

Jean-Marie Cattin

**Comment et pourquoi prendre en
compte la souffrance du
travailleur social en supervision ?**

Travail présenté au Centre d'études et de
formation continue (CEFOC), à Genève,
en vue de l'obtention du certificat de
superviseur

Poliez-Pittet, janvier 2008

TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION	3
1.1.	Mon questionnement	3
1.2.	Objectifs de ce travail.....	3
2.	REPERES THEORIQUES.....	5
2.1.	Le sens de la souffrance.....	5
2.2.	Une vision chrétienne de la souffrance.....	6
2.3.	La souffrance au travail.....	6
2.4.	Souffrance en travail social.....	7
2.5.	Des étapes pour prendre en compte la souffrance.....	8
3.	PRENDRE EN COMPTE LA SOUFFRANCE EN SUPERVISION	10
3.1.	Pourquoi prendre en compte la souffrance ?.....	10
3.2.	Des situations concrètes.....	10
3.3.	Identifications des lieux de la souffrance	12
3.4.	La vulnérabilité du superviseur	13
3.5.	Comment aborder la souffrance en supervision	15
3.6.	Synthèse	16
4.	CONCLUSION.....	18
5.	BIBLIOGRAPHIE	19
	Annexe I	20

I. INTRODUCTION

I.1. Mon questionnement

A plusieurs reprises au cours de cette formation de superviseur, notamment lors des consultations menées par mes collègues, des questions autour du thème de la souffrance du travailleur social sont apparues. D'autres questions sont venues lors des séances de supervision que j'ai menées; d'autres enfin comme travailleur social face aux usagers, ou comme collègue.

Voici quelques-unes de ces questions :

- Comme travailleur social, comment est-ce que je tiens compte de la souffrance de l'utilisateur ?
- Comme superviseur, comment est-ce que je tiens compte de la souffrance du travailleur social ?
- Dans le domaine éthique, réfléchir à la solidarité que peuvent créer des situations de souffrance, entre usagers, entre travailleur social et usager.
- Comment expliciter les liens que je fais entre ma foi chrétienne, où la question du sens de la souffrance est souvent présente, et mon identité de superviseur ?
- Comment trouver un équilibre dynamique, comment naviguer entre le refus de la souffrance, son acceptation comme reconnaissance de la réalité, son acceptation fataliste ?
- Quelle est l'utilité de la supervision pour un travailleur social qui souffre ?

Ces questions m'ont particulièrement touché, rejoignant mon questionnement personnel et professionnel, et me donnant l'occasion d'approfondir ce thème. Il me paraît important de saisir l'occasion de ce travail pour mettre sur le papier mes réflexions et me permettre ainsi d'affiner mon identité de superviseur. Au vu de la dégradation générale des conditions du travail social, j'imagine que cette thématique restera malheureusement d'actualité durant ces prochaines années...

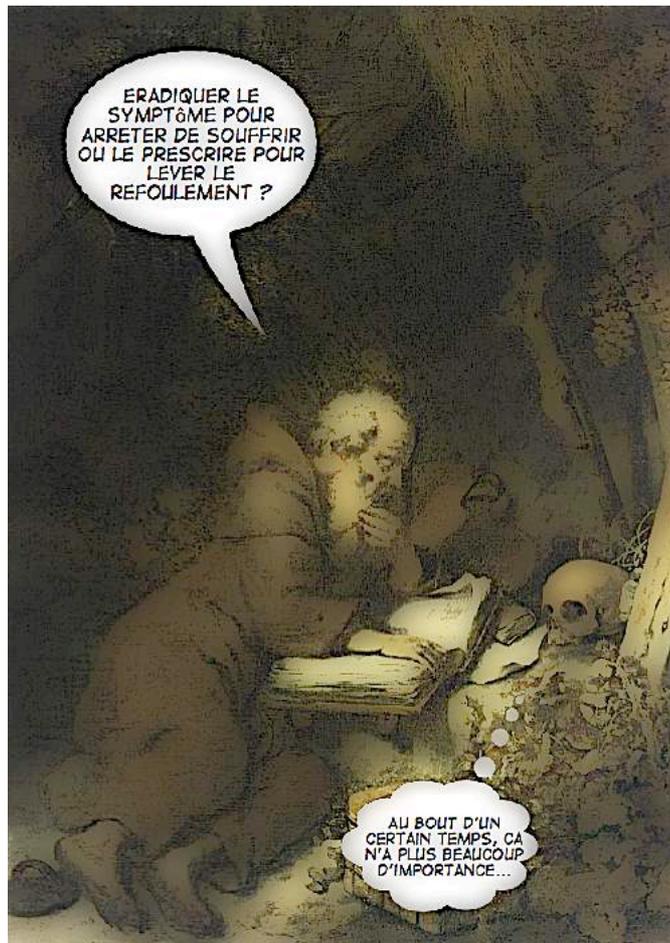
I.2. Objectifs de ce travail

J'ai envie de me donner un cadre éthique et méthodologique pour aborder la question de la souffrance du travailleur social en supervision.

Pour l'Association Romande des Superviseurs (ARS),¹ "la supervision vise l'amélioration des compétences professionnelles et des prestations offertes aux usagers. (...) Elle amène le supervisé à s'interroger sur (...) ses perceptions, ses émotions et ses actions. Elle vise à développer la lucidité, elle aide à prendre de la distance." Une fois cette finalité définie, comment traiter la question de la souffrance au travail ? L'enjeu est donc de réfléchir à la manière de prendre en compte la souffrance exprimée par un travailleur social dans le cadre du processus de supervision. Comment reconnaître le travailleur social dans ce qu'il vit, afin d'améliorer son bien être professionnel et de lui permettre d'acquérir une posture réflexive sur cette question ?

¹ Plaquette de l'Association Romande des Superviseurs (ARS), édition 2005.

Mon hypothèse de travail s'appuie sur une conviction de Perls : "le seul moyen de sortir est de traverser". Mon expérience humaine et professionnelle m'a appris à traverser, à trouver une issue. La souffrance induit souvent la solitude, l'isolement. La prise en compte de la dimension de la souffrance dans un accompagnement défini, tel que la supervision, permet de soulager et d'ancrer la personne dans sa dignité. La question de la souffrance devrait être abordée et traversée en supervision, afin d'être utilisée dans le cadre professionnel de manière apaisée.



2. REPERES THEORIQUES

2.1. Le sens de la souffrance

Pourquoi est-ce que je souffre ? Qu'ai-je fait pour devoir endurer cela ? La question du sens de la souffrance est très vaste; elle a été abordée par de nombreux philosophes et théologiens. Elle renvoie souvent à des notions très générales comme le Bien et le Mal, la Justice et l'Injustice. Il n'est question ici ni de recenser les différentes tentatives d'explications, ni de se prononcer sur leur pertinence. Je souhaite simplement dire quels sont mes propres repères, religieux et existentiels.

Chacun a une expérience personnelle de la souffrance, et donc une conception subjective. Je me propose tout d'abord de préciser la notion de souffrance. En me basant sur quelques dictionnaires², je retiendrai les éléments suivants : tous les êtres doués de sensibilité souffrent au cours de leur vie. La souffrance est une expérience affective de base, qui comporte un caractère de désagréable et d'aversion, et qui est associée pour l'individu concerné à un dommage ou à une menace de dommage.

La souffrance peut être **physique** (*douleur, nausée, sensations désagréables*) ou **psychique** (*anxiété, peur, haine, mal être*). Plusieurs variables doivent être prises en considération si l'on désire mesurer la souffrance : **l'intensité** (*de légère à insupportable,*) **la durée** (*de récente à "depuis toujours"*), **la fréquence** (*de rarement à continuellement*). D'autres facteurs sont plus personnels ou subjectifs, et dépendent notamment des référentiels familial et culturel de la personne qui souffre. La souffrance peut être jugée légère ou sévère, évitable ou inévitable, utile ou inutile, méritée ou imméritée, choisie ou subie, acceptable ou inacceptable, de conséquences mineures ou graves.

Au cours de l'Histoire, de nombreux courants philosophiques, (hédonisme, épicurisme, stoïcisme, etc.) ont abordé le sujet de la souffrance, de son origine, de son sens et de sa nature. La notion de souffrance est souvent mise en regard des notions de plaisir et de bonheur. Au plan politique, les programmes des différents partis parlent souvent soit de l'accroissement du bonheur ou de la réduction de la souffrance de groupes sociaux déterminés.

Si l'acceptation de la souffrance et la découverte de significations personnelles est sans doute un chemin qui prend toute une vie, elle permet d'éviter deux écueils : le refus ou la fatalité. Le refus de la souffrance peut conduire soit à une anesthésie profonde de la vie : pour éviter de souffrir, je me blinde et je ne ressens plus rien. Il peut également conduire à une recherche du plaisir, une fuite en avant qui cherche à éviter tout ce qui ramènerait dans le concret des situations de vie. La fatalité, au contraire, conduit dans une attitude d'indifférence ou d'acceptation de la position de victime. Des courants philosophiques ont exploré ces voies, et je ne me retrouve dans aucun d'eux.

² Petit Robert, Dictionnaire de psychologie, Encyclopédie Wikipédia

2.2. Une vision chrétienne de la souffrance

La question de la souffrance est centrale dans la plupart des religions (judaïsme, christianisme, islam, bouddhisme), en lien avec les concepts de consolation, de conduite morale, de progrès spirituel, de destinée ultime. Durant des siècles, dans une certaine compréhension de la foi chrétienne, la souffrance a été vue comme la voie royale et unique pour obtenir le Salut. La devise était : "Souffre mon fils, et tu seras sauvé !" Je me distancie totalement de tels courants de pensée.

En effet, dans de très nombreux récits évangéliques, on voit Jésus combattre la souffrance humaine en luttant contre toutes sortes de manifestations du mal. La manière dont Jésus se présente dans l'évangile de Luc³, par exemple, montre bien le sens de sa présence et de sa mission. Il vient pour délivrer, guérir, poser des signes d'espérance, conduire vers un plus de vie. On peut dire que Jésus est toujours du côté de ceux qui souffrent. Et à travers cette présence, cette solidarité, il fait naître une espérance au cœur même de la souffrance. Mais en même temps, Jésus lui-même va souffrir. La lettre apostolique "Salvifici Doloris" écrite par Jean-Paul II⁴ parle d'une souffrance qui sauve l'homme en le rapprochant de la passion du Christ. Ceci est à rapprocher de ce que disait Simone Weil⁵ : "*L'extrême grandeur du christianisme vient de ce qu'il ne cherche pas un remède surnaturel contre la souffrance, mais un usage surnaturel de la souffrance*".

Après sa résurrection, lorsque Jésus apparaît à ses disciples⁶, il se laisse reconnaître par Thomas aux traces des clous qui sont en lui. C'est à ces traces de souffrance qu'il le reconnaît. Cette souffrance n'a pas été niée, ni résolue. Cette souffrance a été acceptée, traversée, il a pu en faire quelque chose, l'habiter humainement. C'est à la fois une reconnaissance bien réelle de la souffrance, et l'affirmation qu'elle peut être traversée. Elle laisse des traces, et ces traces font profondément partie de l'identité, de l'être; cette expérience induit l'espérance.

2.3. La souffrance au travail

Plusieurs ouvrages et colloques ont abordé les questions de la souffrance au travail. Ils s'accordent à reconnaître que "la souffrance dans le travail en général (...) n'est pas un problème de maladie : elle a un rapport direct avec un fait économique-politique et historique (...), et avec une guerre que nous vivons tous dans la vie quotidienne"⁷.

De même, Christophe Dejours⁸ explique bien comment le fonctionnement économique de la société met les entreprises et les travailleurs en compétition les uns contre les autres; on est là dans un système de guerre économique et, comme dans toute guerre, il y a des vainqueurs et des victimes. On assiste à une normalisation du fait qu'il y a des victimes

³ Evangile selon St-Luc, 4,18-19, TOB, Paris, Le Cerf, 1982

⁴ Jean-Paul II, Le sens chrétien de la souffrance humaine, lettre apostolique, Paris, Le Cerf, 1984

⁵ WEIL Simone , La pesanteur et la grâce, Paris, Plon, 1947, p 94

⁶ Evangile selon St-Jean, 20,24-29, TOB, Paris, Le Cerf 1982

⁷ TSCHOPP Françoise, Les souffrances des professionnels de l'action sociale, conférence, novembre 2005

⁸ DEJOURS Christophe, Souffrance en France, Paris, Seuil, 1998

parce que nous sommes dans une guerre. Les collaborateurs qui, contre leur sens moral, sont contraints de prendre des décisions difficiles envers des usagers ou des subalternes, le font quand même. Et cela peut les perturber profondément.

J'entends que les gens sont tiraillés entre leur sens moral, les normes sociales en vigueur, et les décisions qu'ils doivent prendre dans leur cadre professionnel, notamment le fait d'accepter le "sale boulot" : par exemple la sélection pour les charrettes de licenciement et l'intensification du travail pour ceux qui restent en place n'est pas une tâche agréable. Le processus serait le suivant : le travail qu'on leur demande de faire ne peut pas être accompli de gaieté de cœur. Au contraire, il faut du courage. Et c'est donc au courage des braves gens qu'on va faire appel pour les mobiliser. Pourtant, il y a ici un paradoxe : comment peut-on associer dans une même entité l'exercice du mal et le courage ? Dejours explique ce paradoxe entre le sens moral et le courage : le courage s'oppose à la lâcheté, il permet de présenter positivement la décision difficile, et cela met le travailleur sous pression. S'il fonctionne assez bien dans son travail, cette tension se manifeste plus dans un déséquilibre personnel, dans des troubles névrotiques ou dans des conduites qui poseraient problème dans sa vie privée (alcoolisme, toxicomanie, violence conjugale, etc.)

On peut aider une personne à sortir de ce dilemme en prenant conscience que le courage ne consiste pas à faire le "sale boulot" mais à refuser de le faire ! et qu'au nom d'un idéal moral, on peut trouver la force de refuser. Je pense ici à des choses comme l'objection de conscience.

2.4. Souffrance en travail social

Dans le domaine du travail social, la tension est encore plus vive car les travailleurs sociaux ont pour la plupart des traces de vocation de Saint-Bernard... Et comment faire comprendre à un Saint-Bernard qu'il doit mordre plutôt que d'aider ? Antoinette Stauffer le montre dans son article *L'impuissance et le sentiment d'impuissance chez les travailleurs sociaux*.⁹ Bien que les constats faits datent d'une quarantaine d'années, je retrouve des points communs avec la situation actuelle; par exemple la notion de la dépendance du travail social par rapport aux autorités politiques et par rapport à l'ensemble de la politique sociale qui est, en Suisse, votée en partie par le peuple. Et c'est dans ce contexte que beaucoup de personnes éprouvent un sentiment d'impuissance. Trois facteurs entrent en jeu dans ce sentiment d'impuissance :

1. La personnalité même du travailleur social : ses connaissances, ses compétences et ses attitudes. Plus la personnalité est faible, plus les connaissances sont limitées, plus les attitudes sont inadéquates, plus le travailleur social sera impuissant.
2. La personnalité de l'usager : sa situation socio-économique, psychique, sa capacité de résilience.

⁹ STAUFFER Antoinette, in La supervision, son usage en travail social, sous la direction de Claude Julier, collection champs professionnels n°8, Genève, IES, 1984, p171ss.

3. L'organisation politique et économique de la société : je pense là aux lacunes de la politique sociale, aux restrictions budgétaires, aux accusations contre les usagers d'être des mauvais citoyens, d'être des profiteurs, des abuseurs.

Ce climat instaure une méfiance entre les personnes de la société qui contribue, à mon avis, à accentuer la marginalisation et la souffrance de personnes déjà précarisées; il péjore la relation travailleur social – usager, et atteint l'image de marque et la motivation du travailleur social.



2.5. Des étapes pour prendre en compte la souffrance

Pour tenir compte de la souffrance, Antoinette Stauffer¹⁰ propose une méthodologie en 4 phases. Elle parle de la relation assistant social – usager, et je la transpose pour une relation superviseur - supervisé :

1. Ecouter et reformuler
 2. Clarifier la demande et la problématique
 3. Evaluer la situation
 4. Emettre des hypothèses de travail
1. Ecouter et reformuler : elle cite Jacques Donzelot : "le processus de restitution aux gens de l'expression de leurs propres problèmes, de leurs souffrances et de

¹⁰ Ibid.

leurs propres possibilités d'évoluer est la première étape de tout processus de changement".¹¹

2. Clarifier la demande et la problématique : c'est à la fois clarifier la demande du supervisé, mais aussi clarifier la situation, c'est-à-dire de distinguer les différents problèmes, les tenants et les aboutissants de la situation. On se rend souvent compte à ce stade qu'il n'y a pas un problème mais plusieurs difficultés. Le fait d'identifier, de trier, de séparer les différents aspects du problème opère cette clarification et soulage; ce n'est plus une montagne mais une série de difficultés et l'on peut envisager différentes possibilités de solutions pour les différentes difficultés.
3. Evaluer la situation : voir avec le supervisé ce qu'il est possible d'entreprendre pour tenter de résoudre les différentes difficultés. Il s'agit donc de voir, une fois qu'elles sont triées, ce qui pourrait être fait pour chacune, par qui quand, comment. Cette évaluation est bien sûre dynamique, c'est-à-dire qu'elle va évoluer dans le temps. Il ne s'agit pas de faire un plan de bataille et de s'y tenir coûte que coûte, mais plutôt de faire un plan comme pour un voyage et en fonction de l'évolution de la situation, de reprendre certaines hypothèses.
4. Emettre des hypothèses de travail : c'est-à-dire donner la direction générale; elles doivent être négociées entre le superviseur et le supervisé et c'est le but qu'ils se fixent à moyen terme.

J'imagine volontiers que si le superviseur a une méthodologie assez claire et que le supervisé peut en profiter, le supervisé - travailleur social, lorsqu'il retourne à son travail, pourra aussi, à sa manière, utiliser cette méthodologie pour aider ses clients. En cela aussi la supervision peut être considérée comme un acte de formation permanente.



Le culbuto, illustre une personne qui se relève toujours malgré les coups qui lui sont portés.

¹¹ Ibid.

3. PRENDRE EN COMPTE LA SOUFFRANCE EN SUPERVISION

3.1. Pourquoi prendre en compte la souffrance ?

Est-ce bien l'objet de la supervision que de prendre en compte la souffrance d'un travailleur social ? Si c'est l'unique objet, ce serait réduire considérablement les visées de la supervision. Mais comment imaginer, à long terme, qu'un travailleur social qui souffre dans son travail puisse continuer à bien travailler ? Lorsqu'il y a souffrance, celle-ci prend régulièrement la première place, et il peut être nécessaire de commencer par s'occuper de ce qui fait mal, de soulager, afin de mieux revenir à la finalité de la supervision.

Quelle est l'utilité de la supervision pour un travailleur social qui souffre ? Je crois d'abord que la possibilité d'exprimer sa souffrance, de "vider son sac", contribue à faire baisser la pression sur le travailleur social. Etre solidaire de l'autre dans sa souffrance, laisser venir l'autre avec son histoire, marque l'acceptation de l'autre dans ce qu'il est et vit. Cela induit une relation de confiance. Le fait d'être accepté et reconnu soulage, allège. Reconnaître la souffrance d'une personne participe à la reconnaître dans sa globalité. Souvent, la souffrance non entendue prend toute la place; il est important de commencer par faire baisser la pression afin que le travailleur social puisse entrer plus avant dans le processus de supervision. La souffrance niée, comme le montre Suzanne Lamarre¹² conduit à un processus de victimisation. La souffrance reconnue et identifiée permet d'entrer dans un processus de changement personnel ou professionnel. Nombre de supervisions ont débouché soit sur une démarche personnelle de type thérapeutique, soit sur des changements professionnels.

3.2. Des situations concrètes

Je vais maintenant illustrer mon propos par deux situations concrètes, issues de ma pratique. Dans la relation qui s'établit en supervision, je porte une attention à la souffrance de mon interlocutrice, dès le moment où je la perçois. La relation étant première, je ne peux pas ne pas en tenir compte. A quoi est-ce que je perçois que la supervisée souffre ? Parce qu'elle le dit, parce qu'elle le manifeste non verbalement ou parce que je le perçois intuitivement.

- Parce qu'elle le dit. Lors d'une séance, Patricia, après quelques minutes, éclate en disant : "J'en ai marre, marre, marre ! Je n'en peux plus de cette collègue, de tout ce travail en retard, des grèves, de tout devoir gérer et organiser à la maison avec les enfants".
- Pour Réjane, je perçois sa souffrance à des soupirs, à une attitude corporelle lourde, une larme, un silence pesant.
- Mon intuition ou des résonances personnelles m'alertent sur un état de tristesse, de colère, de détresse.

¹² LAMARRE Suzanne, Aider sans nuire, Montréal, Lescop, 1998, p 102-134

Dans ces situations, je reformule, je dis ce que j'ai entendu, vu ou ressenti. Patricia et Réjane ont pu verbaliser leurs sentiments de peur, de colère, de détresse, dire "ça me fait mal". Il y avait un caractère de priorité, voire d'urgence dans cette expression. Nous avons pris le temps de faire halte dans cette zone douloureuse. Et je constate un effet libérateur : un soupir de soulagement, un "ça va mieux maintenant", "ça m'a fait du bien d'en parler". Pour moi, c'est comme quand on arrive quelque part avec des sacs pleins les bras; il faut commencer par les poser dans le vestibule avant de dire bonjour et d'entrer plus avant dans la maison. Après ce détour, ou plus précisément ce palier, Réjane dira : "J'étais envahie par des souvenirs personnels qui m'empêchaient d'être ici". Ce palier a eu une fonction libératrice, qui nous a permis de revenir à la situation professionnelle; je suis convaincu que la situation travaillée ensuite se trouve éclairée différemment, enrichie de ce qui vient d'être vécu. Si je n'avais pas pris en compte la lassitude et la tristesse, elles auraient plané comme de gros nuages sur toute la séance. Si cette dimension de "l'ici et maintenant" n'est pas prise en compte, je pense que, au lieu de se questionner sur l'identité professionnelle et les résonances de l'histoire personnelle, la supervisée se blinde peu à peu, devenant insensible à elle-même et aux autres.

A quoi est-ce que je vois que la supervisée est prête à revenir à la situation professionnelle ? Je remarque des signes de détente physique, je fais confiance à mon propre ressenti, et je vérifie par une question, par exemple : "je vous sens soulagée à présent; est-ce qu'il vous est possible de revenir à votre situation de départ ?" Une fois que l'état émotionnel est apaisé, il est à nouveau possible d'entrer dans une démarche réflexive.

Il est important de prendre en compte la souffrance exprimée, afin de lui donner un sens libérateur qui permet de mieux revenir à la situation de supervision. Dans le récit du supervisé, au moment où il y a expression de souffrance, il y a nécessité d'en tenir compte. Je vois quatre temps, dans une boucle : écouter, reconnaître, libérer, revenir à la situation apportée.

J'aimerais proposer une transposition de ce que mon travail auprès de personnes qui souffrent m'a fait découvrir. Je crois que, encore plus fondamentalement, s'arrêter sur le palier de la souffrance, c'est reconnaître la personne à un niveau très intime, celui de sa dignité. Le fait d'être entendu et reconnu à ce niveau permet de libérer des énergies utilisées jusque-là à se protéger. Cela permet de se relever, de s'affirmer d'une manière nouvelle.

Je reviens à la situation de Patricia: "J'en ai marre, marre, marre ! Je n'en peux plus de cette collègue, de tout ce travail en retard, des grèves, de tout devoir gérer et organiser à la maison avec les enfants". Une fois ce gros sac posé émotionnellement, on y distingue ce qui concerne la situation professionnelle : " Je n'en peux plus de cette collègue, de tout ce travail en retard." Patricia a pu alors réfléchir à sa relation à sa collègue et à la surcharge de travail.

Son identité professionnelle affirmée de manière nouvelle, elle avait gagné en sérénité et a pu se situer en "je" responsable et non plus en victime qui subit; ensemble, nous avons essayé de rendre à chacun (Patricia, la collègue, la directrice) ce qui lui appartenait.

En considérant les différentes difficultés structurelles, on peut ainsi nommer la souffrance, nommer l'impuissance, et proposer des changements. C'est à l'opposé que de mettre la pression sur le travailleur social ou sur l'utilisateur pour que lui-même change la situation. Dans certains services, le travailleur social doit s'adapter à une situation injuste plutôt que

de trouver des moyens pour la modifier. Cela renforce les processus de culpabilisation et les mécanismes de victimisation. Positivement, c'est permettre aux personnes d'être en relations vraies, de ne pas être "le travailleur social qui pose problème", de se mettre en relation pour lutter contre l'isolement. Le fait de reconnaître un problème structurel permet de nommer la nécessité d'une lutte. Cela veut dire renforcer le citoyen chez le travailleur social. En mobilisant par exemple les convictions du travailleur social, on redonne de la vie, de la dignité, une raison au travail social. C'est pour moi très en lien avec la règle du respect et de l'autonomie et de la vulnérabilité développée par Suzanne Lamarre¹³.

3.3. Identifications des lieux de la souffrance

Dans cette partie, je m'appuie sur la relecture que j'ai faite des consultations que nous avons menées entre étudiants lors de cette formation. Pour mieux identifier la souffrance, je peux, à l'image de la médecine, poser la question "où avez-vous mal ?" Je proposerais cinq "lieux de souffrance" :

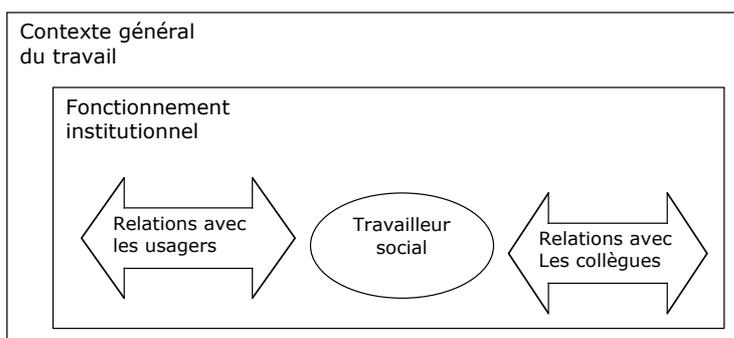
1. Une souffrance personnelle, psychologique, liée à l'histoire de chaque personne : Le travailleur social y est confronté notamment par des résonances : un usager exprime une souffrance, et elle fait écho dans l'histoire du travailleur social. Si le vécu personnel n'est pas prioritairement l'objet de la supervision, ces résonances peuvent être mises en évidence dans la supervision, et abordées dans une démarche personnelle de type psychothérapeutique.
2. Une souffrance qui est liée aux usagers : les usagers viennent avec leur histoire, lourde, voire très lourde suivant le service social concerné (récits d'intimidation, de viols, d'agressions). Dans ces services, le travailleur social est confronté de manière récurrente à cette souffrance et cela peut être pénible pour lui et engendrer une souffrance psychique importante.
3. Une souffrance liée aux relations entre les collaborateurs au sein des équipes de travail : des travailleurs sociaux ont un sentiment d'isolement, de solitude. Ils expriment leurs difficultés avec les collègues; ils évoquent un manque de solidarité, de professionnalisme; des travailleurs sociaux se sentent trahis par des collègues, exclus d'une équipe. Il y a aussi toutes les difficultés avec la hiérarchie : les rapports peu clairs, distants ou trop pressants, le mobbing, etc.
4. Une souffrance liée au fonctionnement institutionnel : Suzanne Lamarre¹⁴ parle des institutions atteintes de surdité centrale; l'institution fonctionne selon des règles qui font que les collaborateurs ne sont pas entendus, ce qu'ils expriment ne peut pas remettre en question les manières de fonctionner. Des institutions très bureaucratis es, qui dépendent de l'Etat ou de l'Eglise, sont dans cette catégorie. Les façons de faire sont soit immuables, soit dépendent de niveaux sur lesquels le travailleur social n'a aucune prise : décisions prises en votations populaires ou par l'administration à un niveau trop éloigné du travailleur social.
5. Une souffrance liée au contexte général du travail : la compétitivité qui est demand e actuellement dans les services sociaux provoque de grandes tensions;

¹³ LAMARRE Suzanne, Aider sans nuire, Montréal, Lescop, 1998, p. 36.

¹⁴ Ibid.

des assistants sociaux sont évalués, jugés, mis en concurrence les uns avec les autres. Ceci rend certainement plus difficile un travail d'équipe, une entraide ou un soutien entre les travailleurs sociaux. Cela limite les associations des travailleurs pour modifier soit leurs propres conditions de travail, soit pour mettre en commun les difficultés que leurs clients rencontrent et essayer de lutter au niveau social ou politique.

Je synthétiserais ces lieux de souffrance dans le schéma suivant :



Avoir ce tableau à l'esprit, comme une clef de tri possible, est un outil de clarification que je peux utiliser personnellement ou proposer au supervisé. Il permet d'identifier, de mettre les bonnes choses au bon endroit.

3.4. La vulnérabilité du superviseur

Durant cette formation, j'ai constaté à plusieurs reprises, chez mes collègues et chez moi-même, qu'il n'était pas nécessaire d'être en pleine forme pour bien mener une supervision. Et plus encore; quelques collègues qui ont traversé des épreuves difficiles se sont positionnés dans des qualités relationnelles nouvelles et intenses. A dessein, je ne citerai pas de nom. J'ai alors repensé à un article de Charles Chalverat¹⁵, parlant de l'archétype du guérisseur/blessé. J'en citerai deux passages : "Pour que le guérisseur puisse vraiment être légitimé et rester à sa juste place, on donnait de l'importance au fait que le guérisseur ait été blessé lui-même et qu'il s'en sorte" et "c'est donc dans la mesure où le travailleur social reste en contact avec sa part blessée et son ombre, que le client pourra retrouver lui aussi contact avec sa part guérisseur intérieure qui, en fait, est sa part transcendante."

Seule la personne qui sait ce qui est bon pour elle peut commencer un processus de guérison. Le superviseur peut accompagner le supervisé parce que ce dernier a décidé de suivre un processus de supervision, et qu'il sait ce qui est nécessaire pour lui-même. Le superviseur peut l'aider à découvrir ce qui est bon pour lui, le soutenir durant ce processus, le stimuler. D'où la nécessité pour le superviseur de connaître quelle est sa

¹⁵ CHALVERAT Charles, L'apport de C.G. Jung au travail social, in Travail Social 6/1992, p12-25

propre souffrance afin d'éviter de vouloir se guérir lui-même ou de proposer au supervisé son chemin de guérison.

Ces dernières années, il m'est arrivé régulièrement d'avoir à traverser des périodes difficiles : accompagnement d'usager qui ont vécu des souffrances intenses, difficultés au travail, tensions familiales, problèmes de santé. J'ai expérimenté que les gens ne peuvent pas me délivrer de ma souffrance, ni même la soulager; mais ils peuvent m'accepter avec elle, et me reconnaître digne d'être un interlocuteur, digne d'être une personne qui existe en face d'eux. Qu'est ce que l'expérience de la souffrance me permet en tant que superviseur ? La souffrance me permet de savoir qu'on peut vivre avec... La souffrance enlève la toute-puissance. Elle enlève aussi un certain idéal du bonheur au travail. Cet apprentissage personnel, cette expérience de vie forte, parallèlement à la formation de superviseur, m'a permis de ne plus mettre sur moi-même la pression de devoir ôter la souffrance de l'autre ou de la prendre sur moi-même, de devoir résoudre son problème. J'ai appris à ne plus me centrer sur le problème, mais sur la personne, sur ses capacités propre à faire face à sa situation. J'ai appris à le reconnaître dans sa dignité profonde, dans "qui il est", dans sa globalité. Et si dans cette globalité il y a une souffrance, il y a aussi certainement les moyens d'y faire face, si ce n'est pas les moyens de résoudre la difficulté.

Cette souffrance reconnue permet une posture intérieure à la fois de force et de vulnérabilité. Il ne s'agit pas d'être fort, d'être un roc. Mais à l'image d'un ballon rempli d'eau, à la fois plein et malléable, qui peut se déformer et s'adapter. Je pense qu'il y a là un processus d'humanisation très fort. Lorsque j'accepte ma propre vulnérabilité, cela me permet d'être en empathie avec le supervisé. Avoir accès à ma vulnérabilité, dans une posture de superviseur, m'empêche d'être tout puissant face au travailleur social, et d'entrer dans une relation de "celui qui peut tout" face à "celui qui n'y peut rien". J'ai donc à trouver une position confortable, où "je me sens bien avec là où j'ai mal".

Accepter d'être vulnérable signifie concrètement accepter de me laisser toucher par le récit du supervisé, par ses émotions, par la situation qu'il vit. Sentir où cela résonne en moi, à quels événements professionnels ou personnels cela me renvoie. Je suis convaincu qu'être ainsi à l'écoute de moi-même me permet d'offrir une meilleure écoute au supervisé. Une fois ces résonances identifiées, j'ai à me poser la question de ce que j'en fais : est-ce que je le dis, quand, comment ? Est-ce que ça participe à la séance de supervision ? Est-ce que je dois plutôt m'en occuper ailleurs, dans un groupe de référence ou dans une démarche personnelle ?

Cela peut également constituer pour le supervisé un modèle d'écoute, dans lequel il peut librement puiser pour sa propre pratique professionnelle.

Prendre conscience, reconnaître ma propre vulnérabilité et mon autonomie dans cette vulnérabilité m'aide à reconnaître l'autonomie et la vulnérabilité de la personne que j'ai en face de moi.

3.5. Comment aborder la souffrance en supervision

J'aborde seulement la question de la souffrance lorsque je la perçois. Elle doit être manifestée par le supervisé, soit qu'il l'amène clairement par son récit, soit par son attitude. Je vois ici deux écueils à éviter : la fermeture à l'expression de la souffrance d'une part, et l'absorption par la souffrance d'autre part. Dans le premier cas, le risque serait de nier la personne ou en tout cas une partie de ce qu'elle exprime dans son récit; cela ne ferait que de renforcer les mécanismes de dévalorisation et d'isolement. Dans le second cas, j'ai observé à quel point, et pas seulement en supervision, le récit d'une personne en souffrance peut fasciner l'interlocuteur, l'absorber, parfois d'une façon morbide. Les gros titres de la presse quotidienne, l'accident sur l'autoroute, le récit de difficultés personnelles attirent l'attention, provoquent la curiosité. D'où la nécessité d'une certaine vigilance en supervision : le supervisé évoque-t-il simplement une difficulté, se plaint-il de manière répétée, avec par exemple le risque de tomber dans une relation de type victime/sauveur, ou souhaite-t-il aborder la question durant la séance ? Une clef est certainement de revenir au récit du supervisé et de l'inviter à préciser sa demande. Cela permettra de se recentrer l'un et l'autre sur la finalité de la supervision.

J'aimerais évoquer ma propre manière de faire; quel chemin trouver, qui permette au supervisé d'exprimer, de trier, de traverser cette expérience de souffrance. Ce chemin est fait d'écoute et de reconnaissance, de solidarité et de soulagement, d'humour. Je ne reviendrai pas sur les dimensions d'écoute et de reconnaissance déjà abordées.

La solidarité qui soulage, c'est étymologiquement "porter le joug avec". Par extension : être à côté pour soulager quelqu'un, ajouter nos forces, nos capacités et nos compétences pour prêter à quelqu'un un secours déterminé. J'apprécie cette notion de l'aide, dans sa double dimension d'accompagner et d'être solidaire. C'est une des richesses de la supervision que de pouvoir proposer ce compagnonnage, un peu à la manière des compagnons du Moyen Âge. On est dans une relation très différente que maître - élève ou thérapeute - patient.

Une autre de mes touches personnelles est l'humour. Rire ensemble, c'est une façon de briser l'isolement. Cela peut aider à se reconnecter à ce qui vit et aime vivre en nous. Cela permet une mise à distance, qui permet de ne plus être absorbé par sa propre souffrance. Dans leur travail de diplôme¹⁶, Edith Gomes et Christian Wyss citent le théologien Pierre Böhler : "le rire est un espace dans lequel la souffrance peut prendre un autre sens. Il est une ouverture à l'imprévu, à la créativité. Il permet une nouvelle naissance, un déblocage spirituel dans les deux sens du terme : avec de l'humour et avec de la réflexion sur soi-même, sur la vie". Il me semble possible de transposer le phénomène du rire en une forme possible d'une pédagogie de soutien : "... rire de soi, de ses problèmes, de sa maladie, peut aider sinon à résoudre, du moins à mieux gérer les difficultés."¹⁷ Je peux préparer le terrain par un questionnement : aimez-vous rire ? qu'est-ce qui vous fait rire ? Vous arrive-t-il de rire de vous-mêmes ?

¹⁶ GOMES Edith, WYSS Christian, *Le rire dans la relation d'aide*, Travail de diplôme, Genève, IES, 1992, p. 70.

¹⁷ Ibid, p. 67.

Il s'agit à la fois de tenir compte et de dédramatiser. Ce double mouvement permet au superviseur de "voir avec plus de distance comment sa personne habite sa profession"¹⁸. Après un temps d'écoute qui a permis l'expression d'une difficulté, j'utilise une reformulation rogérienne, teintée d'humour. Le zeste d'humour, dans un climat de respect et non de moquerie, permet de prendre de la distance, de reconnaître et de dédramatiser. J'utilise le rire, ou ce qui va bien, pour mettre à distance la situation; l'humour donne du recul, allège et recentre dans l'ici et maintenant.



L'humour introduit une dimension ludique qui favorise l'imagination et qui met une distance certaine avec les enjeux émotionnels.

3.6. Synthèse

En guise de synthèse, je propose un tableau; il est à utiliser comme pense bête durant une séance ou comme point de repère en relecture après la séance. Ce tableau me permet de mettre en regard le modèle habituel dans lequel la souffrance au travail est vécue, et le modèle que je souhaite développer en supervision. J'emprunte à Dejours¹⁹ certaines formules succinctes.

¹⁸ VALLOTTON Claude Henri, La visite, une ouverture vers l'essentiel, Paris, L'Harmattan, 2002.

¹⁹ ibid.

MODELE HABITUEL	MODELE A DEVELOPPER
Nier la souffrance, banaliser le mal, rationaliser.	Reconnaître la souffrance. Reconnaître la personne : "qui vous reconnaît, qui pourrait vous reconnaître ?" Débanaliser le mal.
Culpabiliser la victime.	Déculpabilisation du travailleur social qui souffre. Il n'est pas responsable ni de sa souffrance ni des causes sociales de sa souffrance professionnelle. S'autoriser à penser, se légitimer se faire confiance, améliorer l'estime du "soi-professionnel".
Isoler le "malade". Souffrance vécue comme uniquement personnelle : " Souffrir c'est déjà dur, alors souffrir seul..."	Socialisation de la souffrance. Socialiser le problème, trouver des alliés : "y a-t-il aussi des gens qui trouvent que ..." Dimension de solidarité professionnelle.
Souffrance fatale La souffrance absorbe tout, rien ni personne ne va soulager la situation.	Dédramatiser la souffrance. Humour comme moyen de dédramatiser, de mettre à distance. Enraciner dans la dignité humaine. Envisager des moyens de lutte. Identifier dans le travail là où il y a du plaisir.
La souffrance vécue comme inutile, comme totalement stérile.	Accompagner le supervisé dans la construction d'outils, dans son rapport à la souffrance. Découvrir ce que la souffrance permet.

4. CONCLUSION

Au terme de ce travail, j'aimerais dire ce qui s'est transformé en moi durant la formation par rapport à cette thématique de la souffrance et comment la souffrance influence mon identité de superviseur.

Tenir compte de la souffrance, la mienne et celle du supervisé, me permet de passer d'une dynamique de victimisation à une dynamique de coopération. Cela rejoint l'idée de co-construction du processus de supervision. Les situations professionnelles difficiles de certains collègues et les différentes manières de les aborder en supervision ont eu pour effet de me connecter à nouveau avec l'espérance et la pugnacité qui sont au fond de moi. Les expériences, les témoignages sur la manière de comprendre une réalité professionnelle, la manière dont on s'y situe et les potentiels d'amélioration de chacun m'ont fait prendre conscience de la justesse de la supervision comme acte de formation continue. Autant le fait de buter continuellement contre certains obstacles induisait chez moi des comportements fatalistes, autant cette solidarité et ce nouveau regard de superviseur m'a réveillé et m'a apporté une sérénité nouvelle.

La supervision est un acte de formation permanente particulier car elle stimule la réflexion sur les valeurs, le sens et la motivation au travail. Elle aide l'étudiant à identifier ce qui, de ses valeurs personnelles et de son histoire de vie, participe à l'élaboration de son identité professionnelle. Dans le même ordre d'idée, elle permet au travailleur social, après quelques années de pratique, de se questionner à nouveau sur son cadre éthique personnel.

En développant cette question de l'écoute de la souffrance en supervision, je me suis rendu compte que ce que je disais concernant la souffrance valait également pour d'autres émotions ou tout autre matériel amené par le supervisé. Lors d'une journée de formation, nous avons imaginé un supervisé arrivant avec du champagne pour fêter la naissance de son enfant. Nous avons conclu qu'il était nécessaire de commencer par écouter cette joie et de se réjouir, pour mieux aborder ensuite une situation professionnelle. Les étapes d'écoute, de reconnaissance, l'attention à la formulation de la demande sont le corps même du processus de supervision. Alors pourquoi pointer plus particulièrement la question de la souffrance ? Parce que la souffrance a un caractère qui blesse la dignité humaine et que, de ce fait, elle est une question prioritaire à mes yeux. Dans ma modeste pratique, les supervisés sont venus régulièrement avec des soucis et non avec des joies. Deuxièmement, parce que, à titre personnel, j'y suis particulièrement sensible; je suis plus ébranlé par la souffrance que par la joie, et c'est souvent cette couleur-là que je repère en premier. Alors, comme superviseur, il est primordial que j'en sois conscient et que je sache comment faire pour que cela ne parasite pas le processus de supervision, afin de "superviser sans nuire".

5. BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- La Bible TOB*, Paris, Le Cerf, 1982.
- DE JONCKHEERE Claude, MONNIER Sylvie, *Miroir sans tain pour une pratique sans phare*, Genève, IES, 1996.
- DEJOURS Christophe, *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.
- DÜRKHEIM Karlfried Graf, *L'Homme et sa double origine*, Spiritualités Vivantes, Paris, Albin Michel, 1996.
- Jean-Paul II, *Le sens chrétien de la souffrance humaine*, lettre apostolique, Paris, Le Cerf, 1984.
- JIHO, *Le gros dico du social*, Toulouse, Lien social, 2002.
- JIHO, *Que du bonheur !*, Toulouse, Lien social, 2006.
- JULIER Claude, *La supervision, son usage en travail social*, Genève, IES, 1984.
- LAMARRE Suzanne, *Aider sans nuire*, Montréal, Lescop, 1998.
- PASTORELLI France, *Un toit de tuiles*, Le Mont-sur-Lausanne, Ouvertures, 1982.
- VALLOTTON Claude Henri, *La visite, une ouverture vers l'essentiel*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- VAN ERSEL Patrice, MAILLARD Catherine, *J'ai mal à mes ancêtres ! : la psychogénéalogie aujourd'hui*, Paris, Albin Michel, 2003.
- WEIL Simone, *La pesanteur et la grâce*, Paris, Plon, 1947.

Articles et divers :

- CHALVERAT Charles, *L'apport de C. G. Jung au travail social*, in *Travail Social*, n°6, 1992.
- DENEREAZ Daniel, *De la reconnaissance des souffrances à l'émergence d'un outil relationnel*, travail de certificat, Genève, CEFOC, 2005.
- GOMES Edith, WYSS Christian, *Le rire dans la relation d'aide*, Travail de diplôme, Genève, IES, 1992.
- JACOBI Benjamin, *Patients et soignants en souffrance, souffrance des institutions*, actes du colloque, Lyon, 18 octobre 2001.
- STAUFFER Antoinette, *L'impuissance et le sentiment d'impuissance chez les travailleurs sociaux*, in *La supervision, son usage en travail social*, sous la direction de Claude Julier, collection champs professionnels n°8, Genève, IES, 1984.
- TSCHOPP Françoise, *Les souffrances des professionnels de l'action sociale exprimées en formation continue*, Actes des Assises du Social, Genève, 2005.
- TSCHOPP Françoise, KOLLY-OTTIGER Isabelle, MONNIER Sylvie, TISSOT Sylvie, *Supervision et intervention : des démarches réflexives au service des professionnels*, in *Les politiques sociales*, n°1 & 2, Bruxelles, 2007.
- Plaquette de l'Association Romande des Superviseurs (ARS), édition 2005.

Annexe I

QUESTIONNAIRE : ABORDER LA SOUFFRANCE EN SUPERVISION

Voici le questionnaire qui m'a servi de trame pour les deux interviews que j'ai menés.

Identification des lieux de la souffrance
<ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce qui fait souffrir le travailleur social ?- Quels sont ses lieux de souffrance ?- Où a-t-il mal ?- A quoi percevez-vous qu'un travailleur social souffre ?
Comment aborder la question de la souffrance au travail ?
<ul style="list-style-type: none">- Lorsque, dans une supervision, vous avez un récit où le travailleur social exprime de la souffrance, que faites-vous ?- Y a-t-il, en supervision, une réponse spécifique à la souffrance ?- Lorsque l'expression de la souffrance alourdit le climat, comment faites-vous ?- Y a-t-il quelque chose à apprendre, comme superviseur, de votre manière de faire face à la souffrance comme professionnel du travail social, dans votre domaine de compétences ? (transposition)
Pourquoi aborder la question de la souffrance au travail ?
<ul style="list-style-type: none">- Lorsque le supervisé exprime de la souffrance, le fait d'entrer dans cette question, qu'est ce que ça lui permet de faire ?- Qu'est-ce que permet la souffrance ?
Les effets chez le superviseur
<ul style="list-style-type: none">- Comment le fait d'avoir traversé la souffrance influence-t-il, marque-t-il votre style de superviseur ? Qu'est-ce que cela vous fait faire en tant que superviseur ?- En quoi l'écho de la souffrance influence-t-il votre manière d'être superviseur ?- Lorsque quelque chose de la souffrance de l'autre m'affecte, qu'est-ce que j'en fais comme superviseur ? Quel est votre positionnement éthique ?
Les effets sur le processus de supervision
<ul style="list-style-type: none">- Quelle influence votre expérience personnelle de la souffrance au travail a-t-elle dans la manière de mener une supervision ?- Comment la souffrance exprimée par le supervisé influence-t-elle le déroulement de la supervision ?- Quel regard porte celui qui souffre sur la relation superviseur supervisé ? Par rapport à une dynamique de victimisation ou de coopération / coconstruction ?