



FICHE DE LECTURE - OUVRAGE

Auteur-e-s de la fiche : Marie-Lou Janin & Jean-Pierre Gaudard

Mots-clés : commande/demande - posture – individu/collectif – pouvoir/autorité – cadre – manque – inconfort – jouissance – transfert/contre-transfert

GÉNÉRALITÉS

Titre de l'ouvrage :	La posture de superviseur. Supervision, analyse des pratiques, régulations d'équipes.
Auteur (dir.) : Nom : Prénom :	Rouzel Joseph <i>Après avoir exercé de nombreuses années comme éducateur spécialisé et formateur de travailleurs sociaux, Joseph Rouzel est aujourd'hui psychanalyste en cabinet.</i>
Editeur : Date de parution : Version : Nombre de pages : Prix indicatif : ISBN :	érès 2017 Poche 186 21.50 CHF 978-2-7492-5483-8

RÉSUMÉ

Concepts et thèmes : Questions posées	L'ouvrage regroupe un ensemble de témoignages vivants de la pratique de supervision d'équipes, avec pour fil rouge la question de la posture (<i>cf. Lacan : y mettre sa peau, assurer une présence réelle</i>). Les auteur-e-s apportent leurs réponses aux questions telles que : qu'est-ce qu'un superviseur ? qu'est-ce qu'il vise ? quelle est sa fonction et les conditions pour l'occuper ? comment travaille-t-il la demande, construit-il le cadre ? Que vit-il en séance ? Les auteur-e-s de ces écrits, faut-il le préciser, portent des regards psychanalytiques fidèle à la posture du directeur de l'ouvrage.
Plan de l'ouvrage :	L'introduction de Joseph Rouzel nous propose deux images pour qualifier la fonction du superviseur : le "tire-bouchon" qui « réouvre ... le questionnement, les embrouilles du vivre et travailler ensemble » et qui « dépoussière l'accumulation des ... "yaka" et des "faukon" ; puis le "démineur" qui « désamorce de véritables bombes à retardement » (p. 8). Quatorze témoignages mettent en tension les différents points de vue et montrent les auteur-e-s aux prises avec leurs doutes, leurs tâtonnements, loin d'une posture figée. Dans sa conclusion, Joseph Rouzel revient sur cette posture du superviseur qui se doit d'être incarnée en prêtant le réel de son corps pour assumer cette démarche qu'est la supervision.

APERÇU ET CITATIONS

<p>1. Lebrun J.-P. : <i>Pourquoi l'action collective est-elle en difficulté aujourd'hui ?</i> (p. 11 – 22)</p>	<p>L'auteur part ici du postulat que l'action collective est en difficulté, dans la mesure où l'instance collective n'étant plus clairement identifiée, personne ne sait au nom de qui chacun intervient, du collectif ou à partir de lui-même.</p> <p>Les difficultés du côté des dirigeants se situent dans un contexte de méfiance à l'égard de toute autorité, d'épuisement et d'impuissance en lien avec le discrédit et les revendications dont ils deviennent la cible.</p> <p>Alors que du côté des dirigés, l'auteur relève la perte de ce qui fait autorité, dans un accroissement des consignes et mots d'ordre sans réelle orientation ; par ailleurs une disparition de la priorité du collectif entraîne « l'augmentation de l'individualisme et la dépréciation de la solidarité » (p.13).</p>
<p>2. Claude Allione : <i>Les pouvoirs du superviseur.</i> (p. 23 – 38)</p>	<p>Allione nous entraîne dans sa réflexion sur le pouvoir du superviseur d'équipe à partir d'une série de questionnements issus de sa pratique. Il opère une distinction sémantique entre pouvoir (registre de l'imaginaire) et autorité (reposant sur le symbolique) pour conclure qu'il est très difficile de les désintriquer (p.26).</p> <p>L'auteur défend son attachement au terme de <i>superviseur</i> : « prendre de la hauteur pour y voir un peu clair » (p.27). Ceci n'engageant « en rien le superviseur à se situer au-dessus de la mêlée ... il ne peut qu'être le levier qui permet au groupe de s'élever... » (p. 27).</p> <p>Allione développe une critique de la tendance à remplacer le terme de <i>supervision</i> par <i>analyse des pratiques</i> ; il y voit une tentative « de réduire ce travail à l'analyse de la seule supposée « pratique » ... et « la volonté d'écarter la parole au profit des protocoles, des conduites à tenir ... » (p. 28).</p> <p>Il revient sur l'importance de la notion de transfert, au sujet duquel, il nous propose 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 » (p. 32).</p>
<p>3. Isabelle Pignolet de Fresnes <i>De l'imposture à la posture : faire avec... ou plutôt sans</i> (p.39 – 59)</p>	<p>En introduction, l'auteure pose que « Tous ceux qui ont pris le risque d'occuper cette place de superviseur ont sans doute goûté à un moment ou un autre à la saveur de l'imposture » (p.39).</p> <p>Pour répondre à la question de <i>comment savoir quand on est un imposteur ?</i> elle s'appuie sur les deux expressions <i>faire avec</i> et <i>faire sans</i> pour mener sa réflexion. La sensation d'imposture peut alors survenir quand le superviseur ne détient pas les réponses aux questions posées par la situation, quand il ne sait pas quoi dire face à une problématique, quand en quelque sorte il regrette d'être manquant (<i>faire sans</i>).</p> <p>Comme parade à l'imposture, l'auteure en appelle à la <i>posture</i> qu'elle considère « comme « trans-fer » de lance du superviseur ... et seul support à peu près stable sur lequel il peut s'appuyer face à des contenus totalement imprévisibles » (p. 46). Posture qui est sensée lui apporter la tranquillité ou du moins « l'inconfort acceptable... pour pouvoir faire preuve d'une grande présence » (p. 46). Sur ce point elle conclut en affirmant : « La consistance émane de la posture qui se sait trouée mais qui tient droit dans ses bottes parce qu'elle est cohérente, parce qu'elle fait sens, tout en se soumettant à un perpétuel remaniement » (p.49).</p>

<p>4. Isabelle Piekarski : Un grand moment de solitude, (p.61-74).</p>	<p>L'auteure nous livre ici une tentative de questionnement d'une expérience étonnante et de la place parfois inconfortable que le superviseur peut avoir à occuper. Elle nous livre avec humilité ce que cette expérience lui a fait vivre en reconnaissant que le passage par l'écriture lui a permis « d'en être aujourd'hui moins embarrassée » (p. 62).</p> <p>Le contexte de cette supervision est décrit succinctement en éclairant sur une demande faite par une direction avec le risque identifié d'une équipe « "parlée" par un autre » ou encore « d'un autre qui parle à la place de » (p. 62)</p> <p>L'auteure confie à quel point elle a été « "saisie" par ce que ce groupe donnait à voir : une jouissance sans limites s'illustrant par des comportements de totale désorganisation » (p. 66).</p> <p>Dans son analyse <i>a posteriori</i> elle a réalisé qu'à vouloir tenir dans une situation d'une grande violence, frôlant l'humiliation, elle risquait d'entrer dans une demande impossible : « désirer que l'équipe désire mon désir (de superviser) » (p. 74).</p>
<p>5. Alain Scudellaro : <i>La supervision comme remède aux dysfonctionnements de l'institution ?</i> (p.75-86).</p>	<p>L'auteur inscrit sa pratique dans le fonctionnement initié par Rouzel : examen de la demande, les 3 temps (exposition, discussion, conclusion) et « boîte à outils ».</p> <p>Il partage sa définition de la supervision (réflexion approfondie sur tous les niveaux du vécu professionnel, en p. 76-77), les objectifs et le but (meilleure autonomie professionnelle, en p. 77).</p> <p>Scudellaro nous propose une vignette dans laquelle, selon son analyse, la supervision a été utilisée comme remède. Avec pour postulat de départ que si : « le groupe qui se réunit en supervision est là pour offrir [à ses membres] un espace pour métaboliser les affects leur permettant de mieux contenir ceux qui surgissent dans le quotidien des situations éducatives... » (p.81), alors on répond aux besoins de parler, à condition toutefois que « la demande aille dans ce sens et soit partagée » (p.81).</p> <p>L'auteur relève que les institutions sociales et médicosociales « sont autant d'espaces où le corps social tente de circonscrire ce qui dérange profondément le cours de la vie » tel qu'il est défini par « une pensée hygiéniste et politiquement correcte » (p.83). La supervision devient alors « le lieu où va se retraiter le malaise que la société d'un temps juge inacceptable. Ces institutions se trouvent appelées à faire taire le symptôme de "dysfonctionnement" » (p. 84).</p>
<p>6. Yannick Guillaume <i>« Le ça-voir » du superviseur,</i> (p. 87-98).</p>	<p>Yannick Guillaume nous propose un voyage entre ses débuts de superviseur, « fort d'un savoir de connaissance de formateur en travail social » (p.88), et au fil de l'expérience acquise, de super-viseur utilisant son contre-transfert comme outil de récolte d'information.</p> <p>S'appuyant sur les propositions de Bion (<i>Séminaires cliniques</i>), « la seule chose à faire avec le contre-transfert, c'est l'analyser » (p. 93) et sur la mise en pratique de « l'écoute idéale... celle dépourvue de toute mémoire et de tout désir qui ne soient appelés par la situation présente » (p.95), l'auteur a pris conscience du « risque de se rendre aux séances avec une idée préconçue de ce qui doit se passer, ne laissant aucune place à l'émergence d'information nouvelle » (p.95).</p> <p>Pour en arriver à la conclusion que : « c'est peut-être cela le « ça-voir » faire à développer dans la construction du métier de superviseur, la capacité particulière à se détacher ou à renoncer à certains de ses intérêts narcissiques, pour entendre l'autre dans sa dimension de sujet... » (p.97) et rajoutant humblement : « j'essaie de ne pas perdre de vue que ce métier est complètement inscrit dans la rencontre avec l'autre dans une « embrouille » (p.97).</p>

<p>7. Benoit Hibon : <i>L'écoute du superviseur : être suspendu à ce qui se (non) dit. Pour quoi ?</i> (p. 99-106)</p>	<p>Benoît Hibon évoque le film <i>Les ailes du désir</i>, de Wim Wenders, en s'inspirant pour sa propre posture de superviseur des caractéristiques prêtées aux anges par le réalisateur : d'une part, ils ne peuvent que « ressentir et entendre l'inaudible » et d'autre part, ils ne peuvent « pas agir mais seulement se fondre dans ce qui est ressenti » (p.100). Selon l'auteur le superviseur institutionnel est « invité à écouter » ... et « se retrouve comme face à une superposition d'autant d'attentes et de ressentis qu'il y a de personnes dans le groupe... sans compter que le groupe et/ou l'institution doivent également avoir formulé une demande » (p.102). Il dit du superviseur « il écoute, il reçoit, il ressent, il se laisse toucher, il est sensible à ce que lui fait tout ce qui se passe » ... [avec la nécessité de]... « rendre ce qu'il a entendu » (p.103). Hibon juge bon de préciser que le superviseur « doit s'évertuer à toujours se rappeler que son écoute n'est pas plus fiable que celle de n'importe quel autre entendant ... [supposant que] ... nul n'ignore la place de la notion de « sujet supposé savoir » dans le transfert » (p.105).</p>
<p>8. Claude Sibony : <i>La dernière séance : le moment de conclure,</i> (p. 107 – 114).</p>	<p>Après six années de pratiques auprès d'une équipe intervenant au sein de familles en difficultés avec un enfant ou un adolescent, arrive la dernière séance, le moment de conclure... L'auteur fait l'inventaire sur les limites de cette analyse des pratiques dans un contexte fait de résistances, de non-dits et d'impossibilité. « Il y a de l'impossible du fait de l'institution et de sa demande ou plutôt de sa commande, du fait de ses discours, de sa politique, de sa gestion, de son économie. Il y a de l'impossible du fait aussi du groupe de professionnels, de sa demande, de ce qu'il répète à son insu » (p. 108). Son propos est de cerner cet impossible « comme espace circonscrivant le possible de l'analyse » (p. 108).</p>
<p>9. Jacques Cabassut : <i>L'éthique du superviseur... ou le désir de l'analyste</i> (p.115 – 126)</p>	<p>L'auteur de cet écrit, professeur de psychopathologie, superviseur et formateur se situe clairement dans la mouvance psychanalytique de sa fonction de superviseur. « La supervision est un acte psychanalytique. Elle se conçoit comme telle ... » (p. 119). Il interroge « l'incidence du désir du superviseur sur l'éthique de la supervision » (p. 123) tel que vécu dans sa pratique. Au travers de 3 fragments d'histoire de supervision, l'auteur met en évidence la notion « <i>transféro-contre-transférentiel</i> » entre lui superviseur-analyste et l'équipe, et questionne entre autres, la « disponibilité d'écoute » et la « place d'étranger » en particulier, dans un processus sur un long terme. (p. 123).</p>
<p>10. Agnès Benedetti <i>L'atelier d'écriture à Valbonne (...)</i> (p.127 – 138)</p>	<p>L'auteure de cet écrit, engagée comme clinicienne d'Analyse de Pratiques Professionnelles auprès d'équipes d'un centre pour la prise en charge de l'autisme, invente une méthode où l'écrit prend une place innovante :</p> <ul style="list-style-type: none"> – récit oral d'une situation, – temps d'explicitation, question/réponses, précisions dans le groupe, sans analyse, – écrit chacun pour soi. Il est dit : écrire comme cela vous vient, et selon le style qui vous inspire, reprise du récit tel quel, ou pour partie, ou selon une forme littéraire ou poétique ou policière, etc. – mélange des écrits et lecture par un participant de l'écrit du collègue, suivi d'éventuels commentaires – clôture par un billet d'humeur » (p.130)

	<p>Agnès Benedetti s'interroge sur la légitimité de cet ajout de l'écrit dans le processus : « Comme une sorte de transgression par rapport à la fonction du psychanalyste ... qui soutient <i>l'autorité de la parole</i>, l'écrit représentant le lieu de l'impossible, où la parole se suspend. » (p. 130-131).</p> <p>Dans le bilan, l'auteure relève plusieurs effets de cet atelier, parmi lesquels : la circulation elle-même des textes entre collègues est devenue objet de travail, l'effet de surprise à la découverte de « récits décalés, ... poétiques, profonds comme des gouffres de solitude » (p.133), révélant souvent « un point de vue qui n'avait pas été exploré dans la situation initiale » (p. 134), une pratique d'émancipation du réel ... un gain de liberté ... » (p. 135).</p>
<p>11.Béatrice Ackermann <i>Entre chien et loup, lorsque l'imaginaire prend forme (p.139 – 150)</i></p>	<p>L'auteure de cet écrit joue avec la métaphore et les différentes représentations qu'elle suscite « Le chien est une figure du jour menant au crépuscule (le loup). Le superviseur est ce chien qui accompagne vers la nuit, vers le soir d'une diurnité oxydée, en étant un compagnon fidèle et rassurant ; par ses sens, son écoute et son intuition, il épaulé le supervisé (...) » (p.140) ; puis plus loin encore dans une représentation du cheminement « Dans ces passages fugaces entre les longues périodes de lumière et de nuit résident les opportunités du changement »</p>
<p>12.Tina Toré <i>De la commande à la demande. Supervision en institution. Analyse de la pratique (p.151 – 158)</i></p>	<p>Tina Toré exerce la fonction de psychanalyste et de superviseure. Elle intervient dans le cadre institutionnel et à partir du moment où elle confirme sa disponibilité, elle accepte ce saut dans l'inconnu.</p> <p>« Mais à partir du moment où j'accepte, fût-ce dans un flou pas toujours artistique, je m'en tiens au fait qu'il y a une demande de quelques-uns qui souhaitent questionner quelque chose qui cloche ou qui fait mal. Et voilà ce qui justifie la présence d'un superviseur » (p.152).</p> <p>Son orientation de type psychanalytique se retrouve dans cette posture : « La demande transforme le besoin par l'effet de sa formulation. Avec la demande, l'important n'est pas ce que l'on va donner en réponse, mais qui le donne. Toute demande est demande d'amour, donc concerne toujours autre chose que ce qui est donné » (p.156).</p>
<p>13.Jeannine Duval Héraudet. <i>Superviseur ? un funambule au bord du vide (p.159 – 172)</i></p>	<p>L'auteure, psychopédagogue et superviseure choisit fort à propos la comparaison entre le funambule et le superviseur. « Ce dernier est lui aussi confronté au vide, si le funambule n'est pas sans outil pour rester sur son fil au-dessus du vide, le superviseur dispose lui aussi de quelques balanciers » (...).</p> <p>Voici quelques déclinaisons d'un vide, parfois douloureux : « se confronter au doute, accepter ses limites pour construire ensemble, accueillir l'imprévu et assurer le holding de chacun et du groupe ». Si le superviseur est un funambule, chaque participant à un groupe d'analyse l'est aussi parce qu'il s'expose. Il importe donc que le superviseur œuvre à faire exister un filet de sécurité sous le fil.</p>
<p>14. Jean-Louis Mathieu <i>« Une légitime imposture : qu'est-ce que je fais là ? » (p.173 – 179).</i></p>	<p>L'auteur, psychologue clinicien, psychanalyste, intervient comme superviseur dans des institutions du côté de Nîmes et accompagne des équipes de travailleurs sociaux.</p> <p>« Parfois, souvent même lors d'une première séance avant de commencer un travail avec les équipes d'une institution, je me demande ce que je fais là (...) » « Autour de la table donc une</p>

	<p>équipe, des hommes et des femmes réunis par un contrat de travail, la plupart du temps n'ayant pas véritablement le choix d'être ou ne pas être là . Puis afin de souligner le choix du sous-titre : « Je crois qu'ils en ont assez d'entendre parler du transfert, de cette relation qui s'installe à l'insu de tous et qui devient si importante, malgré sa discrétion qu'elle agit et agite les sujets qui sont pris dans ses rets. Cette relation où l'on est en place d'un autre, le transfert, est une imposture, une nécessaire imposture » (p.178).</p>
--	--

COMMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

<p>Utilité dans le cadre de la supervision :</p>	<p>Quatorze chapitres indépendants qui témoignent de la richesse des pratiques et de la complexité de la tâche qui s'offre aux superviseur-e-s d'équipes.</p> <p>Au détour desquels de nombreuses réflexions viennent chercher les superviseur-e-s dans leur propre style, leurs interrogations et leurs doutes, en les confortant aussi parfois dans leurs intimes convictions. Chacun-e peut y glaner au passage de nombreuses pistes d'inspiration.</p> <p>A déguster à petites doses, au gré des envies et des manques...</p>
---	---