



## FICHE DE LECTURE - OUVRAGE

Auteurs de la fiche : Georges Rais et Jean-Pierre Gaudard.

Date de publication sur le site : avril 2013.

Mots-clés : histoire et définition de la supervision, référentiel psychanalytique, transfert, enjeux de la supervision, pratique institutionnelle, l'instance clinique, néolibéralisme et travail social.

### GÉNÉRALITÉS

<b>Titre de l'ouvrage :</b>	<b>La supervision d'équipes en travail social</b>
<b>Auteur-e-s :</b> Nom (s) : Prénom (s) :	<b>ROUZEL</b> <b>Joseph</b>
<b>Editeur :</b> Date de parution : Nombre de pages : Prix indicatif : ISBN :	Dunod, Paris 2007 300 25 EUR 978-2-10-050770-2

### RÉSUMÉ

<b>Concepts et thèmes :</b> Question posée :	Rouzel précise qu'il « parle à partir du discours et de la pratique de la psychanalyse » ; il précise cependant (chapitre 16) qu'il n'est pas indispensable d'être analyste pour pratiquer la supervision, un « travail sur soi » demeurant toutefois indispensable. En fil rouge de l'ouvrage se situe l'importance que l'auteur accorde au transfert, « pivot central » autour duquel s'articule la pratique de supervision.
<b>Plan de l'ouvrage :</b>	Introduction - Ouverture interactive situant les enjeux de la supervision dans le travail social - Première partie intitulée « Histoire et histoires de la supervision » en sept chapitres - Deuxième partie intitulée « Bases anthropologiques et métapsychologiques » en douze chapitres - Troisième partie intitulée « La pratique du superviseur » en neuf chapitres - Bibliographie.

### Préambule

« Qu'elles grincent ou qu'elles soient bien huilées, les pratiques sociales ne vont pas sans mettre à mal les praticiens. Les relations avec les usagers, les collègues, la direction, les partenaires, les politiques, qui reposent sur la dynamique de la rencontre, exigent un effort

constant des professionnels, qui ne peut être maintenu en tension qu'au prix d'un travail permanent "d'entretien" de l'outil de travail, c'est-à-dire la personne elle-même. [...] Ce travail "d'entretien", seule la pratique de supervision (dite parfois analyse de la pratique) le permet à partir de la reprise et de l'élaboration dans l'après-coup de situations vécues ».

### Ouverture - Les enjeux de la supervision dans le travail social

Rappel de trois concepts de base en psychanalyse : la pulsion, l'objet et le transfert (Cf. chapitres 17 et 18)

Dans la partie interactive, les participants à la discussion abordent la difficulté de saisir la nature, l'efficacité du processus de même que son évaluation, le travail sur la demande et la démarche qui en découle.

« Donc le premier effet de la supervision, c'est d'injecter du manque dans une équipe. Quel que soit l'espace dans lequel je me trouve, l'important c'est qu'il y ait cet espace de vacuité ».

<b>Partie I. Histoire et histoires de la supervision</b>	pages
<b>Chapitre 1. Freud et Aïchhorn</b>	3
La supervision présentée à l'origine comme un « produit dérivé » de la psychanalyse. En 1925, Freud préface l'ouvrage d'August Aïchhorn <sup>1</sup> . Rouzel considère que cet apport de Freud est fondateur de « la pratique spécifique de superviseur en travail social, comme une des extensions possibles du travail analytique ».	
<b>Chapitre 2. Les groupes Balint</b>	19
Historique et évolution des « groupes Balint », du nom de leur inventeur. A l'origine, des groupes de médecins sous la guidance d'un psychanalyste se réunissent afin d'analyser, comprendre et traiter les relations transférentielles engagées entre médecins et malades. Cette pratique s'étend par la suite aux domaines de l'enseignement, du travail social et de l'éducation.	
<b>Chapitre 3. Bion et les petits groupes sans leader</b>	23
Elève rebelle de Mélanie Klein, Bion est influencé par les travaux d'un des pères de la psychiatrie sociale, Maxwell Jones. Il vit par ailleurs une expérience particulière dans la cure psychanalytique de Samuel Becket.	
Son évolution le conduit à dispenser des soins aux combattants « dont l'appareil psychique a volé en éclats ». Il marque son refus de « toute idolâtrie et de soumission vis-à-vis de l'analyste ». Les « petits groupes » qu'il crée n'ont ni leader ni chef. Lacan s'intéresse à ces travaux, du point de vue de l'absence de la fonction de chef.	24 25
<b>Chapitre 4. Les cartels de Lacan</b>	27
Selon Eric Laurent, « Lacan, croisant les travaux de Claude Lévi-Strauss sur la fonction permutative va un peu plus loin que Bion dans la destitution de la massivité incarnée par le chef ». Les membres du cartel (groupe) permutent dans l'exercice de la fonction dite « plus-un » ; cette fonction n'est pas celle d'un chef, elle se limite à « garantir que le groupe ne se referme pas, ni sur lui-même, ni sur son objet ».	28 29

<sup>1</sup> Aïchhorn A. (2005, 2<sup>e</sup> éd.). *Jeunes en souffrance*, Ed. du Champ social.

Dans la pratique, la fonction du plus-un s'est parfois réduite à la « portion congrue : retour des petits chefs, vérification de la conformité des discours avec l'idéologie dominante... ». Cette problématique s'est souvent étendue aux querelles entre factions au sein du mouvement psychanalytique.	
<b>Chapitre 5. Les groupes de formation d'Anzieu et Kaës</b>	33
Tout en admettant « qu'il se passe certaines choses du fait que des sujets se regroupent, en termes de projections, d'émotions, de sensations, de représentations... » Rouzel estime abusif de penser le groupe comme « un appareil de liaison et de transformation des psychés de ses membres... ». Cette assertion l'amène à craindre que le déplacement de l'attention du sujet vers la dynamique de groupe fasse « passer aux oubliettes l'objet même de ce travail : à savoir le déplacement du transfert et son maniement ». A la notion de groupe, Rouzel substitue le concept d'équipe qui s'inscrit dans une perspective d'articulation institutionnelle.	34 35
<b>Chapitre 6. Introduction de la supervision en France</b>	39
Histoire de la supervision en France dès les années 50 : « guidance du professionnel sur le plan clinique [...] objectif de contrôle de la bonne exécution de la tâche ». Puis développement d'une pratique liée à la formation des professionnels (Salomé) et orientée vers le « conseil pédagogique ». Dans les années 70, glissement du concept de supervision vers celui « d'analyse de la pratique ». Fin de siècle, montée en puissance des théories comportementalistes et cognitivistes, démarche-qualité (ISO...), selon Rouzel autant de péripéties qui estompent le concept initial de supervision. Selon Rouzel, on assisterait à un retour en force dans la prise en compte du sujet à part entière et de sa parole singulière, et donc au redéploiement de la supervision au sens contemporain du terme.	40
<b>Chapitre 7. Invention de « l'instance clinique »</b>	49
A partir des inventions qui précèdent (chapitres 1 à 5) et s'inspirant de la théorie et de la pratique psychanalytique, Rouzel développe un outil nommé « instance clinique ». L'instance clinique comprend : un premier temps de mise en récit, un second temps pour recueillir les retours, un temps d'échange dialectique et d'explicitation de concepts en lien avec la pratique.	
<b>Partie II. Bases anthropologiques et métapsychologiques</b>	
<b>Chapitre 8. Définition des termes</b>	55
Le terme de supervision, issu du latin, marque l'imaginaire « par l'idée de supériorité et d'une vision surplombante » ; Rouzel considère que le terme « n'est pas très heureux » mais le conserve pour des raisons historiques. Dans sa pratique il « considère la supervision comme l'outil pour travailler, mettre au jour, mettre à ciel ouvert, dévoiler le transfert établi entre un usager et un praticien de l'action sociale. Et ce afin de produire un déplacement du et dans le transfert. » La définition s'applique par analogie aux relations transférentielles entre professionnels, dans le cas de la régulation d'équipe par exemple.	56
<b>Chapitre 9. Le travail social à l'enseigne du néolibéralisme</b>	59
Rouzel exprime son désaccord avec les orientations du travail social d'inspiration	

néolibérale (exemples : dérive éthique, normes ISO, formatage dans la formation des travailleurs sociaux...). « Néolibéralisme, dont la toile de fond plombe sérieusement le travail social [...] Le travail social est la mise à ciel ouvert du symptôme criant d'une société malade ».	60 64
<b>Chapitre 10. La clinique du lien social : la peinture sur soi</b>	69
« La fabrication corporelle du petit d'homme est entièrement déterminée par les relations humaines que tisse le langage intra-familial, lui-même relais de la langue dite maternelle. [...] Du fait de cet appareillage, l'énergie corporelle humaine n'est plus alimentée par l'instinct pour survivre ou se reproduire, mais par ce que Freud nomme "Trieb", la pulsion. La pulsion naît de ce point limite entre chair et langage, là où ça prend corps ».	72 73
<b>Chapitre 11. Anthropie</b>	81
Sous ce titre, Rouzel publie en 2007 un manifeste déplorant les effets du néolibéralisme ayant « produit un Être débranché des grands principes qui ont jusque là accompagné et soutenu son évolution. ».	83
<b>Chapitre 12. Hoc est enim corpus meum</b>	85
Considérations portant sur l'essence de la métaphore, le concept du « Ça », le sens et l'effet de la parole.	
<b>Chapitre 13. Soin et travail social : un pari sur l'impossible</b>	93
Soin et travail social sont deux approches différentes qui s'inscrivent cependant dans une visée unique. « Dans les équipes des soins et de travail social, ceux que l'on reçoit sont affligés par un excès de symptôme, en gros ça dérange surtout leur entourage, et ça finit par les déranger ». Dans le travail thérapeutique, il y a confrontation à l'incomplétude, au manque à être, alors que dans le travail social, il y a confrontation à la « loi du vivre ensemble ». Il s'agit d'instituer un lieu où thérapeutes et travailleurs sociaux se retrouvent ensemble, lieu où « chacun puisse soutenir en paroles ses actes, où chacun puisse prendre acte de ce qu'il agit et de ce qui l'agit [...] pas pour faire du même, pour maintenir justement de l'écart, de la différence, pour mettre au travail au cœur de ces pratiques, l'impossible ».	98 103
<b>Chapitre 14. Du côté de l'anthropologie : ce que parler veut dire</b>	105
C'est par le langage que se crée et se développe le lien social. « Du coup, parler donne une place, permet à un sujet de prendre place parmi les autres ». A partir de la place spécifique qu'il occupe, le superviseur, « en faisant circuler la parole, rouvre des sentiers, des idées, des projets que le quotidien aurait pu figer. La parole entraîne le sujet dans la mise à ciel ouvert de son désir et lui donne un nouvel élan, une nouvelle impulsion pour occuper sa place de façon vivante et non seulement fonctionnelle ».	106 108
<b>Chapitre 15. La linguistique : comment ça parle ?</b>	113
L'écoute dans la supervision prend en compte notamment : l'arbitraire entre le signifiant et le signifié, les chaînes signifiantes et associatives, l'énoncé et l'énonciation, les expressions analogiques qui accompagnent le message verbal...	

<p><b>Chapitre 16. Parler : ce que la psychanalyse en dit</b></p> <p>S'il est évident que la fonction du langage vise a priori la communication, la parole est une évocation, l'ouverture d'une représentation. Lorsque le supervisé expose la situation d'un usager, « il expose le type de relation transférentielle qu'il entretient avec l'usager en question et ce faisant, il s'expose ».</p> <p>Rouzel résume ensuite les travaux de Lacan portant sur les formes du discours, considéré comme façon de « faire du lien social ».</p> <p>En fin de chapitre, l'auteur répond à la question suivante : « Vu la position que vous soutenez dans la supervision à partir de la psychanalyse, comment occuper la place de superviseur si l'on n'a pas fait une analyse ? » La réponse est nuancée et privilégie un « travail sur soi ».</p>	<p>117</p> <p>119</p> <p>123</p>
<p><b>Chapitres 17. à 19. Le transfert - La notion de structure</b></p> <p>Genèse du transfert (Freud, Lacan) - le maniement du transfert dans les pratiques sociales. Description des trois grandes structures : névrose, perversion, psychose.</p> <p>« Dans la névrose ou la perversion, le transfert se noue à l'endroit d'un tiers nommé par Lacan « Sujet Supposé Savoir » (SSS). [...] Par contre dans la psychose, il faut envisager un retournement des coordonnées du transfert. Le sujet y a affaire à un Autre absolu, un Autre qui sait d'un savoir absolument certain. »</p> <p>En supervision ce travail d'élaboration du transfert dans l'après-coup vise à tous les niveaux un changement de position dans son rapport aux autres, à lui-même et au monde.</p>	<p>125</p> <p>147</p>
<p><b>Partie III. La pratique de superviseur</b></p>	
<p><b>Chapitre 20. Le métier de superviseur</b></p> <p>L'analyse de la demande : « Il s'agit de prendre en compte non seulement l'origine et la nature de la demande, mais d'en produire d'emblée une analyse telle qu'elle ne grève pas toute possibilité ultérieure de souplesse dans l'intervention. [...] Il s'agit donc de répondre à la demande pour soutenir le manque, pas pour prétendre le combler. Car le manque est le terreau sur lequel le désir s'humanise ».</p> <p>Le cadre : « Le cadre délimite un dehors et un dedans, garantit une étanchéité, et met à l'abri du mélange des genres. Le cadre impose des exigences précises, énoncées dès le départ».</p> <p>Le groupe : « Tout groupe court toujours le risque de produire deux extrêmes [...] soit de l'entre-soi : on se tient au chaud et on refoule à l'extérieur tout objet de conflit ou de différence, en projetant sur la direction, les collègues d'une autre équipe, l'association etc. ; soit on constitue des sous-groupes qui vont se livrer à une "guéguerre" larvée ou ouverte, mais en tout cas imaginaire ».</p> <p>L'analyse institutionnelle : description du processus en lien avec l'instance clinique (Cf. chapitre 7).</p>	<p>155</p> <p>156</p> <p>174</p>
<p><b>Chapitre 21. Connaissance de l'institution : le quotidien éducatif</b></p> <p>« La supervision prend appui le plus souvent sur ces petits riens du quotidien que souvent l'on néglige, ne sachant qu'en dire ». L'instance clinique s'intéresse à « l'ambiance » qui règne dans l'institution et aussi bien au quotidien répétitif qu'à l'événement ; encore faut-il que le dispositif éducatif soit capable d'accueillir l'imprévu.</p> <p>« Véritable médiation éducative, le quotidien accompagne un déplacement de la personne de l'éducateur vers des objets et des faire du quotidien. C'est proprement le lieu d'un transfert du transfert ».</p>	<p>189</p> <p>197</p>

<b>Chapitre 22. Pratique éducative : comment ça s'écrit ?</b>	199
En supervision, on parle d'une « situation qui n'est plus ». L'instance clinique fonctionne de ce fait sur le mode de la représentation, de l'évocation : l'écriture apporte une dimension supplémentaire, importante au processus en cours. « L'écriture pose la question cruciale de l'articulation de la théorie et de la pratique. [...] Le travail de parole dans un premier temps, puis d'écriture dans le second, produit un savoir, où les concepts servent de levier pour soulever une pratique embrouillée dans le transfert ».	206
<b>Chapitre 23. Formation à la supervision d'équipes de travailleurs sociaux (Psychasoc)</b>	209
Brève présentation de la formation initiée par Rouzel.	
<b>Chapitres 24. à 28.</b>	213
Transfert et mise en jeu du Sujet Supposé Savoir (SSS) : « L'espace de supervision permet un déplacement du SSS, un transfert du transfert. Il s'agit, que ce soit chez le travailleur social ou le superviseur de se déplacer de cette place illusoire où l'autre le loge ». - De la construction de l'analyse aux constructions de la supervision : « Si le transfert met à ciel ouvert un SSS, la supervision en vise la déconstruction. Il s'agit de faire chuter l'illusion que le professionnel posséderait ce savoir, mais sans faire barrage au désir mobilisé par l'utilisateur autour de cette illusion ». - La supervision, même si elle prend ses marques dans le psychisme, s'inscrit dans la réalité sociale : « Le rappel des règles de socialité, l'étayage sur la connaissance du droit, des lois pénales, civiles [...] constituent autant de pierres de touche et de références à ne pas négliger ». - Réflexions éthiques sur fond de néolibéralisme, de tension entre les discours et les actes.	215 225 229

## COMMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

<b>Utilité dans le cadre de la supervision :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification du domaine de la supervision dans le cadre du référentiel psychanalytique : fondements théoriques, finalités, modalités d'application.</li> <li>• Importance prépondérante du transfert : compréhension, maniement.</li> <li>• L'instance clinique : fondements, méthodologie, pratique, exemples.</li> </ul>
<b>Références bibliographiques :</b>	Rouzel, J. (2002). <i>Le transfert dans la relation éducative</i> , Dunod, Paris).
<b>Références internet :</b>	Formation en supervision : <a href="http://www.psychasoc.com/">http://www.psychasoc.com/</a>

<b>Appréciation des auteurs de la fiche :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellente initiation à la pratique de la supervision dans le référentiel psychanalytique - référentiel lacanien prégnant.</li> <li>• La critique du néolibéralisme frise parfois la caricature.</li> </ul>	234
---	--	-----