

h e t s

Haute école de travail social
Genève
Centre de formation
continue (cefoc)



TRAVAIL DE DIPLÔME

DAS HES-SO SUPERVISEUR-E-S DANS LE DOMAINE DE L'ACTION
SOCIALE, EDUCATIVE, PSYCHOSOCIALE ET DE LA SANTE

Novembre 2022

L'affirmation de soi en supervision

Cynthia Favre

« Deviens ce que tu es. Fais ce que toi seul peut faire. » Nietzsche

Je tiens à remercier particulièrement Romain, Elisa, Lena et Lilly pour leur soutien inconditionnel et leur patience tout au long de cette formation.

Un grand MERCI également

à Hélène et Madeleine pour leur disponibilité pour la garde des enfants

à mes collègues de formation pour les échanges enrichissants

à Gabrielle, pour son aide et ses messages encourageants

à Marco pour sa compréhension et son soutien

à Romain pour la relecture et les corrections.



Table des matières

Introduction	1
Définitions	3
L'affirmation de soi.....	3
La relation et l'affirmation de soi, éclairage de la neuroscience	6
Affirmation et supervision	7
L'affirmation : un élément de la posture d'accompagnant-e	8
L'affirmation, être présent-e dans la rencontre.....	8
L'affirmation qui mobilise	9
L'affirmation qui permet de valoriser et de guider	10
L'affirmation de son questionnement et la confrontation	11
Taïre l'affirmation.....	14
L'affirmation de sa subjectivité	15
Résultats	17
Retour sur les vignettes	18
Conclusion	19
Bibliographie	21
Annexes	23
Vignette 1	23
Vignette 2	25
Vignette 3	26
Tableau des effets supposés	1

Introduction

Ce travail résulte des questionnements issus de mon vécu en formation pratique autour des différentes manières d'agir constatées chez chaque étudiant-e prenant le rôle de superviseur-e. Face à la diversité des personnes et des postures, une évidence m'est apparue : il n'y a pas une manière de faire « juste » mais plutôt une manière « personnelle » de superviser. J'ai constaté que certain-e-s superviseur-e-s étaient très à l'écoute de leur intuition, d'autres moins. Dans une première esquisse, je me suis donc intéressée à la place des ressentis et des intuitions en supervision.

Ces premières recherches m'ont permis de cibler des questionnements qui m'habitent depuis le début de la formation : comment être moi-même, comment oser m'affirmer et comment me sentir légitime dans ma fonction. J'ai donc recentré mon travail sur l'affirmation de soi en supervision. Au moment de démarrer ce travail, l'affirmation me paraît être un prérequis pour assumer ses intuitions, ses sentiments et sa créativité. Elle me semble favoriser une rencontre authentique entre superviseur-e et supervisé-e. Cependant, de manière générale, je la considère comme un obstacle à la supervision. En effet, l'affirmation consiste selon moi à donner un avis personnel, totalement subjectif et à le maintenir fermement. Alors qu'un-e superviseur-e devrait, à mon sens, être la ou le plus neutre possible et interroger la personne, plutôt que d'exposer ses conceptions.

Mes premières recherches sur l'intuition m'ont menées au thème important de la réflexion sur soi. La sagesse des philosophes grecs « connais-toi toi-même » m'incite à prendre connaissance de mes réactions, de mes fonctionnements, de ma manière personnelle de partager mes pensées et mes ressentis. Le but étant de connaître l'autre et d'exprimer ou d'affirmer ce qu'il est capable d'entendre. La connaissance de l'autre me permet aussi de me connaître moi-même dans le rapport à l'autre : sa réaction va me permettre de comprendre laquelle de mes actions ou affirmations a précisément déclenché cette réaction.

Il va de soi que la réflexion sur soi est utile à la supervision. Je l'utilise au quotidien. Cependant, je m'aperçois que dans les relevés de supervisions, je note peu mes pensées personnelles, mes sentiments et émotions. Le fait de ne pas les noter pourrait indiquer que j'ai de la peine à les conscientiser, mais aussi que je ne les partage (ou que je ne les affirme) pas, ou que je le fais plutôt rarement. Si j'en crois Rogers (Baldwin, M., Stora, N., & Ducroux-Biass, F., 2009), la réflexion sur soi devrait permettre en premier lieu de prendre conscience, puis de faire émerger l'expression de ses pensées ou de son état interne. Peut-être que je ne prends pas toujours conscience de mes ressentis, ou lorsque je le fais, je ne les partage pas. En effet, mes pensées et mes ressentis ne m'apparaissent pas toujours comme des éléments fiables.

Je ressens donc la peur de blesser, de déstabiliser, d'empêcher l'autre de s'affirmer. Je crains de mettre en avant ma personnalité et de ne pas laisser assez de place à l'autre personne. Je m'inquiète de ne pas être adéquate, de ne pas correspondre aux attentes ou aux besoins de la personne. En bref, je crains de ne pas favoriser son cheminement. Ces peurs me paralysent et m'empêchent parfois d'être spontanée, de proposer, de questionner et de m'affirmer.

Cungy (1996, p.70) décrit les peurs comme étant des obstacles à l'affirmation de soi. Leur point commun étant leur effet paralysant, qui favorise un comportement inhibé. Si en tant que superviseure je vis ces peurs, il me paraît essentiel de considérer que la personne que je supervise peut les ressentir également. Il me semble délicat de demander à l'autre de se sentir à l'aise et en confiance, si je n'y parviens pas moi-même. L'établissement d'un climat de sécurité, de confiance et de non-jugement me semble être une base essentielle afin d'apaiser les peurs et de favoriser le partage : d'abord pour l'autre, mais aussi pour moi.

Cifali (2021) rappelle qu'un sentiment est une indication subjective de ce qui se passe en nous, et non la vérité. J'en déduis qu'en reconnaissant mes sentiments, je serai capable de comprendre ce qui est engagé, en positif comme en négatif. Edgar Morin (2005) m'inspire également en me proposant d'accepter mes pensées et mes sentiments contradictoires et changeants. En tant que superviseure, accepter humblement que mon raisonnement se laisse dépasser par la complexité de la réalité, devrait me permettre de relativiser et d'affirmer mes pensées et mes sentiments comme des éléments singuliers.

Rogers (Baldwin, M., Stora, N., & Ducroux-Biass, F., 2009) fait l'observation suivante : « En d'autres termes, ma capacité à créer des relations qui facilitent la croissance de l'autre comme personne indépendante est à la mesure du développement que j'ai atteint moi-même. » (2018, p.41). J'en conclus donc qu'il y a un impact entre le développement personnel d'un-e superviseur-e et sa capacité à faciliter la croissance de la ou du supervisé-e.

Je commence à percevoir un nouveau sens à l'affirmation de soi : donner une place à mes ressentis dans une optique de connaissance de soi. La connaissance de soi favorise la connaissance de l'autre personne et permet de mieux la comprendre. Elle me permettra donc d'améliorer mon accompagnement.

Ce début de cheminement me permet de me poser la question principale de cette recherche :

« En quoi l'affirmation de soi de la ou du superviseur-e favorise le processus de supervision ? »

Mon intention à travers cette question est de montrer en quoi il est bénéfique que la ou le superviseur-e s'affirme, dans l'espoir de pouvoir ensuite m'affirmer plus librement.

Mes hypothèses sont les suivantes :

« L'affirmation de soi de la ou du superviseur-e permet d'accompagner la ou le supervisé-e dans sa réflexion. »

« L'affirmation de soi de la ou du superviseur-e est une invitation à la subjectivité de la ou du supervisé-e ».

Il s'agira donc, à travers mon expérience personnelle, de vérifier si lorsque je m'affirme, je pousse la ou le supervisé-e à la réflexion, je la ou le confronte à son fonctionnement et lui permet de s'interroger. Est-ce que mon affirmation personnelle en tant que superviseure est un élément de ma posture ? Et est-ce qu'elle favorise la prise de conscience et le développement de l'identité professionnelle de la personne supervisée ?

Il s'agira également d'analyser si lorsque j'affirme ma subjectivité, je permets à la ou au supervisé-e de se décentrer et de découvrir d'autres conceptions possibles.

Je vais d'abord définir l'affirmation de soi, puis éclairer ce concept à l'aide de la neuroscience. Je préciserai ensuite en quoi l'affirmation de soi participe à la posture d'accompagnant-e et comment elle impacte le processus de supervision à travers les différentes actions qu'elle rend possibles. Je vais essayer d'éclaircir le lien entre l'affirmation et l'affirmation de sa subjectivité. Mes propos seront illustrés par des vignettes (pp.24-27), issues de ma pratique de superviseure. Le contenu de cette recherche reste donc personnel et subjectif : il se base uniquement sur mes propres expériences de supervision. Il est teinté de ma propre perception de l'affirmation dans un contexte de supervision, en tant que superviseure novice. J'ai principalement focalisé ma recherche sur la relation duelle superviseur-e – supervisé-e, tout en essayant de mettre en valeur les perspectives groupales, organisationnelles et institutionnelles lorsqu'elles impactent ou sont impactées par cette relation.

Définitions

L'affirmation de soi

Alberti et Emmons (cités dans Cungi, 1996, p.1) sont les premiers à avoir défini l'affirmation de soi :

C'est un comportement qui permet à une personne d'agir au mieux de son intérêt, de défendre son point de vue sans anxiété exagérée, d'exprimer avec sincérité et aisance ses sentiments et d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres.

Cette première définition m'invite déjà à considérer l'affirmation de soi comme une aide à la supervision. J'ai cité plus haut la difficulté à m'exprimer par peur de déranger, de blesser, de mal faire. Alberti et Emmons m'incitent à m'exprimer sans anxiété, mais ils précisent qu'il faut

tenir compte de l'interlocuteur. Les termes de sincérité et d'aisance me touchent particulièrement : ils m'invitent à la simplicité et à la congruence (que j'ai tant retrouvée chez Rogers). Le fait d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres soulève l'importance du droit de chaque personne d'exister et de prendre sa place.

Je commence à concevoir l'affirmation de soi comme une pratique qui permet d'oser s'exprimer en tenant compte de son interlocuteur. Je conçois ici que cette pratique demande aussi de laisser une place à l'autre pour s'affirmer. Pour moi, un-e superviseur-e qui s'affirme sera capable d'exercer ses droits et de soutenir la personne accompagnée. De même, un-e supervisé-e qui s'affirme sera capable d'exercer ses droits, de soutenir ses bénéficiaires et de faire valoir leurs droits également.

Dans ma nouvelle pratique de superviseure, je rencontre parfois des difficultés à interrompre les personnes. J'ai pris conscience de cette difficulté dans la première vignette. *En effet, lors d'une séance, trois professionnelles prenaient beaucoup de place et un professionnel qui avait récemment rejoint l'équipe restait silencieux (annexe 1, pp.23-24). Je souhaitais qu'il puisse donner son avis mais ma difficulté à interrompre ne me permettait pas de lui donner cet espace. Finalement c'est l'une des professionnelles qui lui a demandé comment il voyait la situation, ce qui a permis sa participation et une nouvelle compréhension de la situation de la part de toute l'équipe.* Dans cet exemple, le fait de favoriser l'expression de ce professionnel a permis qu'il engage et donne sa vision des choses, ce qui a été porteur pour tous les participants.

Je suis consciente d'avoir à travailler encore mon affirmation afin de pouvoir faire respecter le droit de chacun-e à prendre sa place et à s'affirmer. J'apprécie beaucoup cet éclairage de Cifali:

La relation d'aide consiste à estimer ce qu'un autre apporte et non pas à le traiter comme un objet. Cela, nous le réalisons seulement si nous ne nous annulons pas. On considère parfois qu'on le respecte quand on s'annule en tant que « je »... . Toutes les théories de la bienfaisance dictant l'annulation de soi au profit de l'autre entraînent souvent à terme des désastres et des violences. (2021, pp.59-60).

Ces propos relèvent l'utilité pour Cifali de ne pas s'annuler. Dans ma compréhension, il s'agit de s'affirmer.

Selon Christophe André (2009), pour s'affirmer il est nécessaire de s'écouter, de se respecter et de se jeter à l'eau. Dans la vignette précédente, j'ai pris conscience de mes ressentis, mais je ne les ai pas partagés. Je les ai donc annulés et ne me suis pas respectée. Comme le dit Christophe André « L'objectif est de faire sa place, non pas de prendre celle des autres » (2009 p.168). Il invite aussi à se respecter quitte à se révolter et faire fi des interdits intériorisés.

Dans ce contexte, il aurait été utile de me respecter afin de prendre ma place et de proposer au professionnel silencieux de faire de même.

Lors d'une médiation (annexe 1, pp.23-24), j'avais invité les professionnel-le-s à verbaliser pour chaque petit personnage représenté (encadrant-e ou bénéficiaire) comment il se sentait dans une nouvelle configuration que l'équipe avait considérée comme étant idéale. L'équipe a imité le style de paroles des protagonistes dans la situation problème. Pressée par le temps (nous arrivions à la fin de l'heure de supervision), je n'ai pas osé reformuler mon questionnement. Après une brève régulation, nous avons conclu la séance.

L'affirmation de soi négative proposée par André m'apparaît comme un outil intéressant : « Le travail sur l'affirmation de soi négative consiste à prendre peu à peu l'habitude d'être prêt à dévoiler ses faiblesses et limites [...] » (2009, p.177). Il m'invite à assumer mes faiblesses et à prendre conscience qu'il est possible de rester estimé-e sans avoir à être parfait-e. Si j'avais osé m'affirmer et reprendre mon questionnement dans cette séance, j'aurais peut-être permis à chaque personne supervisée de s'interroger sur ses attitudes et son fonctionnement plutôt que de mettre l'accent sur le dysfonctionnement de la famille. Cifali mentionne d'ailleurs « Il n'y a pas de présence sans authenticité. » (2021, p.139). Elle me pousse à être authentique dans mes réactions, rendant même visibles ma gêne, mon malaise et mes maladresses. Une attitude congruente que je n'ai pas été capable de montrer dans cet exemple et que je me réjouis de tenter lors d'une prochaine expérience.

Comme le relève encore André (2009, p.164) « en osant s'exprimer et affronter certaines situations, on construit peu à peu une image de soi plus positive, on se permet d'exister au milieu des autres [...] ». Pour Bellenger (2007), il s'agit d'entretenir une certaine complicité avec ses points faibles. Il mentionne :

C'est en acceptant notre relative impuissance au lieu de la considérer comme une faiblesse et un défaut, qu'on prendra en compte notre vulnérabilité et que nous investirons la vraie force qui compte, celle qui nous permet de composer et de faire face justement à nos limites pour les surmonter si possible, et en rire parfois. C'est en ce sens aller véritablement vers une autonomie sensible. (2007, p.122.)

C'est ce que je pense avoir pu faire lors de l'exemple suivant. *Au cours d'une séance de la vignette 2 (annexe 2, p.25), l'étudiante a révélé sa difficulté à se mettre en avant, à parler d'elle et de ses compétences. Je lui ai clairement avoué « C'est difficile pour moi de parler de ça, de vous guider par rapport à ça, parce que c'est quelque chose que je reconnais chez moi ». Cette parole a permis de détendre l'atmosphère. L'étudiante s'en est amusée et a répondu en riant « Au moins vous comprenez ce que je veux dire ! ». Cifali le mentionne : « Agir avec un autre renvoie à soi. Et si « soi » ne considère pas ce qui gît comme souffrance à l'intérieur, nous risquons la fermeture » (2021, p.49). Ainsi elle propose de « Rendre à la difficulté sa*

normalité et permettre à tout adulte d'accepter pour soi et pour l'autre la complexité de l'humain» (2021 p.49). Assumer ouvertement ma difficulté m'a permis de ne pas rester bloquée sur ma propre situation. Cela a en outre encouragé l'étudiante à accepter ses propres limites, sans honte. Rassurée et confiante, elle a pu creuser les causes de son fonctionnement et explorer certains aspects de son identité personnelle et professionnelle.

La confiance en soi me paraît utile à l'accompagnant-e et me semble être favorisée par l'affirmation de soi, et la favoriser en retour. Comme le mentionne Bellenger, (2007, p.59) « Avoir confiance en soi peut autoriser à dénoncer un système générateur de risques. ». Je considère qu'une dénonciation nécessite l'affirmation d'une personne et je la perçois comme étant autant l'affaire de la ou du superviseur-e que celle de la personne supervisée.

La relation et l'affirmation de soi, éclairage de la neuroscience

Afin de bien comprendre ce qui intervient dans une relation, j'ai souhaité visiter les neurosciences. Dans ce domaine, les chercheurs ont démontré l'existence de neurones miroirs (Oughourlian, 2019). Ils ont découvert que la même zone du cerveau était activée chez une personne qui effectue un geste et chez celle qui la regarde. Les neurones miroirs sont actifs dans toutes les zones du cerveau et réagissent quasi-instantanément à nos perceptions : ils sont considérés comme le 3^{ème} cerveau. Les deux premiers cerveaux : cognitif et émotionnel, interviennent seulement par la suite, pour cautionner ou freiner les mouvements du 3^{ème} cerveau. Les neurones miroirs sont à l'origine du mimétisme, car notre cerveau est comme « branché » sur ceux des autres. Il nous permet de percevoir instantanément leurs désirs, ce qui nous incite à les imiter. Nous pouvons observer ce mécanisme dans les phénomènes de résonance ou de contagion. Oughoulian (2019) considère l'intelligence collective comme un jeu de football : chacun passe la balle à l'autre et chacun se dépasse. Les joueurs sont tous ensemble et souhaitent mettre leurs capacités en commun. Si un joueur choisit de garder le ballon, le jeu s'arrête. Il mentionne :

L'équipe commence à deux. Quand je suis avec l'une de mes étudiantes qui m'interroge pour me pousser à clarifier ma pensée, je dis des choses que je n'aurais pas pensées si j'étais tout seul derrière mon bureau. Mon cerveau a été sollicité par le sien, par nos échanges. Brusquement, une idée peut surgir, je ne sais d'où ni comment, inattendue d'elle et de moi, née du bouillonnement collectif, de l'interdividualité.

Dans la supervision, les neurones miroirs semblent avoir leur importance. La personne qui supervise ainsi que la personne supervisée captent instantanément les réactions de l'autre. C'est grâce aux échanges que le processus avance. Un comportement inhibiteur de la part de l'un-e des partenaires pourrait provoquer un comportement inhibé de la part de l'autre. Si

j'applique encore la théorie du professeur Oughoulian, l'affirmation de soi de l'accompagnant-e serait instantanément perçue par l'accompagné-e, qui serait tenté-e de l'imiter ou de prendre le contre-pied. Ces constats montrent – selon moi – l'importance de l'implication et de l'authenticité de la ou du superviseur-e, qui, en s'affirmant, incite la personne supervisée à s'affirmer et à prendre sa place (autant dans la séance que dans son contexte de travail). Comme l'affirme Bauer (2012), les neurones miroirs nous renseignent sur le fait de connaître comment se sent une personne observée par nous en nous faisant sentir à l'interne ce qui se passe chez la personne que nous observons. Je vois ici l'importance de nommer et d'affirmer mes ressentis afin de les faire valider. D'après Bauer (2012), les études montrent aussi que le stress, la peur et la tension réduisent le taux de signaux des neurones miroirs. La capacité d'empathie, de comprendre les autres et de percevoir les subtilités se déconnectent alors. Je perçois aussi l'importance du climat de confiance pour laisser la place à l'affirmation de chacun.

Affirmation et supervision

Selon ma question de départ et mes hypothèses, l'affirmation me semble favoriser le processus de supervision, dans le cas où :

- Elle permet la réflexion de la personne supervisée.
- Elle lui permet de conscientiser sa subjectivité.

Berclaz (2014, cité dans ARS, 2020) m'aide à préciser les éléments qui doivent être développés dans un processus de supervision. Il définit 6 différents axes qui y sont à l'œuvre :

- L'axe réparateur : la personne est reconnue dans ses difficultés et ses compétences.
- L'axe normatif : la personne situe les idéologies dominantes et y adhère ou non.
- L'axe formatif /didactique : des apports théoriques et modèles sont proposés et permettent une prise de recul ou de nouvelles perspectives.
- L'axe représentatif : l'ouverture à d'autres représentations est proposée, le partage d'expérience est favorisé.
- L'axe réflexif : la personne questionne et observe comment ses représentations et ses actions participent au problème ou à la solution, ce qui fait émerger de nouvelles stratégies.
- L'axe opérationnel : la prise en compte de la complexité de la réalité (des 5 axes ci-dessus) amène la personne à développer des stratégies potentiellement plus efficaces, à les réévaluer, à conscientiser ses forces et faiblesses ainsi que son potentiel d'actions au service de l'autre.

D'après lui, le déroulement idéal d'un processus de supervision met en visibilité tous ces axes. La personne supervisée y trouve alors un outil qui lui permet de s'approprier ses actes et ses comportements pour les adapter aux situations de travail. Je vais donc être attentive à relever dans mes vignettes lesquels de ces axes ont pu être travaillés ou mobilisés par mon affirmation personnelle.

Pour chaque vignette de la première partie « L'affirmation : un élément de la posture d'accompagnant », j'ai également relevé dans un tableau en annexe (Tableau des effets supposés, p.27) les compétences du plan d'études cadres 2020 (HES-SO, 2020) qui ont pu être travaillées par la ou le supervisé-e (ou par l'équipe), suite à l'affirmation de la superviseuse.

L'affirmation : un élément de la posture d'accompagnant-e

Certaines actions d'un-e superviseur-e me paraissent faire partie intégrante de la posture d'accompagnant-e car elles permettent de soutenir la personne supervisée dans sa réflexion. J'en ai retenu quelques-unes qui font sens aujourd'hui avec ma pratique. Elles proviennent majoritairement des ouvrages de Paul (2011-2012-2017). Je vais tenter de relier ces actions à mon expérience afin d'observer en quoi l'affirmation de soi peut s'avérer utile à ces différents rôles d'un-e accompagnant-e et en quoi elle peut favoriser le processus de supervision.

L'affirmation, être présent-e dans la rencontre

Maela Paul (2011) met en évidence la rencontre et comment la manière d'être de l'accompagnant-e permet le partage et la rencontre. L'affirmation de soi me semble permettre cette rencontre, l'échange et le partage. En effet, la personne supervisée prend le risque de s'exposer à travers le processus de supervision. En tant qu'accompagnante je souhaite être capable de m'exposer aussi et donc de m'affirmer en toute authenticité. Dans les premiers moments avec mes supervisé-e-s, je m'affirme : en parlant de moi, en évoquant mon parcours professionnel, une partie de mon vécu, ma conception de la supervision, les outils que j'utilise etc... Puis, je partage les préoccupations de la personne et je me mets au même niveau qu'elle. *D'une manière générale, l'implication des supervisé-e-s (annexes 1, 2, et 3, pp.23 à 26) et leur capacité à aborder des sujets profonds – où ils se sont sentis vulnérables – semblent témoigner de ma propre exposition et implication ainsi que de ma capacité à être présente, à me joindre à eux dans leurs questionnements et préoccupations.* Comme le mentionne Cifali (2021, p.37) « C'est l'adresse à un autre qui permet à ce dernier de se sentir exister, sur laquelle il peut s'appuyer pour se risquer, qui lui signifie que nous le tenons pour capable. ». Si j'en crois Cifali, la rencontre et le lien permettent la confiance. Ils permettent également à la

personne accompagnée de se risquer dans une réflexion ou dans une remise en question. Maela Paul considère le ou la coach-e et la personne accompagnée comme des « partenaires conversationnels » (2011, p.134). Cette idée correspond à celle que je me fais de l'accompagnement en supervision. Elle inclut une notion de partenariat : le fait de s'allier et de créer quelque chose ensemble, chacun-e avec sa spécificité et ses compétences. De cet échange et de ce partage naîtra une nouvelle façon de comprendre la situation. S'affirmer me paraît donc indispensable au partage et à la rencontre authentique. En m'affirmant, je favorise la confiance et l'affirmation de soi de la personne supervisée. L'axe réparateur (Berclaz, 2014, cité dans ARS, 2020) me semble favorisé car en ayant confiance et en s'affirmant, la personne pourra conscientiser ses forces et faiblesses.

L'affirmation qui mobilise

Pour Maela Paul, l'accompagnement « passe des philosophies de l'être aux philosophies de l'agir » (2017, p.24). Il s'agit donc pour l'accompagnant-e de mobiliser, d'impliquer, d'inciter à agir et de responsabiliser.

1. S'affirmer pour aider l'autre à s'affirmer

Dans la vignette 1 (annexe 1, pp.23-24), mon manque d'affirmation m'a empêché d'interrompre l'équipe et de mobiliser le professionnel qui ne trouvait pas l'espace pour donner son avis. C'est seulement lorsqu'il a pu trouver cette place qu'il s'est impliqué dans la recherche de sens avec son équipe de travail. Ce positionnement a amené d'autres perspectives et a donc contribué à ouvrir le champ des possibles. Ces observations m'ont permis, lors d'une situation similaire, de mobiliser une professionnelle pour l'intégrer à la discussion (annexe 1, pp.23-24). L'affirmation dont j'ai fait preuve a permis de donner une place et de mobiliser cette personne. Peut-être que les neurones miroirs ont joué leur rôle et que mon affirmation a suscité la sienne. En tout cas, le fait qu'elle expose son point de vue a permis à l'équipe d'élargir son champ de vision, et donc de poursuivre la réflexion et les prises de conscience. Les axes « réparateur », « représentatif » et « réflexif » (Berclaz, 2014, cité dans ARS, 2020) me paraissent avoir été favorisés par mon affirmation.

Dans la vignette 2 (annexe 2, p.25), j'ai normalisé et valorisé le fait que l'étudiante ose se questionner par rapport aux conditions d'accueil des bénéficiaires et lui ai demandé ce qu'en pensaient ses collègues et si elle leur avait partagé son questionnement. Après quelques séances, l'étudiante m'a expliqué que le partage de ses questionnements avec les collègues ainsi que son retour sur le travail effectué en supervision ont permis à certaines professionnelles de prendre conscience qu'elles souhaitaient entreprendre un processus de

supervision. Mon affirmation sur la pertinence du questionnement de l'étudiante l'a mobilisée : elle a pris conscience des idéologies dominantes, de ses conceptions personnelles et s'est affirmée face à ses collègues. Elle s'est impliquée, s'est posée des questions éthiques, et a incité son équipe à se questionner sur les bonnes pratiques. La prise de conscience générale des professionnelles au sujet de leurs fonctionnements, de leurs valeurs ainsi que leur questionnement éthique auront un impact probable sur la prise en charge des bénéficiaires. Cifali (2021, p.33) nous le rappelle :

Nous échouons quand nous n'existons plus « par et pour » nous-même ; quand nous sommes commandés presque uniquement par les autres, donc que nous sommes sans résistance ; quand nous obéissons dans l'hétéronomie, en nous rapportant à un extérieur pour exister.

Ici, l'étudiante a su exister et ne pas se laisser commander par l'hétéronomie. Son comportement a eu un effet miroir sur ses collègues qui ont également pu se construire dans cette interaction. Elle a affirmé sa subjectivité, non seulement dans la séance de supervision, mais également dans son milieu professionnel. Dans le schéma de Berclaz (2014, cité dans ARS, 2020), l'axe normatif ainsi que l'axe réflexif me semblent avoir été mobilisés.

2. *S'affirmer en relevant un manque*

L'étudiante de la vignette 3 (annexe 3, p.26) avait de la peine à se positionner dans une situation. Je lui ai demandé si elle connaissait précisément les prescrits relatifs à son cadre de travail, supposant qu'elle pourrait mieux se positionner avec des bases claires et connues. A la séance suivante, elle m'a fait un retour sur ses recherches et découvertes. Elle avait défini plus nettement la posture qu'elle souhaitait adopter. Mon affirmation selon laquelle la situation méritait d'être éclaircie a permis à l'étudiante de prendre conscience de l'utilité de s'en référer au cadre prescrit. Sa recherche lui a permis de mener une réflexion et des choix plus responsables et éclairés. Elle a été mobilisée afin de mieux prendre conscience des déterminants de son cadre de travail et de l'organisation pour laquelle elle travaillait. Elle a trouvé des repères objectifs sur lesquels s'appuyer et construire son « identité professionnelle organisationnelle » (Donnay et Charlier, 2008, p.33). Ce travail me semble avoir mobilisé les axes « réparateur » et « formatif » de Berclaz (2014, cité dans ARS, 2020).

L'affirmation qui permet de valoriser et de guider

Accompagner c'est valoriser, soutenir et protéger mais aussi conseiller, guider et orienter (Maela Paul, 2017). Comment valoriser, protéger, guider ou conseiller sans affirmer sa propre conception des choses ? L'affirmation de soi me paraît essentielle pour valoriser ou

protéger une personne. Elle permet de faire valoir ses droits, comme nous l'avons vu dans la première définition.

Dans la vignette 2 (annexe 2, p.25), l'étudiante ne se sentait pas capable de décrire suffisamment ses émotions dans son rapport de stage et savait que cela lui serait reproché. Son enseignante lui avait signifié ce manquement lors de son premier stage (elle lui avait d'ailleurs conseillé d'aller consulter un-e thérapeute). L'étudiante était consciente de devoir un jour travailler sur ses émotions. Cependant, elle ne souhaitait pas y travailler immédiatement et surtout pas dans son rapport de stage. Je lui ai signalé que si les attentes de son enseignante n'avaient pas été travaillées dans le premier rapport, il était probablement judicieux qu'elles le soient dans le second (confrontation). Cependant, à mon sens, il ne devait pas y avoir d'ingérence dans son intimité car sa vie émotionnelle lui appartenait et elle devait se sentir libre de ne pas tout dévoiler. Je l'ai ensuite soutenue dans la recherche de ce qui pouvait être révélé sans pour autant dépasser ses propres limites.

Dans cette séance, mon affirmation a servi à protéger l'étudiante, à la soutenir et à l'orienter dans la manière de rédiger son rapport de stage. Elle a été valorisée car elle a pris conscience qu'elle était capable d'aborder la sphère émotionnelle sans pour autant en dévoiler la totalité à son enseignante. Elle s'est affirmée en refusant d'effectuer un travail sur elle à un moment qui ne lui paraissait pas opportun. Elle s'est mise en réflexion sur la gestion de ses émotions, mais dans une mesure et à un moment qui lui étaient supportables. Elle s'est affirmée et positionnée en tant que sujet en prenant en main son rapport de stage. Elle a aussi pris conscience que le fait d'être touchée par l'émotion de la colère lui permettait de s'impliquer, de se rebeller et de militer.

En soutenant la personne supervisée, l'accompagnant-e lui donne la possibilité de s'impliquer. Ce rôle me paraît être particulièrement important auprès des étudiant-e-s, du fait de leur vulnérabilité spécifique due au passage à la vie adulte. Un-e professionnel-le mature peut aussi connaître des périodes difficiles durant lesquelles il a besoin d'être soutenu-e. Tout-e professionnel-le sera aussi amené-e à soutenir sa ou son bénéficiaire et à la ou le valoriser en soutenant son pouvoir d'agir. Les axes « réparateur », « réflexif » et « opérationnel » (Berclaz, cité dans ARS, 2020) me paraissent avoir été favorisés. En effet, les représentations ont non seulement été partagées, mais l'étudiante a en plus observé son fonctionnement et l'a conceptualisé. Elle a finalement tenté un nouveau mode d'action en essayant de répondre aux exigences sans se mettre à nu.

L'affirmation de son questionnement et la confrontation

Selon Maela Paul (2011) la posture comporte une dimension éthique : un questionnement permanent. Celui-ci fait partie du quotidien des superviseur-e-s. Je me questionne souvent sur

le fait de m'affirmer car je souhaite accompagner tout individu de manière éthique et non violente. Mais le fait de m'affirmer me semble être aussi une preuve du souhait de m'engager dans la situation et d'en assumer les conséquences éthiques. La confrontation s'avère parfois nécessaire à la prise de recul.

1. Affirmation du questionnement

L'étudiante de la vignette 3 (annexe 3, p.26) me relate qu'elle est allée faire les courses pour son bénéficiaire, comme si cela était le rôle habituel d'un curateur ou d'une curatrice. De la même manière, elle semble considérer comme « normal » que le bénéficiaire (extrêmement vulnérable sur le plan physique) n'ait plus ni soutien, ni visite car il a renvoyé toutes les aides qu'on lui a proposées. Cette prise en charge me questionne au niveau éthique. Je questionne alors l'étudiante dans ce sens : « Je connais mal votre profession, mais je me demande si le fait de faire les courses fait partie de votre mandat ? », « Est-ce que ça vous paraît normal que cet homme soit tributaire de vos visites et qu'ils se retrouve sans soutien durant vos vacances? ». L'étudiante se confronte alors à ses représentations : à son avis, ce n'est normalement pas le rôle d'un curateur ou d'une curatrice de faire les courses pour sa ou son bénéficiaire. Elle considère cependant normal que cet homme reste seul s'il refuse les aides qu'on lui propose (affirmation de soi, de sa perception de son mandat, de sa vision de l'autodétermination). Puis mon questionnement en fin de séance « Qu'est-ce que cela vous apprend sur comment vous allez vous positionner en tant qu'assistante sociale diplômée ? » lui permet de se questionner et de réfléchir sur son positionnement futur. Cela fait place à sa subjectivité car elle se positionnerait différemment de sa praticienne formatrice. Les axes « représentatif », « réflexif », « normatif » et « opérationnel » me semblent avoir été travaillés également (Berclaz, 2014, cité dans ARS, 2020).

2. Affirmation et confrontation

L'expression de l'accompagnant-e crée parfois la confrontation. Celle-ci – habituellement considérée négativement – est bénéfique, dans la mesure où elle est respectueuse et tolérante.

Cifali le mentionne (2021, p.140) :

Face à un autre, nous ne biaisons pas et cherchons à dire avec des mots de prudence ce qui se passe, pour lui, pour son présent, de manière à lui permettre de se repérer, même si les mots évoquent une douleur, des empêchements, du pas encore abouti.

Elle nous invite à ne pas rester dans le silence, si celui-ci a pour but d'épargner la personne, car d'après elle, personne ne peut grandir et évoluer sans repère et sans mots dits avec tact.

Dans la vignette 2 (annexe 2, p.25), j'ai confronté l'étudiante à sa propre représentation (malgré un souhait de partage, elle s'interdit parfois de parler d'elle, de peur d'importuner son interlocuteur ou son interlocutrice) : « est-ce que pour vous, parler de vous consiste à vous plaindre ? » et « quand une personne vous rapporte un problème tel que celui que vous décrivez, est-ce que vous portez un jugement ? ». Après avoir répondu à ces questions, elle me dit : « je me rends compte que c'est bête ». Je reprends alors : « non ce n'est pas bête, mais c'est important de prendre conscience de comment vous agissez avec les autres et de ce que vous vous demandez à vous-même ». En relisant ce paragraphe, je me questionne encore sur les mots que j'aurais pu choisir pour formuler ma pensée avec encore plus de tact. Cependant, la confrontation me paraissait nécessaire. En effet, l'étudiante ne trouvait pas légitime de parler d'elle ou de répondre à certains de ses besoins, alors que le fait de se taire et de ne pas s'écouter l'a mise dans une situation angoissante. Cette confrontation lui a permis de se rendre compte de son fonctionnement et de conscientiser l'importance de prendre soin de soi afin de pouvoir aider l'autre personne. Elle m'a d'ailleurs relaté avoir commencé à cultiver un jardin, à la suite de cette séance, afin de prendre du temps pour elle. Dans cet exemple, l'axe « réparateur » et l'axe « réflexif » (Berclaz, 2014, cité dans ARS, 2020) me paraissent avoir été particulièrement mobilisés.

Cifali relève aussi que certain-e-s professionnel-le-s « ont tellement peur d'être « mauvais-e » qu'ils n'osent plus prendre le risque de la rencontre, le risque de la confrontation le risque de tirer l'autre de là où il est. » (1997-2002, p.26). Je fais le parallèle avec certaines de mes peurs, citées dans la première partie de ce travail (blesser, déstabiliser l'autre personne, l'empêcher de s'affirmer etc...). *Dans la vignette 1(annexe 1, pp.23-24), les professionnel-le-s partaient régulièrement dans la recherche de solutions. Par peur de les déstabiliser, de déranger, je n'ai pas osé les confronter au fait qu'ils avaient besoin de trouver des solutions. Mon manque d'affirmation ne leur a pas permis de poser une réflexion ni sur ce qui était favorisé ou empêché par cette recherche de solutions, ni sur la raison pour laquelle ils avaient besoin de trouver des solutions.*

Comme le mentionne Cifali (2021, p.60) :

L'écouter n'impose pas de nous adapter à lui au point de ne rien lui dire de peur de le blesser, le dialogue ne serait alors qu'un monologue. L'échange peut se tenir à partir de nos écarts. Nous n'avons pas à nous nier à son profit, il n'a pas besoin d'un miroir de lui-même mais d'une rencontre avec une personne différente qui tient compte de lui.

Cifali (1997-2002) avoue ne pas être délivrée d'une réflexion sur les conséquences de ses actes. Je considère cette réflexion comme une proposition d'accepter que je ne puisse pas toujours être parfaite dans ma manière d'accompagner, mais que la réflexion et la réflexivité sont nécessaires et doivent impérativement faire partie de mon quotidien. Cifali m'incite à

accepter mon questionnement comme faisant partie intégrante de ma pratique et à ne pas me laisser paralyser par celui-ci. Ainsi j'apprends à m'affirmer, quitte à prendre le risque de confronter et de me tromper.

Taire l'affirmation

Brissaud (2012) rappelle que le silence permet à la ou au patient-e d'explorer son expérience. Il souligne les tensions vécues par l'accompagnant-e qui doit choisir entre la retenue ou le dévoilement, le fait d'intervenir ou de rester silencieux. Ce sont ces tensions que je vis régulièrement dans mon activité de superviseuse. Brissaud mentionne « je ne dispose d'aucun outil, d'aucune démarche pour ce choix, tout au plus ai-je quelques repères » (2012, p.83). Si je comprends sa pensée, il m'appartient de m'appuyer sur des repères pour m'orienter. Une base de repères m'a été donnée par la formation. Les autres repères sont à rechercher – me semble-t-il – dans mes pensées, mes émotions et mes questionnements sur le moment. Il s'agit ensuite de les relier avec ma préoccupation d'accompagner l'autre à son rythme, avec tact et bienveillance.

Cifali précise l'importance de l'intersubjectivité qu'elle définit comme « un travail sur soi dans le rapport à l'autre » (p.16). La ou le superviseur-e est supposé-e quitter la position d'expert-e et donner confiance à l'autre en sa propre connaissance. *Dans la troisième vignette (annexe 3, p.26), j'étais interpellée par le fait que l'étudiante avait choisi le domaine du social « par dépit » et qu'elle le définissait comme n'étant pas sa « passion ». Si jeune, elle trouvait pourtant qu'il était trop tard pour changer de voie et souhaitait terminer sa formation et débiter sa carrière dans le travail social. Persuadée que cette professionnelle ne partait pas sur de bonnes bases, mais consciente de ma subjectivité, je n'ai pas souhaité affirmer ma conception des choses et la pousser à changer de voie. Je l'ai félicitée de s'être mise en réflexion et nous avons travaillé ses besoins et ses ressources dans cette situation particulière de manque de passion.* Comme le souligne Paul (2012, p.16) :

Cette posture de non-savoir suppose de laisser en suspens nos discours professionnels et personnels dominants (ce que nous savons et pensons savoir), se déshabituer de l'idée de comprendre trop vite l'autre, de savoir à sa place ce qu'il conviendrait de choisir, d'énoncer « le » choix qu'il conviendrait de faire et d'avoir l'esprit ouvert au défi et au changement, à l'inattendu.

Dans les supervisions suivantes, je n'ai pu que constater que, malgré mes préjugés, ce « manque de passion » n'impactait aucunement l'investissement de cette professionnelle pour ses bénéficiaires ainsi que son questionnement éthique. J'en conclus qu'il est bénéfique de ne pas s'affirmer précipitamment et de bien rester dans cette posture de non-savoir.

La supervisée de la vignette 2 (annexe 2, p.25) se questionnait sur le fait de donner ou non un verre d'eau à sa bénéficiaire. Ce n'était pas la coutume dans son service. Cependant, la bénéficiaire le demandait à chaque fois, avec insistance. Ce verre d'eau était devenu emblématique du pouvoir de la cliente sur l'assistante sociale. J'ai questionné l'étudiante : « vous voulez le donner ce verre d'eau ou non ? » elle ne le souhaitait pas. Alors que j'aurais personnellement offert de l'eau dans cette situation précise, je ne l'ai pas affirmé. En effet, je sentais que mon positionnement aurait pu influencer l'étudiante. J'ai simplement mentionné que certain-e-s professionnel-le-s entreraient dans cette demande et d'autres non, chaque fonctionnement pouvant être argumenté et justifié. Je souhaitais qu'elle puisse prendre une décision libre, conforme à ses conceptions et à ses valeurs du moment. Nous avons ensuite travaillé sur l'importance de la cohérence entre ses pensées, ses actions, et son discours auprès du bénéficiaire.

L'affirmation de sa subjectivité

La ou le superviseur-e, en s'affirmant, assume ses conceptions. Elle ou il affirme également ses valeurs, sa singularité et sa différence. En invitant la ou le supervisé-e à rechercher un sens, à affirmer ses conceptions et ses valeurs, elle ou il lui propose de s'affirmer, de se constituer en sujet. Maela Paul (2017, p.34) définit le sujet de la façon suivante : « Est sujet celui qui est capable, dans une situation existentielle, de donner une signification à ce qu'il vit, de dire où il est, qui il est, et vers où il souhaite s'orienter. Dire est le premier pouvoir pris sur la situation. ». Dans tous les exemples cités, j'ai tenté d'allier mon affirmation avec l'affirmation de ma subjectivité. En effet, les affirmations sont régulièrement posées sous forme de questionnement ou en mentionnant que ce que j'affirme est relatif à mes perceptions. Par ce biais, j'invite la personne supervisée à se questionner, à s'affirmer elle aussi, et à se décentrer. Je pense que cette pratique favorise l'expression de l'affirmation de la personne supervisée. *Dans la vignette 2, (annexe 2, p.25) l'étudiante peinait à prendre en compte ses ressentis et à se considérer positivement. Je lui ai alors partagé ma conception des choses « d'après moi, vous êtes votre principal outil de travail ». Ces paroles, anodines pour moi, ont été comme une révélation pour elle. Elle disait ne jamais avoir perçu cela de cette manière. Elle a ensuite fait sienne cette affirmation et l'a reprise plusieurs fois dans la séance, comme pour la conscientiser. Le fait de partager ma conception a permis à l'étudiante de donner un sens différent, de se percevoir autrement et de percevoir différemment les conséquences de son fonctionnement. Cette affirmation a donc amené un sens nouveau. Elle a eu pour conséquence l'affirmation de la subjectivité de la supervisée et l'a amenée à se mobiliser afin*

de prendre soin d'elle. Les axes « représentatif » et « réflexif » (Berclaz, cité dans ARS, 2020) sont mobilisés.

Il me paraît primordial que la personne supervisée se pose la question du sens de ses actes et de ceux de l'organisme pour lequel elle travaille. *Dans la deuxième vignette (annexe 2, p.25), l'étudiante ne se positionnait pas face à sa praticienne formatrice (PF) dont le comportement lui semblait pourtant inapproprié et qu'elle aurait voulu faire changer. Elle se questionnait aussi sur le manque de positionnement de ses collègues, face à cette dernière. J'ai affirmé que selon moi, l'étudiante avait bien relevé un dysfonctionnement. Nous avons alors observé ensemble que le positionnement semblait manquer dans tous les niveaux de la grille d'Ardoino dans ce contexte de travail. Ce sens donné, relevant la justesse du regard de l'étudiante a permis de la valoriser. J'ai aussi questionné l'étudiante sur ce qui avait fonctionné dans la communication avec sa PF. Elle s'est aperçue que le fait de parler d'elle-même avait favorisé une attitude d'ouverture chez son interlocutrice. La prise de conscience de cette ressource a permis à l'étudiante de s'impliquer : elle a décidé de se positionner face à sa PF, pour son bien mais aussi selon ses dires « pour les prochains stagiaires ». Son positionnement ainsi que son intention de questionner encore ses collègues sur leur propre posture laissent supposer que cette implication se répercutera sur certains autres niveaux de la grille d'Ardoino.* Dans cette situation, l'affirmation permet de donner un sens à la situation. L'affirmation aide aussi la personne supervisée à prendre un pouvoir sur la situation et à donner un sens à son positionnement.

L'affirmation de ma propre subjectivité me semble incontournable : elle permet d'accepter ma position comme étant une parmi toutes les autres positions possibles. Elle permet aussi de questionner la ou le supervisé-e à propos de sa perception personnelle. Etant donné que la peur de blesser ou de faire mal m'empêche de m'affirmer, le fait de rendre mes pensées et mes sentiments subjectifs me permet de les relativiser et de relativiser leur impact. Je suis plus libre de les nommer si je questionne la personne supervisée sur ses propres pensées et perceptions. C'est ce qui permet la rencontre et un véritable échange.

J'ai, de manière générale, affirmé ma subjectivité lors de la proposition de médiations et de références théoriques ou de modèles de compréhension. L'utilisation de médiations permet généralement de se différencier et de susciter des réflexions sur cette diversité. Les médiations permettent habituellement aux personnes d'affirmer leur singularité. En proposant l'outil de médiation, j'explique toujours dans quel but je souhaite l'utiliser. Il me paraît primordial à ce moment d'être authentique, et donc de s'affirmer, d'affirmer ma conception des choses, ma singularité et d'être ainsi dans une relation vraie. Lors de la proposition de modèle, j'affirme ma subjectivité en proposant un éclairage qui fait sens pour moi, mais qui laisse libre les personnes supervisées d'adhérer ou non. Je présente toujours ces modèles en termes de

proposition de réflexion. Dans mon journal de bord, j'ai d'ailleurs relevé ces paroles de l'une de nos formatrices : la ou le superviseur-e amène un avis, qu'elle ou il considère comme valant ni plus ni moins que celui des autres membres du groupe et elle ou il accepte d'être contesté. J'ai aussi considéré de manière générale les bilans et régulations de fin de séances comme des moments-clés. Durant ceux-ci, j'ai affirmé ma perception du travail effectué ou des ressources que j'avais observées, en laissant libre les supervisé-e-s de juger et de verbaliser si cela leur parlait ou non.

La notion de subjectivité présente des avantages : elle permet à la personne supervisée de donner son avis, de considérer un autre avis que le sien et donc éventuellement de reconsidérer ses conceptions. *Dans la deuxième vignette (annexe 2, p.25), je suis touchée par le fait que l'étudiante ne reconnaisse pas ses compétences et je l'exprime : « C'est ça qui me touche : c'est que la reconnaissance de vos compétences passe uniquement par ce que les autres disent de vous. Personne ne vous a dit que vous aviez des compétences cardio et pourtant vous les avez (la jeune femme est une bonne sportive). » Cela permet à l'étudiante de s'affirmer « Je vis bien comme ça, sauf dans ce contexte précis » mais elle prend du recul par la suite : « En fait j'aimerais trouver des compétences par moi-même ». Elle finit cette séance par une prise de conscience : « J'ai des valeurs et envie de les respecter. Finalement moi aussi je suis unique. J'ai des compétences à amener aux autres. »* Elle arrive à une meilleure connaissance de soi et prend conscience qu'elle doit amorcer un travail sur la gestion des émotions.

Résultats

Grâce à ces différents allers-retours entre ma pratique et la théorie, je vais tenter de répondre à ma question de recherche.

L'affirmation de soi de la ou du superviseur-e peut visiblement favoriser le processus de supervision. Elle est un élément de la posture qui permet d'accompagner la personne supervisée dans sa réflexion. Elle permet l'implication dans la relation et la mobilisation de l'accompagné-e. Elle permet également de valoriser, de guider, de questionner et de confronter. Toutes ces actions favorisent la mobilisation des six axes qui doivent se retrouver dans un processus de supervision.

Cependant, taire l'affirmation peut aussi s'avérer efficace. D'où la nécessité d'un questionnement permanent et d'une recherche de repères qui vont de pair avec l'affirmation. Je retiens que l'affirmation doit être dosée et bien réfléchie. Elle reflète paradoxalement la position de non-savoir de la ou du superviseur-e. L'affirmation de la subjectivité de l'accompagnant-e est donc incontournable et relève de sa position de non-expertise : elle

révèle que sa position est une possibilité parmi toutes les autres. Elle permet d'ouvrir le champ de vision et de questionner l'accompagné-e sur ses conceptions personnelles. Elle permet d'affirmer sa perception en tant que sujet : c'est une invitation à être soi-même et à réfléchir à propos de son identité ou de son fonctionnement. L'affirmation favorise la prise de conscience de la subjectivité de l'accompagné-e, lui permettant de considérer un sens nouveau et ainsi de faire un pas de côté.

Ce travail sur l'affirmation éveille aussi mon intérêt à propos de l'affirmation de soi des étudiant-e-s : quelles sont leurs représentations à ce sujet ? quelles sont leurs capacités d'affirmation de soi en situation de formation pratique ? Je me questionne aussi sur les manières possibles de travailler concrètement leurs capacités d'affirmation de soi en supervision.

Comme expliqué en début de travail, cette recherche est subjective car elle est basée uniquement sur mes propres expériences de supervision et sur ma propre perception de l'affirmation. Je conçois ma posture de superviseuse comme étant encore en construction et j'imagine donc qu'elle sera amenée à évoluer encore significativement (tout comme ma manière de m'affirmer ou de susciter l'affirmation des personnes que j'accompagne). Ma difficulté à trouver dans les séances des exemples d'affirmation pure peut présenter un biais dans cette recherche. En effet, j'ai souvent ressorti des situations qui relèvent du questionnement, en me demandant comment, en questionnant, je laisse aussi transparaître une affirmation. Enfin, j'ai attribué des conséquences (positives ou négatives) perçues dans le déroulement des séances au fait de m'être affirmée, alors que ces conséquences pourraient potentiellement être dues simplement au hasard, aux compétences des supervisé-e-s, ou à tout autre élément influençant la relation.

[Retour sur les vignettes](#)

Dans ce travail, j'ai choisi de faire apparaître mon expérience pratique sous forme de vignettes pour alimenter mes réflexions. Je ne souhaitais pas me baser sur les expériences d'autres superviseur-e-s. En effet ma réflexion de départ nécessitait de passer par un travail personnel et une prise de conscience : un réel cheminement. Comme je l'ai mentionné en début de travail, je craignais de m'affirmer, n'y voyant que des effets néfastes. Pour oser m'affirmer, il m'a paru nécessaire de prendre conscience du moment opportun et de la bonne manière de m'affirmer, ainsi que des conséquences positives de cette posture.

N'ayant que trois processus de supervision à mon actif au moment de rédiger le travail, je n'ai eu que le choix de baser mes vignettes sur le peu d'expérience que j'avais. J'ai sélectionné

mes vignettes dans le matériel fourni par mes relevés de notes durant les supervisions ou lors des retours (dans lesquels j'avais relaté relativement précisément des bouts de discussion). J'avais aussi enregistré quelques supervisions pour les travaux de validation des modules 4 et 5, dans lesquelles j'ai pu prélever quelques exemples. Etant donné la posture de non-savoir que j'essaie généralement d'adopter, ma difficulté principale a résidé dans le fait de retrouver des éléments relevant purement de l'affirmation. C'est ce qui m'a permis de réaliser qu'une affirmation en était une non seulement sous forme affirmative, mais qu'on affirmait aussi quelque chose de soi en posant une question ou en relevant une observation.

Le fait d'illustrer mon propos avec des vignettes m'a permis :

- D'analyser plus précisément ce qui se passait dans mes supervisions.
- D'y apporter un éclairage théorique.
- De mieux prendre conscience de mon fonctionnement et de son impact sur l'autre.
- De donner un sens à mes expériences.
- D'ancrer ma posture.
- De mieux me rendre compte de l'impact de l'affirmation, et particulièrement de l'affirmation difficilement perceptible, car formulée en tant qu'observation ou questionnement.

Conclusion

C'est ainsi qu'après une esquisse sur l'intuition, j'ai dévié sur l'affirmation de soi. Dans mes premières expériences pratiques en formation, je peinais à m'affirmer : voyant les dangers que cette posture pouvait faire encourir à l'autre ou à moi-même. Au fur et à mesure du cheminement, j'ai découvert l'affirmation sous un autre angle de vue : une façon positive d'incarner ma posture et de m'impliquer dans la rencontre avec la personne supervisée.

Ce travail de recherche m'a permis de prendre conscience que malgré certains risques, j'étais capable de m'affirmer, et légitime de le faire. Il m'a permis de trouver des pistes pour vaincre mes peurs. Il a en outre mis en valeur les bénéfices de mon affirmation auprès des supervisé-e-s ainsi que les bénéfices de leur propre affirmation, que ce soit en supervision ou dans leur fonction professionnelle.

Les recherches théoriques m'ont donné une multitude de pistes de lectures ainsi que des propositions de compréhension. Elles ont confirmé ma préférence pour divers modèles de compréhension et de références qui m'aident à faire face à un monde complexe et changeant. Comme je l'ai déjà mentionné, il m'a été difficile de relever dans les vignettes des moments d'affirmation pure, puisque j'adopte une position de non-savoir et que j'utilise davantage le questionnement que l'affirmation. Maela Paul (2012, p.16) l'explique ainsi : « La compétence

du professionnel ne consiste plus à énoncer des compréhensions, des explications, des interprétations, mais à s'ouvrir aux savoirs et vérités construits par les échanges et les dialogues, en situation. ». Je relève donc que l'affirmation se traduit aussi – bien que plus discrètement – à travers des relances ou des questionnements. Comme le mentionne également Paul (2012, p.16) « "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. ».

Ainsi, je me représentais au début de ce travail que l'affirmation de soi consistait uniquement à donner un avis tranché et définitif. Je vois aujourd'hui que le champ de l'affirmation est beaucoup plus large et que je m'affirmais déjà sans en prendre conscience. Ce travail m'a aussi permis de mettre en lumière la face cachée de l'affirmation : celle qui consiste à prendre en compte sa subjectivité et à prendre soin de l'autre en la lui révélant.

Je me rappelle une citation de l'une de nos professeur-e-s « vous ne pouvez pas faire de supervision sans prendre de risque ». Je peux aujourd'hui en faire un parallèle : « je ne peux pas faire de supervision sans m'affirmer ». Les systémiciens prétendent qu'on ne peut pas ne pas communiquer : j'ai découvert que je ne peux pas ne pas m'affirmer, car toutes mes interactions révèlent qui je suis et affirment quelque chose de mes conceptions, de mes questionnements, de mes valeurs et de mon identité. A la fin de ce travail, je constate que je ne m'affirme pas seulement en donnant des opinions, mais surtout en partageant mes questionnements ou mes observations. Comme l'a verbalisé une collègue de formation « dès qu'on nomme un truc, on ouvre une porte ». Je prends conscience que ce que je partage révèle une part de moi et impacte la relation superviseur-e – supervisé-e.

Le processus de recherche n'a pas été évident à vivre. Il m'apparaît tel une création dans le domaine des arts ou de la cuisine : tout d'abord, des ingrédients disparates ou des traits isolés qui seuls ne ressemblent à rien. C'est seulement une fois rassemblés et travaillés qu'ils permettent d'exprimer un résultat final que je souhaite plus ou moins harmonieux et cohérent. Le travail a certes été de longue haleine, mais j'ai eu du plaisir à mettre mes recherches et découvertes théoriques en lien avec ma pratique professionnelle. Je suis désormais plus ancrée dans mon rôle de superviseure : j'ai davantage confiance en mes compétences et découvre les bénéfices de ma posture. J'accepte aussi davantage mes questionnements et mes doutes qui – je le comprends aujourd'hui – participent à mon éthique professionnelle. Ainsi, je fais miennes les paroles de Philippe Meirieu (2013) :

Alors, pourquoi ne suis-je pas tout à fait rassuré ? Sans doute parce que je doute toujours un peu de moi et que je m'astreins à cultiver cette fragilité sans laquelle, je crois, on ne construit aucune relation authentique avec autrui.

Bibliographie

- André, C. (2009). *Imparfais, libres et heureux. Pratique de l'estime de soi*. Odile Jacob.
- ARS Association Romande des superviseurs, (2020). *Code de déontologie*.
<https://superviseurs.ch/supervision/deontologie/>
- ARS Association Romande des superviseurs, (2020). *Définition de la supervision*.
<https://superviseurs.ch/supervision/>
- Baldwin, M., Stora, N., & Ducroux-Biass, F. (2009). Entretien avec Carl Rogers sur l'utilisation du Self en thérapie. *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*. 10, 5-15. <https://doi.org/10.3917/acp.010.0005>
- Bauer, J. (2012) *Pourquoi je ressens ce que tu ressens. La communication intuitive et le mystère des neurones miroirs*. Guy Trédaniel.
- Bellenger, L. (2007). *La confiance en soi*. ESF
- Brissaud, F. (2012). Posture Clinique: Un essentiel de la pratique gestaltiste d'orientation maïeutique. *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 30, 78-86.
<https://doi.org/10.3917/cges.030.0078>
- Cifali, M. (1997-2002). *Une altérité en acte. Grandeurs et limites de l'accompagnement*.
[https://www.mireillecifali.ch/Articles_\(1997-2002\)_files/alterite.pdf](https://www.mireillecifali.ch/Articles_(1997-2002)_files/alterite.pdf)
- Cifali, M. (2021). *Préserver un lien. Ethique des métiers de la relation*. Presses Universitaires de France.
- Cungi, C. (1996). *Savoir s'affirmer en toutes circonstances*. Retz.
- Donnay, J. & Charlier, E. (2008). *Apprendre par l'analyse de pratiques, initiation au compagnonnage réflexif*. Presse universitaire de Namur
- HES-SO. (2010). *Supervision pédagogique Bachelor Travail Social HES-SO*. Haute école spécialisée de Suisse occidentale.
- HES-SO. (2020). Plan d'études cadre 2020 Bachelor of Arts HES-SO en Travail social. Haute École spécialisée de Suisse occidentale.
<https://www.hevs.ch/media/document/3/pec2020-ba-travail-social-fr.pdf>
- Meirieu, P. (2013). *Bloc notes de Philippe Meirieu : Lettre à mes amies féministes (avec qui je suis plus que jamais solidaire)...*
http://www.meirieu.com/nouveautesblocnotes_dernier_01_2013.htm
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil.
- Oughourlian, J. (2019). *Optimisez votre cerveau ! Neurones miroirs : le mode d'emploi*. Plon.
- Paul, M. (2011). Le coaching comme « art de la conversation » : L'enjeu de sa posture. *Revue Internationale de psychosociologie*, XVII, 123-147.
<https://doi.org/10.3917/rips.042.0123>

Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation Thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 110, 13-20.

<https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>

Paul, M. (2017). *Accompagnement et évaluation des pratiques professionnelles*. IFFP.

Rogers, C. (2018). *Le développement de la personne*. Interéditions.

Rouzel, J. (2017). *La posture du superviseur*. Erès.

Weissbrodt, M. (2014). De la supervision à soi. Et le contraire. [Travail de diplôme, Haute école Fribourgeoise de travail social] Superviseurs.ch.

<https://superviseurs.ch/multimedias/travaux-diplomes/de-la-supervision-a-soi-et-le-contre.pdf>

Annexes

Vignette 1

Ma première expérience de supervision hors formation consiste en un processus pour 4 professionnel-le-s travaillant dans une maison verte. Ces professionnel-le-s travaillent par couple, en tournus, et jamais avec les mêmes bénéficiaires (à propos desquels, ils ne savent rien, selon le concept Maison Verte). Ce processus est donc à mi-chemin entre une supervision de petit groupe et une supervision d'équipe (pour laquelle je n'ai pas été formée). L'équipe étant petite et soudée et ayant personnellement besoin rapidement d'expériences pratiques, j'ai accepté le défi.

Cette équipe a l'habitude d'amener des situations à traiter dans les supervisions, à la manière d'une analyse de pratique. Afin de poser un cadre et de bien comprendre leur demande, je leur ai expliqué la différence que je voyais entre une analyse de pratique et une supervision. Les professionnel-le-s m'ont dit être partants pour « un peu des deux ». Pour correspondre à leur manière de faire et ne pas les déstabiliser, je me suis adaptée à cette habitude d'amener une situation préalablement choisie en équipe. En parallèle, j'ai essayé de faire ressortir leur identité professionnelle, leurs positionnements, leurs ressources, leurs valeurs etc... par mon questionnement et les outils de médiation que je proposais.

Une des 4 collaboratrices quittait l'équipe et allait être remplacée. La personne engagée en premier n'est pas restée car elle n'a pas correspondu aux attentes. Un jeune homme sur le point de se former en travail social a ensuite rejoint l'équipe durant les quelques mois qui précédaient son entrée en formation. Il a ensuite été remplacé par une nouvelle collaboratrice en fin de processus de supervision, qui a démissionné avant la fin de sa période d'essai. Les séances relatées concernent principalement la période où le jeune homme faisait part de l'équipe. Une seule concerne l'arrivée de la nouvelle collaboratrice.

De manière générale, les professionnel-le-s de cette équipe mettaient en avant les ressources de leur équipe, qu'ils considéraient comme « idéale » : cela me questionnait. Je présumais que l'équipe était encore fragile et avait besoin de se constituer avant de se différencier, ce que j'ai pu verbaliser. Par des questionnements principalement basés sur leurs ressources et leurs compétences, je les ai invité-e-s à se différencier, ce qu'elles et il ont commencé à faire petit à petit, non sans difficulté.

Mon questionnement naïf au début d'une séance – à propos d'une compétence dont elles ou il se souvenaient avoir fait preuve durant les dernières semaines – a même provoqué une gêne générale suivie d'une grosse émotion (larmes) chez l'une des membres de l'équipe. Selon moi, derrière ces situations que l'équipe présentait se cachait la peur des professionnel-le-s d'être incompetent-e-s et/ou désœuvré-e-s. Le lieu d'accueil venait de déménager et

peinaît à être occupé comme auparavant. De même, les professionnel-le-s avaient parfois la sensation que leur travail n'était ni reconnu par leurs partenaires réseau, ni valorisé. Je sentais planer un sentiment d'inutilité et une remise en question du bien-fondé de leur structure par les partenaires, si on ne reconnaissait pas les bienfaits de leur accompagnement. J'ai affirmé mes suppositions et ai questionné l'équipe à ce sujet : mes hypothèses ont été vérifiées.

A la quatrième supervision, les professionnel-le-s sont venu-e-s avec une situation qui décrivait des tensions avec une collaboratrice de la commune. Celle-ci devait collaborer avec l'équipe pour organiser l'inauguration de la structure. Cette séance leur a permis de prendre conscience qu'elles et il souhaitaient se positionner comme des pionnières et pionnier afin de faire reconnaître et valoriser leur travail auprès des familles. Cet événement les a déstabilisé-e-s mais leur a donné l'occasion d'affirmer leur positionnement, leurs ressources et leurs valeurs, ainsi que de réaffirmer leur affiliation au concept « Maison Verte ».

C'est alors qu'à la séance suivante, elles et il ont souhaité ne plus travailler à partir d'une situation mais plutôt à partir de leurs préoccupations du moment. Le travail sur leur identité et sur leur perception de leur rôle semble avoir favorisé une légère reprise de confiance en leurs compétences. Cela leur a permis de prendre leur place dans le réseau organisationnel et d'accepter de parler de leurs conceptions, de leurs fonctionnements, de leur identité, plutôt que de leurs bénéficiaires.

A l'avant-dernière supervision, nous avons travaillé sur la manière de rendre observables les compétences que les trois collaboratrices restantes souhaitaient évaluer chez la ou le professionnel-le qui rejoindrait bientôt l'équipe.

Je ne me suis pas sentie dans une position affirmée dans cet accompagnement. N'ayant ni l'entier des outils, ni l'expérience souhaitée, je sentais que certains aspects m'échappaient. Je n'étais pas toujours capable d'affirmer mon avis, de relever mes observations et mon questionnement, ou de réguler la participation de chacun. Cette expérience est représentative de mon cheminement sur la voie de l'affirmation de moi. J'ai appris à m'adapter à l'équipe que j'accompagnais, à leur rythme, à leurs préoccupations. Au début très peu affirmée, j'ai pu au fur et à mesure devenir de plus en plus confiante en mes observations et capable de les affirmer et de les soumettre à la validation de l'équipe. Je me sens encore dans une position fragile face à un groupe.

Vignette 2

Léa¹ est une étudiante HES qui effectue sa deuxième période de formation pratique en tant qu'assistante sociale. Ayant effectué sa première période de formation pratique dans un autre canton, elle a obtenu l'autorisation de changer de superviseur-e pour rester près de son lieu de vie et de son lieu de stage actuels. Elle effectue son stage dans le domaine de l'aide sociale. Tout à fait à l'aise dans ses tâches et ses fonctions administratives et sociales, elle se pose beaucoup de questions éthiques sur son accompagnement et sur celui de son équipe de travail. Elle met vraiment le bénéficiaire au centre et n'hésite pas à se remettre en question et à remettre en question les idéologies dominantes de son groupe de travail.

Son domaine de travail est mouvementé : il y a beaucoup de changements et plusieurs professionnel-le-s sont en arrêt pour des raisons de santé (burn out).

Alors qu'elle se considère comme étant habituellement assez sûre d'elle, Léa rencontre des difficultés à parler de ses émotions, à percevoir ses compétences, à prendre en compte ses ressentis et à prendre soin d'elle dans le travail.

Elle est cependant suffisamment affirmée pour oser questionner ses collègues et leur parler de son expérience ou de ses conceptions.

Nous avons beaucoup travaillé sur son positionnement : face au bénéficiaire, face à sa praticienne formatrice et face à ses collègues.

Nous avons également travaillé sur les nombreuses compétences intégrées de Léa : elle les reconnaît difficilement. Elles sont tellement naturelles pour elle, qu'elle a de la peine à les valider en tant que compétences professionnelles.

De manière générale, je n'ai pas rencontré de difficulté à m'affirmer dans les supervisions pédagogiques, me sentant davantage en sécurité avec les étudiant-e-s qu'avec un groupe de professionnel-le-s. Dans ce processus, mes affirmations ont surtout eu pour objectif de faire reconnaître les compétences et de valoriser l'étudiante.

¹ Prénom d'emprunt

Vignette 3

Nyla² est une étudiante HES qui effectue sa deuxième période de formation pratique en tant qu'assistante sociale. Ayant effectué sa première période de formation pratique dans un autre canton, elle a obtenu l'autorisation de changer de superviseur-e pour rester près de son lieu de vie et de son lieu de stage actuels. Elle effectue son stage dans le domaine de la curatelle. Depuis le début de son stage, Nyla rencontre des difficultés à s'intégrer à son équipe de travail. Ces difficultés perdureront jusqu'à la fin de la période de formation pratique. Elle me paraît peu guidée et peu soutenue par sa praticienne formatrice.

Tout à fait à l'aise dans les contacts sociaux et l'accompagnement, elle me paraît rencontrer plus de difficultés dans les tâches administratives et dans la prise en compte du contexte global dans l'analyse des situations.

Bien qu'elle ait beaucoup de plaisir dans l'accompagnement, elle remet en question son choix professionnel, qu'elle considère avoir fait « par dépit ».

J'ai accompagné cette étudiante dans la prise en considération du contexte et des différents niveaux d'intelligibilité de chaque situation. Nous avons défini ses conceptions du métier et de la prise en charge des bénéficiaires. Nous avons relevé des questionnements éthiques que la jeune femme percevait, mais qui n'étaient pas partagés avec son équipe de travail, du fait de leurs différences ou de leur manque de communication.

De manière générale, je n'ai pas rencontré de difficulté à m'affirmer dans les supervisions pédagogiques, me sentant davantage en sécurité avec les étudiant-e-s qu'avec un groupe de professionnel-le-s. Dans ce processus, mes affirmations ont principalement eu pour effet de soutenir l'étudiante, de valoriser ses compétences et ressources ainsi que de susciter des questionnements. Tout ce qui ne pouvait pas être réalisé au sein de l'équipe. Elle a pu se projeter dans la fonction d'assistante sociale diplômée qu'elle serait bientôt, en acceptant de faire différemment de ses collègues, afin de correspondre à ses conceptions et à ses valeurs.

² Prénom d'emprunt

Tableau des effets supposés

Affirmation de la superviseure	Travail (supposé) réalisé par le supervisé-e sur les compétences du PEC 2020 dans la situation particulière citée (ou la superviseure s'est affirmée)
S'affirmer pour donner la parole, inclure dans le groupe (p.5 ; p.10)	<p>1. Expliciter, étayer et argumenter les valeurs, les principes éthiques et le cadre déontologique du travail social qui fondent leur action.</p> <p>4. Établir des diagnostics de situation, construire, mener et évaluer des projets d'intervention et des actions en se basant sur des connaissances scientifiques, méthodologiques et des savoirs d'action.</p> <p>5. Développer une pensée critique, questionner le sens de l'action sociale et proposer des modes d'intervention et de transformation sociales pertinents, créatifs et diversifiés, qui intègrent les enjeux sociaux, économiques, culturels et politiques aux niveaux local, national et international.</p> <p>7 Organiser, coordonner le travail en équipe et en réseau, et collaborer dans des logiques d'interprofessionnalité et d'interdisciplinarité.</p>
Affirmer sa maladresse dans le groupe (p.6)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p> <p>3. Construire et développer une relation professionnelle dans une posture favorisant le pouvoir d'agir et l'autodétermination des individus, groupes et communautés.</p>
Affirmer ses limites, ses difficultés (p.9)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p>
S'affirmer dans la rencontre (parler de soi, p.9)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p>
S'affirmer en partageant sa perception (p.10)	<p>1. Expliciter, étayer et argumenter les valeurs, les principes éthiques et le cadre déontologique du travail social qui fondent leur action.</p> <p>3. Construire et développer une relation professionnelle dans une posture favorisant le pouvoir d'agir et l'autodétermination des individus, groupes et communautés.</p> <p>5. Développer une pensée critique, questionner le sens de l'action sociale et proposer des modes d'intervention ...</p>
S'affirmer en relevant un manque (p.11)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p> <p>4. Établir des diagnostics de situation, construire, mener et évaluer des projets d'intervention et des actions en se basant sur des connaissances scientifiques, méthodologiques et des savoirs d'action.</p>
Affirmer pour guider, soutenir (pp.11-12)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p> <p>6. Communiquer de manière claire et adéquate, oralement, par écrit et/ou selon des modalités appropriées, auprès de publics diversifiés et dans des contextes variés.</p>
Affirmer en confrontant, en questionnant (pp.12-13)	<p>3. Construire et développer une relation professionnelle dans une posture favorisant le pouvoir d'agir et l'autodétermination des individus, groupes et communautés.</p> <p>7. Organiser, coordonner le travail en équipe et en réseau, et collaborer dans des logiques d'interprofessionnalité et d'interdisciplinarité.</p> <p>8. Comprendre les divers déterminants de l'organisation, se situer et assurer les tâches de gestion, d'administration et de coordination.</p>
Affirmer en confrontant au non-abouti (pp.13-14)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p>
Taire l'affirmation (p.15)	<p>2. Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p> <p>3. Construire et développer une relation professionnelle dans une posture favorisant le pouvoir d'agir et l'autodétermination des individus, groupes et communautés.</p>