

TRAVAIL DE VALIDATION DU MODULE 8

TRAVAIL DE DIPLÔME

QUELLE(S) POSTURE(S) PROFESSIONNELLE(S)  
COMME GARDE-FOU CONTRE LES EXCÈS DE  
POUVOIR DANS LES MÉTIERS DE L'HUMAIN ?

---

DAS DE SUPERVISEUR-E DANS LE DOMAINE DE L'ACTION  
SOCIALE, PSYCHOSOCIALE, ÉDUCATIVE ET DE LA SANTÉ

HETS-CEFOC, GENÈVE

FÉVRIER 2018

LIFSCHITZ PASCALE

ART-THÉRAPEUTE DIPLÔMÉE HES-SO

## TABLES DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	p. 1
<b>I. LA QUESTION DU POUVOIR</b> .....	p. 2
Vers une définition du pouvoir .....	p. 2
Pouvoir et influence .....	p. 3
Le rapport au pouvoir de l'être humain .....	p. 5
<i>Le pouvoir, un sujet tabou : entre crainte et envie inavouée</i> .....	p. 5
<i>Le pouvoir a ses (bonnes) raisons</i> .....	p. 7
Le pouvoir agissant à notre insu .....	p. 8
La légitimité du pouvoir ou la raison du «plus raisonnable» .....	p. 9
Le sujet supposé savoir ou le pouvoir imaginaire .....	p. 9
<b>II. ENJEUX ET PARADOXES DE LA RELATION ACCOMPAGNANT/ACCOMPAGNÉ</b> .....	p. 10
Le contexte dans lequel se situe l'accompagnement à notre époque .....	p. 10
Les paradoxes de la relation accompagnant/accompagné .....	p. 11
L'empowerment et ses paradoxes .....	p. 12
<b>III. VERS UNE POSTURE ÉTHIQUE DANS LES MÉTIERS DE L'HUMAIN</b> .....	p. 13
La posture relationnelle .....	p. 14
<i>Le chemin se construit en marchant</i> .....	p. 14
<i>Créer une relation de confiance</i> .....	p. 14
<i>Un système interactif circulaire</i> .....	p. 15
La posture de non-violence .....	p. 15
La posture de non savoir .....	p. 16
La posture d'écoute et de dialogue .....	p. 16
La posture émancipatrice .....	p. 17
La posture réflexive .....	p. 18
Le principe de responsabilité .....	p. 18
Le principe de retenue .....	p. 19
Le principe du doute .....	p. 19
Respect, sollicitude, réciprocité et altérité .....	p. 20
<b>QUAND L'HUMANITÉ DE L'ACCOMPAGNÉ ET CELLE DE L'ACCOMPAGNANT SE RENCONTRENT</b> .....	21
Retour sur la vignette 1 : <i>Cynthia</i> .....	p. 21
Retour sur la vignette 2 : <i>Émilie</i> .....	p. 22
Retour sur la vignette 3 : <i>Lydia</i> .....	p. 22
<b>CONCLUSION</b> .....	p. 23
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	p. 25
<b>ANNEXES</b> .....	p. 28
Annexe 1 - 1 <sup>e</sup> vignette : <i>Cynthia</i> .....	p. 28
Annexe 2 – 2 <sup>e</sup> vignette : <i>Émilie</i> .....	p. 29
Annexe 3 – 3 <sup>e</sup> vignette : <i>Lydia</i> .....	p. 30

## INTRODUCTION

Ce travail est né d'un questionnement initial sur ce qu'implique la relation asymétrique aidant/aidé (consultant/consulté, etc.) en matière de pouvoir dans les métiers de l'humain. Dans ma propre pratique d'art-thérapeute et de superviseure, je me retrouve souvent propulsée dans le rôle du sujet supposé savoir, investie d'un pouvoir sapientiel. Je suis consciente que cette mécanique se crée à deux : parfois le client désire que je tienne ce rôle et me l'attribue. De mon côté, je me sais cependant agie par toutes sortes de motivations, certes par celles ouvertement avancées, mais également par d'autres moins avouables, comme par exemple un désir de reconnaissance.

Je préjuge que le pouvoir conféré par une position d'autorité peut s'exercer consciemment ou inconsciemment malgré les meilleures intentions de l'accompagnant. Dans ma pratique professionnelle, même lorsque je suis vigilante et plus ou moins consciente des enjeux de ma position, je me retrouve bien souvent face à des contradictions entre mon désir de bienfaisance et ce qu'exigent certaines situations. Je m'interroge souvent sur ce qu'il est réellement utile de dire (ou de ne pas dire) à telle personne et, dans ce genre de cas, à qui c'est profitable. À elle ou à moi ? Les dilemmes sont nombreux : souhaiter quelque chose pour le « bien » de l'autre lorsque celui-ci semble résister, jusqu'où le confronter, au nom de quelles valeurs ? Les questions se complexifient encore lorsque je dois répondre aux exigences d'un tiers payeur ou institutionnel tout en respectant les besoins et les limites du client qui n'évolue par exemple pas au rythme attendu. Quelles valeurs privilégier dans ce cas-là ?

Ma question principale réside dans le titre. Mes hypothèses et questions secondaires peuvent être formulées comme suit : il n'existe pas de relation entre individus en dehors des rapports de pouvoir dès qu'à l'intérieur de ceux-ci chacun exerce une influence sur l'autre. Dans les métiers de l'humain, le professionnel (éducateur, assistant social, thérapeute, superviseur, mentor, etc.) se trouve, par sa fonction même, placé dans une position d'autorité vis-à-vis de son client (usager, bénéficiaire, patient, supervisé, etc.) On parle alors de relation asymétrique. Dans cette position d'autorité, des écueils conscients ou inconscients existent par conséquent. Comment les circonscrire s'ils ne peuvent être vraiment évités ? Le professionnel accompagnant des personnes en situation de fragilité ne peut donc faire l'économie de s'interroger sur la question du pouvoir que son statut lui octroie de fait, et donc sur son propre rapport au pouvoir. Je postule que c'est en s'appuyant sur une posture éthique solide et grâce à une vigilance accrue, que l'on peut limiter les risques d'excès de pouvoir.

Mon étude se propose donc de mettre en perspective la question du pouvoir dans les métiers de l'humain et la réflexion sur la posture professionnelle, en particulier éthique, considérée comme un garde-fou censé éviter certains écueils. Du point de vue de la théorie, ce travail se

découpe en trois parties distinctes. La première traite de la question du pouvoir, la deuxième explore les enjeux et les paradoxes inhérents aux situations d'accompagnement et la dernière se propose d'examiner les positionnements éthiques susceptibles d'aider l'accompagnant à faire face aux paradoxes et risques d'abus de pouvoir auxquels il est exposé. Cette dernière partie implique la nécessaire prise en considération des valeurs qui sous-tendent les choix du professionnel et les questionnements éthiques qu'il doit affronter. Je tiens encore à préciser que je reviendrai sur trois situations vues sous l'angle théorique que j'ai rencontrées dans ma pratique professionnelle. Elles sont présentées dans les annexes de ce travail de recherche où mes doutes et questionnements apparaissent (pp. 28 à 30). Avant de poursuivre, le lecteur est prié d'en prendre connaissance. Cette recherche se concentre sur les relations à deux, c'est-à-dire accompagnant/accompagné, sans s'étendre aux rapports groupaux qui présentent encore un autre degré de complexité. Le contexte institutionnel dans lesquels la relation d'accompagnement s'inscrit revêt néanmoins toute son importance et il y sera fait référence à plusieurs reprises dans ce travail.

## **I. LA QUESTION DU POUVOIR**

### **Vers une définition du pouvoir**

Lorsqu'on énonce le mot «pouvoir», de quoi parle-t-on en réalité ? Si l'on se réfère au *Larousse*, il est : a) «la capacité qu'a quelque chose de produire certains effets», b) «la possibilité que quelqu'un ou quelque chose a de faire quelque chose», mais aussi c) «l'ascendant de quelqu'un ou de quelque chose sur quelqu'un», ou encore, d) «le droit pour quelqu'un de faire telle chose par son statut.» Les deux dernières définitions font référence à la relation entre des personnes, et sont précisément celles qui vont m'intéresser en l'occurrence.

En matière de relation, une des définitions les plus populaires est sans doute celle de Dahl (cité dans Leclerc, 1999, p.164). Selon lui, «le pouvoir est la capacité d'une personne ou d'un ensemble de personnes A d'obtenir qu'une autre personne ou qu'un autre ensemble de personnes B fassent quelque chose qu'elles n'auraient pas fait sans l'intervention de A». Leclerc (1999, pp. 164-165) complète pour sa part cette définition en précisant en résumé que le pouvoir est la capacité de produire des résultats et qu'on peut avoir le pouvoir de faire quelque chose sans nécessairement avoir le pouvoir sur quelqu'un. Toujours selon l'auteure, le pouvoir est une capacité exercée dans une relation marquée par l'asymétrie, par l'inégalité des ressources réelles ou symboliques dont disposent les parties en présence. Se référant à Crozier et Friedberg ainsi qu'à Giddens, Leclerc (1999, p. 165) ajoute que «la dynamique du pouvoir échappe au déterminisme absolu : les stratégies du pouvoir ne sont pas

nécessairement conscientes; leurs effets ne sont pas prévisibles; et même les relations les plus contraintes recèlent une marge de liberté. Le pouvoir peut impliquer la contrainte, quoique cela ne soit ni toujours ni forcément le cas».

Pour Gravouil (2017, p. 25), «au sens sociologique du terme, le pouvoir désigne la capacité de l'acteur, individuel ou collectif, de contrôler les termes d'une relation d'échange afin qu'elle lui soit favorable. Le pouvoir se déploie dans des interactions caractérisées par une distribution asymétriques des ressources et par des relations inégalitaires et déséquilibrées». Il ajoute plus loin qu'en thérapie, «cette dissymétrie est paradoxale puisqu'elle fonde la possibilité d'un travail thérapeutique tout en ouvrant de possibles abus de pouvoir». Nous verrons plus loin en quoi la dissymétrie présente effectivement ce risque, bien qu'elle soit indispensable au bon déroulement du processus thérapeutique.

### **Pouvoir et influence**

Selon Leclerc (1999), et bien que le pouvoir se base sur divers moyens (des plus autoritaires aux plus démocratiques), l'influence exclut les réactions à la menace, à la contrainte ou à l'imposition d'une autorité formelle légitimée par le statut. Exercer un pouvoir fondé sur la persuasion équivaut à exercer une influence : «L'influence résulte plutôt de l'exercice d'une forme particulière du pouvoir qui suscite l'adhésion ou qui provoque un changement chez l'autre sans recourir à des moyens extérieurs à la relation et à la communication» (p. 165). Cette distinction entre pouvoir et influence nous renvoie sans doute aux métiers de l'humain, en particulier ceux du travailleur social, du thérapeute et du superviseur, parce qu'elles sont marquées par les rapports d'influence.

Examinons ce que disent French et Raven (cités dans Aebischer et Oberlé, 1990, pp. 185-186) : «Le pouvoir (...) est la résultante de la tentative d'influence de l'un, et de la résistance éventuelle de l'autre, et sa base l'élément autour duquel se structure la relation et qui détermine l'obéissance de l'un et le pouvoir de l'autre.» En se fondant sur ce principe, French et Raven ont établi une taxonomie du pouvoir social qu'ils classifient en cinq catégories : a) le «pouvoir de coercition », b) le «pouvoir de récompense», c) le «pouvoir de référence», d) le «pouvoir de compétence» et e) le «pouvoir légitime». Les deux derniers types de pouvoir concernent plus précisément les interactions caractéristiques des métiers de l'humain. En résumé, le «pouvoir de compétence est fondé sur la perception d'un des partenaires que l'autre a une expérience ou des connaissances spécifiques dans lequel les deux sont impliqués. Il s'agit donc d'un pouvoir limité, dont la base, la compétence, ne se maintient que si elle n'est pas remise en cause. Selon Aebischer et Oberlé (1990, pp. 186-187). Le «pouvoir légitime» se fonde quant à lui sur la reconnaissance de l'influencé que l'influenceur a le droit d'exercer une action sur lui. Cette reconnaissance implique l'acceptation des valeurs ou du

code en vertu desquels le pouvoir de l'un peut s'exercer sur l'autre (fonction hiérarchique ou relation d'autorité par exemple). Le «pouvoir de référence» quant à lui porte sur l'identification de l'influencé à l'influenceur et peut parfaitement caractériser certaines situations propres aux métiers de l'humain. Dans ce genre de cas, il y a adhésion et conformité à la source d'influence, à partir de l'attraction qu'elle exerce. Dans la mesure où les exigences de l'influenceur sont intériorisées, ce genre de pouvoir n'implique pas de surveillance.

*Ce «pouvoir de référence» peut s'exercer sans qu'il ait été consciemment recherché, ainsi que le montre le cas de Cynthia (voir annexe 1, p. 28). Si l'on se réfère à la classification du pouvoir social établie par Raven et French, trois types de pouvoir sont à l'œuvre dans la supervision avec Cynthia : le «pouvoir légitime», le «pouvoir de compétence» et le «pouvoir de référence». Mon statut me donne en effet d'emblée un pouvoir légitimé par mon rôle, ma formation et les conventions sociales (système de formation) ; la reconnaissance de mes compétences est préétablie avant même d'être attestée sur l'expérience avec la supervisée ; et, plus spécifique encore à cette situation, Cynthia me voue une sorte d'admiration qui l'amène à croire que mes références, points de vue et idées sont du pain bénit. Dans ce cas, le pouvoir de référence crée précisément chez moi un léger malaise, un sentiment d'illégitimité et suscite une remise en question.*

Aebischer et Oberlé (1990, p. 175) apportent les distinctions suivantes : «Ce qui différencie une relation de pouvoir, d'une quelconque relation d'influence, c'est que la première est asymétrique, l'un des deux partenaires disposant de plus de ressources que l'autre quelle que soit la nature de ces ressources (biens matériels ou symboliques, avantages économiques, ou supériorité de statut, de prestige, etc.).» D'autre part, pour certains auteurs «on ne peut parler de pouvoir que lorsque, dans une relation asymétrique, la tentative d'influence est intentionnelle» (Cartwright, 1959). Selon Leclerc (1999, p. 167), il est en fait difficile de dissocier pouvoir et influence, car les deux se confondent dans la plupart des cas.

La relation est asymétrique lorsqu'elle implique des protagonistes ayant des statuts différents: professeur/étudiant; thérapeute/patient; travailleur social/bénéficiaire; superviseur/supervisé; etc.

*Émilie (voir annexe 2, p. 29), jeune étudiante peu expérimentée, manque de confiance en elle et doute de ses compétences. Mon influence sur elle est d'autant plus grande qu'elle a très peur de me donner une image négative d'elle-même. Mon statut de superviseuse me confère un pouvoir légitime : j'ai le «droit» (et même le devoir) d'exercer une action sur elle, notamment pour susciter sa réflexion, questionner ses préconçus et la mettre au travail (soit dit en passant, Émilie me met elle aussi au travail, suscite ma réflexion et questionne mes préconçus sans toutefois en être consciente, du moins pas au début du processus). Son habitude d'être*

*évaluée à l'école et dans son stage déteint sur notre relation et bien que je l'aie assurée que la supervision ne donnera lieu à aucune évaluation formelle, Émilie mettra du temps à considérer l'espace de supervision comme un lieu où elle peut être elle-même, sans peur du jugement. Ses craintes ont manifestement accentué l'asymétrie entre nous. Au fur et à mesure de l'avancement du processus, Émilie prend d'ailleurs peu à peu confiance, les échanges deviennent plus fluides, l'humour s'invite et la «sensation» d'asymétrie diminue.*

Pour d'autres auteurs comme le psychanalyste Philippe (2008), le pouvoir réside avant tout dans le fait d'être capable. Selon lui, ce qu'on appelle communément les enjeux de pouvoir se révèlent être le plus souvent une fragilité narcissique, voire identitaire, se traduisant par un déni de l'altérité et une crainte de l'envahissement par l'autre. L'insécurité interne tente ainsi d'obtenir une compensation en exerçant le pouvoir sur l'autre. En thérapie, le pouvoir peut aussi avoir une fonction porteuse et non aliénante, ce pouvoir-là contient et assume la fonction symbolique de la castration. (p.50)

En regard de ces différents auteurs, et malgré quelques divergences de définitions, force est d'admettre que nous ne pouvons faire l'impasse sur la question du pouvoir et de l'influence dans les métiers de l'humain.

### **Le rapport au pouvoir de l'être humain**

*Le pouvoir, un sujet tabou : entre crainte et envie inavouée*

L'être humain n'aime pas spontanément se questionner honnêtement sur son propre rapport au pouvoir. Celui-ci est pourtant au cœur de la dynamique des interactions, des groupes et des sociétés. «On l'évite pour ne pas reconnaître qu'on y participe. On le craint parce qu'il suscite des tensions.» (Leclerc, 1999, p.161). Plusieurs auteurs soulignent l'aspect tabou du pouvoir.

Dans son ouvrage *Clinique du pouvoir, les figures du maître* (2012), le sociologue Enriquez explore les conduites barbares qui ont cours dans nos sociétés dites civilisées et observe que la violence est tout autant présente dans nos institutions et organisations (p. 23). Il dresse un portrait sans concession du rapport que l'être humain entretient avec le pouvoir :

«Il n'empêche que la question du pouvoir se pose et se repose dans l'ensemble des relations humaines et leur offre une certaine coloration. Quand on aime, quand on parle, quand on agit, il est toujours possible qu'inconsciemment on veuille dominer, étouffer l'autre, exercer son emprise à son égard. «On ne règne pas innocemment», écrivait Saint-Just (1792). Ajoutons : on ne vit pas innocemment. Quand on croit le faire, quand on proclame son désintéressement, sa bienveillance, l'intérêt et la malveillance ne sont pas loin. La bonté, la charité ont été souvent dénoncées, à juste titre, comme un désir inavoué

de maîtrise sinon de mépris. La volonté de domination n'est jamais loin et seules les âmes fortes sont capables de s'interroger sur les soubassements, parfois abjects, de leurs conduites les plus nobles.» (Enriquez, 2012, pp. 28-29).

L'ouvrage d'Enriquez s'efforce de dévoiler les mécanismes latents, implicites et inconscients du pouvoir. Cet auteur remonte aux sources les plus archaïques et, s'inspirant des théories psychanalytiques – en particulier l'ouvrage de Freud *Totem et Tabou* (1920) –, il suppose qu'en chaque personne coexiste les tendances contradictoires de l'amour et de la haine, de la fusion avec autrui et du désir de destruction d'autrui, des besoins de réalisations de soi et du besoin de réduction des tensions (p.39). Freud a découvert qu'en chaque homme coexistent les pulsions de vie (création d'un monde fraternel) et des pulsions de mort (la lutte pour la reconnaissance qui ne peut se faire qu'en soumettant autrui). Un des éléments essentiels du pouvoir serait donc la prédominance des pulsions de mort sur celles de vie. L'essence de tout pouvoir est d'être fondamentalement destructif affirme Enriquez (2012, p.39). S'y opposer et réproucher la violence témoigne, par contre, d'une expression de la pulsion de vie, de la libido, de l'aspiration à un monde neuf. Malgré l'omniprésence des rapports de pouvoir dans les rapports sociaux, Enriquez dénonce la face cachée du pouvoir et souligne son ambiguïté jusque dans le langage courant. On en parle sans cesse, mais sans parvenir à un consensus sur sa signification. «C'est en quelque sorte un concept-écran qui permet la communication tout en la masquant.» (p. 33). Selon lui, le pouvoir figure au nombre des préoccupations existentielles de l'être humain, sans pour autant qu'il se l'avoue.

«Seuls quelques autres termes, comme celui de l'amour, ont une résonance comparable et sont aussi centraux pour l'être humain. Ils expriment la confrontation de l'homme avec lui-même et avec autrui et révèlent l'image qu'il se fait du monde et la manière dont il y insère son projet. C'est parce qu'il touche au devenir de l'homme dans le monde que le mot «pouvoir» va éclater comme un écho indéfiniment répété. Mais c'est parce qu'il révèle le drame même des hommes et des groupes sociaux qu'il est mal exploré, qu'il n'est pas approfondi. Arriver au concept commun impliquerait un effort de communication, d'élucidation de soi-même et de sa relation avec les autres. Cette tâche paraît surhumaine et angoissante et on préfère laisser au pouvoir sa qualité d'«aboli bibelot d'inanité sonore» (Mallarmé).» (Enriquez, 2012, pp. 33-34)

Perrenoud (1996, p. 19) nous dit pour sa part que «dans les métiers de l'humain, il [le pouvoir] est mal perçu, mal vécu, dénoncé pour des raisons idéologiques dans la tradition antiautoritaire, ou facilement associé à une volonté de puissance «pathologique» ». Cet auteur dénonce aussi l'hypocrisie de ceux qui subissent par exemple le pouvoir d'un supérieur hiérarchique soupçonné d'avoir davantage d'ambition que de compétences. On le voit, le pouvoir suscite à la fois l'envie, la suspicion et le mépris de ceux qui le subissent (1996, pp.

19-20). Plaidant pour des cultures professionnelles déniées en matière de pouvoir, Perrenoud souhaite que l'on se dote des outils d'analyse pour considérer la question du pouvoir. À cet effet, il invite tout un chacun «à avoir le courage de se demander où nous en sommes, chacun individuellement, avec le pouvoir que l'on exerce et celui que l'on subit» (p. 20). Il convient évidemment d'accepter notre ambivalence d'être humain et la complexité des systèmes sociaux.

*Lydia (voir annexe 3, p. 30) dépend d'une institution pour personnes présentant une déficience. Elle est entourée d'un bon nombre de professionnels, tels qu'éducateurs, physiothérapeutes, infirmières, psychiatre et autres thérapeutes, envers lesquels elle nourrit des sentiments variables. Déjà frustrée par ses déficiences physiques et psychiques, elle doit supporter une inévitable prise en charge partielle. Elle exprime donc à la fois sa révolte contre sa dépendance et un attachement teinté d'ambivalence pour les professionnels qui lui viennent en aide. Bien que chaque intervenant fasse sans doute de son mieux pour préserver un maximum d'autonomie chez Lydia, la déficience intellectuelle qu'elle présente réduit considérablement ses choix : quoi qu'il en soit, elle ne peut se passer d'eux. Lydia est donc principalement tributaire de relations caractérisées par l'asymétrie des rôles et des ressources, d'autant plus que son handicap l'isole par ailleurs. Cette inégalité de ressources me questionne sur le pouvoir dont nous, les thérapeutes, sommes porteurs. Notre pouvoir d'action est incontestablement supérieur à celui de Lydia, même si le sien n'est certes pas nul. La plupart des relations significatives pour Lydia sont ses thérapeutes et éducateurs. Pour nous, cette relation se situe dans le champ professionnel alors que pour Lydia, nous sommes les personnes les plus importantes de sa vie personnelle. Avec le recul, il me semble donc d'autant plus naturel qu'elle souhaite échanger avec moi sur des questions d'ordre privé (ma vie amoureuse en l'occurrence). En refusant tout d'abord de quitter ce qui m'a paru être légitimement mon rôle, n'ai-je pas adopté une position de surplomb ? Mon refus de lui répondre n'a-t-il pas contribué à renforcer un peu plus cette dissymétrie relationnelle qui constitue le quotidien de Lydia ?*

*Le pouvoir a ses (bonnes) raisons*

«Dans l'espèce humaine, il est vital d'apprendre à influencer autrui, parce que dès notre naissance, nous en sommes fort dépendants» (Perrenoud, 1996, p. 6).

Le pouvoir n'est pas toujours synonyme de domination des plus forts et d'exploitation des plus faibles. Leclerc (1999, p. 169-170) lui donne une signification plus large, dans une perspective qui l'associe à un des besoins les plus profonds des êtres humains : le besoin de liberté qui se manifeste dans la capacité de faire des choix, de se projeter et de s'engager avec d'autres dans la transformation de son entourage social et matériel. Une vision trop négative entraverait

la faculté de voir que le pouvoir peut être exercé pour promouvoir des objectifs de paix, de solidarité ou de respect des différences. À l'inverse, une vision trop simpliste, désignant les acteurs du pouvoir comme de «mauvaises personnes» calculatrices, froides et opportunistes par opposition aux «bonnes personnes» qui ne feraient qu'exprimer authentiquement leurs perceptions des situations sans rien ne vouloir changer, consisterait à refuser une dimension essentielle et inéluctable de toute relation sociale. «Quiconque a un projet qui vaut la peine d'être défendu – et chacun en a un – ne peut le réaliser que s'il arrive à maintenir sa marge de liberté et sa capacité d'exercer du pouvoir.» (p. 170). Pour cette auteure qui privilégie la vision constructiviste, le pouvoir s'exerce par la capacité de déployer, continuellement et dans le cours des événements quotidiens, une batterie de conduites qui créent une différence dans la suite concrète des interactions (p. 187).

### **Le pouvoir agissant à notre insu**

Pour Leclerc (1999, p. 182), il importe de ne pas négliger le travail caché et souterrain du pouvoir. Ce qui fait sa force, dans bien des cas, c'est précisément quand il s'exerce à l'insu de ceux qui le subissent.

Selon le psychanalyste Philippe Robert (2008, p. 119), le pouvoir est un terme polysémique et seuls ses excès et débordements lui valent une connotation négative. Il constate que les enjeux de pouvoir s'observent même au sein des sociétés psychanalytiques attisant parfois des conflits violents et destructeurs. «Ces phénomènes se développent quelle que soit la compréhension que l'on peut avoir de son fonctionnement psychique et la distance prudente que l'on est censé savoir prendre avec ses propres réactions. Le pouvoir reste ainsi un roc inanalysable (...)». Il évoque les possibles dérapages en thérapie, lieu privilégié pour l'expression des phénomènes non analysés que recèle chaque thérapeute, qui peuvent alors apparaître sous forme de mouvements transférentiels et contre-transférentiels.

Le sociologue Frédéric Blondel (2017) évoque quant à lui la «tentation souveraine» que peut exercer l'accompagnant en l'absence de régulations horizontales ou verticales suffisantes dans le cadre des institutions sociales. Pour les aidants, cette tentation souveraine consiste à abuser du pouvoir que leur confère la vulnérabilité de ceux qu'ils accompagnent : «Tout demandeur d'aide peut être assujéti au bon vouloir de celui qui prend soin de lui et il apparaît, à cet égard, que tout aidant se trouve instantanément placé dans une position de surplomb qui peut, à tout moment, et pour peu que les conditions d'asymétrie de position s'y prêtent, basculer vers une posture que l'on qualifiera de souveraine» (p. 120). Ce pouvoir est d'autant plus menaçant et violent lorsqu'il se méconnaît comme tel. Particulièrement en l'absence de tiers inhibiteur, l'accompagnant peut agir en toute innocence, aveuglé par exemple par ses sentiments personnels.

## **La légitimité du pouvoir ou la raison du «plus raisonnable»**

Une relation d'autorité est un rapport de pouvoir codifié et, surtout, **légitime**. Souvent, le travailleur social se retrouve de fait dans une telle configuration relationnelle, asymétrique par définition.

Selon Perrenoud (1996, p. 9), «tout pouvoir, quel qu'il soit, tente toujours de se présenter comme l'incarnation de la raison, plutôt que comme une domination arbitraire. Sauf s'il prend plaisir à écraser l'autre, sauf si la jouissance de la domination importe plus que ses conséquences, le détenteur du pouvoir tend à se faire oublier, à se présenter comme l'interprète du bien commun. (...) Chacun est invité alors à «se rendre à l'évidence» plutôt qu'à céder aux désirs ou aux ordres d'une personne».

Comme on le voit, le pouvoir opère sous le couvert de règles, de connaissances et d'analyses fondées sur la raison. Il cherche sa légitimation dans le «consentement par intériorisation, par peur ou par amour» (Enriquez, 2012, p. 58). Or, comme nous le rappelle Perrenoud (1996, p. 8), il n'y a pas de raison universelle, tout au plus s'agit-il d'amener autrui à *une* raison, celle du leader. Enriquez (2012, pp. 56-57) précise que le pouvoir, fondé alors sur la raison, cherche l'adhésion unanime par l'acceptation et l'intériorisation de critères de légitimité estimés rationnels, car seule cette légitimité confère pérennité et constance au pouvoir. Ces critères de légitimité sont variables : selon les cas, on fera appel à la race, à la catégorie sociale, aux liens de sang, mais aussi – et cela concerne assurément les métiers de l'humain – à la compétence, aux valeurs ou encore à l'efficacité. En bref, le pouvoir cherche toujours à s'approprier la raison et à se dissimuler derrière des règles rationnelles. Toujours selon Enriquez (2012, p. 58), le pouvoir légitime permet de définir les droits et les obligations de chacun. Il favorise l'aménagement d'un monde ordonné répondant à un double besoin : celui des individus de vivre dans des structures stabilisées où ils peuvent prévoir les comportements des autres acteurs et orienter leur propre conduite, et celui d'accroître l'efficacité de leurs actions. Ce double besoin ne doit cependant pas masquer le caractère souvent mystificateur de la légitimité du pouvoir, dont un des buts cachés est d'empêcher la lutte de pouvoir.

## **Le sujet supposé savoir ou le pouvoir imaginaire**

*La situation de supervision présentée dans l'annexe 2 met en évidence qu'Émilie (annexe 2, p. 29) est en attente d'une solution prête à l'emploi, comme si j'étais détentrice de cet hypothétique savoir. De façon similaire, la situation de Cynthia (vignette 3) montre que cette dernière m'attribue un savoir et un pouvoir que je ne pensais pas a priori avoir recherché. L'asymétrie de position entre supervisée et superviseure ainsi que la légitimité conférée par mon statut semblent simultanément m'octroyer ce pouvoir sapientiel. Évidemment, ce pouvoir*

*supposé peut offrir l'occasion d'une mise au travail dans le cadre même de la supervision pour autant que la superviseure que je suis, c'est-à-dire en phase de construction de sa nouvelle (et encore incertaine) identité professionnelle, renonce à y voir une tentante marque de gratification personnelle. Prendre conscience de ces mécanismes me permet d'en faire part afin que nous puissions les mettre en délibération en séance de supervision.*

Allione (2017, p. 29) rappelle que le psychanalyste, tout comme le superviseur, doit d'abord renoncer catégoriquement aux effets perniciox de la toute-puissance, précisément pour se situer à l'écart du pouvoir imaginaire qu'on ne cesse pourtant de lui attribuer, afin de pouvoir enfin exercer sa fonction. Cet auteur donne en exemple cette phrase maintes fois entendue, «donnez-nous des pistes», qui suppose deux choses :

«D'une part, que je connaisse les pistes en question, parce que tel serait mon pouvoir ou ma «science», d'autre part, qu'il suffise dans la clinique du quotidien d'appliquer la ou les injonctions émanant d'un clinicien de génie pour que tout baigne. On voit là un des biais induits par l'imaginaire d'un pouvoir du superviseur, pouvoir double qui prétendrait à la fois savoir et guider, indiquer une supposée *marche à suivre*, donner une *conduite à tenir*.» (Allione, 2017, p. 30).

Allione (2017) et Philippe (2008) expliquent ces phénomènes d'attribution d'un pouvoir imaginaire par les phénomènes transférentiels qui caractérisent les relations en supervision ou en thérapie : «(...) le psychanalyste est parfois perçu comme un sauveur doté d'un pouvoir propice à toutes les projections. S'il n'y prend pas garde, le thérapeute peut «s'embarquer» dans une inflation narcissique (...)» (Philippe, 2008, p. 123). «Cette question des transferts est évidemment essentielle. Je propose ici la formule suivante : la supervision concrétise l'espace psychique à l'intérieur duquel se noue, s'élabore, prend forme et s'articule le montage connu sous le nom de «constellation transférentielle», le pouvoir du superviseur est alors de permettre que cela ait lieu.» (Allione, 2017, p. 32). La nécessité pour le superviseur, tout comme pour le thérapeute, de disposer lui aussi d'un espace pour se questionner en présence d'un tiers et réfléchir à ces phénomènes transférentiels devient alors incontournable.

## **II. ENJEUX ET PARADOXES DE LA RELATION ACCOMPAGNANT/ACCOMPAGNÉ**

### **Le contexte dans lequel se situe l'accompagnement à notre époque**

L'accompagnement tel qu'il est conçu actuellement a émergé dans un contexte de crise : crise éducative, économique, politique, sociale (Paul, 2004). Elle marque le passage d'une société traditionnelle, dans laquelle les repères étaient donnés et stables, à une société moderne dans laquelle ils ne sont plus fixés. Dans ce contexte, un des enjeux est d'imaginer de nouvelles

manières de penser et d'agir ensemble. Les acteurs sont poussés «à se positionner autrement en se situant dans un cadre qui ne propose pas des solutions déjà élaborées mais où il faut inventer» (Paul, 2011, p. 125), et donc à s'impliquer différemment. «Dans les sociétés anciennes, qui étaient des sociétés hiérarchiques, ce qu'on appelait l'identité de la personne étaient en grande partie définie à partir de ses origines sociales» (Paul, 2011, p. 125). De nos jours, c'est le travail qui est devenu le lieu central de la quête d'identité et de la réalisation personnelle. Socialement, l'individu est contraint à une plus grande autonomie tout en étant soumis à des interdépendances de plus en plus complexes. Selon Paul (2011, p. 126), qui se réfère à Ehrenberg (1998), c'est dans le passage d'une société de la névrose à celle de la dépression qu'émerge une nouvelle figure, celle de «l'acteur autonome». L'individu devient responsable d'une place qui ne lui est plus assurée par sa naissance. Chacun devient «propriétaire de lui-même» et doit répondre de ses actes et en assumer les conséquences. «En effet, chacun doit faire quelque chose de sa vie. Il en est responsable (...). La liberté d'être capable d'infléchir le cours de sa vie est devenue une injonction (...)» (Paul, 2011, pp. 126-127). Ces nouvelles obligations auxquelles chacun est astreint contribuent à modifier la position des accompagnants en l'orientant vers une forte dimension pédagogique dans le but de façonner un «individu acteur», autrement dit capable de se prendre en main, et non plus de peser sur la collectivité. Partout, on voit émerger le développement du pouvoir d'agir (ou empowerment), cependant, gardons à l'esprit que s'il s'agit d'inciter à agir, c'est surtout pour impliquer et responsabiliser avec le risque d'attribuer à l'individu des problèmes d'ordre sociaux. Comme le souligne Paul (2011, p. 127), «la principale caractéristique de cette politique sociale est de promouvoir l'autonomisation, non plus comme fruit de la maturation, mais comme nouvelle norme sociale».

### **Les paradoxes de la relation accompagnant/accompagné**

Nous avons évolué vers une société «où ni les savoirs, ni les identités, ni les rôles ne sont définitivement acquis» (Guérin, 2010, cité dans Paul, 2011, p. 128). Nos parcours sont de plus en plus aléatoires, nos identités se complexifient, ce qui nécessite une culture de l'accompagnement des individus basée sur la construction du sens et du processus plutôt que sur le contenu, devenu pour sa part secondaire puisque fluctuant, variable, évolutif, non-fini. (Paul, 2011, pp. 128-129). Les accompagnants participent ainsi du passage d'une culture de dépendance et d'assistance (verticalité relationnelle) à une culture de la participation (horizontalité relationnelle) introduisant l'impératif éthique, car il serait naïf de croire que ces changements constituent «un rempart à la persistance des marques de pouvoir et des liens de subordination. Ces marques sont atténuées, minorées, voire purement et simplement occultées, au bénéfice d'une discussion, d'une transaction, d'une négociation, déniaient le

pouvoir même de la parole à travers laquelle les choses pourtant se jouent.» (Paul, 2011, p. 129).

La relation d'accompagnement est alors conçue comme une recherche d'égalité oscillant entre parité et partenariat. Or, comme le relève Paul (2011, p. 130), derrière cette volonté d'horizontalité des aspects plus redoutables encore qu'à ce que l'idée de verticalité est réduite risquent de se présenter sous des apparences consensuelles. Toutes ces formes relationnelles réglées par ces échanges contractuels et librement consentis finissent en effet par s'établir sur un déni d'influence. Le consentement peut alors aisément frayer avec la servitude volontaire où l'autorité y devient pouvoir.

L'accompagnement tel qu'il est concrètement conçu aujourd'hui, induit au moins deux paradoxes. Tout d'abord celui qui consiste à devoir préserver l'autonomie de la personne accompagnée, considérée comme l'auteur de son parcours, tout en la jugeant incapable d'assumer seule la construction de son projet. Le second paradoxe concerne le professionnel, qui doit à la fois se poser en personne-ressources tout en se constituant partie prenante d'un dialogue interlocutif. Or, cette possibilité d'échanges est mise à mal dès que l'on considère que l'accompagnement est justifié par une incapacité de l'autre (Paul, 2007, p. 254).

*Lydia (voir annexe 3, p. 30) n'a pas confiance en ses choix personnels. Je la pousse à prendre d'elle-même certaines décisions à l'intérieur de l'espace thérapeutique. Dans sa vie personnelle, les professionnels et sa famille le font le plus souvent à sa place ou l'incitent du moins à prendre des décisions supposées être les meilleures. Incontestablement, son entourage a de l'influence sur ses choix. Comment faire pour que l'espace art-thérapeutique soit pour elle une véritable occasion d'exercer son pouvoir d'agir ? Et le souhaite-t-elle vraiment ? Souvent, elle s'énerve lorsque je l'invite à choisir elle-même. Comme le souligne Paul (2007, p. 257), on peut s'interroger sur la réelle possibilité d'un dialogue interlocutif qui se veut paritaire en cas d'inégalité des capacités.*

### **L'empowerment et ses paradoxes**

On l'a vu, la pratique de l'empowerment est de nature égalitaire. Il suppose en effet un partage du pouvoir dans la relation, la non-directivité, la confiance mutuelle, la réciprocité, la coopération entre le bénéficiaire et le travailleur social, le consultant et le consulté, le supervisé et le superviseur, etc. (Lemay, 2007 ; Beauvais, 2006 ; Defert, 2016). Lemay (2007) fait néanmoins le constat que sur le terrain, il y a bien souvent de la marge entre le discours et la réalité ou entre ce que les intervenants disent faire et ce qu'ils font. Elle relève les paradoxes qui nuisent à son application, consistant notamment à encourager les personnes à reprendre du contrôle sur leur vie tout en persistant à en contrôler certains aspects. Citant Côté et Boulet (1996), elle constate qu'en réalité «les décisions affectant la vie des personnes sont souvent

prises par les responsables des interventions et des organismes, non par les personnes concernées» (Lemay, 2007, p. 175). Certaines problématiques (santé mentale, déficits intellectuels, négligences, abus) sont considérées comme une barrière à la décision autonome. Dans de tels cas, bon nombre d'intervenants renoncent à pratiquer l'empowerment. Aux contraintes réelles s'ajoutent certaines limitations telles que la difficulté de reconnaître la capacité de changement de certaines personnes, la frustration devant le temps requis pour obtenir un changement, l'absence de résultats à court terme, la déception face à certaines de leurs décisions autonomes et la difficulté de répondre aux exigences organisationnelles.

À l'instar de Paul (2011), Beauvais (2004) souligne que l'impératif d'autonomie prôné de nos jours dans les pratiques d'accompagnement risque de précipiter les personnes dans une course effrénée au dépassement de soi susceptible de les conduire vers l'épuisement et la dépression. «L'accompagnant ne serait-il pas en train de devenir le partisan inconditionnel de l'injonction à être soi-même et d'en assumer toute la responsabilité ? Ne risque-t-il pas d'être le propagateur du pire des maux dont souffre notre société, à savoir «la fatigue d'être soi» ? (Ehrenberg, 2000)» (Beauvais, 2004, p. 111). «Le pouvoir est omniprésent et se situe même au cœur des rapports d'aide axés sur l'empowerment. Ses formes sont multiples : le savoir, le statut et le positionnement social, les conditions matérielles d'existence, les expériences de privilèges ou d'injustices, etc.» (Lemay, 2007, p. 177). Selon cette auteure, la relation d'accompagnement devrait justement être envisagée comme un lieu d'actualisation du changement social. C'est tout d'abord à l'intérieur même de cet espace relationnel que le pouvoir doit se redistribuer, car il offre un potentiel expérientiel propice à l'exercice de la démocratie.

### **III. VERS UNE POSTURE ÉTHIQUE DANS LES MÉTIERS DE L'HUMAIN**

Partant du constat que toute relation d'accompagnement peut être le jeu de relations dévoyées, Maela Paul (2004, 2007, 2011, 2012) a réfléchi à la question de la posture éthique. Elle souligne avant tout que la fonction d'accompagnant requiert nécessairement le travail sur soi et la vigilance personnelle – travail sur soi qui exige d'être accompagné quand on accompagne. Une des missions de la supervision est bien évidemment celle-ci : ménager un espace pour la réflexivité et la délibération éthique. Partisane du constructivisme, Martine Beauvais (2004, 2006) a identifié de son côté certains principes fondamentaux nécessaires à une posture d'accompagnement éthique. S'appuyant notamment sur l'œuvre d'éthiciens tels Paul Ricœur et Emmanuel Lévinas, d'autres auteurs se sont questionnés sur ces principes éthiques. Voyons ce qu'ils en disent.

## **La posture relationnelle**

### *Le chemin se construit en marchant*

Qualifier la posture de «relationnelle» semble être un pléonasme, mais il s'agit par-là de préciser quel est le caractère relationnel que le terme d'«accompagnement» recouvre. Paul (2004, 2007, 2011, 2012) nous rappelle qu'accompagner signifie «se joindre à quelqu'un» (dimension relationnelle) «en même temps que lui» (à minima à son rythme). Il s'agit donc pour l'accompagnant de se tenir aux côtés de l'accompagné, voire un peu en retrait, pour l'aider à «cheminer», «se construire» et «atteindre ses buts» (Beauvais, 2006, p. 4). Tel est le principe éthique : l'action se règle sur autrui et n'autorise ni assistantat ni direction. «En disant que le chemin se construit en marchant, nous affirmons que l'accompagnement du projet comme le projet d'accompagnement émergent en grande partie de et dans l'instant de leur rencontre, se construisent chemin faisant et que l'on ne peut pas parler d'accompagnement quand chemin et projet sont entièrement déterminés par avance, en totale extériorité» (Beauvais, 2006, p. 4).

Paul (2011, pp. 143-145) appelle «stratégie chemin faisant» ou «stratégie tâtonnante» la démarche consistant à créer une relation où il devient possible de vivre des expériences dans lesquelles rien n'est déterminé à l'avance. Cette expérimentation doit ménager le droit à l'erreur, le droit au tâtonnement, le droit de changer d'avis, de se contredire, de créer sa propre approche. La stratégie tâtonnante conjugue la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues.

### *Créer un climat de confiance*

Cette mise en chemin suppose de construire préalablement une relation de confiance qui va générer à son tour la coopération. Cette relation s'inscrit dans un lieu d'expérience où «quelque chose va pouvoir se passer», de l'ordre d'un changement. Le rapport au réel et l'expérience de soi-même comme sujet et acteur vont ainsi être mis au travail. C'est à cette condition que le pouvoir d'agir va être en mesure de s'exercer (Paul, 2011, p. 139).

Pour Georges Rais (2015, p. 10), installer une relation de confiance en supervision implique une posture éthique puisée dans le référentiel humaniste de Carl Rogers. Il s'agit de «l'empathie, la congruence» et «la considération inconditionnelle positive».

- «L'empathie» signifie se mettre à la place de l'autre pour essayer de le comprendre, de lui témoigner écoute et attention.
- «La congruence» amène à dire et à rester vrai, à exprimer le fond de sa pensée, à faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait.

- «La considération inconditionnelle» positive implique de ne pas enfermer l'autre dans ses propres échelles de valeurs, de ne pas poser de préalables ni de conditions à la relation, d'accueillir ses spécificités et ses différences par rapport à soi, de partir du principe qu'il a des ressources et de tabler sur elles.

Les neurosciences affectives confirment l'idée que c'est la relation thérapeutique et non le contenu qui constitue la thérapie. Il s'agit dès lors moins de s'intéresser à ce que le patient raconte qu'à ce qui se passe entre le thérapeute et lui. Selon Gravouil (2017, p. 31), le thérapeute, dans cette dynamique relationnelle, est continuellement amené à partager ses éprouvés et ses pensées sur ce qui se passe avec son patient. La vulnérabilité et la vérité profonde du thérapeute sont manifestés. Ainsi dévoilé, ce dernier devient donc saisissable ce qui réduit l'espace transférentiel idéalisé. La relation devient alors plus réelle et moins dissymétrique. Cette conception est tout à fait transposable au domaine de la supervision : *Après quelques séances de supervision avec Émilie (vignette 2), je lui ai fait part de la tension que je percevais dans notre relation. Je lui ai dit que j'avais le sentiment d'être comme une juge et que ça me mettait mal à l'aise. Cela a permis à Émilie de se demander si mon malaise pouvait émaner de sa propre peur d'être jugée. Par la suite, elle a pu se mettre au travail sur son sentiment d'infériorité qu'elle a tendance à compenser par une attitude rigide.*

#### *Système interactif circulaire*

En supervision, les compétences s'allient : le client est un expert en contenu tandis que le superviseur, fort de ses expériences et de la valeur qu'il leur accorde, l'est en matière de processus. Chacun s'influence donc mutuellement dans un système interactif et circulaire. Cela exige du superviseur la capacité de se remettre en question à tout moment en s'ajustant à l'instant présent et de «(...) maintenir son attention toujours éveillée à toutes les dimensions en jeu dans la situation, sans être captif d'aucune.» (Paul, 2011, p. 136).

#### **La posture de non-violence**

«La posture de non-violence résulte d'une détermination à rechercher d'autres modalités de relation que celles du pouvoir, de la domination, de la répression, de l'exploitation, de l'imposition, de la manipulation, de l'humiliation, de l'infantilisation de l'autre par la séduction ou la peur ou sa réduction à «un objet de soin» (Paul, 2012, p. 16). Une des nuisances possibles consisterait à se substituer à autrui, c'est-à-dire à penser, dire ou agir à sa place. Un principe essentiel consiste donc à ne pas s'y prêter. Or, selon son histoire et ses conditionnements, il n'est pas toujours aisé pour la personne accompagnée de se retrouver dans cette situation, d'autant moins qu'elle suppose de renoncer à une prise en charge et de faire également le deuil de la toute-puissance projetée sur l'accompagnant. Selon Paul (2004,

p. 138), la posture de non-violence est un positionnement qui découle d'un choix éclairé et d'un questionnement intransigeant sur soi : *quelle est mon intention ? Quel sens je donne à ma présence auprès de l'autre ? Quelle est ma représentation des personnes que j'accompagne ? À quel monde est-ce que je souhaite contribuer ? Etc.*

### **La posture de non-savoir**

La posture de non-savoir postule que toute création de sens est toujours un processus intersubjectif. Celui-ci ouvre des possibilités que n'offre pas le savoir : le dialogue est l'une d'elles (Paul, 2011, p. 139). Pour que le professionnel ne se positionne pas dans cette toute-puissance où peut le placer un autre, encore faut-il qu'il ne s'y tienne pas. En «ne sachant pas», il privilégie l'intelligence collective plutôt que les théories en surplomb. Il soutient l'exploration et le questionnement plutôt que l'affirmation.

En supervision, Rais (2015, p. 10) propose la démarche itérative (par opposition à la démarche linéaire), qui veut que les causes deviennent des hypothèses de compréhension, les solutions des hypothèses d'action et que les résultats renvoient à de nouvelles hypothèses. Cette démarche itérative présente l'avantage de la créativité, de la réactivation de la motivation et de l'accès aux voies de l'innovation.

Selon Paul (2011, p. 140), cette posture de non-savoir suppose de laisser en suspens nos discours professionnels et personnels dominants (ce que nous savons et pensons savoir), d'être réceptifs à notre propre examen conscient et réfléchi, de perdre l'habitude de s'imaginer comprendre trop vite, d'éviter toute déduction précoce, d'avoir l'esprit ouvert au défi, au changement et à l'inattendu.

Le professionnel doit accepter l'inconfort de cette posture où son savoir n'est plus un rempart sécurisant. Il doit renoncer aux explications et aux interprétations, et s'ouvrir aux connaissances et vérités construites en situation par les échanges et les dialogues. «Ne pas savoir ne veut pas dire prétendre l'ignorance ou rester neutre. Le professionnel n'est pas un écran sans idées, sans opinions ou préjugés. Mais il entre dans le jeu dialogique encourageant une recherche mutuelle du sens. Car lorsque les certitudes dominent, elles rétrécissent et limitent les possibilités.» (Paul, 2012, p. 16).

### **La posture d'écoute et de dialogue**

Paul (2011, p. 140 ; 2012, p. 17) nous rappelle que l'écoute désigne un processus qui suppose une négociation des compréhensions, une délibération interactive, une conception partagée de sens. La posture d'écoute s'adopte tant dans le silence réceptif qui acquiesce et valide la parole d'un autre que dans l'interpellation confrontante. Au travers du dialogue, il s'agit de

dynamiser un processus de questionnement permettant aux personnes de s'interroger sur leur rapport à la réalité à laquelle elles travaillent. En matière de supervision, il convient souvent de s'intéresser davantage au processus qu'au contenu. Une question sur le contenu recherche les données et les informations, alors que celle sur le processus facilite le dialogue. Les questions témoignent de l'intérêt pour les propos des personnes concernées par la situation, aident à clarifier, ouvrent de nouvelles voies, explorent l'inconnu et le connu, favorisent l'élaboration de nouvelles explications et permettent d'émettre d'autres hypothèses. Chaque question en appelle une autre et déclenche un enchaînement continu de questionnements. Selon Paul (2011, p. 141), la tâche du coach, et j'ajoute celle du superviseur, est de trouver la question qui permette d'en dire plus. C'est à ce prix que la démarche d'accompagnement n'est plus l'apanage de l'expert supposé savoir, mais devient une cocréation active et commune. La place de chacun se forge entre autres dans le dialogue, cet échange de personne à personne, de sujet à sujet, et non plus de professionnel à usager, client ou malade. Deux sujets s'entretiennent à propos d'une situation qui requiert leur double compétence (Paul, 2012, p. 17). C'est dans cette posture qu'est conçue une relation non dévoyée par les jeux de pouvoir.

L'accompagnement, supervision comprise, participe d'un déplacement alternatif de l'attention de deux cadres de référence, l'un externe (résultat à atteindre, changement visé), l'autre interne (apprentissage initié et les compétences développées à l'occasion du processus, la transformation ou l'évolution en jeu). La supervision ne se focalise pas uniquement sur le but à atteindre mais prête une attention soutenue à ce qui se joue dans l'ici et maintenant de la relation en termes d'apprentissage.

### **La posture émancipatrice**

Selon Paul (2011, p. 141; 2012, p. 17), toutes les approches dites d'accompagnement visent à réaménager un environnement relationnel qui soit une chance, pour l'un comme pour l'autre, de «grandir en humanité» en se distanciant des jeux aliénants au travers de l'exercice effectif de notre pouvoir d'agir. «En tant que telle, la réappropriation du sens par la personne constitue pour elle une véritable expérience <densifiante> en terme identitaire. L'expérience montre que l'accompagnement peut être considéré comme un facteur d'affermissement de la sécurité ontologique, deux aspects indispensables pour <tenir la route> dans un monde en permanente évolution.» (Paul, 2011, p. 141). «Pour que la relation ne se situe ni dans l'assistance ni dans le pouvoir, autrement dit pour être structurante et non mutilante, elle doit mobiliser le sentiment réciproque de pouvoir être soi-même sous le regard d'un autre – et non de devoir répondre à ses attentes (formulées ou attribuées) ou à s'en défendre» (Paul, 2011, p. 142). Chacun est interpellé dans sa consistance, ce qui signifie qu'il lui incombe d'assumer sa position d'auteur de ses pensées ou actes, une manière d'être en autorité. Cette autorité dont parle Paul doit

son efficence à sa stabilité qui la rend non fluctuante, non aléatoire ou flottante, et non manipulable. Elle ne peut être confondue avec la domination ou le pouvoir et «(...) suppose un rapport intime de chacun avec ce qui le fonde : elle naît <du dedans> et augmente dans l'interaction avec l'autre. C'est une influence positive et libératrice, qui vise à susciter <en> l'autre (et non à agir <sur>) : ce n'est pas une volonté qui s'impose mais une volonté qui s'allie, une influence temporaire qui travaille à sa propre éclipse (Prairat, 2006). Elle est donc émancipatrice.» (Paul, 2011, p. 142).

### **La posture réflexive**

La posture réflexive est avant tout d'ordre mental. Il s'agit de tourner son attention vers soi-même et vers son activité. Paul (2011, p. 142) nous rappelle que sans triangulation (ou tiers) l'homme risque de construire un rapport fusionnel avec la réalité, sans distanciation. L'accompagnement implique la mise en place de cette triangulation qui permet de faire appel à un autre regard, un regard tiers justement. Selon Rais (2015, p.10) la posture réflexive part du point de vue que le supervisé qui met sa pratique en délibéré se sent compris, en confiance, peut exprimer ses émotions, accepte le risque d'une mise en question de ses représentations et de sa pratique, privilégie la dynamique itérative; il est donc prêt à réinterroger et réactualiser ses agissements en questionnant les référentiels théoriques.

Adopter une pratique réflexive (Donald Schön) dans les situations d'accompagnement rompt avec les logiques applicationnistes. De nature participative, la réflexivité postule que la pratique génère des savoirs et que ses innovations résultent de la convergence de lectures et d'hypothèses ainsi que d'une recherche coactive de solutions. Elle procède d'une activité de problématisation au cours de laquelle l'activité réflexive des personnes concernées par la situation analysée s'exerce. Et comme tout pouvoir, le pouvoir réflexif ne vaut que s'il est partagé, nous dit Maela Paul (2011, p. 143).

Bon nombre d'auteurs reconnaissent l'impérative nécessité d'être supervisé soi-même lorsqu'on supervise ou qu'on accompagne. Allione (2017, pp. 36-36) a développé le concept de «holding du holding» établissant que nul ne saurait porter sans point d'appui.

### **Le principe de responsabilité**

Pour Lévinas (1982, p. 97), la responsabilité pour autrui concerne tout être humain conscient de son humanité et désireux d'en être digne. Elle est «incessible». Selon Beauvais (2004, p107), la personne accompagnée est responsable de ses choix et des actes qu'elle pose ou ne pose pas dans le but de réaliser son projet ; l'accompagnant est quant à lui responsable des conditions qu'il met en œuvre pour susciter et favoriser plus d'autonomisation et de responsabilisation chez l'autre. L'obligation de proposer un cadre lui échoit également, de

même que de créer les conditions susceptibles d'inciter l'autre à élucider et à comprendre la portée de l'accompagnement lui permettant de concevoir son projet et d'agir pour qu'il aboutisse. «Je suis responsable même de la responsabilité d'autrui» écrivait Lévinas (1982, p. 96). Il importe que l'accompagnant veille à restituer à l'autre le maximum de responsabilité qu'il peut assumer, mais qu'au-delà, il se considère comme personnellement responsable de la responsabilité de l'autre. La notion de restitution de la responsabilité à l'autre n'est évidemment pas ici synonyme de dérobade, dans la mesure où l'accompagnant est au contraire investi d'une méta-responsabilité. Cette dernière, dans la relation institutionnalisée qui est celle de l'accompagnement, va jusqu'à inclure le devoir d'ingérence lorsque cela s'avère éthiquement nécessaire (Beauvais, 2004, p. 108).

### **Le principe de retenue**

L'accompagnant n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si son savoir contribue à le légitimer. «Pour porter ce regard unique sur l'autre en devenir et en retour se faire simple miroir lui permettant de se deviner, de s'inventer et de se projeter, il convient de se placer à une juste distance» (Beauvais, 2004, p. 108). En l'occurrence une distance ajustée, pensée, questionnée, évaluée et réajustée en permanence selon le contexte. «Et si notre conscience nous invite à ne pas céder à la tentation de toute-puissance, (...) elle nous invitera alors à nous réserver, à nous abstenir, à nous contenir, à nous «retenir»» (Beauvais, 2004, p. 109). La faculté de se «retenir» offre à l'autre et à soi davantage d'espace pour penser, douter, essayer et construire peu à peu son chemin et son œuvre. Celle de l'autre ne peut en revanche que naître dans un « creux retenu ». Il appartient à l'accompagnant de veiller sur ce creux et de toujours laisser la porte ouverte à l'inattendu pour permettre à l'innovation d'éclorre (Beauvais, 2004, p. 109).

### **Le principe du doute**

L'invention ne naît pas sur fond de certitudes et d'habitudes, mais au contraire sur fond d'hésitations, de craintes, de doutes. C'est dans cet état d'esprit que notre pensée se complexifie et que l'on peut se déterminer, se réinventer. Le doute n'est toutefois pas l'apanage du seul accompagnant : si celui-ci souhaite aider l'autre à se décider de s'inventer, il doit aussi lui apprendre à s'autoriser le doute. «Pour cela, il reviendra à l'accompagnant non seulement de veiller au creux nécessaire à la naissance de toute œuvre mais également de créer autour de l'autre suffisamment de désordre, pour qu'il hésite, abandonne ses assurances et certitudes et accueille en lui le doute nécessaire et préalable à toute décision concernant son propre «destin»» (Beauvais, 2004, p. 110).

## **Respect, sollicitude, réciprocité et altérité**

«Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen» (Kant, cité dans Svandra, 2016, p. 24). Avec cet impératif catégorique, le philosophe inscrit au cœur de sa morale la notion de respect, qui devient l'expression de la dignité humaine. Paul Ricœur et Emmanuel Lévinas ont tous deux intégré la dimension de la vulnérabilité humaine dans leur éthique. Pour Ricœur, l'estime de soi et la sollicitude ne peuvent se penser l'un sans l'autre (Ricœur, 1999, pp. 258-270). Sur le plan éthique, la sollicitude (souci de l'autre) est le rapport originaire de soi à l'autre qu'à soi. «Le miracle de la réciprocité, c'est que les personnes sont reconnues comme insubstituables l'une à l'autre dans l'échange même. Cette réciprocité des insubstituables est le secret de la sollicitude. La réciprocité n'est en apparence complète que dans l'amitié, où l'un estime l'autre autant que soi» (Ricœur, cité dans Svandra, 2016, p. 23). En revanche, les relations caractérisées par la dissymétrie (supervisé/superviseur, travailleur social/usager, etc.) ne sont pas interchangeables. Mais dans l'esprit de Ricœur, cette insubstituabilité des positions ne doit pourtant pas entraver la réciprocité. Selon Svandra (2016, p. 24), ce point de vue nous amène à penser l'homme comme un être tour à tour «agissant» et «souffrant». D'après Ricœur (1990), la souffrance n'est pas seulement caractérisée par la douleur mais aussi par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi. «C'est peut-être là l'épreuve suprême de la sollicitude, que l'inégalité de puissance vienne à être compensée par une authentique réciprocité dans l'échange» (Ricœur cité dans Svandra, 2016, p. 24). «La souffrance correspond, dans la conception ricœurienne, à un manque de «capacité d'agir», mais il précise que c'est justement ce manque qui appelle l'agir d'autrui et permet ensuite, au travers de la reconnaissance comme gratitude, la réciprocité et la sollicitude.» (Svandra, 2016, p. 24).

Selon Beauvais (2006, p. 9) on advient en tant qu'accompagnant et/ou accompagné seulement dans la relation à l'autre. Chacun confirme l'autre dans qui il est. Le sens du projet d'accompagnement émerge là où deux subjectivités se co-autodéterminent en tant qu'êtres libres. Gagnon (2006, pp. 140-157) nous dit que la réciprocité participe à l'élaboration de l'être. Elle achève de nous promouvoir comme personnes autonomes. Accompagné et accompagnant évoluent ensemble et la croissance de l'un nécessite et provoque la croissance de l'autre.

Pour Depenne (2017, p. 19), l'éthique exige la reconnaissance inconditionnelle de la singularité et de l'altérité de l'Autre-homme. À la suite de Lévinas, elle affirme qu'Autrui ne doit jamais se trouver en situation de perdre la face (pp. 41-42) et c'est au professionnel de s'en porter garant puisqu'il occupe une position de supériorité symbolique. Persiste toujours en

outre le risque que le spécialiste veuille conformer l'Autre à ce qu'il pense connaître de lui, or le réduire à son savoir équivaut à de la domination : «L'éthique réclame qu'on ne réduise jamais Autrui à un savoir, qui est toujours un savoir réducteur et dominateur» (Depenne, 2017, p. 50). Selon l'éthique lévinassienne, l'autre est fondamentalement différent de moi, il demeure unique et insaisissable. Si je veux l'accueillir véritablement, je ne peux ni le définir, ni le réduire à un «être-su».

### **QUAND L'HUMANITÉ DE L'ACCOMPAGNÉ ET CELLE DE L'ACCOMPAGNANT SE RENCONTRENT : retour sur les vignettes 1, 2 et 3**

Vignette 1 : Cynthia a finalement été mise en arrêt de travail (longue durée) pour des raisons médicales. Elle a hésité à poursuivre ses séances de supervision malgré le fait qu'elle n'a plus d'activité professionnelle, argumentant qu'elle souhaitait malgré tout réfléchir à des questions relatives à son activité professionnelle ; dans un souci de bien délimiter les espaces, j'ai choisi de mon côté de suspendre les séances tout en assurant à Cynthia qu'elle sera la bienvenue lorsqu'elle pourra reprendre son travail. Elle est par ailleurs suivie en psychothérapie. Afin de rester bien positionnée dans mon rôle de superviseure et de ne pas me substituer à son thérapeute, j'ai décidé d'indiquer à Cynthia des limites qui ne lui sont pas familières. Ma décision s'inspire de la valeur qui sous-tend le principe de responsabilité impliquant que je respecte le cadre de la supervision, destinée en priorité à mettre en délibéré les questions d'ordre professionnel. Je ne veux ni ne peux donc me substituer à son thérapeute dans le cadre qui est le nôtre. Y consentir reviendrait à céder à la tentation de toute-puissance. Maintenir Cynthia dans des limites floues ne ferait que perpétuer sa problématique et serait contraire à une visée émancipatrice et libératrice.

Je comprends par ailleurs aujourd'hui que si Cynthia s'intéresse tellement à trouver auprès de moi des «réponses» à sa quête de sens, c'est parce qu'elle sent que des questionnements d'ordre philosophique et ontologique m'occupent également. Par effet d'isomorphisme, il se trouve que moi aussi je me sens nourrie par mon propre superviseur, plus âgé et plus expérimenté que moi. L'humanité commune qui nous unit, Cynthia et moi (comme ce qui m'attache à mon superviseur), instille une réciprocité et une reconnaissance mutuelle dans ce qui nous constitue. Comme le dit Gagnon (2006), la croissance de l'une nécessite et provoque la croissance de l'autre. À l'issue de cette recherche, je suis malgré tout convaincue qu'une posture ajustée consiste à laisser Cynthia trouver à son rythme ses propres réponses et cela dans le souci de son autonomisation. Une posture de non-violence m'incite donc à ne pas penser à la place de Cynthia et un principe de retenue (le « creux retenu » dont parle Beauvais, 2004) m'impose la plupart du temps de garder pour moi mes propres conceptions afin de

laisser à Cynthia l'occasion de se découvrir, de se construire ainsi que d'être l'auteure de ses pensées et actes.

Vignette 2 : Le travail en supervision a permis de mettre en lumière qu'Émilie s'était forgé la conviction qu'il fallait ériger une barrière totalement étanche entre vie privée et professionnelle. Cette position intenable a déclenché chez elle d'énormes tensions. Il se trouve qu'en peu de temps, plusieurs décès sont survenus parmi ses proches dont un, intervenu durant sa période de stage (et de sa supervision), l'a beaucoup affectée. Après avoir gardé le silence à ce propos durant les cinq premières séances qui ont suivi ce drame, elle a fini par se confier à moi, permettant ainsi à la situation se décongestionner. Nous avons pu commencer un vrai travail d'élaboration durant lequel elle a compris qu'identité professionnelle et personnelle sont liées et s'entrecroisent. En s'accordant le droit d'éprouver des émotions et de les exprimer, elle a pu faire l'expérience de l'authenticité sous mon regard. Je lui ai fait comprendre que j'étais touchée par les épreuves qu'elle traverse. Dans le travail de supervision, je lui ai par ailleurs fourni des illustrations personnelles à plusieurs reprises. Mon intention de construire un lien de confiance (posture relationnelle) s'est focalisée sur nos rencontres de personne à personne et non seulement d'étudiante quasi inexpérimentée à superviseure. L'asymétrie a pu ainsi être réduite et la rencontre devenir plus « réelle », plus humaine.

Sa demande de lui suggérer des sujets de discussion à aborder avec les femmes migrantes sur son lieu de stage a donné lieu à un travail commun d'exploration. Les quelques semaines pendant lesquelles elle les a côtoyées l'ont enrichie d'une expérience que je ne possède pas. Elle a ainsi pu renoncer, au moins dans ce domaine, à me considérer comme un sujet supposé savoir. C'est dans une posture de dialogue que je l'ai invitée à clarifier sa demande (et ses craintes sous-jacentes) et à trouver ses propres réponses. La possibilité d'être également authentique dans son cadre professionnel s'est peu à peu révélée à elle. Autant que faire se peut, je m'en tiens à une posture émancipatrice afin que s'affermisse sa confiance en ses propres ressources.

Vignette 3 : Avec Lydia, un paradoxe dans la situation art-thérapeutique s'est signalé : en me posant des questions d'ordre privé, elle recherche une forme d'intimité s'apparentant à une relation amicale. Elle tente de réduire l'asymétrie de notre relation et de nous placer au même niveau. En même temps, elle ne cesse de chercher mon approbation pour ses moindres décisions et elle accepte difficilement mes incitations à plus d'autonomie. Les autres intervenants sont confrontés au même paradoxe : lorsque Lydia est invitée à prendre la responsabilité de ses choix, elle manifeste plus vivement encore son désir de dépendance et dénie ses capacités. La question de la parité et de la réciprocité se pose alors. Sur le plan de notre humanité, nous sommes bien sûr égales : toutes deux sommes mues par des

sentiments, des espoirs, des déceptions et autres expressions émotionnelles. Le rôle que j'endosse auprès de Lydia me place néanmoins dans une position différente de la sienne. Une posture d'écoute attentive à la relation me permet d'accueillir ses frustrations et ses besoins affectifs tout en lui faisant savoir que sa solitude et son manque de liens amicaux me touchent. J'ai choisi de lui signifier que notre attachement l'une à l'autre est réciproque étant donné que dans ce domaine, je peux partager avec elle notre humanité commune (là où nous sommes «les mêmes»). Je ne lui fais cependant pas part pour autant de ma vie privée, car nos rôles diffèrent. Le principe de retenue m'invite à lui laisser «sa» place et à garder la mienne, un peu en retrait. Le principe de responsabilité m'interdit de l'influencer (couleurs, format du papier, coupe de cheveux, etc.), veillant ainsi à ce qu'elle dispose de la plus large autonomie possible, c'est-à-dire de pouvoir sur sa propre vie.

## **CONCLUSION**

On l'a vu, les valeurs égalitaristes prônées dans les métiers de l'humain tendent à décrier, voire à nier carrément le pouvoir dévolu au professionnel, considéré comme autoritaire et néfaste. Or cette recherche démontre que le pouvoir de l'accompagnant ne peut être ignoré. Il présente bon nombre de facettes, les plus pernicieuses incluses, mais aussi celles qui sont susceptibles de provoquer une rupture constructive et d'insuffler le changement dans la vie de l'accompagné. Mettre ce pouvoir-là à profit du processus d'accompagnement est le fondement d'une possibilité d'action, tant de la part du professionnel que de l'accompagné. Comme le dit Maela Paul, il œuvre à sa propre éclipse en se fixant pour objectif que l'accompagné se réapproprie en définitive son propre pouvoir d'agir. Nier le pouvoir de l'accompagnant réduirait non seulement celui-ci à l'impuissance, mais conférerait également au pouvoir la puissance destructrice des forces que l'on cherche à maintenir dans l'ombre. Pour que le pouvoir reste du côté de la lumière, c'est-à-dire maintenu dans la conscience de l'accompagnant, ce dernier doit se soumettre à un questionnement personnel rigoureux et lucide. Il serait illusoire de penser qu'il existe des réponses prêtes à l'emploi, chaque situation exigeant d'être mise individuellement en délibéré pour y trouver sa propre réponse. Il va sans dire que l'espace de supervision représente un lieu de prédilection pour l'examen de ces considérations éthiques.

Si les pratiques de la supervision, de l'art-thérapie et du travail social ont été entrecroisées dans cette recherche, c'est parce qu'elles ont toutes en commun la position relationnelle asymétrique qui les caractérise. Celle-ci s'applique à la plupart des métiers de l'humain, d'où ma détermination à élargir ma réflexion sur ces domaines en général. Si ces pratiques se focalisent sur la restitution du pouvoir à l'accompagné, elles nécessitent cependant de définir dans quel(s) camp(s) le pouvoir se situe, à quoi et à qui il profite, comment le partager non seulement dans les discours mais aussi et surtout dans les faits. L'intention et la conscience

de l'accompagnant, ajouté au soin qu'il apporte au cadre proposé, sont les préalables indispensables à l'établissement d'une posture éthique consistante et efficiente.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allione, C. (2017). Les pouvoirs du superviseur. Dans J. Rouzel (Éd.), *La posture du superviseur* (pp. 23-38). Toulouse : Érès.
- Beauvais, M. (2006). *Des postures de l'accompagnateur à la posture de l'accompagnant : projet, autonomie et responsabilité*. Récupéré le 05.06.2017 de <http://arianesud.com/content/search?SearchText=beauvais&x=0&y=0>
- Beauvais, M. (2004). Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. *Savoirs*, n° 6, 99-113.
- Blondel, F. (2017). L'institution et la régulation de la relation d'aide. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 23 (1), 149-160.
- Depenne, D. (2017). *Éthique et accompagnement en travail social*. Montrouge : ESF éditeur
- Defert, F. (2016). Le développement du Pouvoir d'Agir pour une autonomisation émancipatrice. *L'observatoire, créateur d'échanges et de transversalité*, 88, 60-65.
- Enriquez, E. (2012). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*. Toulouse : Érès.
- Ehrenberg, A. (2000). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris : Odile Jacob.
- Freud, S. (1914). *Totem et tabou*, Nouvelle traduction. Paris : Gallimard (1993).
- Gaignon, C. (2006). *De la relation d'aide à la relation d'être : la réciprocité transformatrice*. Paris : L'Harmattan.
- Gravouil, J.-F. (2017), Vers un empouvoirement de la dyade thérapeute/client. *Gestalt 1* (50), 25-34.
- Lameul, G. (2006). Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. *Savoirs*, 17 (2), 71-94.
- Lemay, L. (2007). L'intervention en soutien à l'empowerment : Du discours à la réalité. La question occultée du pouvoir entre acteurs au sein des pratiques d'aide. *Nouvelles pratiques sociales*, 201, 65–180.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Laval : Les Presses de l'Université Laval.
- Lévinas, E. (1982). *Éthique et infini*. France : Fayard.

- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 3 (110), 13-20.
- Paul, M. (2011). Le coaching comme «art de la conversation» : L'enjeu de sa posture. *Revue internationale de psychosociologie*, 17 (42), 123-147.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.
- Paul, M. (2007). L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes. Dans Paul, M., *Penser l'accompagnement adulte* (pp. 251-274. Paris : Presses Universitaires de France.
- Perrenoud, P. (1996). *Pouvoir et travail en équipe*. Récupéré le 25.05.2017 de [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php.../1996\\_10.htm](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php.../1996_10.htm)
- Philippe, R. (2008). Le pouvoir en thérapie familiale. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2 (51), 119-123.
- Rais, G. (2015). La supervision n'a rien de «super» ni ne relève d'une «vision». *Actualité sociale*, 57, 9-12.
- Rais, G. (2009). *Comment la pratique interroge la théorie. Supervision et réflexion sur la pratique : prisme ou miroir ?* Delémont : Éditions D+PSA.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.
- Ricœur, P. (1999). *Lecture 1. Autour du politique*. Paris : Éditions du Seuil
- Rogers, C. (2002). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Svandra, P. (2016). Repenser l'éthique avec Paul Ricœur : Le soin : entre responsabilité, sollicitude et justice. *Recherche en soins infirmiers*, 124 (1), 19-27.
- Weber, M. (2013), *La domination*, Paris : La Découverte.

#### Autres sources consultées

- Amado, G. & Minary, J.-P. (Éd.) (2008). Les ambiguïtés de la relation d'aide. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2008/2 (n° 6).
- Basanguka, A. (2005). Éthique et imagination chez Paul Ricœur. *Revue d'éthique et de théologie morale*, 233 (1), 113-134.
- Boucenna, S. *Quand l'asymétrie interroge la symétrie dans la relation d'accompagnement*. Récupéré le 25.05.2017 de <https://aref2016.sciencesconf.org/94879/document>

- Bouquet, B. (2017). *Éthique et travail social. Une recherche de sens* (3<sup>e</sup> éd.). Malakoff : Dunod.
- Cifali M. (1998). Une altérité en acte. Grandeur et limite de l'accompagnement. Dans G. Chappaz & M. Lafont (dir.) *Accompagnement et formation : actes de l'Université d'été*, (pp. 121-154). Aix-en-Provence : Université de Provence; Marseille : CRDP de Marseille,
- Dartiguenave, J. & Garnier, J. (2008). L'éthique, une autre modalité de la raison humaine. Dans J. Dartiguenave & J. Garnier (dir.) *Un savoir de référence pour le travail social*, 10, (pp. 149-154). Toulouse : Érès.
- Demarquet, F. *Symétrie et complémentarité dans la communication interpersonnelle*. Récupéré le 25.05.2017 de [www.fredericdemarquet.com/sites/default/files/symetrie\\_complementarite.pdf](http://www.fredericdemarquet.com/sites/default/files/symetrie_complementarite.pdf)
- Guggenbühl-Craig, A. (1985). *Pouvoir et relation d'aide*. Bruxelles : P. Margada.
- Juvet, G. (mars 2007). *Pouvoir et autorité*. OASIS. Le portail du Travail Social. Récupéré le 25.05.2017 de <http://www.travail-social.com>.
- Muller J.-L. (1986). *Le pouvoir dans les relations quotidiennes*. Paris : Les éditions Hommes et Techniques.
- Paturet, J. (2007). Pour une éthique de l'alliance : Apostille à la seconde édition. Dans J. Paturet, *De la responsabilité en éducation*, (pp. 19-31). Toulouse, France : Érès.
- Simondi, E. & Perrenoud, B. (2013, 1<sup>er</sup> mars) *Savoirs et éthique dans l'accompagnement*, Recherche et formation [En ligne], 66, récupéré le 01.02.2017 de <http://rechercheformation.revues.org/1121>
- Vasconcellos-Bernstein, D. (2013). Instaurer l'alliance thérapeutique. *Le Journal des psychologues*, 310 (7), 25-28.

## ANNEXE 1

### 1<sup>e</sup> vignette : situation de supervision - Cynthia

J'accompagne en supervision Cynthia\* (environ 35 ans) tout à la fois pour son activité de travailleuse sociale et pour son stage comme étudiante en art-thérapie. Au début, l'axe principal de la supervision s'articule autour de sa difficulté à se mettre des limites à elle-même et à en poser aux autres. Son besoin excessif de reconnaissance la pousse à s'épuiser au travail, à accepter de faire quantité d'heures supplémentaires non payées, à développer bien plus de projets qu'il ne lui en est demandé. Elle peine à s'accorder du repos et se décrit comme ayant toujours besoin d'être (hyper)active. Ce fonctionnement ne lui a pas posé trop de problèmes jusqu'à l'irruption d'un événement traumatique qui, dit-elle, lui a fait «perdre ses illusions sur la vie». Ce choc a donné le coup d'envoi à une profonde remise en question, assorti d'une dégradation de sa santé : diverses douleurs et états d'épuisement nécessitent des arrêts maladie et, quand elle travaille, elle se sent exploitée, surchargée et non reconnue. C'est à ce moment-là qu'elle s'adresse à moi. Elle bénéficie également d'un suivi psychologique, mais j'apprends qu'à plusieurs reprises, doutant du suivi thérapeutique, elle a changé de praticien. Je ne suis moi-même pas non plus sa première superviseuse. Les préoccupations principales de Cynthia se concentrent sur une intense quête de sens. Très vite, j'ai éprouvé la nécessité de maintenir le cap de la supervision sur sa sphère professionnelle et de ne pas me substituer à son thérapeute. Les questions portant sur le travail et celles sur la recherche de sens (de sa vie, de sa mission, de ses motivations, etc.) ne sont cependant pas distinctes l'une de l'autre, ce qui implique de franchir sans cesse la frontière d'une zone vers l'autre. Ces allers-retours auxquels Cynthia m'invite m'offrent justement l'occasion de la mettre au travail sur la difficulté qu'elle rencontre avec les limites.

Cynthia fait part de l'importance que revêt cette supervision pour elle et souligne que ni sa thérapie ni d'autres activités ne suscitent chez elle autant d'intérêt. Nos échanges sur les valeurs et sa quête de sens la satisfont pleinement et explicitement. J'ai le sentiment d'être devenue un repère pour elle. Même si je pense que mes références pourraient lui être utiles, j'hésite à les lui communiquer – bien qu'elle en soit friande –, de peur de devenir une sorte de maître à penser ou de modèle. Mon questionnement se situe autour de la vigilance à maintenir afin de ne pas abuser de ma position d'influence. Lorsque Cynthia manifeste sa reconnaissance à mon égard, n'y a-t-il pas là aussi pour moi un risque de toute-puissance ? Cette question me pousse en tout cas à clarifier mon propre rapport au pouvoir, mon propre désir de reconnaissance et à chercher la posture éthique sur laquelle m'appuyer.

---

\* Prénom d'emprunt

## ANNEXE 2

### 2<sup>e</sup> vignette : situation de supervision – Émilie

Émilie\*, 25 ans, est étudiante en travail social et effectue sa supervision avec moi dans le cadre de son premier stage pratique auprès de femmes migrantes. Dès la première séance, son malaise est perceptible. Trois ans auparavant, elle a vécu une pénible expérience de stage préalable durant lequel elle s'est sentie rejetée et incompétente. Elle parvient à exprimer sa peur du jugement, qu'elle semble aussi craindre de ma part. Elle s'applique à me donner une bonne image d'elle, rougit facilement. Au début de la deuxième séance, elle se confond en explications confuses pour s'excuser d'un propos malheureux qu'elle aurait prétendument énoncé la première fois. Visiblement, elle essaie de réparer l'image qu'elle veut me donner d'elle et qu'elle croit ternie. Lors des séances suivantes, je fais tout mon possible pour la mettre à l'aise. Elle déclare verrouiller ses émotions quand elle est à son stage, ce qu'elle tente également de faire avec moi. En réalité, celles-ci ne cessent cependant de déborder, la faisant souvent virer au rouge-écarlate, fondre en larmes et dans la confusion. À ce stade de la supervision, par effet de contre-transfert, je me sens involontairement placée dans le rôle de juge et, bien que consciente qu'il s'agit-là de matière à travailler pour la supervision, tous mes efforts visent à rétablir un équilibre. Au cours du travail d'élaboration, je lui donne instinctivement à voir mes propres émotions ou à partager avec elle des illustrations tirées de mes expériences personnelles qui m'ont valu des éprouvés difficiles. Mon but est de lui faire voir qu'elle et moi nous appartenons à la même humanité.

La situation superviseure/supervisée engendre par son essence même une relation dissymétrique dans laquelle l'une est en position haute et l'autre basse. Or, la crainte d'Émilie d'être mal jugée et sa fragile estime de soi a encore creusé le fossé entre nous. Animée des meilleures intentions, j'ai parfois mis en lumière ses états émotionnels, ce qui a eu pour effet, provisoirement en tous cas, d'accroître davantage encore son malaise. J'ai l'impression d'être investie d'un grand pouvoir. Il me semble par ailleurs que mes paroles ont un impact démesuré sur Émilie.

À la quatrième séance, Émilie me demande conseil sur les sujets de conversation qu'elle pourrait aborder avec les femmes migrantes durant les moments informels. Je me sens investie d'un pouvoir sapientiel censée connaître la recette qui va « fonctionner » et qu'il suffirait d'appliquer. Cette position haute me questionne. Comment en faire bon usage ? Et même avec les plus nobles intentions, comment être certaine de ne pas abuser de ce pouvoir dont je me sens dépositaire ? À quoi pourrais-je être autorisée ou non ?

---

\* Prénom d'emprunt

## **ANNEXE 3**

### **3<sup>e</sup> vignette : situation d'art-thérapie – Lydia**

Lydia\*, 57 ans, vient en art-thérapie à mon atelier depuis presque un an et demi. Elle est atteinte d'un handicap physique, d'une déficience psychique et vit seule dans un appartement protégé rattaché à une institution. Elle adore peindre et dessiner, et l'art-thérapie figure au nombre de ses autres activités hebdomadaires. Lorsqu'elle doit faire des choix, Lydia sollicite très souvent mon avis : choix des couleurs, de la technique, du format. Elle me demande également d'autres conseils, notamment pour sa coiffure. Bien que je l'aie toujours renvoyée dès le début à son propre jugement, elle persiste à insister et réclame que je lui dise ce qu'elle doit choisir. J'avoue que de guerre lasse, je serais parfois tentée de lui répondre mais je m'abstiens toujours sur ce genre de sujets. Sur d'autres situations plus nuancées, il m'arrive de lui donner mon point de vue dans une idée d'échange. Avec Lydia, le travail thérapeutique consiste à favoriser son autonomie tout en lui offrant un étayage suffisant. Elle-même se montre systématiquement plus dépendante qu'elle ne l'est en réalité. Elle cherche en quelque sorte à me donner le pouvoir et moi j'essaie de le lui restituer. Lydia me pose beaucoup de questions personnelles que j'arrive le plus souvent à éluder par une pirouette ou par une réponse suffisamment évasive pour ne rien dévoiler de trop privé. Il y a quelques semaines, Lydia m'a posé une question sur ma vie amoureuse. Je lui ai répondu qu'il s'agissait-là de ma sphère intime et que je ne souhaitais pas lui en parler. Vexée, elle m'a dit que puisque c'est ainsi, elle non plus ne partagerait plus rien de privé avec moi. Elle n'a pas décoléré pendant les séances suivantes. Au début, je me suis sentie parfaitement légitimée de lui avoir répondu comme je l'avais fait puis, après réflexion, je me suis demandé au nom de quoi elle devrait me livrer son intimité et pas moi. Je me suis interrogée sur ma position de supériorité par rapport à elle. Serais-je une sorte d'«intouchable» ? Ma patiente me confie ses sentiments et montre sa vulnérabilité alors que je masque les miens ? Bien sûr, on pourrait faire valoir toutes sortes de raisons parfaitement professionnelles sur la posture thérapeutique, la neutralité, etc. En réalité, la question du pouvoir et de l'ascendant qu'une telle attitude donne au thérapeute est en cause. Dès lors, quelle posture éthique adopter ?

---

\* Prénom d'emprunt