

La supervision individuelle en groupe : innovation ou illusion ?

Sarah Dini et Emilio Pitarelli, Haute école de travail social, HES-SO Valais-Wallis.

Dans le cadre d'observations exploratoires portant sur la question de la professionnalité en institution, nous avons assisté à des séances de supervisions individuelles en groupe effectuées auprès d'un centre de détention pour mineurs à vocation socio-éducative. L'objectif de ces supervisions était de faire réfléchir collectivement les différent·e·s professionnel·le·s à des situations problématiques amenées par un·e participant·e, au moyen de la technique du *sculpting* (traduit par *sculpture* ou *sculpturation* en français). Cette méthode, issue des thérapies familiales systémiques, comporte deux phases.

Dans la première phase, la personne supervisée, nommée *sculpteur*, fait adopter une position et une mimique spécifiques à des protagonistes, nommés *acteurs*, afin de reconstituer une situation-problème qu'elle a vécue (Hanot, 2011). L'objectif est d'obtenir une configuration physique et figée des relations entre des personnes dans un lieu et une situation donnés, selon la représentation qu'en a le *sculpteur*. Ainsi, le *sculpteur* peut s'observer, car son rôle est joué par l'un des *acteurs*. A titre d'illustration, lors de l'une de nos observations, une situation-problème, nommée « colloque », mettait en scène un maître socio-professionnel affichant un air désespéré et exposant une situation à trois collègues assis en face de lui et exprimant chacun une émotion différente, à savoir l'accord, le désaccord et l'indifférence. Une fois la scène obtenue, les *spectateurs*, autrement dit les participant·e·s à la supervision n'ayant pas été sollicité·e·s pour incarner la scène, s'imprègnent de la sculpture vivante en se promenant autour de celle-ci. Après cette première sculpture, l'équipe de supervision, jouant le rôle d'*animateur*, demandent aux *acteurs* puis aux *spectateurs* leurs ressentis par rapport à cette mise en scène figée, afin de donner un feedback au *sculpteur*.

Dans la seconde phase, les *animateurs* demandent au *sculpteur* de produire une nouvelle sculpture d'un *état désiré* à partir de la situation-problème, en ayant comme objectif, comme le dirait Hanot « *de penser à son confort en tant qu'intervenant* » (2011, p. 472). Dans notre exemple, la deuxième sculpture nommée « dialogue » représentait ce même maître socio-professionnel souriant et apaisé, assis en cercle avec ses trois autres collègues qui lui souriaient en retour, avec un air d'approbation. Suite à cette 2^{ème} sculpture, les ressentis des *acteurs* puis des *spectateurs* sont à nouveau explorés, afin d'aider le *sculpteur* à trouver ses propres pistes de changement et ses objectifs de travail.

Notre questionnement porte sur les savoirs émergents de cette pratique de supervision individuelle collective où le groupe de pairs apparaît comme une communauté de praticiens (Michelot, 2011) mettant en commun connaissances et expériences pour aider un individu à trouver une solution à sa situation-problème. Dans ce cadre, l'équipe de supervision, en tant que personnes extérieures à la structure, a pour rôle de favoriser l'émergence et la circularisation des informations dans le groupe, menant à une co-construction de solutions possibles et à la mise en place d'objectifs concrets pour la personne supervisée. La responsabilité du contenu et des découvertes découlant du travail revient donc à la personne supervisée et au groupe de pairs, l'équipe d'animation ayant pour fonction de garantir le cadre. Par ses commentaires et ses questions, cette dernière crée un système d'intervention permettant au *sculpteur* de « voir autrement » une situation et d'apprendre quelque chose de neuf sur lui-même (Pluymaekers et Nève-Hanquet, 2007). En effet, en regardant quelqu'un d'autre assumer son rôle, le *sculpteur* a l'opportunité de découvrir sa propre intelligence émotionnelle et de faire des liens entre le problème amené et sa manière d'être et de penser (Calicis, 2006).

Cette technique de supervision sous-tend un processus global d'accompagnement réflexif (Charlier et Donnay, 2006) à partir de la perception du corps et des émotions. En effet, le *sculpting* se focalise sur l'implication émotionnelle (Pluymaekers et Nève-Hanquet, 2007) et met l'accent sur le non verbal

et la métaphore (Hanot, 2011). Il supprime ainsi le rôle prédominant de la parole et permet d'explorer des niveaux émotionnels plus profonds et plus inconscients. Toutefois, nos observations ont fait apparaître quelques limites. En effet, si cette méthode est supposée créer un dispositif sécurisant (Hanot, 2011), il s'est avéré que les participant-e-s peinaient à se proposer pour jouer le rôle du *sculpteur*, autrement dit à être la personne supervisée. De plus, même si, contrairement au psychodrame, le *sculpteur* ne joue pas son propre rôle, il se faisait sentir une crainte d'être jugé et que l'action professionnelle soit évaluée. Dans l'une des séances observées, la personne supervisée avait exprimé de fortes réactions de rejet face aux feedbacks et propositions du groupe. On peut donc supposer que la supervision individuelle en groupe peut entraver le processus de prise de conscience émotionnelle travaillée au moyen du *sculpting*, ou à l'inverse que l'aspect émotionnel peut entraver le processus de supervision en lui-même. Car en tant que processus de supervision, ces séances avaient également pour but une prise de recul et une analyse des pratiques et de l'activité professionnelle. En effet, toute supervision consiste en « *une réflexion approfondie sur le vécu professionnel. Elle porte sur des situations concrètes et actuelles de la vie professionnelle amenées par le supervisé. Son but est de développer chez ce dernier la conscience de ses actes, de ses responsabilités, de son engagement, de sa capacité de créer des liens interpersonnels et de coopérer. Elle requiert un effort de compréhension et d'analyse de son fonctionnement professionnel intégrant les aspects cognitifs, relationnels, émotionnels et corporels* » (de Jonckheere & Monnier, 1996, p. 68). Plus spécifiquement, la supervision en groupe permet « *un apprentissage au travail en équipe* » (p.69), la participation des autres collègues permettant une confrontation des regards et un partage d'outils.

La dynamique d'analyse observée, à savoir la réflexion rétrospective sur l'action et la transformation des prises de conscience qui en découlent en action favorisant le changement, nous font rapprocher cette forme de supervision à une analyse de pratiques. En effet, Wittorski (2003) décrit l'analyse de pratique comme une auto-analyse des professionnel-le-s à l'aide d'une personne animatrice: en prenant de la distance par rapport à son action, la personne supervisée opère une « conscientisation » de ses propres capacités et développe une capacité à gérer ses pratiques. Pour l'auteur, cette réflexion collective sur les pratiques professionnelles permet l'émergence de « nouvelles » compétences, grâce à la formalisation des pratiques professionnelles par les personnes supervisées elles-mêmes. Il s'agit donc d'un « *outil de professionnalisation des personnes (développement de compétences liées à la prise de recul par rapport à l'action, production de connaissances sur l'action)* » (Wittorski, 2003, p.71). Cependant, Wittorski remarque que dans le travail social, l'utilisation de cette technique a surtout pour objectif une résolution de problèmes de travail en équipe, afin de surmonter des vécus professionnels difficiles, comme l'illustre très bien notre exemple de sculpture.

Avec le recul, des enjeux nous sont apparus à la fois sur les plans individuel, groupal et institutionnel, car la pratique dont il est question ici oscille entre supervision personnelle (dire sa souffrance et ses difficultés au travail, trouver des solutions à un problème), supervision d'équipe (amélioration des relations entre collègues) et intervention institutionnelle (changements organisationnels, moyen de traiter la souffrance au travail). Par ailleurs, outre l'aspect de réflexivité propre à l'analyse de pratiques (Fablet, 2012), le référentiel proposé dans le cadre de cette supervision nous semble également proche d'une part de l'approche systémique centrée sur les solutions, la consigne étant de repartir, pour la personne ayant présenté une situation insatisfaisante, avec un objectif opérationnel (Soubeyrand, 2004), et d'autre part de la méthode de résolution de problème permettant à la fois une intervention institutionnelle (régulation d'équipe, supervision, élaboration d'une situation de malaise ou de crise) et une analyse de pratique par parole intersubjective (Giust-Desprairies, 2011).

En conclusion, les observations menées sur cette supervision individuelle en groupe nous font apparaître deux types d'enjeux identifiés par Lecomte (2011), à savoir la capacité auto-réflexive sur la pratique professionnelle, avec des éléments de résolution de problème, et le traitement de la

souffrance au travail. Si les difficultés ont pu être collectivisées et la souffrance individuelle exprimée, nous pouvons cependant nous demander si les séances observées n'étaient pas plutôt de l'ordre d'une intervention institutionnelle (Ferretti et Grau, 2005), les professionnel-le-s ne semblant pas tous manifester le désir d'y participer. Par ailleurs, le nombre d'intervenant-e-s pour la supervision, à savoir 4 pour un groupe de 8 à 10 personnes, nous a semblé considérable. La co-animation présente des spécificités, avec des avantages et des inconvénients, la dynamique du groupe des intervenant-e-s ayant effet sur la dynamique du groupe des professionnel-le-s (Côté, 1990). Par ailleurs, s'étant agi de groupes hétérogènes de professionnel-le-s dans les supervisions, on peut se demander quels seront les impacts d'une telle supervision. Au final, nos observations n'ont fait que connoter davantage la supervision comme un lieu et un espace de tensions, avec des enjeux sur de nombreux niveaux.

Bibliographie

Calicis, F. (2006). Intérêt de l'utilisation des objets flottants dans l'approche des pans les plus douloureux de l'histoire des patients et de leur famille. *Thérapie familiale*, 27, 4, 339-359. DOI : 10.3917/tf.064.0339.

Côté, I. (1990). La co-animation en travail de groupe : de la théorie à la pratique. *Service social*, 39(3). 157-169.

De Jonckheere, C. & Monnier, S. (1996). *Miroir sans tain pour une pratique sans phare. La supervision en travail social*. Genève : IES Editions.

De Saint-Georges, M.-C. (2004). *L'éveil de l'artiste dans le thérapeute. Le modèle de formation à la thérapie familiale d'Eidith Tilmans-Ostyn*. Bruxelles : De Boeck.

Fablet D (2012). *Supervision et analyse des pratiques professionnelles*. Paris : L'Harmattan.

Ferretti, P. & Grau, C. (2005). *L'intervention institutionnelle*. Genève : ies éditions.

Giust-Desprairies, F. (2011). Instaurer une démarche clinique d'analyse de pratique aujourd'hui : un bras de fer épistémologique. In : *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (n° 11)

Hanot, M. (2011). Le jeu de rôle et le sculpting : deux dispositifs pour la supervision individuelle et/ou collective. *Thérapie familiale*, 32(4), 467-477.

Lecomte, C. (2011). Analyse des pratiques et processus de subjectivation en situation professionnelle. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 11(1), 53-66.

Michelot, C. (2011). Analyse de pratiques et étude de problèmes. *Nouvelles revue de psychosociologie*, 11(1), 13-22.

Pluymaekers, j. & Nève-Hanquet, C. (2007). « Se surprendre à avoir changé » en thérapie familiale et en formation. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 39, 125-132. DOI : 10.3917/CTF.039.0125.

Soubeyrand, P. (2004). Le langage centré sur les solutions dans la supervision d'équipe. In : *Thérapie familiale*. 25 (4), 505-519.

Wittorski, R. (2003). Analyse de pratiques et professionnalisation. In : C. Blanchard-Laville et D. Fablet, *Travail social et analyse des pratiques professionnelles*, Paris : L'harmattan, Savoir et Formation, pp. 69-89).