

Congrès de l'AIFRIS à Genève du 4 juillet au 8 juillet 2011

Et si le superviseur aussi était en crise ...

De Claire Leider Soyeur, maître principal de formation pratique (Haute Ecole Paul-Henri SPAAK, Bruxelles, Belgique)

C'est au départ d'une expérience de 10 ans de supervision d'équipes sociales en Belgique que cette communication a été élaborée. Elle vise à mettre en avant la fonction du superviseur ainsi que des difficultés qu'il peut rencontrer et les réponses qu'il peut y apporter. Elle fait largement référence à l'approche systémique contextuelle.

\*\*\*\*\*

"My speech is about the function of supervisors with social teams. It explains how to start the supervision's process. Difficulties may appear in this context and I will argue that the systemic approach can be relevant to work out some answers."

\*\*\*\*\*

En Belgique, comme dans les autres pays, la supervision d'équipes sociales est une réponse à la complexité des prises en charge et à la nécessité de penser sa pratique face à des politiques sociales de plus en plus contraignantes, depuis quelques années. On peut faire l'hypothèse que les travailleurs sociaux y ont de plus en plus recours suite à la mutation du travail social qui s'éloigne, sur le terrain, de ce qui leur a été enseigné durant leur formation.

Nombreuses sont les équipes sociales qui s'adressent à leur hiérarchie pour obtenir cet espace réflexif et le budget nécessaire à cet accompagnement.

Ma fonction d'enseignante et d'intervenante systémique m'a conduite à intervenir dans plusieurs équipes (aide sociale, logements sociaux, hôpital, services d'aide à la jeunesse,...). Il ne me semble pas anodin non plus de faire appel à une enseignante praticienne : là aussi, on pourrait se questionner sur ce choix qui pourrait exprimer le désir de réduire ce grand écart entre l'idéal enseigné et la réalité quotidienne face à la détresse sociale.

Cette communication se construira sur une expérience de 10 ans.

### Choix du superviseur

Dans la pratique qui est la mienne, j'ai pu détecter deux procédés pour choisir un superviseur : soit c'est l'équipe demandeuse qui est sollicitée pour donner le nom d'une personne ou d'un opérateur qui pourrait remplir cette fonction, soit c'est le supérieur hiérarchique qui se met en quête d'une personne ou d'un opérateur auprès de collègues.

La qualité d'enseignante et d'intervenante de terrain m'a semblé donner une crédibilité et une légitimité particulières pour être appréhendée comme superviseuse par ces équipes. En effet, cet assemblage théorico-pratique et la connaissance du travail en groupe par l'expérience de

l'enseignement ont rassuré ces équipes qui souhaitent bénéficier d'un lieu de parole quant à leur pratique mais aussi d'apports théoriques et cliniques. Souvent ce sont d'anciens étudiants qui ont transmis ma référence à leurs collègues ou à leur direction.

### Mise en place du cadre

La formation systémique m'a donné la possibilité d'acquérir un modèle pour m'affilier à un système.

La mise en place de ce processus est fort semblable à celui de toute intervention sociale dans un système avec les questions suivantes, présentées brièvement :

Quelle est la demande ? De qui vient-elle ? A qui est-elle destinée ?

Quelle a été le parcours de cette demande de supervision ?

Quand a-t-elle lieu dans l'histoire de l'institution ?

L'institution et le service social sont-ils en crise ?

Qui désire aborder quoi lors de ces supervisions ?

Seront-elles obligatoires ou facultatives pour les travailleurs ?

Le chef de service y participe-t-il ? En quelle qualité ?

A quel rythme seront-elles programmées ? Où auront-elles lieu ?

Quand des informations pourront-elles sortir du cadre ? Pour quelles raisons ? Par qui ?

Comment évaluer l'apport de ces supervisions ? Par qui et à quel moment ?

Bien souvent, la demande de l'équipe sociale vise une supervision dite clinique, c'est-à-dire « concernant les problèmes des usagers et les relations entre ceux-ci et les travailleurs » (APEF, 2007).

Au-delà de la demande officielle, il importe que le superviseur s'interroge sur les représentations que le supérieur hiérarchique peut avoir de ce type d'intervention mais aussi sur celles qu'en ont les participants. Comme il m'apparaît aussi indispensable qu'il questionne ses « pré-construits » sur cette institution, son personnel, son public et aussi les pratiques sociales utilisées. Il me semblerait aussi opportun que le superviseur puisse, lors de la première rencontre, laisser émerger son propre désir de co-construire ce nouveau système, ressentir si ce qu'il est, pourra être une ressource pour cette équipe et si cette dernière vient stimuler chez lui, l'envie de partager et d'échanger.

Cette communication va bien davantage se centrer sur cette fonction de superviseur et sur ce qui peut le mettre en crise, lui qui est sollicité pour un contrat officiel (développer une attitude réflexive face aux interventions avec les consultants, donner des outils, mieux travailler seul et/ou ensemble) et qui se retrouve souvent avec un contrat officieux (apaiser la souffrance des travailleurs et les tensions avec la direction ou entre eux).

### Des concepts aux compétences

L'orientation systémique permet d'avoir recours à trois concepts issus de l'approche contextuelle d'Ivan Boszormenyi-Nagy : la partialité multidirectionnelle, l'équifinalité et la dimension éthique.

**La partialité multidirectionnelle** est un concept qui s'oppose à la neutralité puisque l'intervenant se permettra de soutenir et cautionner tour à tour chaque participant mais aussi

les absents, comme la direction ou les bénéficiaires. Avoir recours à cette façon de faire, nécessite d'avoir pu mettre en place un système « superviseur-équipe » où un sentiment de confiance et de sécurité a pu se construire et où chaque membre du groupe peut se sentir suffisamment rassuré quant à sa personne, pour exposer comment il a agi dans telle ou telle situation à un moment donné.

Tantôt, le superviseur favorisera la parole d'un travailleur plus réservé, tantôt il tempèrera un autre qui pourrait être plus véhément. S'il peut marquer son approbation, ce sera sans ostentation et s'il communique sa désapprobation, ce sera avec respect et bienveillance.

Il pourra faire valoir l'avis de l'utilisateur ou il pourra prendre délicatement parti pour l'employeur qui pourrait ne pas approuver telle façon de faire pour des raisons organisationnelles ou d'équité.

**L'équifinalité** indique que tous visent le même objectif même si les points de départ dans le processus d'évolution professionnelle ne sont pas identiques.

Ce concept sous-tend que tous les membres de l'équipe tendent vers un objectif commun, la plupart du temps, fédérateur.

Dans une équipe, un jeune travailleur social était perçu comme un « tir au flanc » : il arrivait à décourager les personnes de faire une demande. Ses collègues ont remarqué que très peu de personnes fréquentaient ses permanences et ils ont utilisé l'espace de supervision pour lui communiquer leur agacement face à cet état de fait. Il ne remplissait plus sa fonction sociale et se montrait donc déloyal envers cet objectif commun ainsi que dans la répartition du travail, les autres travailleurs devant reprendre les demandes non suivies.

Cette équifinalité n'empêche bien sûr pas que chacun ait sa conception du travail social et une représentation ce qu'il a à faire pour contribuer à servir l'objet social de l'institution. Ces échanges d'opinions, de valeurs mises en œuvre, d'attitudes et de façons d'intervenir sont à stimuler et à favoriser tout en permettant à chacun de préserver son identité propre tout en mettant en évidence ce qui rassemble les travailleurs dans ce contexte particulier. Dans ces équipes qui souffrent souvent de turn over, échanger, partager, comparer, se confronter ( et non s'affronter) permet de mettre de la reliance et, donc, de construire peu à peu une culture commune.

### **La dimension éthique**

Cette dimension éthique est particulièrement développée dans l'œuvre de Boszormenyi-Nagy. Il y met en évidence l'ouverture à l'altérité et au respect de l'Autre, élément essentiel à la construction de la relation et du dialogue, mais aussi la volonté d'écouter l'autre et de lui accorder une reconnaissance pour ce qu'il est et ce qu'il fait, l'engagement dans la relation, la nécessité de l'échange dans du donner et du recevoir (livre de comptes) avec cette notion de justice, la responsabilité, l'individualisation, les loyautés, ...

Il s'agit donc de valeurs, mais bien plus que de valeurs, puisque celles-ci sont directement reliées à cette éthique relationnelle où la responsabilité existentielle est assurée par chaque personne envers autrui dans un esprit de confiance et un désir d'équité et de justice.

Ces trois concepts sont toujours en interaction. Ils sont des guides précieux dans ces rencontres avec des équipes de travail, soit parce qu'elles sont en souffrance soit parce qu'elles sont en recherche d'une identité nouvelle ou renforcée.

Ces équipes ont besoin, la plupart du temps, de soin psychologique. En effet, elles peuvent se sentir happées par la complexité des situations rencontrées et les pressions institutionnelles ou politiques ou encore, elles tentent de poursuivre leurs missions en faveur de leur public sans

une hiérarchie contenant avec des nombreuses consignes ne donnant plus sens et de sens à leur travail.

### Et la crise ?

La demande étant bien clarifiée, l'affiliation créée, la méthodologie établie, qu'est-ce qui pourrait mettre le superviseur en crise ?

Si les équipes sont la plupart du temps en demande de supervision clinique, il est impossible de ne pas aborder des aspects institutionnels ou relationnels.

Comme évoqué plus haut, ces supervisions sont des moments de partage de pratiques où les représentations de chacun sur l'institution, le public ou l'intervention sociale s'entrecroisent. Il est évident que ces représentations varient d'un intervenant à l'autre et que leur explicitation peut provoquer un débat, animé par le superviseur, dont les propres représentations se rapprocheront ou non de celles des différents intervenants. La partialité multidirectionnelle lui permet de soutenir l'un, de questionner l'autre, de confronter deux points de vue, de mettre en évidence des ressemblances, d'interroger les dissemblances ... Le superviseur peut être en crise si l'un ou l'autre de ces identités dévoilées apparaît en dysharmonie avec celle qui semble nécessaire à l'accomplissement de la fonction sociale dans cette institution (par exemple : une vision de l'«usager» telle qu'elle ne lui permet plus de l'accueillir comme il se doit.)

Il peut aussi arriver que les travailleurs aient beaucoup de choses à dire, à se dire et que la supervision soit saisie par eux comme un temps pour se relier, créer ce lien qu'ils n'ont pas la possibilité d'établir étant chacun fort accaparé par les situations des personnes suivies. Le superviseur peut être mal à l'aise de ne pas s'engager dans une supervision clinique même si ce besoin de parole est d'une telle intensité que les travailleurs ne sont pas disponibles pour se centrer sur leur pratique.

Il peut aussi éprouver des difficultés à ne pas remplir la fonction qu'il pense être la sienne et pour laquelle il a été sollicité.

Des questions institutionnelles peuvent notamment préoccuper les membres de l'équipe qui profitent de ces moments pour en parler et exprimer leur attente de les voir traiter en supervision. Le superviseur peut se sentir en crise de loyauté, s'estimant en porte à faux face au mandat qui lui a été donné par la direction.

Si le chef de service participe à la supervision car il est aussi intervenant social, il peut apparaître du malaise et de la peur du jugement. Le superviseur aura alors un rôle délicat à jouer : se mettre en alliance avec le chef de service comme avec les travailleurs, soutenir l'un et les autres dans leur statut, favoriser des triangulations qui seront évoquées à nouveau ci-dessous.

D'autres situations peuvent se présenter à lui : direction changeante sans contrat officiel clair en ce qui concerne les supervisions, difficultés relationnelles majeures dans une équipe, équipe mouvante avec des départs et des arrivées de travailleurs, peu d'apport pour le travail clinique pourtant demandé par l'équipe,...

### Sortir de la crise

Si la tension ressentie concerne des représentations fort différentes du travail à fournir et de la méthode à utiliser, le superviseur amènera, lors de ces moments d'échanges, l'équipe à créer peu à peu une culture commune avec des éléments fédérateurs trouvés dans les pratiques des travailleurs, même si des positions identitaires différentes apparaissent.

Le superviseur, grâce à son éthique et au principe de l'équifinalité, veillera à la bonne cohabitation de ces différentes postures en soulignant l'apport de cette diversité et en pointant les valeurs communes. Il pourra aider l'équipe à mieux utiliser cette diversité dans l'intérêt des consultants.

Si la crise concerne des questions institutionnelles, le superviseur sera amené à demander aux travailleurs de raconter leur institution pour prendre connaissance du mythe fondateur de l'institution et les règles qu'elle s'est donnée. Cette exploration créera du lien entre les membres de l'équipe qui auront chacun des morceaux d'histoire et se compléteront, surtout si leur ancienneté est fort différente dans le service. Comme le dit Guy AUSLOOS, il sera important de découvrir les grandes règles non négociables et les petites règles souvent, quant à elles, négociables.

Pour exemple, dans une institution, la supervision a permis de réaliser un document sur le secret professionnel des uns (assistants sociaux) et le devoir de réserve des autres (membres du conseil). Ce document n'a pas été remis à la direction, qui avait changé entre-temps, mais a renforcé la légitimité du positionnement des travailleurs qui avaient travaillé tout ensemble à la rédaction de ce texte. Il a aussi permis de mettre en place un triangle : travailleurs, dirigeants et, lois et règlements, ce qui a permis de sortir du conflit latent travailleurs - dirigeants.

La triangulation est une technique fort précieuse en situation de crise. Pour le superviseur qui fait déjà tiers entre les membres de l'équipe et les « clients », ou entre les membres de l'équipe et la direction, ou entre deux membres de l'équipe qui auraient des difficultés relationnelles, entre la théorie et la pratique,...la triangulation permet de se mettre dans une position « méta » qui ne se veut pas seulement apaisante, mais bien davantage, qui questionne et permet donc au système «équipe - superviseur » de récolter des informations pertinentes sur lui-même. Cette démarche offre une marge de manœuvre au superviseur, elle lui garantit cette liberté de pouvoir donner du soin aux équipes en souffrance et/ou en manque de « supérieur contenant ». Cette position se doit de toujours rester éthiquement correcte.

Le superviseur sera amené à faire preuve de créativité. Il peut faire appel à des outils systémiques comme la greffe mythique, le blason, les sculptures,...pour quitter le discours habituel et parvenir à relier les membres de l'équipe, souvent en quête d'une activation de ce sentiment d'appartenance.

Apaiseur, tiers, garant des liens, interrogateur, médiateur, créateur ... le superviseur est tout cela à la fois. Il peut se sentir envahi par une équipe qui vient le solliciter sans réelle envie de se mettre au travail sur la clinique. Cependant certaines équipes sont tellement maltraitées qu'elles ont besoin de ces espaces de parole, même si le superviseur se sent « comme une poubelle », comme le dirait Carl Whitaker, que les travailleurs remplissent de leurs plaintes. Sortir de la plainte et aider les équipes à porter une demande à la direction, par exemple, en tenant compte du contexte et des ressources disponibles est une façon de redynamiser ces équipes qui fonctionnent à l'image de leur public, avec un sentiment d'impuissance, un manque de reconnaissance, une difficulté à agir, un isolement professionnel et parfois même, une peur de l'autre. Un tel projet peut aussi contribuer à la renarcissisation des intervenants mais aussi de l'équipe en tant que telle.

L'engagement du superviseur le conduira à faire de ces temps de supervision, des lieux de reliance et de résistance.

Ces équipes ont besoin de superviseurs, qui ont de plus en plus de possibilités de se former ou de se faire eux-mêmes superviser, pour leur permettre d'introduire dans leur pratique des changements durables et des compétences toujours réactualisées et, à chaque travailleur, de valoriser leurs habiletés et les inscrire dans une identité professionnelle stable et durable.

## **Bibliographie**

ROUZEL J., La supervision d'équipes en travail social, DUNOD, 2007

ROUZEL J., Le travail social est un acte de résistance, DUNOD, 2009

LEBBE-BERRIER P., Supervisions éco-systémiques en travail social, ERES, 2007

Revue : Les Politiques Sociales, 1et2 /2007, Supervisions : analyses, témoignages et perspectives sous la direction de P. LODEWICK et G. PIROTTON

Notes de Louise Villeneuve

Association Paritaire pour l'Emploi et la formation, document sur « La supervision collective », 27/9/2007

Notes d'une journée d'études avec Magda HEIREMAN, 1999