

SUPERVISION ET INTERVENTION : ESPACE REFLEXIF POUR LES PROFESSIONNELS

Isabelle KOLLY OTTIGER

Sylvie MONNIER

Sylvie TISSOT

Françoise TSCHOPP

Haute École de Travail Social de Genève, Suisse

isabelle.kolly-ottiger@hesge.ch

sylvie.monnier@hesge.ch

sylvie.monnier@hesge.ch

Écrire sur la supervision est l'occasion de parler de diverses pratiques proposées aux professionnels du travail social comme moyen de prendre de la distance et de penser l'action professionnelle.

Ces pratiques existent depuis de nombreuses années, tant dans le champ du travail social que dans celui de la santé. Elles sont au service de différents acteurs professionnels immergés dans des situations de grande complexité. Elles cherchent à répondre à leurs difficultés ou à leur sentiment d'impuissance face aux contradictions auxquelles ils sont confrontés lorsqu'il s'agit de remplir un mandat dans une période de non-reconnaissance de la fonction sociale du travail social, et où les repères éthiques leur apparaissent difficilement conciliables avec une politique sociale de gestion néolibérale.

Comme l'ont montré de nombreux auteurs et praticiens, le travail social est depuis quelques années en pleine mutation, les champs d'intervention se complexifient, les structures institutionnelles se transforment dans une logique gestionnaire, les procédures se multiplient alors que les travailleurs sociaux rencontrent des personnes, des familles, des populations marginalisées, souvent en situation de grande précarité sociale, psychique et économique.

Depuis les années 1990, Michel Autès relève qu'une thématique est très présente chez différents auteurs : «celle de la fin du travail social, de l'épuisement du travail pédagogique, du déclin des institutions, de la décomposition des métiers» (Autès, 2006, p.98). Aujourd'hui, note encore cet auteur, quoi que fassent les travailleurs sociaux, ils le font mal et sont en échec face aux politiques sociales qui ont des attentes d'insertion sociale et professionnelle alors que le tissu social est en dégradation.

Les travailleurs sociaux, comme d'autres professionnels sont en souffrance, éprouvent des sentiments de culpabilité, d'épuisement et de découragement, d'atteinte de la motivation dans le travail où ils doivent appliquer des exigences souvent absurdes et injustes dont ils ne comprennent pas le sens. Lors des assises du social à Genève en novembre 2005, nous notions

qu'ils sont de plus en plus obligés de travailler dans l'urgence pour parer au plus pressé, pour ne pas être noyés face aux nombreuses sollicitations. Des professionnels qui prennent conscience qu'ils font parfois à la place de l'autre, par facilité, par manque de temps, par nécessité, faute d'avoir les moyens et les ressources pour laisser à l'autre le temps d'aller à son rythme. (Tschopp, 2005)

Le champ professionnel du travail social et de la santé est aussi brouillé par l'arrivée de nouvelles fonctions, voire de professions qui bousculent les identités professionnelles ainsi que les modes d'intervention. On se trouve devant une parcellisation du champ d'intervention sociale et une division insidieuse des tâches provoquée par différents types de formation qui se déclinent en trois niveaux (secondaire II, tertiaire supérieure, tertiaire hautes écoles spécialisées ou universités des métiers), lesquels stratifient les profils de compétence des différents acteurs sur les terrains.

Les travailleurs sociaux et les institutions se trouvent donc aujourd'hui face à des transformations économiques, sociales et culturelles majeures. La supervision et l'intervention institutionnelles proposent certains outils pour y faire face dans la mesure où elles ouvrent des espaces pour questionner les manières de faire des professionnels dans les institutions. Ces dispositifs aident à identifier les mécanismes institutionnels à l'œuvre afin de contribuer à ce que les actions des professionnels et des organisations soient au service de l'homme. Parler de la souffrance et du stress vécu au travail, identifier et analyser les contraintes institutionnelles, culturelles, sociales, économiques et politiques, sortir d'un isolement paralysant, questionner les nouvelles normes «d'excellence et de performance» (Gaulejac, 2005), déceler les différents enjeux méritent que l'on puisse s'y arrêter pour éviter de porter seul les contradictions sociales et la "misère" rencontrées au quotidien. À travers ce texte, nous tenterons de mieux définir ces différents types d'intervention et de mettre au jour leur fonction et leur utilité pour le travail social. Précisons, pour la clarté de l'exposé, que l'on distinguera notamment des pratiques individuelles et collectives, des pratiques en formation initiale et à destination de professionnels ou encore l'accompagnement et l'intervention institutionnelles.

1. Définitions et finalités

1. 1. Quelques jalons historiques

La supervision (De Jonckheere/Monnier, 1997) a fait son apparition en Suisse romande en 1954 dans le domaine du service social. Les premiers superviseurs étaient des assistantes sociales ou des psychiatres qui avaient été formés aux États-Unis. Une première formation de superviseurs est proposée par l'École de service social de Genève en 1958. En 1970, l'École d'éducateurs spécialisés introduit la supervision obligatoire pour ses étudiants et organise en 1971 une formation de superviseurs. Des formations sont régulièrement proposées conjointement par les écoles de Lausanne et de Genève, et, en 1996, le centre d'études et de formation continue pour travailleurs sociaux (CEFOC) de l'Institut d'Études sociales à Genève prend le relais pour que cette formation soit désormais commune aux assistants sociaux, aux éducateurs et aux animateurs socioculturels.

Dans les formations du travail social inscrites depuis 2002 dans les HES (Hautes Écoles Spécialisées), la supervision pédagogique individuelle continue d'être obligatoire pour tous les étudiant-es en formation Bachelor. La formation de superviseurs dans le domaine de l'action sociale et psychosociale s'est ouverte à d'autres travailleurs sociaux au sens large puisqu'elle accueille les animateurs socioculturels, les assistants sociaux, les éducateurs sociaux, les ergothérapeutes, les thérapeutes en psychomotricité, les éducatrices de la petite enfance, les maîtres socioprofessionnels. Actuellement le centre de formation continue de la Haute école de travail social (HETS) propose deux cursus de formation.¹ Il s'agit, d'une part, d'une formation de superviseurs dans le domaine de l'action sociale et psychosociale sous la forme d'un CAS 40 ECTS qui aborde principalement la supervision individuelle, qu'elle soit d'ordre pédagogique ou professionnel et, d'autre part, d'une formation de superviseur-e-s et

¹ Ces formations font partie du portefeuille des formations post-grade reconnues par les HES.

d'intervenant-e-s dans les équipes et les organisations (CAS 15 ECTS) avec la participation des chercheurs du Laboratoire de changement social de l'université de Paris VII qui aborde spécifiquement les démarches d'intervention collective dans les organisations.

1. 2. Les dispositifs individuels

On peut distinguer deux types de processus :

a) La supervision pédagogique : elle fait partie du cursus de base de la formation en travail social (obligatoire) et permet aux étudiants d'être suivis lors de leurs stages sur le terrain professionnel. Elle a une fonction clairement pédagogique et permet d'articuler la théorie reçue à l'école et la pratique. Elle accompagne l'approche du métier. Sa durée est de 20 heures ;

b) La supervision professionnelle individuelle : elle fait l'objet d'une demande d'un professionnel qui souhaite réfléchir à ses interventions et à son fonctionnement professionnel, dans le but d'augmenter ses compétences et d'élargir sa liberté d'action personnelle ainsi que son confort au travail.

Pour situer la supervision individuelle parmi les différentes définitions qui ont cours, nous retiendrons celle de l'association romande des superviseurs :²

La supervision stimule le développement professionnel et personnel et amène le supervisé à s'interroger sur ses attitudes, ses paroles, ses perceptions, ses émotions et ses actions. Elle vise à développer la lucidité ; elle aide à prendre de la distance et donc à mieux gérer des situations complexes. Elle favorise l'intégration de l'expérience et l'intégration des apports théoriques.

La supervision est ainsi, comme le relèvent C. De Jonckheere et S. Monnier (1997), «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. Elle permet de perfectionner les outils de travail». Elle implique donc une capacité de distanciation permettant d'identifier ce que le professionnel a vécu comme sujet, ce qui l'a animé dans son action ou son inaction, ce qui l'a éclairé ou aveuglé. Elle lui permet de réfléchir à partir de son récit en étant dégagé de l'engagement et de l'enjeu émotionnel d'une relation directe. Cette distanciation est là pour lui permettre la reconnaissance et l'appropriation de son fonctionnement comme instruments de travail professionnel et l'amélioration des prestations aux usagers.

La supervision fait l'objet d'un contrat établi sur la base de la demande et des objectifs (pédagogiques ou professionnel), pour une durée déterminée et à un rythme régulier permettant ainsi un travail de maturation. Se familiariser avec ses compétences professionnelles, les reconnaître sous leurs divers visages, percevoir leurs ressources et leurs

² L'Association romande des superviseurs d'assistant sociaux (ARS) est créée en 1975. Elle s'ouvrira par la suite aux superviseurs provenant d'autres professions. Les superviseurs reconnus par l'ARS sont des professionnels détenteurs d'un titre post-grade, délivré par la HES, de superviseur. Ce titre est reconnu par l'association précitée. Les superviseurs suivent les lignes directrices de l'association en matière d'éthique professionnelle. La confidentialité est garantie. Les superviseurs s'engagent à des contrôles réguliers de leur activité en participant à des groupes d'intervention.

limites réclame du temps. Pour qu'un processus d'évolution puisse prendre forme, il est indispensable que les séances soient étalées dans le temps.

1. 3. Les dispositifs collectifs

On peut distinguer plusieurs dispositifs dont la spécificité est de permettre une lecture plurielle de la réalité professionnelle.

a) La supervision pédagogique en groupe s'adresse à des étudiants en travail social qui sont en stage dans différents lieux de pratique.

b) L'analyse de pratique est un processus de formation qui fait partie intégrante des formations initiales ou post-grade. C'est un lieu d'échange constructif et structuré réunissant régulièrement un groupe d'étudiants en formation. Ce temps de réflexion, inscrit dans une durée avec les mêmes participants et le même formateur, favorise la rencontre entre plusieurs individus autour d'un objet de connaissance et de jeux de questions. La confrontation, avec les autres membres du groupe, du même objet, d'interrogations passées au crible des regards et des perceptions subjectives, des valeurs des autres, des situations et des expériences singulières donne sens à la démarche de l'apprenant. Il s'agit d'encourager l'interrogation et la critique dans le but de ressaisir l'objet d'étude afin que chacun puisse ensuite se le réapproprier pour le transférer dans sa pratique. L'invention d'une dynamique de formation où chacun trouve sa place ouvre la possibilité de coproduire des connaissances qui seront ensuite utiles pour la pratique.

c) La supervision professionnelle en groupe permet à des professionnels exerçant le même type de fonction ou ayant la même profession d'évoquer des situations professionnelles, lesquelles, d'une manière ou d'une autre, feront écho chez les uns et les autres. Ces professionnels peuvent partager le même quotidien institutionnel mais également provenir de services, d'organisations sociosanitaires et éducatives différents. En général, c'est le groupe lui-même qui fait une demande de supervision. Les thématiques traitées peuvent concerner l'identité professionnelle ou la fonction, des actions professionnelles spécifiques, le développement de nouvelles pratiques. Se mettre ensemble afin de réfléchir en présence et grâce à un superviseur présente plusieurs atouts. Ainsi, le partage de problématiques du même ordre permet à chacun de profiter de l'expérience d'autrui. On soulignera aussi le soutien mutuel, grâce à la mise en évidence des ressources de tous, un moins grand isolement dans son travail ainsi que la mise en commun de savoirs et le développement de concepts.

Le superviseur a la possibilité de faire des interventions individuelles dans le groupe ou bien, selon les moments du processus groupal, de faire des interventions qui concernent l'ensemble du groupe et qui permettent à chacun, en tout ou en partie, de se reconnaître et de se mettre dans un mouvement de réflexion. Cela renforce l'affirmation de soi, la confiance aux autres et enrichit les modes d'intervention auprès des usagers.

d) La supervision d'équipe s'adresse à un groupe de travail qui partage un quotidien professionnel et pour lequel un espace-temps sera dégagé afin que l'ensemble des membres de cette équipe puisse se retrouver régulièrement pour une réflexion qui prendra diverses orientations. La demande pour ce genre de supervision peut soit émaner de la direction, avec, dans la mesure du possible, l'accord de l'équipe concernée, soit provenir de l'équipe elle-même, soutenue dans sa démarche par la direction de l'institution.

Les thématiques abordées seront de niveaux différents et pourront concerner le fonctionnement de l'équipe : ses valeurs, le traitement des conflits internes, la communication, ses liens avec la direction. Elles peuvent encore avoir trait à l'organisation fonctionnelle de l'équipe et de son travail. Enfin, elles peuvent aussi concerner la mission et les tâches : les relations aux usagers, aux familles, au réseau interprofessionnel, le développement de projets.

e) L'intervention dans les institutions permet d'analyser les contradictions que traversent les organisations et de construire des dynamiques de régulation et de management participatif pour accompagner leur changement. L'intervenant porte un regard sur l'ensemble des logiques institutionnelles et les analyse, analyse leurs articulations, et soutient, oriente les réflexions sur le fonctionnement de ces institutions. Cet intervenant a une posture de consultant et de tiers «travaillant avec le système-client, dans un rapport de collaboration égalitaire [...] en l'aidant à problématiser un danger» (Ferretti/Grau, 2005, p.41). Ce consultant peut travailler à partir de différents types d'objets. Ce peut être l'analyse et la compréhension des enjeux institutionnels et ceux des différents acteurs en présence. Il peut aussi s'agir de l'évaluation, que ce soit de projets socio-éducatifs ou de santé, des règles et des procédures régissant l'institution, de la réflexion autour des missions et des tâches. Cela peut encore concerner la conceptualisation de projets institutionnels. Enfin, un des possibles objets de travail peut être l'accompagnement de changements institutionnels en proposant des dispositifs et des moyens méthodologiques et une aide au management.

L'intervention institutionnelle est une démarche de changement institutionnel proposée aux différents acteurs.

Elle prend en compte l'organisationnel et le politique, les rapports sociaux et de pouvoir à l'œuvre dans le monde du travail, et pas seulement le psychologique. L'intervention aura comme guide méthodologique le dépassement du psychique et de l'émotionnel pour comprendre et saisir les déterminants organisationnels, sociologiques et politiques qui structurent et produisent les conflits et les contradictions vécues (Ohayon, 2005).

2. Des démarches pour penser l'action professionnelle

2. 1. Les référentiels théoriques et méthodologiques

Les démarches des superviseurs et des intervenants en institution se réfèrent explicitement ou non à diverses théories développées dans les sciences humaines et sociales. C. de Jonckheere et S. Monnier, dans un ouvrage consacré à la supervision (De Jonckheere/Monnier, 1999), relèvent que les référentiels principaux sont actuellement les approches psychanalytique ou psychodynamique, systémique et institutionnaliste ou encore les courants centrés sur la personne. La conceptualisation de la supervision s'est construite, au fil du temps, grâce au travail des superviseurs eux-mêmes mais aussi à travers les modèles développés dans le champ du travail social. Quant à l'intervention dans les institutions, elle est issue de l'approche psychosociologique en psychologie sociale et en sociologie clinique à laquelle se réfèrent les chercheurs du laboratoire de changement social de l'université de Paris VII. Rappelons aussi que ces théories ne sont pas les seuls éléments servant de matériau à la construction d'un modèle d'intervention : les valeurs, les idéologies, l'expérience de vie ou l'autoréférence contribuent également à influencer la pratique de l'intervenant.

À côté des référentiels précités, les concepts issus des théories de l'analyse de l'activité et de la psycho-dynamique du travail, développés particulièrement au cours de ces dernières décennies, permettent d'étayer une partie des notions qui sont à la base du travail effectué dans le cadre des processus de supervision. Dans son ouvrage *À quoi sert le travail ?*, P. Zarifian avance «que le travail est d'abord exercice concret de la puissance de pensée et d'action des individus, tout à la fois dans leur singularité et dans leur interdépendance» (Zarifian, 2003). Dans le cadre de la supervision, il s'agit bien d'inciter et de renforcer cette capacité à porter un regard méta sur ses actions professionnelles et sur les interactions vécues au quotidien. Le superviseur comme l'intervenant en institution devra développer des outils interactifs et dynamiques qui permettent aux participants de représenter, de mettre en forme des réalités institutionnelles en vue de dégager une compréhension permettant de problématiser les difficultés rencontrées.

2. 2. La supervision comme relation

L'acte de superviser implique la rencontre d'un superviseur formé et d'un ou de plusieurs professionnels. Il demande au superviseur de s'intéresser à autrui dans sa globalité, en considérant ses différents modes d'expression, qu'ils soient d'ordre langagier et/ou corporel, comme moyens de communication. Le déroulement de la supervision instaure une co-évolution qui est constitutive du processus de supervision. Il ne peut y avoir supervision s'il existe une relation hiérarchique entre le superviseur et celui ou ceux qui la demandent. La hiérarchie implique des responsabilités concrètes quant aux actions professionnelles posées par les acteurs et des exigences quant à leurs résultats. La supervision n'est pas un acte d'encadrement ou de contrôle, mais une aide visant à améliorer les compétences professionnelles et le confort personnel. Elle implique une relation de complémentarité entre superviseur et supervisé dans une pratique de co-construction, marquée par une asymétrie de positions permettant le décalage et l'instauration d'une pratique réflexive.

2. 3. Le questionnement et l'évolution de l'action professionnelle

Sans situations professionnelles questionnées par le supervisé, il n'y a pas de supervision. Ces situations concernent ce qui se passe avec des usagers, des clients, des collègues, et ce qui se passe dans le cadre de l'institution où est inséré le sujet qui vient en supervision. Dans tous les cas, c'est le fonctionnement du supervisé en situation professionnelle qui fait l'objet du travail. La supervision comporte en permanence un travail sur la demande vécue et apportée, plus ou moins formellement, par le supervisé. Un tel travail est progressif et s'approfondit au cours du déroulement de la supervision. D'une manière ou d'une autre, ce travail amène à examiner les liens existant entre la relation professionnelle apportée, évoquée, et la relation vécue en supervision. Il encourage par là l'adoption d'une position de praticien réflexif dans la mesure où elle est une élucidation, par le supervisé, des raisons d'être et des éléments constitutifs de ses relations professionnelles, et vise l'amélioration de leur pertinence avec sa fonction de professionnel de l'action sociale et psychosociale.

2. 4. La supervision comme lieu signifiant de la construction de l'identité professionnelle

Le choix d'un métier, d'une spécialisation ou d'un recyclage professionnel est un moment charnière de la trajectoire de vie. La formation implique une transformation qui va au delà de l'acquisition d'un gagne-pain ou de nouveaux outils ou de gestes professionnels. Tout individu est le produit d'une histoire, dont il cherche à devenir le sujet le plus conscient possible. Le choix de se former à une nouvelle fonction nécessite de retoucher les composantes de son identité. De cette explicitation dépend l'aptitude à se situer dans cette nouvelle fonction. Certaines fragilités peuvent apparaître qu'il est important de reconnaître et de travailler. Que ce soit dans le cadre de la formation de base ou de la formation continue, la supervision constitue un moyen privilégié pour accompagner ce passage. En effet, l'analyse des transformations permet progressivement de trouver un positionnement personnel adéquat dans un contexte institutionnel donné, de comprendre et d'expérimenter une nouvelle fonction professionnelle et d'analyser les effets de son action, de mesurer les acquisitions dans le temps et d'aborder des questionnements éthiques.

2. 5. Une organisation en changement

Pour que les organisations se transforment, il est nécessaire que les individus acceptent d'être dans une posture de changement. La fonction de l'intervenant, pour reprendre une idée d'Eugène Enriquez, est de «dévoiler le réel» dans le sens de «mettre à nu les ressorts conscients ou inconscients des conduites humaines et organisationnelles» (Enriquez, 2001). Comprendre les intérêts de chacun des acteurs, leur motivation à être au travail, à croire ou

non à ce qui donne sens à leur action, à gérer les contradictions qu'ils traversent et qui sont à la source de nombreux conflits et d'importantes inerties, sont au cœur de l'intervention. Par l'analyse, les acteurs doivent pouvoir démêler ce qui vient de leur propre histoire, de leur problématique et ce qui est en interaction avec tout un système.

3. Des espaces d'innovation

3. 1. Ouverture d'un espace de jeu

Une démarche de supervision ou d'intervention institutionnelle ne saurait avoir lieu sans que ceux qui la réalisent ne prennent distance par rapport aux événements professionnels qu'ils apportent. Une des fonctions du superviseur ou de l'intervenant est de permettre que soit possible ce cheminement tout en suivant le rythme des acteurs. Nous nous référons aux propos de J. Rouzel, interviewé par D. Muger dans le *Journal des Psychologues* au sujet de la formation, propos que nous pouvons appliquer à la supervision :

On peut sans problème assurer qu'il y a, dans la formation, une position clinique, à savoir de rencontrer celui qui est en formation, là où il se trouve, et là où il souffre de ne pouvoir s'y retrouver [...] Si ce mouvement est impulsé chez les professionnels dans les espaces de formation, il se déploiera en direction des usagers de l'action sociale. (Rouzel, 2005)

Cette étape est nécessaire dans la relation pour créer un espace de jeu au sens où Winnicott l'énonce, c'est-à-dire une aire de rencontre favorable à la créativité et ouvrant de nouveaux champs de découverte dans la manière de penser et de se voir évoluer. La recherche du sens des actions est alors possible et la pratique professionnelle devient moins confuse, car moins engluée dans l'affectif, moins aveuglée par les enjeux émotionnels. Nous décrirons, dans ce cas, la créativité comme la résultante du chevauchement, parfois de la confrontation, entre les mondes intérieurs des protagonistes de cette relation de supervision et le monde extérieur, celui de la réalité des contextes et de la représentation que chacun s'en fait. En introduisant de cette manière un tiers dans la pensée de type opératoire, pensée caractérisée par un discours factuel, rationnel accédant avec difficulté à l'élaboration fantasmatique et à la mobilisation des affects, les professionnels peuvent regarder leur pratique, l'analyser, en osant mettre en lumière des aspects d'eux-mêmes sous un jour différent, original. Ils s'approprient ainsi leur fonctionnement propre comme outil de référence professionnel.

3. 2. Un espace collectif de réflexion

La supervision et l'intervention offrent un espace de réflexion qui n'est pas uniquement là pour aider à supporter des difficultés professionnelles et à identifier les causes de la souffrance dans le travail, mais qui peut aider à analyser les structures institutionnelles, les conditions de travail, le contenu du travail et à repérer comment ces conditions parviennent à se modifier. Ces approches peuvent favoriser un esprit critique et de résistance, dans la mesure où elles permettent de dépasser la morosité ambiante, de prendre de la distance, de développer un regard critique indispensable pour dynamiser les positions des acteurs et affronter individuellement et collectivement la situation dans laquelle nous vivons.

3. 3. Un espace-temps nécessaire au processus

Un processus de changement institutionnel demande et prend du temps. Il est parfois difficile d'évaluer au départ le temps nécessaire à ce type de démarche. De plus les demandeurs ne sont pas toujours prêts à s'engager dans un véritable processus de changement ou s'imaginent que tout va être réglé en un tournemain. Il s'agit de prendre le temps de clarifier la demande et de choisir un type d'intervention approprié afin de respecter le rythme des acteurs impliqués.

Conclusions

Les diverses formes d'intervention que nous avons exposées relèvent d'une même exigence, celle de la mise en dialogue – que ce soit entre deux ou plusieurs individus – des préoccupations qui traversent aujourd'hui le travail social. Dans un contexte marqué par la montée de risques de tous ordres (emploi, souffrance au travail, précarisation, etc.), liés notamment à l'individualisation mais impossibles à gérer par le seul individu, on ne peut faire l'économie de la coopération et de la solidarité dans le travail. Face à l'érosion des formes traditionnelles de résistance et de gestion de la conflictualité collective, la supervision et l'intervention institutionnelle se présentent comme des instruments aptes à développer les capacités à travailler en équipe et à construire des représentations plus cohérentes d'une réalité disparate. Le travail collectif est, aujourd'hui plus que jamais, indispensable à l'efficacité des institutions sociales et au bénéfice des usagers. Entrer dans le monde du professionnel et des institutions exige des superviseurs et des intervenants une qualité d'écoute prenant en compte cette complexité pour éviter le danger de la reproduction institutionnelle. Toute crise est porteuse de changement. Pourtant lorsque, dans les équipes, une charge émotionnelle faite d'agressivité, de violence, de culpabilité, de passivité est exprimée, ou lorsque «l'instance pulsionnelle» (Enriquez, 1992, p.135) se déploie, le risque est de banaliser cette charge et d'éviter ainsi toute possibilité de changement.

BIBLIOGRAPHIE

- AUTÈS M., 2006, "Pour une lecture socio-politique du travail social : une politique des subjectivités", in BÉLOT-FOURCADE P., BONNEAU J., LEBRUN J.-P., MELMAN C., VANDERMERSCH B., *Que serait un travail social qui ne serait ni théologique, ni politique ?*, Paris, Association lacanienne internationale.
- DE JONCKHEERE C., MONNIER S., 1997, "La supervision en travail social : un espace d'élaboration de la pratique", *Revue Psychoscope*, n°8.
- DE JONCKHEERE C., MONNIER S., 1999, *Miroir sans tain pour une pratique sans phare : la supervision en travail social*, Genève, Éditions IES.
- ENRIQUEZ E., 1992, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ E., 2001, *L'éthique de l'intervenant*, in VRANKEN C., KURZ O., *La sociologie de l'intervention, enjeux et perspectives*, Bruxelles, de Boeck.
- FERRETTI P., GRAU C., 2005, *L'intervention institutionnelle*, Genève, Éditions IES.
- GAULEJAC V. (de), 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- OHAYON S., 2005, "Introduction", in FERRETTI P., GRAU C., *L'intervention institutionnelle*, Genève, Éditions IES.
- ROUZEL J., 2005, "Le transfert en formation", *Journal des Psychologues*, n°224, février.
- TSCHOPP F., 2005, "Les souffrances des professionnels de l'action sociale exprimées en formation continue", *Actes des Assises du Social*, Genève.
- ZARIFIAN P. , 2003, *À quoi sert le travail ?*, Paris, La Dispute.