebbe-Berrier, « Supervisions écosystémiques en travail social » (2007). Ainsi, les mythes et les cultures, les préjugés, les croyances, les valeurs, les apprentissages et les représentations sont des notions qui font partie de cet univers des pré-construits. Nous les retrouvons à plusieurs niveaux : de manière individuelle, dans la construction sociale (du travail social en particulier) et dans la relation à l'autre. Dans la majorité des ouvrages consultés qui traitent de la supervision, les auteurs lancent des appels à la définition de nos pré-construits et à analyser ce qui nous constitue en tant qu'individu. Ce travail réflexif qui se fait en amont de la pratique de supervision et de la séance, permet d'identifier plusieurs éléments. Il est aussi possible d'observer quels liens nous faisons avec notre vécu personnel. Les apprentissages en formation, les expériences négatives ou positives, les croyances ou les valeurs sont autant d'items pouvant être approfondis dans le cadre de ces pré-construits. La finalité d'un tel travail du superviseur se situe dans la qualité de relation à l'autre en supervision. L'hypothèse avancée par les auteurs est la suivante : plus la connaissance de ses propres pré-construits est élevée, plus l'accueil du supervisé sera possible. L'auto-référence inclut indirectement l'analyse de ses propres pré-construits. Ces derniers sont issus d'images ou d'expériences qui fondent un jugement. Ils offrent une vision plutôt culturelle alors que l'auto-référence appartient plutôt au monde de la construction individuelle. Ces deux notions sont complémentaires, car ils définissent comment les superviseurs sont influencés par eux-mêmes dans leur pratique.

#### **Un jugement en chasse un autre**

Dans son chapitre sur les pré-construits, Paule Lebbe-Berrier nous indique à plusieurs reprises que le travail préalable à la relation de supervision est d'identifier à quels influences diverses nous pouvons être soumis dans la relation à l'autre. Les pré-construits sont présents à plusieurs niveaux. Il y a ceux qui se forment dans un cheminement de formation, ceux qui trouveront leurs origines dans le vécu des expériences ou encore ceux qui façonnent le regard de telle ou telle profession ou institution. En terme d'exemple, je pourrais expliquer comment se construit l'image que je me fais du supervisé après le premier téléphone. Je connais son âge, son lieu de travail ou de stage, son orientation professionnelle, peut-être son origine géographique : tous ces critères répondent à une construction qui se base sur ce que je connais déjà. Par exemple, je sais à quoi peut ressembler la charge de travail d'un assistant social dans la région et mes pré-construits me poussent à penser à plusieurs termes : surcharge, coupes budgétaires, suivis administratifs,

perte du sens de la relation d'aide, etc. Si je ne prends pas de distance avec ces pensées sur ce que pourrait être la personne et ce qu'elle pourrait me dire, sa réalité ne pourra que très peu exister au sein de la relation de supervision.

Ces images que nous pourrions aussi appeler des préjugés, sont composées de « nos évidences ou nos espaces familiers qui tentent de s'imposer » (Lebbe-Berrier, 2007,p.48). Les identifier permet de mettre des noms sur un vécu et des expériences et de les observer avec un regard critique. Si elles s'imposent à nous et que nous les laissons vierges de réflexivité, notre curiosité à l'autre et à ce qu'il vit risquent d'être amenuisés, voire inexistantes. Le superviseur sera tenté d'imposer son vécu et sa vision du monde comme la seule vérité dans la relation. Cette posture le met alors dans celle du guide ou du gourou plus que celle de l'accompagnant. Prendre le risque de regarder ce qui se passe en nous est en lien avec ce que nous osons découvrir de l'autre. Lebbe-Berrier insiste sur la circularité de telles expériences : « *Nos pré-construits à peine déconstruits, d'autres s'installent et nous étonnent par leurs nouvelles « vérités », qui deviennent rapidement évidentes* » (Lebbe-Berrier, 2007, p. 48). Les nouvelles certitudes seront à leur tour questionnées, laissant place à l'apparition d'un autre regard sur nous-même à la lumière de nouvelles rencontres, formations, lectures et venant alors mettre à jour notre bibliothèque de références. Cette démarche d'analyse des pré-construits du superviseur aide à être curieux de ce que vit l'autre. A contrario, s'il ne fait pas cet effort, l'effet sera plutôt d'enfermer la relation de supervision ainsi que le supervisé dans des schèmes connus et répétés, imagés par cette affirmation du superviseur : « Si cela a marché pour moi, alors pourquoi est-ce que cela ne marcherait pas avec l'autre? ».

### **De l'utilité des préjugés**

Comme énoncé ci-dessus, les pré-construits sont présents dans la relation de supervision. Par exemple, il m'est arrivé de superviser des professionnels et des étudiants qui venaient d'institutions que je connaissais. La plupart du temps, j'avais un avis sur eux, soit positifs ou critiques, cela dépendait des premiers contacts. La personne supervisée se présente avec une étiquette professionnelle et une identité propre, ainsi qu'avec les situations de son lieu de travail, une manière de faire, des valeurs institutionnelles, etc. Je me suis rendu compte que l'origine professionnelle du supervisé évoluant dans telle ou telle institution avait une influence sur l'image que je pouvais me faire de lui : la méthode de travail, les relations hiérarchiques, les problématiques rencontrées et leurs impacts sur la vie quotidienne du service venaient rapidement construire une représentation de la personne. Par exemple, je peux facilement me dire qu'un assistant social qui travaille dans un service d'aide sociale se retrouve souvent avec du travail administratif, synonyme pour moi de « chronophage » et de

« perte de lien avec les bénéficiaires ». Il s'agit ici d'un stéréotype de la fonction du travailleur social dans un tel service, un pré-construit issu de mes expériences antérieures, des partages avec des collaborateurs ou encore des avis ou plaintes d'usagers communs qui les ont partagées avec moi. J'associe ces images personnelles à ce que peut vivre un assistant social dans son quotidien. Ce système de représentations oriente la manière dont je vais accueillir la personne et entendre ce qu'elle me dit. Il est alors important pour les superviseurs d'être à l'écoute de ces pensées de manière à pouvoir entendre l'autre. Selon Lebbe-Berrier, « *un préconstruit est défini par Olivier Amiguet et Claude Jullier comme tout ce qui précède la rencontre et qui avant même tout contact, toute exploration, fait que quelque chose existe déjà* » (Lebbe-Berrier, 2007, p.45). Nous nous trouvons en amont du processus, là où nous avons quelques bribes d'informations qui nous permettent de projeter une image floue de ce qu'il pourrait s'y produire. Certains appellent ce mécanisme la projection. Identifier ce que nous avons comme pré-construit ou comme représentation de ce que va être cette rencontre avec le supervisé nous pousse à rendre conscient ce qui pourrait être une gêne au développement de la relation. L'influence que cela a sur la relation de supervision est grande : nous décidons d'explorer, en toute franchise avec nous-même, ce que nous pensons de l'autre. En effectuant ce mouvement, nous laissons la place à un jugement nouveau, un regard plus neuf que viendra nourrir la relation entre le superviseur et le supervisé. Mettre en veilleuse son propre cadre de référence, c'est laisser une ouverture pour celui de l'autre, pour le percevoir et le comprendre.

Cet exercice demande un effort qui n'est pas des plus évidents pour le superviseur. Regarder sans cesse ce qu'il pense, ce qu'il juge, peut être astreignant. Pourtant, la répétition de cet exercice facilite sa pratique. A force de se l'imposer, cela peut finalement se faire relativement machinalement. La bibliothèque de références de chacun évolue lentement et les changements de paradigme se font généralement en douceur, du changement d'un système de pensées vers un autre. Les jugements pré-construits sont, eux, tout le temps en tension dans la relation de supervision et demandent à pouvoir être questionnés souvent.

Ainsi, l'hypothèse de départ énoncée dans ce chapitre peut se vérifier : si un superviseur travaille sur ses images et préjugés, il pourra être plus en lien avec la réalité du supervisé. Nous pourrions aller même un peu plus loin : si le superviseur fait un exercice d'écoute de ses pré-construits pour accueillir le mieux possible les récits du supervisé, alors celui-ci pourra lui aussi se décentrer de sa réalité pour en découvrir d'autres. La rencontre de différentes visions, de regards subjectifs, créera un nouveau système de référence propre au processus en cours. Identifier, apprivoiser et finalement vérifier ses propres pré-construits

permettra au supervisé de mettre les siens en jeu, comme ceux qu'il aura à l'égard de la supervision et de ceux qui la conduisent. Il est ici question de l'influence des pré-construits : « Nous sommes orientés à regarder ce que nous croyons être une information objective » (Lebbe-Berrier, 2007, p.51). Lorsque ces informations deviennent subjectives, il est alors intéressant de les comparer à celles de la personne en consultation dans une optique de co-construction.

### **3.3. De l'écoute de soi...**

Dans les deux précédents chapitres, le lecteur a pu voir quels moyens le superviseur pouvait avoir à sa disposition pour faire connaissance avec lui-même. L'observation des références et des pré-construits constitue des possibilités réflexives qui se situent en dehors des séances. Autant le travail d'identification des diverses influences se fait en formation, autant celui des pré-construits se fait à mesure que le superviseur avance dans son expérience de la supervision. Le troisième aspect aura comme thématique l'écoute que le superviseur a de lui-même lorsqu'il se retrouve en situation de consultation.

Lorsqu'il supervise, le consultant est soumis à diverses influences et mouvements intrapsychiques : ainsi, lors de ma formation en supervision, les termes de transferts et contre-transferts, résonances, contacts, émotions, sentiments ou projections ont été passablement utilisés pour traduire ce que les uns et les autres ressentaient, notamment dans les moments d'intervision. Je ne vais pas m'étendre sur la définition de chacun, là n'est pas mon but. Il est cependant intéressant de constater que ces concepts aident les superviseurs à définir leur vécu intérieur de manière réflexive. Méthodologiquement, mettre ces termes ensemble n'est pas recommandé. Pourtant, il me semble y percevoir du sens et des liens entre eux. « *Butiner à toutes les fleurs n'est pas que le propre de l'abeille* » (Entretien n°2, 12.5.14), comme me le confiait un des superviseurs rencontré. Tout comme l'humain est fait de composantes multiples, le superviseur choisit ses orientations théoriques. L'important n'est donc pas tant la définition des mouvements psychiques du superviseur, que de l'utilité de ceux-ci pour observer ce qu'il vit dans les séances de supervision. Qu'il s'agisse de transfert ou de résonance, il est important pour le superviseur de pouvoir avoir accès à ce qu'il vit dans l'intersubjectivité de la relation de supervision. Qu'on ne s'y méprenne pas : je ne range pas tous ces concepts dans le même tiroir fourre-tout, le superviseur ne pouvant faire l'économie de la connaissance de ceux-ci et de leurs fonctions. Il a, selon moi, la responsabilité d'observer ce qu'il se passe pour lui dans « l'ici et maintenant » de la consultation, que celle-ci soit de groupe ou individuelle. Pour imaginer ce propos, voici ce que dit M. Elkaïm à propos du vécu du thérapeute : « *Le thérapeute n'est*

*pas seulement celui qui sent quelque chose, suit une piste, et cherche confirmation : il est surtout celui qui, ayant une intuition, se doit d'analyser la fonction que ce qu'il croit avoir repéré peut avoir par rapport à lui et aux autres – c'est même l'analyse de cette fonction qui lui donne, à proprement parler, la place de thérapeute* » (Elkaïm, 2004, p.4). Par analogie avec la supervision, nous pouvons déduire que nous interrogeons la fonction de notre vécu lorsque nous sommes dans une posture de superviseur, sans pour autant prétendre à être thérapeute.

## **Un chemin ardu**

Comme expliqué en amont de ce travail, il est de la responsabilité du superviseur de pouvoir accéder à ce qui se passe en lui. Ce point de vue reste relativement théorique, car, en pratique et comme j'ai pu l'expérimenter moi-même à plusieurs reprises, l'écoute de soi n'est pas si facile. Le cheminement est parsemé d'obstacles et d'embuches. J'ai pu, par exemple, m'expliquer lors de différents travaux rendus, que j'avais une tendance à vouloir me conformer à ce que les autres pouvaient attendre de moi, à vouloir me concentrer sur ce que je devais dire plutôt que sur ce qui se passait en moi et éventuellement le verbaliser. Le fil rouge de ce parcours a été de discerner ce que je ressentais et comment l'exprimer, ce qui était encore une autre étape compliquée. Me centrer sur mon ressenti et ne pas le modifier pour les autres, camarades de classes ou professeurs, m'a demandé des efforts et des prises de risques. Il est parfois compliqué de s'avouer ce que l'on pense réellement et cela n'a pas toujours été une partie de plaisir que de me découvrir. Pour approfondir ce cheminement, je me suis approché de Carl Rodgers et de sa pensée au sujet de la thérapie centrée sur la personne ainsi que de différents concepts qui s'y attachent. La formulation de Rodgers, « Etre vraiment soi-même », m'a touché dans les questionnements qui me traversaient. Des énigmes telles que « est-ce que ce que je ressens est juste ? » ou « est-ce que je ressens réellement cela ? » m'habitaient alors et venaient polluer mes pensées et réflexions. Ainsi, selon Rodgers, « *les jugements des autres, bien que j'aie le devoir de les écouter et d'en tenir compte pour ce qu'ils sont, ne pourront jamais me servir de guide* » (Rodgers, 2005, p.20). Ses écrits m'ont permis de faire une partie du chemin vers la confiance en mon ressenti et mes interventions. L'autre voie à laquelle je me suis accroché dans ce travail réflexif a été celle de l'expérimentation. Rodgers la définit comme autorité suprême. Il entend par cela que pour être validée, l'expérience doit être provoquée. Elle peut être imaginée, mais le résultat ne sera que plus approprié si elle est réellement vécue. C'est une espèce de mantras qui me guide vers ce travail de découverte et connaissance de soi. Ainsi, pour me préparer à une séance, je me focalise sur un certain type de pensées : « sois en lien avec toi, connecte-toi avec toi-même ». Ceci m'aide à atteindre l'authenticité que je

veux incarner dans mon cadre de supervision. J'essaye de vivre l'expérience d'être moi-même afin de me libérer des menaces extérieures que peuvent représenter les autres face à mon jugement. C'est en étant moi-même et en reconnaissant mon vécu intérieur que je peux être avec l'autre et partager sa réalité. Cela me pousse à faire des efforts vers l'authenticité et la congruence. Pour Rogers, s'accepter soi-même, c'est aussi accepter les autres, les connaître « réellement » et prendre le risque d'être changé soi-même. Un professionnel de la supervision rajoutera que « *si je crois à ce que je fais, à un moment donné, c'est moi qui risque d'être changé. Alors soit je le prends, soit pas, mais moi, là où j'en suis aujourd'hui, ça m'amuse de prendre ce risque* » (Entretien n°2, 12.5.2014). La rencontre de l'autre se fait notamment en parallèle de la connaissance et reconnaissance de soi. Celle-ci peut se faire de différentes manières et j'ai exposé ici quels chemins j'avais emprunté pour y parvenir, comme la lecture, la prise de risque en formation et l'expérimentation d'être soi en consultation. Il existe d'autres moyens pour faire connaissance avec soi, comme les travaux personnels de type thérapeutiques. Chacun a la responsabilité de trouver lequel est le meilleur pour lui.

### **Le dialogue intérieur**

Lorsqu'il est en consultation, le superviseur exerce une attention particulière à ses projections, ressentis, intuitions et hypothèses. Cela constitue selon moi le discours intérieur du superviseur. De ce fait, il se retrouve dans une posture dite « méta » : il est à la fois dans l'écoute du récit du supervisé et dans l'observation de ses pensées. Le sous-chapitre suivant décortique la fonction d'une telle observation de soi.

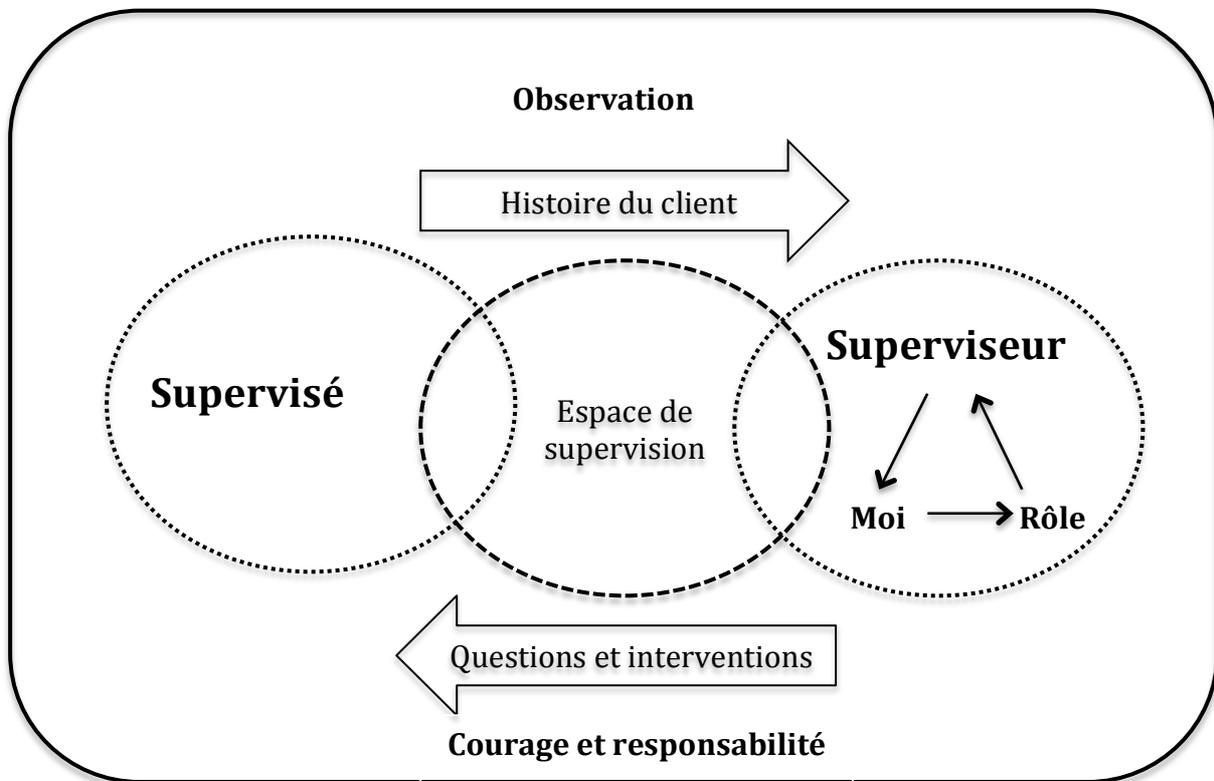
Les attitudes fondamentales du thérapeute que présente Rogers (congruence, empathie, regard positif inconditionnel) sont des outils pour proposer une certaine qualité de présence au supervisé. Tout comme j'ai pu personnellement les utiliser pour me découvrir et m'accepter (en partie), l'objectif de ces attitudes est de pouvoir comprendre l'autre et l'accueillir tel qu'il est. Ainsi, je dois pouvoir fournir un espace de supervision dans lequel cela est possible. Si je me permets, dans une ambiance bienveillante, de faire preuve d'authenticité, cela favorisera alors la possibilité pour le supervisé, s'il en fait le choix, de s'autoriser à faire le même chemin. Il devra être rassuré sur le fait que je ne suis pas une menace à l'expression de ses pensées et émotions.

J'ai à l'esprit un exemple de supervision avec une jeune personne qui exprimait de forts jugements face aux personnes bénéficiaires de l'aide sociale, considérées par elle comme des personnes de peu de volonté et profitant du système pour y trouver du confort.

Intérieurement, j'ai ressenti de la colère face à cette personne professionnelle de la relation d'aide qui se permettait de juger les usagers qu'elle devait pourtant assister. Mon premier réflexe a été de retrouver en moi un lieu calme qui me permettait de mettre cette émotion en observation. Ensuite, j'ai essayé de repérer un moyen pour que celle-ci serve le processus de supervision, tout en m'appuyant sur ma volonté d'être moi-même. J'ai ainsi pu partager avec cette personne ce qui m'habitait à ce moment précis et les questions que cela soulevait en moi. Ainsi, il était possible, dans un espace de supervision, de mettre à profit ce qui me touchait dans mes valeurs et qui me mettait en colère pour renvoyer des questions ouvertes à la personne supervisée. Ces questions n'étaient pas de nature complaisantes pour autant : elles essayaient de mettre en lien le récit du supervisé et son vécu personnel, sa formation, mes émotions et mes valeurs. Tout cela dans un moment et un contexte précis pour assurer la continuité d'un processus orienté vers le questionnement de soi en milieu institutionnel. A ce moment de la consultation, je suis entré en négociation avec moi-même. Cela signifie que mon dialogue intérieur s'est orienté vers l'humain que je suis, représenté par son vécu et ses émotions, ressentant à ce moment de la colère. Mon rôle de superviseur fait que je ne peux éthiquement pas utiliser cette émotion directement : je serais alors un superviseur utilisant la supervision comme déversoir de ses émotions, ce qui est contraire à ses responsabilités. Concrètement, je me suis remémoré des situations de colère envers des bénéficiaires que j'avais vécues et les contradictions par lesquelles j'avais pu passer lors de tels épisodes. Cela m'a remis en lien avec ce que pouvait vivre le supervisé. J'ai aussi interrogé mon pré-construit vis-à-vis du professionnel et de la relation d'aide : peut-on aider et à la fois trouver que les bénéficiaires sont des feignants ? Ce mouvement a provoqué une ouverture vers des postures possibles du travailleur social que je n'imaginai pas. Cela créait la possibilité d'un questionnement différent pour le partager avec le supervisé : comment voyait-il le travailleur social, quelle en était sa vision ? Cela a relancé la séance, mon émotion est retombée et j'ai pu m'ouvrir à sa vision du travail social.

Pour mettre cette émotion au service de la supervision, une négociation entre le rôle du superviseur et son moi a eu lieu. Dans son article sur le dialogue intérieur du thérapeute, Peter Rober explique la différence entre le Moi (du thérapeute) qui « renvoie à un phénomène expérimentiel, notamment les observations, les images, les intuitions, idées, etc. dont le thérapeute a l'expérience pendant la conversation thérapeutique » (Rober, 1999, p.5) et le rôle qui « ne renvoie pas à une façade superficielle, mais à un aspect authentique du thérapeute en tant que personne » (Rober 1999, p.5). Alors « le Moi peut engendrer informations et images ; le rôle exige de décider si et comment se servir de l'information » (Haber, 1994, cité dans Rober, 1999, p.5). Une recherche au travers du monde intérieur du superviseur s'effectue afin de trouver des pistes constructives dans la relation avec le

supervisé. Le but est alors de créer de nouveaux espaces de réflexivité. Pour imaginer cette théorie, voici la figure que je peux proposer en m'inspirant de celle de Rober dans son article :



Le dialogue intérieur du superviseur est nourri par l'observation de ses réactions et de ses pensées en parallèle au récit de la personne. Elles sont passées au crible du rôle et de nouvelles questions et interventions en découlent de manière à proposer de nouveaux espaces, notamment sur « *ce qui n'est pas dit* » (Rober, 1999). Lors de la rencontre de superviseurs aguerris, je me suis étonné de la diversité des chemins que prenaient leurs pensées et comment cette transformation du dialogue intérieur vers la relation de supervision se faisait. Voici comment ceci est expliqué par ce superviseur : « *Je vois bien que je suis porteur d'une émotion et l'objet d'une attente. L'autre attend de voir comment je vais réagir, attend que je dise quelque chose. J'essaie de ne pas réagir impulsivement, j'essaie de trouver une explication rationnelle* » (Entretien n°3, 13.5.14). Les émotions sont passées à la loupe du superviseur de manière à trouver leur force créative dans le contexte de la supervision. Le dialogue intérieur du superviseur est observé et sert à trouver du sens : « *Une des vertus du superviseur est de s'abstenir. C'est d'être en conscience de ce qui s'agite en lui et de se poser la question : est-ce que je le mets sur la table ou pas ?* »

(Entretien n°1, 6.5.14). Dans la relation de supervision, le contexte changeant à chaque fois implique aussi un soi variable en fonction des résonnances que cela implique. La stabilité personnelle d'un superviseur n'existe pas : il a des facettes interchangeable de sa personnalité qui apparaissent à des moments où elles sont sollicitées par le vécu en situation. L'importance d'avoir pu définir ses références aide le superviseur à les maîtriser et, avec l'expérience, à les regarder sagement, sans affolement.

### **L'impasse**

Il arrive cependant que ce chemin soit boueux et que le superviseur ne puisse pas redémarrer la boucle de la figure proposée. Il s'agit alors d'une impasse. Elle peut se situer autant chez le superviseur que chez le supervisé. Cela peut se produire à plusieurs niveaux : il peut s'agir d'un manque d'inspiration du dialogue intérieur qui, dans un mouvement circulaire, répète des pensées en boucle. Il se peut aussi qu'il y ait un manque de courage (cf figure) : nous devinons dans quelle direction nous devrions poser des questions, mais des éléments (tels que la peur des réactions des autres, la crainte de ne pas faire juste, la pression du groupe) participent au blocage du dialogue intérieur. Les superviseurs interviewés avouent volontiers avoir ressenti ennui et lassitude en séance : « *De temps en temps, il y en a quelques uns qui sont très passifs, très plaintifs où là j'ai plus de peine, où ma bienveillance est mise à l'épreuve* » (Entretien n°1, 6.5.14). L'ennui peut produire des impasses dans cette circularité présentée ci-dessus. Pour redémarrer, certains superviseurs partagent ce sentiment avec le supervisé, d'autres essaient d'ajuster leur dialogue intérieur en retrouvant calme et sérénité suite à l'inconfort rencontré et la détresse provoquée : « *Mon dialogue intérieur me dit que là il y a quelque chose qui ne s'est pas bien passé, il y a un inconfort qui est dit, tu te calmes, tu écoutes et tu accueilles* » (Entretien n°1, 6.5.14). Un autre se penchera sur sa boîte à outil : « *Je fais généralement un recadrage, je le dis, faudrait qu'on introduise autre chose et j'ai des outils. Histoire de sortir de la parole, parce que ça limite, entrer dans le symbolique, la représentation, faire des dessins, faire autre chose. Ça redonne un élan et il y a de l'implication* » (Entretien n° 3, 13.5.14). Le lien commun à leurs réactions est l'authenticité : accueillir autant la parole des supervisés dans ce qu'ils peuvent amener d'inconfortable que de se respecter soi-même dans ce que l'on vit dans le moment. Ces professionnels font revenir au premier plan les besoins de chacun dans le moment d'inconfort. Pour ma part, les impasses interviennent lorsque je perds ma verticalité et que je n'arrive plus à m'affranchir de ce que pense l'autre ou de ce que j'imagine qu'il va penser à la suite de mes interventions. Je dois alors reprendre mes esprits, me recentrer sur ce que je ressens vraiment pour redynamiser mon dialogue intérieur. Je n'y arrive évidemment pas à chaque fois. Verbaliser ce sentiment avec le supervisé peut avoir

pour effet de retrouver de l'authenticité. Le contact perdu refait surface et vient redonner du courage pour oser la congruence. Il doit cependant donner une attention particulière à ce qui lui appartient : « *L'authenticité du thérapeute ne signifie pas qu'il puisse dire tout ce qu'il ressent en réponse à ce que dit son client lors de la séance* » (Odier, 2012, p.73). Les impasses représentent des challenges intéressants pour les superviseurs : ils ne sont plus « supers », encore moins « viseurs » et doivent trouver le moyen de redémarrer une séance sans réduire la réalité de l'autre à leurs propres vécus. Oser un retour à la congruence pour partager un sentiment parti de soi permet de redynamiser le processus en cours, sans omettre que le but reste le développement réflexif du supervisé.

#### **4. ... vers les finalités de la supervision**

Cette écoute du dialogue intérieur vise à tendre vers l'authenticité et la congruence. Elle a pour objectif d'aider le superviseur à pouvoir remplir sa fonction et de servir les finalités de la supervision qui vise notamment « *l'amélioration des compétences professionnelles en lien avec les prestations offertes, le contexte, les relations avec les bénéficiaires et l'équipe de professionnels* » ([www.superviseurs.ch](http://www.superviseurs.ch), Définitions, 19.6.2014).

Les obstacles vécus lors de processus de supervisions sont souvent la provocation d'une nouvelle rencontre avec soi-même et un approfondissement de la conscience de soi, dans un but qui sert les processus de supervision ainsi que l'évolution du superviseur. Il doit lui aussi exercer sa réflexivité, pratiquant une sorte d'auto-supervision. Ainsi, un mouvement empêchant l'endormissement des pratiques est possible : cela permet de revitaliser le consultant avec de nouveaux éléments. Pour les superviseurs rencontrés, la connaissance de soi s'est effectuée par différents moyens : dans la confrontation aux équipes et groupes (la mise en danger du superviseur étant plus grande dans ces cas-là), dans des travaux personnels thérapeutiques, des formations ou la rencontre de mentors. La découverte de l'autre permet aussi de se découvrir soi-même : « *La connaissance de soi n'est pas seulement rétrospectivement mon histoire, mon film, mais aussi dans le contact avec la nouveauté de l'autre. Dans chaque séance s'augmente la connaissance de soi en même temps que la connaissance de l'autre* » (Entretien n°1, 6.5.14). Ainsi, la nouveauté des relations de supervision permet de s'enrichir. Afin d'éviter l'ennui, le superviseur doit pouvoir cultiver l'attrait de la nouveauté et de la découverte de l'autre. En lien avec la figure ci-dessus, le soin porté au cercle du centre représentant l'espace de la supervision est important. Il représente l'espace tiers et fertile dans lequel chacun peut y mettre un peu de lui. Il est le champ commun du supervisé et du superviseur, cet espace de co-construction

dans lequel ce qui relève de soi ou de l'autre n'est plus important. Il est de la responsabilité de ce dernier de pouvoir proposer un espace le plus fertile possible de manière à ce que la supervision puisse avoir lieu. L'éthique et la fonction, comme nous l'avons vu, permettent à cet espace d'exister.

#### **4.1 La maîtrise de soi**

La connaissance de soi n'implique pas forcément de la faire partager aux autres supervisés. Le lieu de supervision représente un espace tiers pour les supervisés ainsi que les superviseurs. Il s'agit d'une nouvelle forme de réalités subjectives partagées autour d'une situation donnée. Si le superviseur n'est pas attentif à ce qu'il partage de son monde intérieur, il utilisera cet espace comme déversoir de sa réalité. Il se retrouvera dans une configuration où il sera alors aveugle à la réalité de l'autre, incapable de poser ses lunettes pour prendre celles du supervisé. Pour une superviseure rencontrée, *« le risque est de répéter les combines qui ont marché chez moi ou que je reproduis de manière inconsciente et ne pas être dans cette posture de curiosité à l'altérité de l'autre »* (Entretien n°1, 6.5.14). Nous serions dans une sorte de projection du superviseur effaçant la possibilité qu'une autre réalité puisse exister. *« Le matériel qui s'agite chez le supervisé est autre que celui qui s'agite en moi »* (Entretien n°1, 6.5.14) ajoutera-t-elle encore pour accentuer l'importance de la reconnaissance de l'altérité et de l'existence d'un autre vécu que le sien propre. La connaissance de soi soutient avant tout le processus de réflexivité du supervisé. Un autre superviseur met lui l'évolution du supervisé comme étant centrale : *« Modestie, recul, des apports théoriques quand c'est nécessaire et qui correspondent à ce qu'on fait ensemble, que ce soit compréhensible pour l'autre sinon on le garde pour soi. On doit pouvoir gérer ses propres croyances pour soi et avoir comme objectif, au centre, l'évolution du supervisé »* (Entretien n°3, 13.5.14). En tant que superviseur, nous influençons les processus de supervision : la connaissance de soi sert, entre autre, à faire le tri pour le superviseur entre ce qui lui appartient personnellement et ce qui appartient à ce qui se joue en supervision. La distinction des scènes est favorable à tous les protagonistes : le superviseur contrôle ce qui lui appartient pour ne pas envahir l'espace de supervision de ses projections, hypothèses et intuitions. Le supervisé, lui, profite de la « matière filtrée » du superviseur pour interroger sa pratique et ses ressentis. L'espace n'est pas neutre de toute influence et là n'est pas l'objectif. *« Lorsque nous cherchons à pénétrer dans l'expérience de notre client, le meilleur moyen d'y parvenir est de pénétrer dans une part de notre propre Self qui a le même goût »* (Mearns, 2005, p.21). C'est la manière dont le superviseur peut être empathique, mais il doit garder en tête que le but est d'aider le supervisé à prendre conscience des processus se déroulant en lui-même dans sa relation aux usagers.

## 4.2 Le devoir d'humilité

La connaissance de soi contribue en grande partie à construire ce que je pourrais appeler l'éthique relationnelle. La pratique de la supervision demande que nous nous interroguions sur nous-même et notre rapport aux autres dans un but d'authenticité et de qualité du service que nous facturons. Un moyen me paraît important pour garantir le soin porté à cette éthique : ce sont les groupes de paires, tels que proposés par l'Association Romande des Superviseurs. En effet, la solitude du superviseur peut être un danger s'il ne confronte pas sa réalité, ses jugements et ses situations au regard d'autres praticiens. Cette éthique relationnelle n'est rien sans la relation au supervisé et l'accueil de sa réalité. Elle n'est pas grand chose non plus si elle n'est pas nourrie par des échanges et par des formations : *« Plus l'on coach autrui avec succès, plus on a besoin d'être soi-même supervisé pour en enlever plutôt qu'en rajouter : mettre à nu ses failles, se dépouiller de ses préjugés et renoncer à l'illusion que donnent les professions de l'immatériel »* (Delvienne et al., 2010, p. 277). Le contact avec d'autres superviseurs aide à cette humilité dont nous avons besoin pour garder les pieds sur terre et continuer à se former à la pratique de la supervision. Thierry Chavel (Delvienne et al., 2010,) propose aux superviseurs d'explorer leurs parts d'ombres pour ne pas tomber ainsi dans les pièges qui nous sont tendus par notre orgueil et notre ego, tels que la tentation du pouvoir, d'avoir raison ou l'envie de répondre. Il s'agit à la fois d'un retrait responsabilisant et d'un soin de soi : se donner le droit de ne pas être parfait tout en ayant le désir de faire mieux la prochaine fois. Dans cette branche professionnelle, nous sommes en perpétuelle formation et questionnement. La singularité des situations ne permet pas, dans l'optique de cette éthique relationnelle, de s'endormir sur ses lauriers.

Les finalités de la connaissance de soi en supervision doivent d'inscrire dans celles de la supervision. Elle sert le développement professionnel du supervisé et les prestations aux bénéficiaires dont il peut avoir la responsabilité. Elle permet d'éviter certains pièges, notamment dans les situations de contre-transfert ou de projections : les superviseurs rencontrés essayent, lorsqu'ils sont en situation de supervision, d'être attentifs à ce qui se joue dans la relation. Ainsi, ils seront d'autant plus attentifs si leurs parcours ou leur âge sont proches de ceux de la personne supervisée. Certaines thématiques sont plus probables de réveiller en nous des structures de projections nous empêchant de faire connaissance avec la réalité de l'autre et de répéter les recettes qui ont pu marcher pour nous : *« Il y a toujours une projection, il y a une projection nécessaire, mais la conscience de cette projection va nous permettre de mettre l'autre dans son altérité en premier plan »* (Entretien n°1, 6.5.14). La conscience de soi aide le superviseur à se rappeler la retenue dont il doit faire preuve dans l'interaction, notamment lorsqu'il a des hypothèses et que la vérification est de mise.

## 5. Conclusion

Le superviseur peut choisir ce qu'il souhaite pour construire son outil de supervision. Pour faire preuve d'authenticité, il doit néanmoins faire l'effort d'identification de ses références et de reconnaissance de son parcours pour se mettre à disposition des étudiants et professionnels désirant profiter de ses services. Il doit aussi pouvoir étudier l'apparition de ses propres jugements pour accueillir la réalité de l'autre. Son discours intérieur en séance doit lui être accessible de manière à filtrer ce qui lui appartient et ce qui se rapporte à la supervision. L'éthique et la responsabilité doivent l'accompagner dans les choix qu'il effectue pour accompagner les personnes supervisées. Avant de pouvoir définir un style de supervision, je pense que le superviseur doit passer par ces différentes étapes, formatives dans une certaine mesure et continues en ce qui concerne l'écoute de soi en séance. La connaissance de soi est importante en supervision, car elle permet de faire connaissance avec ses propres attitudes et de mettre à jour son parcours de manière à accueillir au mieux des professionnels du travail social. Pour « *développer chez le supervisé la conscience de ses actes, de ses responsabilités, de son engagement, de sa capacité de créer des liens interpersonnels et de développer une culture de la coopération* » (Documents cadre DAS Superviseur-e-s 2012-2014), l'attention à soi du superviseur est exigée. Dans la préparation de la séance, je me focalise sur mes attitudes, reprenant alors contact avec Rogers de manière à accueillir au mieux le supervisé. Dans la séance, je suis attentif à mon activité psychique ainsi qu'à mon corps. Je fais les choix des éléments à utiliser ou non, je vérifie mes hypothèses. J'essaie d'être à la fois « dans » l'écoute du récit et « en dehors » pour entendre mon discours intérieur. Dans son travail « De l'importance des résonances et du contre-transfert en supervision », Mme Genton parle de cette attention à soi en situation: « *Par ce dialogue avec moi-même et par l'intervision avec des collègues, je mets en place les conditions nécessaires au travail d'élaboration. Permettant au supervisé une prise de recul et l'élargissement de la conscience de ses attitudes et de ses actes professionnels* » (Genton, 2009, p. 35). Le superviseur interrogeant les attitudes et perceptions du supervisé ne peut faire l'économie de passer par son questionnement de telles thématiques, au risque de devenir dangereux.

Ce travail sur la connaissance de soi en supervision m'a permis de mettre sur papier ce qui était de l'ordre du ressenti. Je remplis ainsi un besoin qui était de pouvoir thématiser sur ce qu'est l'authenticité, ce que signifie l'écoute du discours intérieur et quelles peuvent être leurs applications en supervision. J'y ai aussi trouvé le moyen de me rassurer au sujet de ma quête de connaissance de moi : les effets de la formation ainsi que des rencontres de supervisés me touchent et me renvoient sans cesse à ce que je suis. Je la vois comme une

prise de risque, tout comme l'est la rencontre de l'autre. Dans le style que je me donne en supervision, notamment en essayant d'appliquer certains principes rodgériens, je prends le risque d'être changé par la découverte de l'autre. Cependant, « *accepter l'autre dans ce qu'il est, peut nous emmener, comme nous l'avons vu, à ne plus prendre le risque de la rencontre* » (Cifalli, 1999, p. 30). Cette posture rodgérienne peut empêcher de se confronter dans une relation. Nous en revenons à nous perdre entre le fait d'accepter l'autre inconditionnellement, de nous effacer, et celui de ne pas pouvoir suffisamment bien accueillir sa subjectivité. Dans cette situation, faire l'expérience de la congruence aide à s'approcher d'un intérêt authentique à l'autre.

« *La compréhension des autres est toujours une compréhension de soi* » (De Jonkheer et Monnier, 1996, p. 36) : espérer que la conscience de soi se fasse dans la solitude est à mon sens une erreur. Le superviseur doit pouvoir s'engager lui-même dans des espaces réflexifs de manière à continuer de prendre soin de son outil de supervision. La confrontation à d'autres pratiques ainsi que l'intervision en groupe de référence sont des moyens pour tendre à une pratique bienveillante et de qualité, de pouvoir développer le contact à soi pour créer les conditions favorables à la rencontre. Autant il est impossible de superviser sans attention à soi, autant rester seul dans sa pratique présente des risques. Dans cette perspective, il m'appartient en tant que superviseur de continuer à explorer qui je suis au travers de l'expérience de la supervision, de formations ou des groupes de références. Mais il m'appartient aussi de ne pas oublier que la connaissance de soi n'est qu'un aspect de la supervision. La boîte à outil du superviseur peut être agrémentée d'objets flottants, de symboles amenant des métaphores ou de théories servant les processus réflexifs. En ce sens, la diversification du dispositif et du cadre d'intervention aide à pouvoir offrir des possibilités variées aux personnes supervisées.

Ce travail montre l'importance que revêt la connaissance de soi pour exercer la supervision. Il met en évidence certains moyens que peut utiliser le superviseur pour garantir un espace de supervision tiers dans la relation entre supervisé et superviseur. Les rencontres avec des superviseurs d'expérience m'a aidé à cerner ce qu'est la connaissance de soi et comment elle peut être utilisée pour l'évolution professionnelle du supervisé. Cela me conforte dans mes convictions, bien imagées par la citation suivante : « *Ma capacité à créer des relations qui facilitent la croissance de l'autre comme une personne indépendante est à la mesure du développement que j'ai atteint moi-même* » (Rogers, 1968, p. 41).

## 6. Bibliographie

### Ouvrages :

- **Berne E.** (1977). *Intuition et états du moi : l'analyse transactionnelle, de l'intuition à l'évidence.* Paris : InterEditions ;
- **Delourme A., Fourcade J.-M., Gellman C., Gilbert M., Ginger S., Gilliéron E., Klein J.-P., ..., Sichem V.** (2007). *La supervision en psychanalyse et en psychothérapie.* Paris : Dunod ;
- **Devienne E.** (Ed.), 2010, *Le Grand Livre de la Supervision,* Paris : Eyrolles ;
- **De Gauléjac V.** (2009). *Qui est « Je » ?.* Paris : Seuil ;
- **Lebbe-Berrier P.** (Dir.) (2007). *Supervisions éco-systémiques en travail social : Un espace tiers nécessaire.* Ramonville St-Agne : Erès ;
- **De Jonckheere C & Monnier S.** (1999). *Miroir sans tain pour une pratique sans phare : la supervision en travail social.* Genève : Les Editions IES ;
- **Mucchielli R.** (1966). *L'entretien de face à face* (21<sup>ème</sup> éd.). Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur ;
- **Odier G.** (2012). *Carl Rogers : Etre vraiment soi-même.* Paris : Eyrolles ;
- **Rais G.** (2009). *Comment la pratique interroge la théorie : supervision et réflexion sur la pratique : prisme ou miroir ?.* Delémont : Editions D+P SA ;
- **Rogers C.** (2005). *Le développement de la personne* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris : InterEditions ;
- **Tisseron, S.** (2005). *Vérités et mensonges de nos émotions.* Paris : A. Michel.

### Articles :

- **Cifali M.,** (1999). Une altérité en acte. Dans Chappaz G. (Ed.), *Accompagnement et formation.* Marseille : Université de Provence et CDRP de Marseille ;
- **Elkaim M.,** (2004). L'expérience personnelle du psychothérapeute: approche systémique et résonance. *Psychothérapies n°3, 2004* (volume 24), p. 170. Récupéré le 8.12.13 de [http://mhsrvweb.medhyg.ch/revues/rarticle.php4?article\\_id=500305](http://mhsrvweb.medhyg.ch/revues/rarticle.php4?article_id=500305) ;
- **Goldbeter Merinfeld E.** (2008). Formation et processus : un voyage aller-retour entre développement professionnel et développement personnel. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux.* 2008/2 (n°41), p. 107-117. Récupéré le 8.12.13 de <http://www.cairn.info/revu-cahiers-critiques-de-thérapie-familiale-2008-2-page-107.htm> ;
- **Kilborn M.** (2005). Le cadre théorique de ma pratique de supervision en counselling. *Approche Centrée sur la Personne Pratique et recherche.* 2005/2 (n°3), p. 51-56. Récupéré le 28.6.13 de <http://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2005-2-page-51.htm> ;
- **C:** Les relations à l'intérieur du soi – Le soi à l'intérieur de la relation. *Approche Centrée sur la Personne Pratique et recherche.* 2007/2 (n°6), p. 34 – 58. Récupéré le 6.9.13 de <http://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2007-2-page-34.htm> ;
- **Margulies F.** (2007). Les attitudes de bases sont générateurs d'interactions psychothérapeutiques sans fin. *Approche Centrée sur la Personne Pratique et recherche.* 2007/1 (n°5), p. 45 - 51. Récupéré le 8.12.13 de <http://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2007-1-p-45.htm> ;
- **Mearns D.** (2008). Le projet de développement du thérapeute. *Approche Centrée sur la Personne Pratique et recherche.* 2005/2 (n°2), p. 24 – 50. Récupéré le 8.12.13. de <http://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2005-2-page-24.htm> ;

- **Moon K.** (2005). La congruence du thérapeute non directif : un paradoxe éthique, pas un conflit théorique. *Approche Centrée sur la Personne Pratique et recherche* (n°3), p. 28-54. Récupéré le 8.12.13 de <http://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2006-1-page-28.htm> ;
- **Phaneuf M.** (décembre 2011). *Relation d'aide et utilisation thérapeutique de soi, des outils pour les soins infirmiers*. Récupéré le 31.8.2013 de [http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Relation d aide et utilisation thérapeutique de soi outils pour les soins infirmiers Phaneufdec2011.pdf](http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Relation_d_aide_et_utilisation_therapeutique_de_soi_outils_pour_les_soins_infirmiers_Phaneufdec2011.pdf) ;
- **Rober P.** (1999). Le dialogue intérieur du thérapeute dans la pratique de la thérapie familiale. *Thérapie familiale* (n° 2). Récupéré le 27.03.14 de [http://mhsrvweb.medhyg.ch/revues/r\\_accueil.php4?revue=3&num=38](http://mhsrvweb.medhyg.ch/revues/r_accueil.php4?revue=3&num=38) ;
- **Thorne B.** (2013, 20 janvier), Utilisation du soi. Récupéré le 31.8.2013 de <http://carl-rogers.fr/L%27utilisation%20du%20soi.pdf>.

### **Travail de diplôme :**

- **Genton N.**, (2009). *De l'importance des résonances et du contre-transfert en supervision : réalité et outil de travail*. [Travail de diplôme]. Récupéré le 8.12.13 de [http://www.superviseurs.ch/documents/Genton TD De l importance des re sonances.pdf](http://www.superviseurs.ch/documents/Genton_TD_De_l'importance_des_resonances.pdf).

### **Livre publié sur internet :**

- **Meunier J.-P.**, (2003), *Approche systémique de la communication*, Bruxelles : De Boeck & Larcier, récupéré le 19.6.2014, <http://books.google.ch/books?id=rWKn10uu5pcC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>.

### **Site internet :**

- **Association Romande des Superviseurs**, consulté le 19.6.2014 sur [www.superviseurs.ch](http://www.superviseurs.ch) ;
- **Editions Larousse**, Dictionnaires de français, consulté le 19.6.2014 sur [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) ;
- **Wikipédia**, l'Encyclopédie libre, consulté le 19.6.2014 sur [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

### **Autre :**

- **DAS HES SO** Superviseur-e-s dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé 2012-2014. Documents cadres de la formation DAS Superviseurs 2012-2014. Genève : Haute école de travail social. Givisiez : Haute école fribourgeoise de travail social.

### **Entretiens :**

- Entretien n°1, 6.5.2014
- Entretien n°2, 12.5.2014
- Entretien n°3, 13.5.2014

## 7. Annexe

### Guide de questions pour les rencontres de superviseurs

#### Introduction à l'entretien

- Remerciements
- Démarche : des entretiens pour avoir l'apport de superviseurs quant à leur expérience de la connaissance de soi dans le cadre de la supervision, ce à quoi cela leur a servi.
- Méthode : entretien semi-directif, enregistré et confidentiel
- But : discuter de la thématique en axant sur le vécu des superviseurs. Dans un premier temps sur le vécu en formation (pour être superviseur) et dans un deuxième temps le vécu dans l'attention à soi dans le moment de supervision. Le but est de voir quelle articulation il existe entre la connaissance de soi et la pratique de la supervision.

D'où avez-vous acquis votre connaissance de vous-même ?

Comment avez-vous vécu votre formation de superviseur si on prend la focale de la connaissance de soi ?

Quels effets cette formation a eue sur votre connaissance de vous-même ?

Comment ces effets ont-ils orienté votre pratique de superviseur ?

Peut-on parler de remaniement identitaire ?

Selon vous, la part d'ombre des superviseurs mériterait-elle d'être travaillées ? Dans quel but ?

Que pourriez-vous me dire de l'équilibre entre la part d'ego et d'humilité qui habite le superviseur ?

Pendant la séance, que peut amener la connaissance de vous-même ? Quelles expériences avez-vous pu faire de cette connaissance de soi ?

Quels sont les risques, d'après vous, si l'effort de connaissance de soi n'a pas été fait ?

Comment faites-vous lorsque vous vous retrouvez dans une impasse en supervision ? Vers quoi s'oriente votre dialogue intérieur ?

Pourquoi l'attention donnée à soi à pour but d'améliorer notre posture dans une relation de supervision ?

Lors de consultations, quels éléments guident vos interventions ?