



## POINT FORT/ POUR AGIR EN CONSCIENCE

La supervision n'a rien de «super» ni ne relève d'une «vision».

**GEORGES RAIS, SUPERVISEUR, MEMBRE DE L'ASSOCIATION ROMANDE DES SUPERVISEURS**

**L**e dictionnaire usuel décrit la supervision comme «contrôle exercé par celui qui supervise» et le superviseur comme «celui qui contrôle la réalisation d'un travail accompli par d'autres» (Larousse, 2015). Rien de cela dans le domaine de l'action sociale! En travail social, deux conditions doivent absolument être réunies pour qu'un acte de formation s'intitule supervision: le superviseur doit être extérieur à l'entourage professionnel du supervisé; il n'a aucun pouvoir ni de contrôle ni de décision sur l'activité professionnelle du supervisé.

Selon l'Association romande des superviseurs (ARS), «la supervision a pour objectif l'amélioration des compétences professionnelles. Elle prend du sens lorsque le supervisé renforce la conscience de lui-même, de ses actes, de ses responsabilités, de son engagement, de sa volonté à coopérer et de sa capacité à créer des liens interpersonnels. La supervision vise le dévelop-

pement professionnel et personnel ainsi que l'acquisition de compétences psychosociales. Elle amène le supervisé à s'interroger sur ses attitudes, ses paroles, ses perceptions, ses émotions et ses actions. Elle aide à développer la lucidité et la prise de distance. Elle est un processus s'appuyant sur la réflexion ([www.superviseurs.ch](http://www.superviseurs.ch)).»

Ainsi décrite, la supervision se différencie d'un ensemble d'offres de développement personnel qui ont pour dénominateur commun l'accès à la meilleure autonomie professionnelle possible, telles que l'analyse des pratiques, le coaching, le mentorat, voire le tutorat ou la consultance.

Idéalement, l'entrée dans une telle démarche serait une initiative volontaire, sereine, responsable dans l'idée de renouveler ses ressources ou d'élargir son champ de compétences. Dans la réalité, cet engagement délibéré ne représente de loin pas la généralité. L'ARS précise: «La supervision professionnelle individuelle est appropriée lorsqu'un professionnel désire ou doit réfléchir à ses interventions et son fonctionnement professionnels.» Sur «le terrain», le devoir l'emporte souvent sur le désir: pour bon nombre de professionnel-le-s, les interpellations issues de la pratique quotidienne entrent en résonance avec des doutes, une image de soi écornée par l'insatisfaction, un sentiment d'usure, voire d'échec; c'est sous la pression qu'ils décident d'agir, parfois spontanément, parfois sous l'injonction de leur entourage. A fortiori, les tendances actuelles en matière de système qualité, contrôle, évaluation de l'efficacité et autres pressions normalisatrices

renforcent le champ de tensions au sein duquel le travailleur social peine de plus en plus à affirmer ses valeurs humanistes.

### **Supervision individuelle ou collective?**

Plusieurs éléments d'appréciation entrent en ligne de compte pour choisir l'un des types de supervision définis par l'ARS. C'est au niveau du besoin, de la demande, que réside principalement l'aide à la décision:

- si le besoin se situe au niveau des professionnel-le-s d'une institution qui désirent porter un regard critique sur leurs prestations, la supervision d'équipe constitue une réponse adéquate;
- si le professionnel se sent isolé dans sa problématique et ressent le besoin d'interroger des pairs issus de divers milieux, la supervision en groupe est indiquée;
- la personne qui veut mettre en délibéré son propre fonctionnement professionnel, qui s'interroge sur ses valeurs, ses ressentis émotionnels et ses pratiques, qui ressent le besoin de dynamiser son action, de relancer sa motivation choisit la supervision professionnelle individuelle.

Spécificité romande, la supervision dite «pédagogique» s'adresse aux personnes en formation au niveau tertiaire qui doivent, dans ce cadre, effectuer un temps de réflexion sur leurs interventions et pratiques professionnelles. Cette forme spécifique de supervision déroge évidemment au principe d'engagement volontaire.

### **Un processus à s'approprier**

La démarche de supervision professionnelle individuelle se présente comme un enchaînement de réflexions issues d'observations de l'activité professionnelle quotidienne, évoluant et se structurant dans la durée pour constituer finalement un processus. Dans cette logique, lors d'un premier entretien, le superviseur et le supervisé s'accordent sur les finalités de la supervision, notamment:

- s'engager dans une posture réflexive;
- prendre de la distance par rapport à sa pratique professionnelle;
- reconnaître et gérer les affects dans le champ professionnel;
- relier la pratique aux concepts théoriques;
- accéder à la meilleure autonomie professionnelle possible» (adapté de Rais, 2009, p. 325).

Le processus se construit sur ces finalités; cette trame servira également de fil rouge lors de l'évaluation finale. La supervision a atteint son objectif lorsque le supervisé s'approprie le processus dont le superviseur a favorisé l'émergence.

Toutefois, le processus relationnel qui s'engage à l'orée d'une supervision professionnelle n'aura de chance d'aboutir que s'il permet d'emblée l'instauration d'un climat de confiance, sans a priori ni jugement.

### **1. Suspendre le jugement: vers une démarche itérative**

Lorsqu'une situation problématique se présente, le professionnel entre dans une démarche de résolution qui présente une alternative:

- selon la démarche linéaire, il recherche des causes, définit des actions et évalue les résultats en termes de jugements de valeurs remontant souvent à des défauts (rarement des qualités) qu'il attribue à son entourage ou à lui-même;
- selon la démarche itérative, les causes deviennent des hypothèses de compréhension, les solutions des hypothèses d'actions et les résultats, s'ils ne résolvent pas la question, renvoient à des nouvelles hypothèses.

La supervision adhère résolument au modèle itératif qui présente non seulement l'intérêt de lever le jugement, mais ouvre également les voies de l'innovation, de la créativité, de la relance de la motivation.

### **2. Installer une relation de confiance: le référentiel humaniste**

Le postulat de la bienveillance n'y suffit pas; la relation qui s'engage doit pouvoir s'appuyer sur un référentiel éthique clairement défini et transparent. Parmi les auteurs actuels qui portent intérêt au concept de développement durable, Jean-Luc Joing choisit ses références éthiques dans l'approche humaniste: «L'acceptation des trois concepts clés de la philosophie de Carl Rogers est un choix qui relève de l'éthique» (Joing, 2009, p. 31).

#### **L'empathie**

Il s'agit d'essayer de comprendre l'autre, de se mettre à sa place, de lui témoigner écoute et attention.

#### **La congruence**

La congruence amène à dire et 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**

- Considération: Il s'agit d'accueillir la spécificité de l'autre, sa singularité, sa différence par rapport à moi.
- Inconditionnelle: cela implique de ne pas enfermer l'autre dans mes propres échelles de valeurs, de ne pas poser de préalables ni de conditions à notre relation.
- Positive: nous partons du point de vue que l'autre a des ressources. Il s'agit donc de faire alliance avec ses ressources. Concrètement on va s'intéresser à la personne, à ce qu'elle vit émotionnellement dans la situation, avant d'examiner les faits eux-mêmes. Considérés dans leur ensemble, ces trois piliers de l'humanisme conduisent à la pratique de l'attitude dite de compréhension qui permet d'instaurer et de dynamiser des liens de respect et de confiance. Dans notre pratique, nous considérons le référentiel humaniste comme socle éthique.

#### **Adopter une posture réflexive**

En définitive, les concepts décrits précédemment aux niveaux de la démarche et de l'éthique entrent en synergie dans la définition de la posture réflexive. Cette posture part du point de vue que le professionnel qui met sa pratique en délibéré:

- se sent écouté, entendu, 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 et le statut de l'hypothèse pour faire évoluer les situations;
- est ouvert aux changements et en particulier à l'opportunité d'actualiser ses pratiques en interrogeant les référentiels théoriques du champ social. ■

### **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Joing, J.-L. (2009). Auditer l'éthique et la qualité – Pour un développement durable, éd. Afnor, La Plaine St-Denis

Rais G (2009). *Comment la pratique interroge la théorie – supervision et réflexion sur la pratique: prisme ou miroir?* éd. Pressor, Delémont