



**HAL**  
open science

# La psychologisation du travail social : le rôle du dispositif de supervision de la pratique professionnelle

Nicolas Gaillard

► **To cite this version:**

Nicolas Gaillard. La psychologisation du travail social : le rôle du dispositif de supervision de la pratique professionnelle. Science politique. 2013. dumas-00934747

**HAL Id: dumas-00934747**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934747v1>**

Submitted on 22 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

.....UNIVERSITE 89 ; F9BC6 @  
Institut d'Études Politiques de Grenoble

Nicolas GAILLARD

## **Mémoire**

La psychologisation du travail social :  
Le rôle du dispositif de supervision de la pratique professionnelle.

Master 2 Politiques Publiques et Changement Social

Ville, Territoire et Solidarités

Année 2012/2013

Sous la direction de Olivier CHAVANON



.....UNIVERSITE 89 ; F9BC6 @  
Institut d'Études Politiques de Grenoble

Nicolas GAILLARD

## **Mémoire**

La psychologisation du travail social :  
Le rôle du dispositif de supervision de la pratique professionnelle.

Master 2 Politiques Publiques et Changement Social

Ville, Territoire et Solidarités

Année 2012/2013

Sous la direction de Olivier CHAVANON

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble des participants, travailleurs sociaux, superviseur et chef de service, pour m'avoir permis d'assister à leurs séances de supervision, mais également pour leur accueil et leur disponibilité.

Je remercie ensuite les professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions.

Je remercie enfin mon directeur de mémoire pour ses conseils avisés et son intérêt pour le sujet.

# Table des matières

Introduction.....	5
I La supervision : une démarche de mise à distance.....	14
1.1 Les logiques d'acteurs face à la supervision.....	15
1.1.1 Les catégories d'acteurs.....	15
L'institution.....	15
Les participants .....	16
Le superviseur.....	17
1.1.2 Des objectifs larges et éparés.....	20
Questionner la pratique : un lieu pour réfléchir.....	21
Obtenir un éclairage.....	23
Un lieu d'expression.....	24
Réguler les tensions.....	25
1.2 La structuration de la supervision.....	27
1.2.1 Déroulement.....	27
La présentation du cadre par le superviseur.....	27
La présentation d'une situation problématique par un participant.....	28
Le travail de problématisation.....	29
L'ouverture sur des questionnements professionnels.....	31
La fin de la séance.....	32
1.2.2 Le cadre théorique.....	35
Une référence implicite.....	35
Émergence des concepts.....	37
Influence du modèle « clinique ».....	40
1.3 La production de sens ad hoc.....	43
1.3.1 Intériorisation.....	43
Introspection.....	43
Pathologisation.....	46
Psychologisation.....	48
1.3.2 L'élargissement.....	51
Atomisation du social.....	51
Déplacement des questions.....	53
Absence de solution.....	55

II La supervision comme instrument de régulation.....	58
2.1 Cloisonnement.....	59
2.1.1 Le secret dans la structure de la supervision.....	59
Confidentialité et démarche de recherche.....	59
Le secret comme cadre.....	62
L'engagement au secret.....	62
Participation et non-participation.....	64
2.1.2 L'injonction paradoxale du secret.....	66
Le secret comme thème.....	66
La question de la loyauté.....	68
Confusion de genre.....	69
2.2. Gérer les conflits.....	72
2.2.1 Psychologisation des rapports sociaux.....	72
Un statut d'autorité.....	72
Les attentes vis à vis du superviseur.....	75
2.2.2 Réguler les tensions.....	77
L'utilisateur.....	77
Les collègues.....	80
L'institution.....	82
2.3 Gérer la souffrance.....	84
2.3.1 Les paradoxes du travailleur social.....	84
Les politiques publiques.....	84
Une impuissance qui fait souffrir.....	87
2.3.2 La clinique de la parole.....	91
Aménager l'impuissance.....	91
Produire du sens pour supporter.....	94
Conclusion.....	99
Bibliographie.....	105
Annexes.....	110

## Introduction

---

Que ce soit en formation (initiale et continue), au travers des dispositifs institutionnels (supervisions, analyses de la pratique, réunions et synthèses d'équipe), ou encore dans l'organisation hiérarchique des institutions (place et responsabilités des psychologues), la psychologie tient une place forte dans les institutions médico-sociales. Les éléments de langage des travailleurs sociaux sont largement soutenus par le vocabulaire psychologique pour parler d'une situation. Les figures d'autorités sont psychologues ou psychiatres et le recours à la théorie pour étayer les pratiques se fait dans le champ de la psychologie, voire plus précisément dans celui de la psychothérapie.

Le prisme de la psychologie semble imprégner fortement la façon d'aborder les difficultés des usagers des services sociaux du côté de l'individu et de sa responsabilité plutôt que du côté des inégalités sociales (accès au logement et à l'emploi notamment) et de la responsabilité des politiques publiques. L'émergence de la culture psychologique dans le travail social est le corollaire de l'évolution des politiques publiques d'action sociale qui ont progressivement imposé l'individualisation des suivis, particulièrement dans le champ de l'insertion. Comment expliquer un recours si massif à la psychologie dans des pratiques éducatives et institutionnelles et à quels besoins vient répondre ce recours ?

### **Individualisation des politiques publiques**

Différentes logiques ont émergé tour à tour pour caractériser la perception de la précarité et, par conséquent, son traitement.

Dans les années 1970, l'intervention sociale est encore envisagée sous l'angle de l'opposition classique *pauvreté/déviante*, réclamant en réponse *assistance/encadrement*.

Mais face à de nouveaux phénomènes sociaux, polarisés entre *la nouvelle pauvreté* et les *violences urbaines*<sup>1</sup>, cette logique a progressivement laissé place dans les

---

1 PAUGAM Serge, « La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté », Paris, PUF, 1991, 254 p.

années 1980 à de nouveaux concepts opérationnels situant désormais la problématique entre *compassion* et *répression*.

La « crise du lien social » est mise en avant pour rendre compte de la montée des inégalités et de l'impuissance de l'État à y faire face. L'idée générale est que les protections traditionnelles des réseaux familiaux et professionnels n'opèrent plus pour maintenir la cohésion sociale et laissent place à la montée de l'individualisme<sup>2</sup>.

Nous assistons pourtant moins à une crise ou un malaise de société qu'à un changement de l'esprit des institutions<sup>3</sup>. Largement critiquée dans les discours politiques des années 1980, cette montée de l'individualisme va se développer à travers un nouveau paradigme qui fait consensus : celui de *l'autonomie*.

Ce concept clé se base sur des valeurs émancipatrices de liberté de choix, d'affirmation de soi, de reconnaissance et de capacité d'agir. En généralisant son recours, l'autonomie devient de fait une norme contraignante, une injonction de réussite individuelle. Il s'agit de libérer l'individu des contraintes qui l'empêchent de devenir lui-même : « *De l'empêchement de devenir soi à l'obligation de le faire* »<sup>4</sup>.

Le terme d'exclusion devient le mode spécifique de désignation des catégories de personnes qui ne peuvent répondre à cet impératif d'autonomie. Les individus en difficultés ne sont plus considérés comme victimes de processus sociaux délétères à mesure que leur responsabilité dans les difficultés qu'ils rencontrent est accentuée. La mise en place des contrats d'insertion du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), ou l'injonction de la loi de 2002 de placer « l'utilisateur au centre des dispositifs » sont des exemples de la responsabilisation de l'utilisateur dans son parcours d'insertion.

Les années 1990 vont ancrer l'action publique dans le registre de la souffrance comme conséquence de ces mécanismes d'exclusion. L'individu exclu souffre et l'intervention publique va s'envisager dans la prise en compte de cette souffrance, notamment à travers des dispositifs privilégiant la parole comme instrument d'aide, comme les lieux d'écoute.

L'objectif est de permettre aux individus de dépasser leur situation d'exclusion en exprimant leurs souffrances et en valorisant leurs capacités d'agir. Le lien social

---

2 BRESSON Maryse, « Sociologie de la précarité » 2eme édition, Paris, Armand Colin, 2010, 128p.

3 EHRENBURG Alain, « La société du malaise », Paris, Odile Jacob, 2010, 439p.

4 *Idem*.

s'affaiblit et l'individu doit de plus en plus s'appuyer sur lui-même, sur ses capacités personnelles, sur sa subjectivité, son intériorité<sup>5</sup>.

La conception structurelle des inégalités (rapports de domination, de contrôle social et de pacification des « inadaptés ») ainsi que les facteurs économiques et sociaux ont été considérablement occultés au profit d'un traitement individualisé des situations. On se préoccupe moins des inégalités sociales que de la souffrance individuelle qu'elles engendrent<sup>6</sup>.

C'est dans ce contexte de ciblage de l'individu que la psychologisation du travail social va largement s'imposer.

### **Psychologisation de l'action sociale**

La mise en perspective de l'évolution du traitement de la question sociale de la précarité, de l'émergence du *case work*<sup>7</sup> jusqu'aux notions d'exclusion et de souffrance sociale, laisse apparaître ce glissement dans les pratiques professionnelles où les réalités sociales disparaissent au profit des responsabilités individuelles.

Déjà observée par Norbert Elias dans les années 1970<sup>8</sup>, la question des processus d'intériorisation du contrôle social et l'individualisation progressive sera au centre des critiques du travail social formulées par Jacques Donzelot<sup>9</sup> : « *L'insertion de la psychologie dans les structures de l'assistance s'éclaire si on veut bien comprendre que la psychologie naît très exactement au point de rencontre entre le besoin et le pouvoir* ». La question de la psychologisation du travail social et les processus de contrôle qu'elle opère devient central. R. Castel l'évoque sous la forme de la diffusion massive d'une « nouvelle culture psy », c'est-à-dire d'une « *posture culturelle qui tend à faire de l'installation dans le psychologique l'accomplissement de la vocation du sujet social* »<sup>10</sup>. Cette diffusion est portée par un contexte de recomposition des

---

5 *Idem.*

6 FASSIN Didier, « Des maux indicibles : Sociologie des lieux d'écoute », Paris, La Découverte, 2004, 204 p.

7 Le *case work* est une méthode d'intervention psychosociale individualisée élaborée aux États-Unis dans les années 1950, qui privilégie l'écoute et la parole dans la résolution de difficultés sociales.

8 ELIAS Norbert, « La civilisation des mœurs », Paris, Calmann-Lévy, 1974

9 DONZELOT Jacques, « Travail social et lutte politique », Esprit, « *Pourquoi le travail social ?* », 1972.

10 CASTEL Robert, « La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse », Paris,

institutions, appelant à la mobilisation, à la responsabilisation et à la participation permanente de l'individu sur le principe d'autonomie. La compréhension, l'analyse et le traitement des problèmes sociaux sont convertis en problèmes psychologiques individuels<sup>11</sup>.

Avec le développement de la notion de souffrance sociale, c'est le secteur de la psychiatrie qui va s'imposer dans le champ de l'insertion. À partir de 1995, l'idée d'une souffrance psychique d'origine sociale est largement diffusée<sup>12</sup> et va conduire à envisager les prises en charge de personnes en difficulté par le prisme de l'intervention psycho-clinique.

Le champ de la santé mentale est reconnu en tant que descripteur autorisé des phénomènes sociaux et compétent pour y apporter ces propres méthodes d'intervention, avec le crédit des hautes administrations jusqu'aux travailleurs sociaux<sup>13</sup>. Ces derniers accentuent l'importation dans leurs pratiques des grilles de lecture, du langage, des représentations et des schèmes d'interprétation de la psychologie, à mesure que les psychologues et les dispositifs d'écoute s'imposent dans les institutions.

La psychologisation des interventions devient le trait distinctif du travail contemporain sur le social<sup>14</sup>.

### **Place de la psychologie dans les pratiques**

Il y a désormais un large consensus autour de l'objectif pour les travailleurs sociaux d'aider les usagers à se (re)mobiliser pour conquérir ou recouvrer leur autonomie. Cette nouvelle norme d'un accompagnement social reconnaît l'individu comme un sujet actif et table sur sa volonté de s'en sortir<sup>15</sup>. Cette manière de penser le sujet,

---

Minuit, 1981, cité par Didier Fassin, « Souffrir par le social, gouverner par l'écoute », *Politix* 1/2006 (n° 73 ), p. 137-157.

11 CHAVANON Olivier, « Politiques publiques et psychologisation des problèmes sociaux », in BALLAIN René, GLASMAN Dominique, RAYMOND Roland (dir.), « *Entre protection et compassion* », Grenoble, PUG, 2005, 344 p.

12 Notamment avec la publication de l'Orspere (Observatoire régional sur la souffrance psychique en rapport avec l'exclusion) sous l'égide du psychiatre Jean Furtos.

13 FASSIN Didier, « Souffrir par le social, gouverner par l'écoute », *op.cit.*

14 BRESSON Maryse (dir.), « *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités* », Paris, Éditions l'Harmattan, 2006, 268 p.

15 ASTIER Isabelle, « *Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale* », *Informations sociales* n° 152, février 2009, p. 52-58.

accentuant la responsabilité de l'individu dans les difficultés qu'il rencontre, place la souffrance au centre des accompagnements quand il n'y parvient pas.

Les difficultés matérielles, de logement, de ressources, d'emplois sont traduites en difficultés personnelles à mobiliser son environnement pour les dépasser. L'accompagnement va donc s'attacher à traiter ces difficultés personnelles en décryptant les mécanismes internes qui empêchent la réinsertion sociale. C'est la traduction de problèmes sociaux en terme de subjectivation lors d'entretiens centrés sur l'écoute de la plainte de l'utilisateur et l'élaboration de stratégies pour les dépasser.

Dans cette démarche, la psychologie va apporter des grilles de lecture et d'analyse de cette subjectivité qu'il convient d'accompagner au travers de projets d'insertion.

Ainsi chaque situation spécifique va être appréhendée sous le prisme de la souffrance, dans un cadre de référence privilégiant l'approche biographique, le récit de vie et encourage l'expression des affects, des sentiments et des ressentis.

Cette responsabilisation de l'individu, actif dans son parcours d'insertion, implique que l'échec de ses démarches lui sera directement imputé. Mais cet échec peut être également partagé par le travailleur social qui n'aura pas été en mesure de proposer un accompagnement adapté, voire efficace, remettant en question la légitimité de son intervention.

Les travailleurs sociaux peuvent donc, en miroir des difficultés des usagers, partager un sentiment d'échec et d'impuissance face à des situations où l'insertion n'est pas accessible. Cette tension est traduite en souffrance professionnelle qu'il convient de traiter de la même façon que l'on prend en compte la souffrance des usagers, par l'expression de celle-ci et selon les mêmes dispositifs d'écoute.

### **Dispositif de supervision et d'analyse de la pratique**

L'intérêt pour les groupes d'analyse de la pratique et de supervision, largement pérennisés dans les institutions, témoigne d'une attente forte des professionnels en ce sens. Cette « clinique de la parole » est institutionnalisée bien au delà des structures médico-sociales elles-mêmes, dans le sens où la psychologisation de l'intervention s'appuie d'abord sur la montée d'une commande sociale, pour des formes d'intervention qui visent à soigner l'intériorité des personnes. C'est en effet

une commande publique, à l'image de la circulaire Barrot et Gaudin qui instaure les lieux d'écoute ou le rapport Lazarus<sup>16</sup> qui, spécifiquement, insistent sur l'importance de la demande des intervenants sociaux pour des supervisions. C'est également l'injonction faite pour le travail de partenariat avec les psychologues qui ont acquis une vraie légitimité dans les dispositifs de prise en charge de l'exclusion<sup>17</sup>.

L'utilisation du mot « supervision » ne souffre pas d'ambiguïté *a priori* dans le champs du travail social et fait partie du lexique commun de l'ensemble des acteurs. L'évocation de ce terme désigne spontanément l'idée générale d'une réunion traitant des difficultés dans la pratique professionnelle, encadrée par un superviseur, généralement un psychologue. Néanmoins, du suivi des stages professionnels en école de travail social, à la consultation thérapeutique individuelle par un professionnel, en passant par différentes formes d'analyse collectives de situations professionnelles, les pratiques de supervision se révèlent plus éclectiques que la désignation générique souvent interchangeable avec celle « d'analyse de la pratique ».

L'ensemble des participants aux supervisions ne font pas de distinction claire entre les différents termes, notamment entre les deux appellations que sont « supervision » et « analyse de la pratique ».

Ces différenciations ne s'affinent qu'en examinant les propositions des intervenants extérieurs. On découvre alors de nombreuses formes de pratiques aux appellations distinctes : « Analyse institutionnelle », « Groupe d'Approfondissement Professionnel », « Groupe d'Entraînement à l'Analyse des Situations Éducatives », « Groupe de Soutien au Soutien », « Groupe d'orientation Balint », « Groupe d'analyse des pratiques professionnelles d'orientation social-clinique », « Supervision Analytique Individuelle ou Collective », *etc.*

Nous pouvons néanmoins schématiser la distinction entre « supervision », qui concernera un travail introspectif du professionnel sur son rapport personnel et

---

16 LAZARUS Antoine, STROHL Hélène, « Une souffrance qu'on ne peut plus cacher : rapport du groupe de travail "Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale", La documentation Française, 1995.

17 GUILLOU Jacques, « Y'a-t-il une tentative de « putsch » du corps médical sur les SDF, les exclus ? » in BRESSON Maryse (dir.), « La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités », *op.cit.* p.151.

affectif aux situations vécues dans le cadre institutionnel, et « analyse de la pratique » qui recouvre le travail d'échange et d'analyse en équipe de la pratique professionnelle.

L'ensemble de nos observations nous conduit à maintenir l'emploi du terme « supervision » par simplicité, mais également au regard de la structuration et du déroulement des séances auxquelles nous avons assisté, dans la mesure où la question de l'introspection y est centrale.

### **Question de recherche et hypothèses**

Le dispositif de supervision est largement plébiscité par les travailleurs sociaux, la considérant comme un temps nécessaire à leur pratique. Les institutions l'ont mis en place depuis longtemps et maintiennent son déroulement effectif et les politiques publiques l'ont reconnu et encouragé comme un outils contribuant à garantir la qualité des prises en charge des usagers. Le recours à la supervision est devenu un incontournable dans le travail social, particulièrement dans le secteur de l'insertion.

Au regard des enjeux que semble recouvrir cette pratique singulière, il paraît pertinent de s'interroger sur la façon dont ce dispositif est instrumentalisé par les différents acteurs. Si la supervision est une réponse aux difficultés des travailleurs sociaux dans leurs pratiques quotidiennes, quels rôle et place occupe-t-elle dans le champs institutionnel et que produit-elle ?

A cette interrogation, nous avançons deux hypothèses. La première est que le recours à la supervision est une tentative de mise à distance des difficultés professionnelles, limitée à « produire du sens » à la pratique des participants, sans véritable démarche de transformation de celles-ci. La seconde est que le dispositif de supervision est un instrument de régulation des tensions et des conflits latents dans le travail social.

Dans la première partie, nous mettrons en lumière les logiques d'acteurs concernant le recours à ce dispositif. Nous observerons le déroulement puis la structuration des séances de supervision pour révéler les différentes dynamiques à l'œuvre. Nous approfondirons également l'importance du cadre théorique et la façon dont il émerge pour comprendre son importance.

Dans la seconde partie, nous proposerons une analyse de ce que produit la structuration de la supervision et la manière dont elle peut être instrumentalisée pour gérer les différents conflits touchant les travailleurs sociaux.

## **Méthodologie**

En première lieu, il est important de souligner l'absence, ou du moins la difficulté à rassembler des données sur le dispositif de supervision. Nos recherches pour établir un corpus significatif se sont avérées peu fructueuses. Plus précisément, l'intérêt du dispositif de supervision est abondamment traité par les intervenants superviseurs au travers d'une littérature spécifique basée sur un discours conceptuel, particulièrement marqué par des courants théoriques psycho-thérapeutiques d'orientation psychanalytique et plus occasionnellement systémiques<sup>18</sup>. Pour le dire autrement, ce sont essentiellement les superviseurs qui parlent de la supervision, et plus rares sont les travaux de recherche qui pourraient caractériser une sociologie de la supervision. Celle-ci est envisagée en marge des question de psychologisation du travail social, comme dispositif confirmant l'impact de la psychologie dans les pratique mais plus exceptionnellement directement comme objet d'étude et aucun par le biais d'observation de séances. Nous avons donc choisi de privilégier cette entrée comme terrain d'observation.

Nous avons tout d'abord mené des entretiens exploratoires auprès de professionnelles participants à des supervisions ou responsables institutionnel garant de leur mise en place, pour cerner les discours autour des objectifs, de leur fonctionnement et de leur inscription singulière dans le travail social. Puis nous avons observé six séances de supervision dans deux structures différentes du secteur de la réinsertion sociale de l'agglomération grenobloise. Nous avons principalement porté nos observation sur la structuration implicite des séances, les jeux d'acteurs ou encore sur les registres des discours mobilisés.

---

18 - ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipes en travail social », Paris, Dunod, 2007, 304 p.  
- Actes du colloque « La supervision d'équipes en question, Premières journées européennes de réflexion, recherche et formation, Montpellier les 24 et 25 octobre 2009 », Institut européen psychanalyse et travail social. [En ligne] 2009. Consulté le 15 mars 2013. URL : <http://www.psychasoc.com/Textes/La-supervision-d-equipes-en-question-1-4>  
- FABLET Dominique (sous la dir.) « Supervision et analyse des pratiques professionnelles, dans les champs des institutions sociales et éducatives », Paris, l'harmattan, 2012, 184 p.

Nous avons ensuite complété et croisé ces observations par des entretiens avec des participants à des supervisions. L'objectif était ici de pouvoir recueillir les discours des acteurs autour de leur vision de l'intérêt, l'impact et la légitimité de ce dispositif pour comprendre ce qu'il pouvait produire en tant qu'instance.

## I La supervision : une démarche de mise à distance

---

De la pratique quotidienne d'accompagnement des travailleurs sociaux, jusqu'aux politiques publiques, en passant par les psychologues cadres professionnels dans les institutions, la psychologie s'est imposée comme une discipline d'étayage du travail social, pour ne pas dire la discipline de référence. Dans un univers flou aux frontières fluctuantes et sans théorie ni concepts propres aux pratiques de travail social<sup>19</sup>, les professionnels empruntent aux disciplines voisines (psychologie, anthropologie ou sociologie par exemple) ce qui peut les aider dans leur prise en charge au quotidien. Pour les travailleurs sociaux, la supervision est une forme aboutie d'espace de réflexion. En effet, elle est coupée de l'univers institutionnel et encadrée par un professionnel de la psychologie, garant d'une véritable démarche réflexive. Cette démarche est entendue ici comme une réflexion portée sur l'action quotidienne du professionnel. Celle-ci conduit le travailleur social à s'interroger sur le contenu de son action et à prendre de la distance par rapport à sa pratique.

Néanmoins, cette exercice réflexif n'est-il pas simplement une tentative de mise à distance des difficultés professionnelles ? N'est-il pas limitée à « produire du sens » à la pratique des participants, sans véritable démarche de transformation de celles-ci ? L'analyse de la structuration des séances de supervision peut-elle renseigner sur ce que le dispositif de supervision induit dans la démarche de réflexion des participants ? Cet espace semble être davantage mobilisé pour s'éloigner des situations problématiques et les mettre à distance que pour s'en échapper.

---

19 GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », Paris, La Découverte, 2012, 298p, p10.

## **1.1 Les logiques d'acteurs face à la supervision**

### **1.1.1 Les catégories d'acteurs**

Le dispositif de supervision implique trois types d'acteurs : l'institution, les équipes professionnelles et le superviseur. Chaque catégorie d'acteur intervient à un niveau différent. L'institution définit les modalités de mise en œuvre de la supervision, les équipes de professionnels des structures décident de leur participation effective à celle-ci, et un superviseur extérieur, dans une définition large, assure son déroulement et lui donne un cadre.

La supervision se déroule généralement dans les mêmes lieux que les différentes réunions institutionnelles. Les séances sont majoritairement mensuelles, voire bimensuelles, et durent d'une heure trente à deux heures.

#### ***L'institution***

C'est l'institution, publique ou privée associative, qui porte la mise en œuvre du dispositif de supervision. L'engagement de l'institution est avant tout financier dans la mesure où les séances de supervisions ont un coût relativement important, entre la rémunération du superviseur et la décharge en temps de travail de l'ensemble des participants. Les supervisions peuvent être multipliées en fonction du nombre de structures dans une même institution, un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), une Maison Relais ou un service d'accompagnement, par exemple. Une institution peut donc recouvrir plusieurs équipes qui participent chacune à des supervisions spécifiques.

Même si la supervision fait partie intégrante des pratiques des professionnels, elle n'est pas toujours systématique. Au regard de l'investissement nécessaire, ce dispositif est absent de plusieurs institutions, essentiellement les institutions publiques comme le CCAS de la ville de Grenoble, ou le Conseil Général de l'Isère. Cependant, les professionnels contactés précisent toujours qu'il s'agit d'une situation provisoire : « *Nous n'avons pas pour l'instant de supervision* » évoque un cadre du

CCAS. La mise en place d'une supervision en cas d'absence du dispositif est une revendication forte pour les professionnels et est un sujet de tensions avec l'institution. Ce dispositif est de ce fait largement présent dans l'ensemble des institutions.

Il n'y a pas à proprement parler de retours sur le dispositif pour les institutions. Celles-ci n'ont que peu d'éléments concernant le déroulement si ce n'est sa régularité liée aux nécessités financières. Les institutions maîtrisent le cadre général de la mise en œuvre de la supervision d'abord par l'élément financier et ensuite par le choix de recrutement du superviseur, exerçant systématiquement en libéral. Ce choix, même s'il peut être proposé par les équipes, revient finalement aux cadres institutionnels, de la même façon que son renouvellement annuel, à l'occasion parfois d'un bilan. Mais la maîtrise du dispositif se limite ici, sans autre vision sur le contenu, le déroulement ou à la participation au dispositif. Les modalités concrètes de fonctionnement interne à la supervision, comme le choix des dates des séances ou encore les règles tacites de fonctionnement (confidentialité, participation ou non de stagiaires, *etc.*) sont déléguées aux participants et au superviseur qui s'entendent collectivement sur ces éléments.

### ***Les participants***

La supervision regroupe, en premier lieu, les travailleurs sociaux d'une même équipe éducative, exerçant dans une même structure. De façon connexe, les stagiaires travailleurs sociaux en formation au sein de l'équipe bénéficient également de la supervision. En second lieu, plusieurs acteurs peuvent être associés aux séances, comme les personnels d'accueil, voire, plus rarement, les personnels administratifs. Cette modalité de participation est guidée par la règle de « contact avec les usagers », c'est à dire que les professionnels en lien plus ou moins direct avec les personnes accueillies dans les structures doivent pouvoir bénéficier de la supervision. Les stagiaires par exemple ne sont intégrés aux séances que dans la mesure où ils ne sont pas de simples observateurs, mais qu'ils effectuent un stage à responsabilité, généralement de plus de trois mois.

Les cadres ne sont jamais associés aux dispositifs en tant que participants. À

quelques rares exceptions près, aucun responsable hiérarchique ne participe aux supervisions. Cette particularité, partagée dans les discours de l'ensemble des acteurs, est revendiquée comme un garant de la libre expression des participants. Dans la continuité d'un « espace d'exception » qui échappe à la vue de l'institution, les cadres acceptent, voire insistent sur l'intérêt de ne « *pas savoir ce qui ce passe en supervision, c'est leur lieu* » avertit un chef de service.

La participation est toujours basée sur le volontariat, il n'y a aucune obligation à venir en supervision. Ce principe s'accompagne conjointement d'un engagement tacite des participants volontaires à assurer leur présence continue en supervision tout au long de l'année. Si, dans le discours, l'importance de cette règle est mise en avant avec insistance à la fois par les superviseurs comme par les participants eux-mêmes, son application est plus distendue dans la réalité. L'absence en supervision est en effet largement acceptée si elle est motivée par des contingences professionnelles, de natures très différentes : congés ou RTT du côté de l'organisation du travail ; surcroûts de travail, accompagnements exceptionnels d'utilisateurs ou actions collectives, du côté éducatif. Le nombre de participants varie donc d'une séance à l'autre, avec parfois des écarts importants. Nous avons assisté par exemple, dans une structure, à une séance avec sept participants, puis seulement trois à la séance suivante<sup>20</sup>. De la même façon, le caractère volontaire de la participation à la supervision ne constitue pas un élément significatif dans la mesure où l'intégralité des professionnels d'une équipe suit la supervision. Nos observations ne révèlent en effet que de rares exceptions, où un seul professionnel sur une équipe de dix ne participe pas<sup>21</sup>. Ces conventions relèvent plus de la déclaration d'intentions que véritablement de règles de fonctionnement.

Certaines équipes prennent des notes sur les contenus de la séance en vue d'un partage, mais uniquement à l'usage des participants réguliers alors absents.

### ***Le superviseur***

Les professionnels sollicités par les institutions pour conduire des supervisions

---

20 Observation supervision n°3 et n°4.

21 Observation supervision n°5 et n°6.

exercent cette activité exclusivement en libéral. En effet, même si les structures disposent de psychologues qui interviennent directement auprès des professionnels – en réunion d'équipe ou en réunion de synthèse, par exemple - les supervisions ne sont conduites que par des professionnels extérieurs.

Nos recherches de données pour rendre compte de la répartition de l'origine professionnelle des différents intervenants n'ont pas permis de dresser un tableau clair des superviseurs. Néanmoins notre échantillon de terrain, une vingtaine de structures sur l'agglomération grenobloise, ainsi que les offres de supervision, montrent une prédominance de la psychologie clinique et l'intervention de son spécialiste : le psychologue clinicien, plus rarement le psychiatre. Nous soulignons également la prépondérance du courant psychanalytique affiché par ces praticiens<sup>22</sup>, en cohérence avec la littérature traitant de la place importante de la psychologie et plus particulièrement de la psychanalyse dans le travail social<sup>23</sup>. Ces intervenants sont plus secondairement des travailleurs sociaux ayant une formation de thérapeutes (notamment issues des courants psychanalytique ou systémique).

Les superviseurs intervenant dans le réseau des structures d'insertion sociale de l'agglomération grenobloise constituent un cercle informel relativement réduit. Leur recrutement se fait essentiellement par bouche à oreille. Certains superviseurs interviennent parallèlement dans plusieurs structures du réseau ou circulent d'une structure à l'autre au fil des changements de superviseurs. Ils peuvent être sollicités également par les institutions pour des interventions ponctuelles, souvent à la suite d'événements exceptionnels (violences ou conflits importants) pour mener des groupes de parole ou de régulation de conflits, voire des consultations individuelles.

L'ensemble des superviseurs partagent leur activité de supervision avec diverses activités professionnelles, principalement comme psychologue salarié en institution médico-sociale ou en libéral pour des consultations de psychothérapie.

L'intérêt du dispositif de supervision n'est jamais remis en cause sur le fond par les

---

22 Principalement en consultant les curriculum vitae des prestataires disponibles sur leur page de présentation internet.

23 RAVENEAU Gilles, « Psychologisation et désobjectivation des rapports sociaux dans le travail social aujourd'hui », *Journal des anthropologues* [En ligne], 116-117 | 2009, mis en ligne le 15 février 2012, consulté le 13 janvier 2013. URL : <http://jda.revues.org/3835>

différents acteurs ; au contraire, les seuls conflits portent sur l'absence de ce dispositif et concernent uniquement les questions de charge financière qu'il implique. L'articulation des logiques d'acteurs demeure pourtant flottante dans la mesure où le prescripteur (l'institution), délègue aux bénéficiaires (les participants), ainsi qu'au prestataire (le superviseur), les modalités du déroulement et du contenu, sans pour autant que cette démarche soit explicite. Le dispositif prend alors une place singulière dans le fonctionnement d'une institution : sans y être tout à fait intégré, il est repéré comme un espace de travail à part entière. La supervision peut alors s'entendre comme un dispositif atypique dans le fonctionnement d'une institution, un « espace d'exception », pour reprendre l'expression du psycho-sociologue Jean-René Loubat<sup>24</sup>, qui interroge la structure-même de l'organisation institutionnelle. Le superviseur en étant extérieur à l'institution n'est pas concerné par ses enjeux et ses intérêts. Les séances menées en cabinet extérieur rompent encore un peu plus avec l'institution. Comment éviter alors la confusion des lieux, des espaces et des temporalités ? Et comment garantir l'intégration de ces temps de travail dans le contexte institutionnel dans le sens où les missions comme le règlement intérieur y sont en vigueur ? Cette déconnexion est un des éléments recherchés si l'on en croit les différents discours sur les objectifs de la supervision.

---

24 LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens ». Lien Social, décembre 2000, N°556.

### 1.1.2 Des objectifs larges et épars

Comment les différents acteurs de la supervision justifient-ils leur recours ? Quels objectifs et finalités prêtent-ils à ce dispositif et comment y font-ils référence ?

Nous croiserons notre matériel de terrain<sup>25</sup> avec un travail original de recherche sur le discours des acteurs lié à la pratique de supervision<sup>26</sup> pour rendre compte de la façon dont les acteurs justifient le recours à la supervision.

Lorsqu'on interroge les participants sur l'intérêt de la supervision, les réponses sont particulièrement larges et mobilisent de nombreux arguments différents. Cependant, ces réponses ne sont ni compétitives ni contradictoires, et suscitent un large consensus. Ainsi, les participants partagent et mobilisent l'ensemble de ces éléments.

Les objectifs de la supervision sont d'ordres très variés. De façon générale, ce dispositif est évoqué comme :

- un lieu où sont travaillés les représentations, les subjectivités, le vécu ;
- une prise de distance sur les situations ;
- un lieu d'analyse de la pratique de chacun, au travers du groupe ;
- un lieu de parole où exposer ses difficultés, ses impasses, ses empêchements dans les accompagnements, les moyens de dépasser ses difficultés et trouver des leviers d'action dans les accompagnements ;
- un lieu « protégé » qui vise à éviter les jugements de valeurs, à ré-assurer le professionnel, le soutenir ;
- un lieu de régulation des tensions ;
- une articulation théorie-pratique, une recherche de références, de cadres

---

25 Recours au dispositif de supervision institutionnelle en Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (C.H.R.S.), entretiens exploratoires et extraits d'argumentaires de prestataires.

26 DALIBERT Christophe, « Analyse des pratiques d'analyse de pratiques, Étude sur les dispositifs d'analyse de pratiques dans le champ de l'éducation spécialisée ». Master 2 Sciences de l'éducation, Université de Nantes, 2006, 157p. Travail d'enquête par questionnaire sur soixante responsables de direction d'établissements, deux-cent-cinquante-deux salariés, issues de soixante-neuf établissements sociaux de Loire Atlantique, Vendée et Maine et Loire, complétée par seize entretiens d'intervenants superviseurs.

théoriques, de modèles de compréhension, de grilles de lecture des situations ;

- un approfondissement des thématiques générales qui génèrent des difficultés dans les accompagnements (les violences, les addictions, les cadeaux d'usagers, etc.)

Les éléments de justification de la participation à la supervision indiquent son inscription dans l'expression de difficultés tout autant que dans l'analyse des situations et des positionnements. Deux axes principaux se distinguent, le premier concerne la prise de recul sur le quotidien, le second la recherche d'éclairage sur les mécanismes de la pratique éducative.

### ***Questionner la pratique : un lieu pour réfléchir***

Participer au dispositif de supervision c'est d'abord bénéficier d'un espace déconnecté de la pratique quotidienne dans une démarche réflexive. Cette démarche, si elle n'est jamais clairement nommée « réflexive » par les acteurs, fait bien référence à l'intention de prendre pour objet d'analyse sa propre pratique professionnelle. La supervision doit permettre de s'extraire du quotidien, de s'éloigner du terrain, tout en utilisant cette matière pour porter une réflexion en retour sur elle-même.

*« On fait de la supervision avec une psy, on réclamait depuis de nombreux mois un lieu pour réfléchir. »<sup>27</sup>*

Les discours sont ainsi marqués par la caractérisation de la supervision comme « un lieu ». Cette utilisation de l'espace pour désigner la supervision montre l'importance de cet élément de déconnexion avec « l'ordinaire », voire avec l'institution. Même si paradoxalement la majorité des séances se déroule sur le lieu de travail, la supervision doit être en dehors des contingences habituelles des participants. Plus qu'un « moment », c'est un endroit dans lequel on réfléchit sur la pratique. Cette particularité rompt avec les autres dispositifs de réflexion collective que sont les

---

27 Entretien n°2

réunions d'équipe ou les réunions de synthèse<sup>28</sup> par exemple, qui ne sont pas présentées sous un terme spatial mais davantage temporel. Les réunions de synthèse sont des temps spécifiques qui réunissent les différents partenaires afin de faire le point sur un accompagnement passé, d'élaborer de nouveaux objectifs ou ajuster des objectifs existants pour la suite de l'accompagnement. Les réunions de synthèse s'entendent comme un bilan, organisées par rapport à la temporalité de l'accompagnement et de l'institution, là où la supervision se veut séparée du temps institutionnel, comme un espace particulier. La désignation de la supervision comme un lieu est le prérequis de la démarche de prise de recul : réfléchir sur sa propre pratique nécessite d'être en dehors de celle-ci.

Pour les professionnels, l'intérêt de la supervision réside dans la nécessité de réfléchir, de prendre du temps pour porter un autre regard :

*« La supervision c'est un travail de réflexion »<sup>29</sup>*

Cette volonté d'engager une réflexion prend son origine systématiquement autour d'une situation problématique. L'objectif de la supervision est de pouvoir porter un regard sur sa pratique principalement afin d'en résoudre les aspects difficiles. L'ensemble des séances a donc pour objet une difficulté particulière rencontrée par un, voire deux participants pendant son travail, et qu'il s'agit de traiter. Ces situations problématiques sont identifiées en amont des séances :

*« Aborder une question en supervision c'est se dire : en ce moment ça me travaille, je me sens bloqué dans mon accompagnement, j'ai besoin de réfléchir et qu'on m'aide à réfléchir, pour y voir un peu plus clair, avoir un éclairage. »<sup>30</sup>*

Le recours à la supervision comme levier pour des situations difficiles est régulièrement accompagné par une explication sur le contexte général de l'action sociale. Les professionnels évoquent des conditions de travail qui se détériorent avec des publics en difficulté croissante pour lesquels l'accompagnement vers la réinsertion est par conséquent de plus en plus délicat. La supervision s'impose alors comme une nécessité pour réfléchir à ces situations et tenter de les dépasser.

---

28 Réunion spécifique qui réunit les différents partenaires afin de faire le point sur un accompagnement, élaborer de nouveaux objectifs ou ajuster des objectifs existants.

29 Entretien n°2

30 Entretien n°4

## **Obtenir un éclairage**

Le second axe de justification du recours à la supervision concerne la volonté de trouver un éclairage extérieur complémentaire pour enrichir cette démarche réflexive. Les professionnels souhaitent poursuivre l'analyse des situations problématiques qu'ils abordent et sont en attente d'un apport théorique assuré par le superviseur. En effet, partager une situation difficile avec le collectif des participants ne leur paraît pas suffisant pour conduire une analyse pertinente de la pratique entendue comme une articulation théorie-pratique. La mobilisation systématique de cet argument marque la vision emblématique du recours à la psychologie dans le travail social. Pour les participants, toute démarche de compréhension d'une situation problématique passe nécessairement par l'apport du superviseur en qualité de spécialiste de la psychologie.

Cependant, la caractéristique « psychologique » n'est jamais précisée en tant que telle. Les discours font référence à des apports théoriques sans en définir la nature. Ils disent rechercher des références, des cadres théoriques, des modèles de compréhension, des grilles de lecture, des situations. Lorsque nous demandons des précisions, en entretien, sur les disciplines évoquées comme carte de références théoriques recherchées, la psychologie, la sociologie et l'anthropologie sont alors désignées. Pourtant, et nous y reviendrons, seule la psychologie clinique et quelques courants psycho-thérapeutiques, font partie réellement des apports théoriques des superviseurs, compte-tenu de leur formation.

En invoquant l'importance des apports théoriques, les participants recherchent essentiellement le dévoilement et l'examen des mécanismes relationnels en jeu dans les situations jugées obscures (et donc nécessairement à révéler). Ce dévoilement est envisagé par le biais du superviseur, qui est reconnu compétent pour apporter des éléments d'analyse pertinents et éclairer, voire dépasser des situations où les processus sont peu perceptibles par les professionnels. Ces derniers sont dans l'attente de grilles de lecture à appliquer sur les situations qu'ils présentent, afin d'améliorer leur compréhension des choses qui s'y jouent, et de pouvoir *in fine* s'en dégager.

Pourtant, l'intention d'obtenir un éclairage ne se réduit pas seulement aux apports théoriques du superviseur. Même si celui-ci est reconnu comme expert de la lecture des situations, c'est aussi au travers de l'exercice de réflexion collective que s'alimente la démarche de réflexion et de dévoilement des processus :

*« Moi ce que j'attends d'une supervision c'est quelque-part d'être bousculé par les collègues, sans malveillance bien-sûr, mais qu'on me dise « tu te rends pas compte mais quand tu vois cette dame tu es hyper collé à son discours » et avoir un regard de tiers. »<sup>31</sup>*

Partager des situations avec les autres participants fait donc partie intégrante de la volonté d'éclairer différemment la pratique. Échanger les points de vue concernant des situations difficiles vécues individuellement est assimilé à une première étape de la prise de recul. Nous pouvons remarquer que la démarche de mise à distance des difficultés dans la pratique professionnelle se déroule selon le schéma suivant : la situation problématique sort d'abord du vécu individuel pour être partagée avec le collectif, qui participe à son analyse, puis le superviseur est attendu pour élargir la réflexion en apportant des éléments théoriques. La finalité pour le participant directement concerné est le dépassement ou la levée des difficultés liées à la situation professionnelle, et pour le groupe un enrichissement, un développement des registres d'action.

Enfin, deux objectifs secondaires viennent alimenter les éléments d'intérêt pour la supervision. L'expression en tant que telle, c'est-à-dire la possibilité de déposer des choses particulièrement difficiles à vivre dans la pratique professionnelle, et la régulation de tensions, qui s'entend plus comme une gestion de conflit entre collègues, voire avec les usagers.

### ***Un lieu d'expression***

Un argument récurrent pour justifier l'intérêt de la supervision concerne la possibilité de bénéficier d'un espace pour exprimer ses difficultés. Proche en apparence avec le fait d'aborder des situations professionnelles difficiles, la nuance réside sur la forme

---

31 Entretien n°1

brute que peu prendre cette expression. En effet, la supervision est perçue également comme un endroit où les participants peuvent « déposer », voire se « déverser » sur leurs difficultés, dans un registre émotionnel, ou personnel. *« Déposer le trop plein émotionnel est aussi une fonction importante de l'analyse de pratiques [...]. L'exercice professionnel, par notamment la relation établie avec les usagers, engendre une dimension émotionnelle qu'il est nécessaire de « déposer ». Il est nécessaire non pas de déposer simplement ce trop plein émotionnel, encore faut-il que le professionnel l'identifie, lui donne une signification. »*<sup>32</sup>

Ce registre fait appel au versant affectif qui peut surgir dans la pratique professionnelle à propos duquel les participants souhaitent être accompagnés en supervision :

*« C'est plus la question de l'éprouvé, car on vit des choses. Avec cette dame on s'est rendu compte que j'étais de plus en plus virulent avec elle, il y avait une espèce de haine qui montait, j'avais de la colère contre elle car je voyais qu'elle s'enfonçait et qu'elle ne faisait rien. C'était un processus de deuil car j'arrivais pas à faire des choses pour elle : alors j'étais en colère contre elle. C'est grave, ça remue, c'est des choses que j'avais besoin de déverser. C'est un travail sur ma relation avec elle. Peut-être que le travail en supervision m'a permis de ne plus être en colère contre elle aujourd'hui. »*<sup>33</sup>

La supervision autorise cette expression brute, centrée sur les affects, les émotions et les ressentis pour évoquer les difficultés à vivre des situations. L'intention, ici aussi, consiste à les exprimer pour les travailler avec les mêmes modalités et dans le même objectif de prise de recul que les autres situations.

### **Réguler les tensions**

Directement liée à la phase d'expression, la régulation des tensions est une des fonctions de la supervision revendiquée par les participants. Les tensions évoquées sont décrites ici aussi sur un registre affectif mais concernent plus précisément des difficultés interpersonnelles entre un professionnel et un ou des usagers, des

---

32 DALIBERT Christophe, « Analyse des pratiques d'analyse de pratiques, Étude sur les dispositifs d'analyse de pratiques dans le champ de l'éducation spécialisée », *op.cit.* p. 112

33 Entretien n°1

professionnels entre eux, voire des professionnels et l'institution. La supervision est repérée comme un lieu où peuvent s'exprimer ces difficultés relationnelles en vue de les traiter. Les participants utilisent le terme « tensions » sur son versant émotionnel, même si le terme « conflit » serait plus pertinent pour cibler le rapport conflictuel entre deux protagonistes. Pour les participants les tensions caractérisent le « trop plein émotionnel », conséquence de relations difficiles. Il s'agit alors d'exprimer ces émotions pour faciliter leur compréhension et traiter ou apaiser ainsi des dysfonctionnements, toujours avec l'étayage du superviseur et du groupe.

Les discours des participants laissent apparaître une multitude d'objectifs concernant l'intérêt de la supervision. Celle-ci est envisagée globalement comme un lieu décalé de l'institution, qui facilite l'expression des difficultés (qu'elles soient liées aux relations ou aux situations professionnelles) et qui visent à les réguler au travers d'une démarche réflexive, avec l'appui du superviseur et de la confrontation avec le collectif.

*« Depuis quelques années, nous pouvons constater que la supervision reprend son sens premier et général dans notre secteur, c'est-à-dire qu'elle désigne un appui technique éclairé, destiné à former et consulter des praticiens afin de les aider à améliorer leurs réponses professionnelles. »*<sup>34</sup> Nous complétons en soulignant l'importance donnée au registre affectif pour aborder les situations problématiques traitées en supervision.

La justification du recours à la supervision recouvre des champs vastes et hétéroclites, dont certains sont compétitifs avec d'autres dispositifs institutionnels. Nombre des objectifs cités abordent des contenus traités habituellement dans d'autres lieux, à d'autres moments. Par exemple, le besoin de confronter des expériences et des hypothèses d'accompagnement est *a priori* la fonction princeps des réunions d'équipe et des réunions de synthèses. C'est alors les modalités d'analyse de ces situations, par l'entrée des ressentis individuels et de la grille de lecture théorique proposée qui structure singulièrement la supervision.

---

34 LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens », *op. cit.*

## **1.2 La structuration de la supervision**

### **1.2.1 Déroulement**

Les séances de supervision sont structurées selon le même type de déroulement, et sont similaires d'une séance à l'autre et d'une supervision à l'autre. Nous repérons cinq phases constantes dans ce déroulement : la présentation du cadre par le superviseur ; la présentation d'une situation problématique par un participant ; le travail de problématisation ; l'ouverture sur des questionnements professionnels ; la fin de la séance par le superviseur. Ces phases, qui n'ont pas les mêmes durées, ne sont pas annoncées nettement mais se superposent, voire se chevauchent dans le déroulement de la séance. Chacune recouvre des aspects singuliers.

#### ***La présentation du cadre par le superviseur***

C'est la phase d'introduction où le superviseur rappelle les règles de la supervision, à savoir la libre expression de chacun des participants et le caractère confidentiel des propos tenu dans cet espace. Ce rappel n'est présent que lorsque de nouvelles personnes participent aux séances, notamment des stagiaires travailleurs sociaux. Le superviseur peut préciser qu'il est préférable que les participants évitent d'évoquer un collègue qui ne participe pas à la supervision. C'est aussi régulièrement, et plus trivialement, le moment où les participants et le superviseur s'entendent sur les prochaines dates de supervision et les éventuels changements. Cette introduction de courte durée (quelques minutes) marque le début de la séance. Outre l'intérêt annoncé de poser le cadre de la supervision ainsi que ses fondamentaux, l'introduction formalise de façon protocolaire la suite de la séance, d'une part la « mise au travail » des participants, mais aussi d'autre part la place particulière du superviseur qui rappelle à travers cette introduction son rôle de cadre, de référent dans le déroulement de la supervision.

## ***La présentation d'une situation problématique par un participant***

Cette phase peut être introduite formellement par le superviseur :

*« Qui souhaite présenter une situation ? Quelqu'un souhaite parler d'un problème ? »<sup>35</sup>*

À l'opposé, le superviseur peut attendre à la suite de son introduction que quelqu'un prenne la parole, ce qui provoque régulièrement un temps de flottement plus ou moins long. La présentation se fait sous la forme d'une description concrète d'une situation vécue par le participant, qui généralement concerne aussi les autres participants :

*« Je voulais vous parler de la situation d'une personne, un homme d'une quarantaine d'année, que j'accompagne depuis un an, il venait d'arriver au centre d'accueil de Grenoble. Il sortait d'une rupture conjugale il était donc revenu dans sa région d'origine où il était hébergé chez une amie, puis à l'hôtel. Il travaillait comme agent de service. Il a un fils avec lequel il n'a plus de lien, et d'une union plus éloignée il a une fille dont il n'a plus de nouvelles non plus. J'en parle parce que j'aimerais bien avoir une nouvelle vision de l'accompagnement et voir comment le suivre au mieux car ce n'est pas très satisfaisant jusqu'à maintenant. »<sup>36</sup>*

La situation ou, au minimum la thématique, ont toujours été réfléchies en amont de la supervision par la personne qui souhaite en parler. Cependant, la présentation est souvent très succincte et ne définit pas encore précisément la problématique.

Même si les difficultés concernent une thématique large (le suicide, l'addiction, le secret, etc.) ou plus précisément le participant lui-même, les situations décrites sont toujours centrées sur un usager en particulier comme point de départ. Les éléments factuels présentés dans la description sont également succincts et sont regroupés sous deux champs particuliers : l'anamnèse (parfois évoquée comme telle), c'est-à-dire les éléments du parcours, de l'histoire et du contexte familial de l'usager ; et la situation administrative, à savoir l'hébergement, les revenus, les dettes, etc. C'est la forme de présentation classique d'un accompagnement dans le travail social, que

---

35 Observation supervision n°1

36 Observation supervision n°3

l'on retrouve dans l'ensemble des présentations en réunion interne ou avec des partenaires.

Un second temps d'échanges, sous forme de questions-réponses avec le groupe et le superviseur, s'articule successivement autour de deux questions sous-entendues : « de qui parle-t-on ? » et « quelle est la difficulté, qu'est-ce-que cela provoque ? ».

D'une part, cet échange va enrichir partiellement les éléments factuels nécessaires pour appréhender la situation (toujours au travers de l'anamnèse et de la situation administrative) et sur lesquels les participants reviendront peu par la suite et qui resteront donc restreints. D'autre part, cet échange va entamer et laisser progressivement place à la phase de problématisation. Notons que l'ensemble de cette phase de présentation et de recueil d'éléments est assez brève dans la supervision : généralement dix à quinze minutes sur les deux heures.

### ***Le travail de problématisation***

Les éléments descriptifs ont servi d'appuis pour évoquer des processus plus larges. La problématisation entamée dans la phase précédente va se poursuivre, en quittant rapidement le registre descriptif et factuel. La situation de départ est traitée selon deux modalités distinctes qui s'opèrent simultanément : d'une part, les questionnements concernant le vécu affectif des situations du ou des professionnels et d'autre part des propositions de déchiffrages des mécanismes à l'œuvre. Cette démarche est dirigée essentiellement par le superviseur, qui saisit des éléments pour les inscrire dans un registre davantage centré sur le professionnel et ses affects, et pour apporter une lecture des processus, le plus souvent sous forme de questionnement.

La première modalité est relative aux questionnements concernant des aspects centrés précisément sur les difficultés que provoque la situation pour le participant ou le groupe :

*« Comment vous vous sentez avec lui [l'usager] ? Comment vous l'éprouvez ? [...] »<sup>37</sup> « Que vous renvoie personnellement une mère qui ne veut plus voir son fils ? [...] vous sentez-vous piégé ? [...] Comment vivez-vous cette*

---

37 Observation supervision n°3

*place dans laquelle elle vous met ? [...] Pouvez-vous décrire ce que cette dame vient toucher chez vous ? »<sup>38</sup>*

La seconde modalité est relative aux propositions de lecture des mécanismes et des processus apparemment en jeu dans la situation :

*« Ce que vous décrivez, c'est qu'il fait des boucles, il répète sans arrêt la même histoire. Mais que répète-t-il ? Quelle place vous avez dans cette répétition ? Et comment interrompre cette répétition pour essayer de dériver le disque. [...] Son utilisation de l'humour, très pauvre et maladroit est un moyen de se protéger. »<sup>39</sup>*

*« Cette dame est très confuse, elle répète un fonctionnement qu'elle connaît très bien et qui lui permet de maîtriser le monde extérieur [...] elle se méfie, elle a de la sensibilité [...] elle manipule l'environnement comme elle vous manipule, voilà sa stratégie : pour ne pas être oubliée elle vous occupe la tête. »<sup>40</sup>*

Ces échanges permettent ensuite ou simultanément d'ouvrir la réflexion sur des thématiques plus larges, comme le rapport à la mort ou à la violence, les notions de loyauté, de secret, de parentalité, de rapports de genre, etc. Ces ouvertures thématiques s'effectuent systématiquement sous forme de questions posées :

*« Cela pose la question de l'isolement [de l'utilisateur]. [...] C'est une question de lien à la mère. [...] Cela pose la question de solitude en fin de vie. [...] C'est plus largement la question de la culpabilité. [...] C'est la question du lien social qui nous convoque directement ici. »<sup>41</sup>*

Les autres participants alimentent la démarche du superviseur. Leurs interventions viennent compléter ou confirmer les lectures du superviseur. Ils participent également à élargir ou au contraire approfondir les questionnements thématiques ou à en suggérer de nouveaux. Cette phase sert de creuset réflexif pour traduire la situation de départ en terme de difficultés et d'éprouvés pour les participants, tout en proposant un décryptage des processus interpersonnels. Ces éléments sont ensuite élargis en une problématique plus générale, organisée autour de différentes thématiques.

---

38 Observation supervision n°1

39 Observation supervision n°3

40 Observation supervision n°2

41 Observation supervision n°6

## ***L'ouverture sur des questionnements professionnels***

Le repérage de thématiques générales liées à la problématique conduit à cette dernière phase de la supervision, généralement située en fin de séance, qui consiste à réintroduire ces thèmes et les réflexions spécifiquement dans le contexte professionnel. Toujours sous forme de questions larges, les éléments de réflexion précédents trouvent un écho plus précis concernant la pratique :

*« Vous ouvrez une question que vous pourriez traiter en équipe, celle du secret professionnel. Comment ne pas être confronté au clivage entre vous et restaurer la singularité de la rencontre [avec l'utilisateur] ? C'est se raccrocher à l'identité professionnelle car le secret professionnel c'est l'identité professionnelle. »<sup>42</sup>*

*« Cette question de la responsabilité...on en revient toujours à cette question de comment cette institution qui se doit d'être bienveillante, la plus maternante possible et répondre aux attentes, n'empêche pas [...] les souffrances ? [...] Alors qu'on est fragile et impacté professionnellement et personnellement, qu'est-ce qui manque à l'institution pour qu'il n'y ait pas d'effet groupal de soutien ? »<sup>43</sup>*

*« On en revient sur la question de l'encadrement de stage et pourquoi et comment l'institution prend des stagiaires et comment en tant que salarié on peut se positionner pour dire à un moment que ce n'est pas possible ? [...] C'est aussi ça qui provoque un grand flou et des tensions [...] au delà de la question de votre positionnement dans votre métier. [...] cela fragilise le professionnel. »<sup>44</sup>*

Cette ouverture peut concerner le travailleur social directement dans sa pratique, au travers, par exemple, de la relation avec les usagers. Elle peut concerner également le fonctionnement institutionnel, le fonctionnement d'équipe, les rapports avec la hiérarchie, le réseau partenarial, voire plus généralement les politiques publiques d'action sociale qui définissent les missions des travailleurs sociaux. Les participants ainsi que le superviseur mobilisent l'ensemble du matériel de la séance pour le réinvestir dans leur posture professionnelle, soit au niveau des accompagnements,

---

42 Observation supervision n°1

43 Observation supervision n°5

44 Observation supervision n°6

soit au niveau de leur place dans l'institution. Le retour vers des questions restreintes au champ professionnel, en opposition avec le travail introspectif et le caractère très général des thématiques, est considéré comme un atterrissage plus concret, s'approchant de la réalité professionnelle des participants. Cependant, peu de solutions concrètes et opératoires sont envisagées à l'issue de la supervision en réponse avec la situation de départ. Occasionnellement des pistes sont proposées :

*« Il faut essayer de porter un autre regard avec lui, avec ces sujets il est important de réaliser une frise chronologique. On construit leur histoire, la représentation permet de penser. Il vit dans le présent, il faut l'amener à avoir un regard sur le passé. »<sup>45</sup>*

*« Parfois on fait des proposition d'actions : « tiens par rapport à ce que vous dite de son histoire, on sent que c'est quelqu'un qui est vraiment attiré...en tout cas elle accroche sur la question de l'art, est-ce que vous avez déjà essayé de l'emmener au musée ? » »<sup>46</sup>*

### **La fin de la séance**

Les séances n'ont pas de fin formalisée ni de conclusion à proprement parler. Les séances se terminent de façon brève, l'arrêt est déclenché par les astreintes liées au temps, sous une forme très protocolaire et récurrente portée par le superviseur : *« Très bien, on va s'arrêter là ».*

Trois grandes phases significatives dans la structuration de la supervision se distinguent : la présentation de la situation problématique , la problématisation collective de la situation et l'ouverture sur des thématiques ou des questionnements plus larges. Les apports conceptuels amenés par le superviseur traversent les deux dernières.

Nous pouvons schématiser la structure des séances de supervision comme une démarche de réflexion ascendante : une situation particulière provoque chez le ou les travailleurs sociaux telle difficulté, qui concerne tel thème et qui pose plus

---

45 Observation supervision n°3

46 Entretien n°1

largement telles questions dans la pratique professionnelle. Le matériel mobilisé pour analyser les situations problématiques est issu exclusivement du champs introspectif concernant les participants et complété par des apports conceptuels sous forme de grilles de lecture des processus psychologiques en jeu par le superviseur. La problématique est alors utilisée comme un prisme pour aborder d'autres choses, élargir la réflexion sur d'autres sujets. Cette démarche correspond bien à une mise à distance de la situation de départ par le détour d'investigations sur des registres particuliers.

La démarche de supervision correspond-elle alors effectivement à une démarche d'analyse comme elle est présentée dans les discours ?

La structure de la supervision ne relève que partiellement d'un travail d'analyse dans la mesure où celui-ci vise habituellement à comprendre un objet en le décomposant en ses constituants<sup>47</sup>. L'analyse établit donc tout d'abord des critères permettant d'identifier les composants en produisant des catégorisations. Dans la supervision, ces critères ne sont pas explicites, il n'y a pas de jalon permettant de structurer clairement la démarche d'analyse. Tous les éléments alimentant l'examen de la situation problématique sont autorisés et agencés indifféremment en une agglomération de points de vue. La démarche dite d'analyse est singulière et ressemble plus à un fil de réflexion libre sur la base d'association d'idées. Ce ne sont que les apports conceptuels du superviseur qui permettent *in fine* d'opérer des catégorisations. C'est en ce sens que nous privilégions le terme « problématisation » qui se définit en épistémologie comme l'action de poser un problème en vue de son analyse<sup>48</sup>.

La supervision apparaît comme un travail de problématisation de difficultés, dont les facettes constituant les éléments de son analyse sont restreintes à des champs très spécifiques, voire unilatéraux.

Le cadre théorique sous-jacent vient étayer cette structure et oriente la démarche de problématisation. L'implication du cadre théorique de référence correspond pleinement avec une démarche d'analyse au sens de la méthode clinique en

---

47 Ressources linguistique du CNRTL, [En ligne], <http://www.cnrtl.fr/>, consultés le 29 juin 2013.

48 *idem*.

psychologie<sup>49</sup>, c'est-à-dire une interprétation des éléments de la situation en vue de faire surgir des mécanismes latents. Le travail d'analyse consiste alors à interpréter le contenu manifeste pour retrouver le sens caché, avec l'objectif d'en comprendre les processus pour dépasser les difficultés initiales.

---

49 PEDINIELLI Jean-louis, « Introduction à la psychologie clinique », 2d éd, Paris, Armand Colin, 2005, 127p. Chap 2.

## 1.2.2 Le cadre théorique

La structure de la supervision fait appel à un cadre théorique situé dans la méthodologie de la psychologie clinique. Ce facteur n'est pas surprenant dans la mesure où la grande majorité des superviseurs sont originaires de cette discipline. Néanmoins, la référence à ce cadre théorique n'est jamais explicite et demeure sous-jacente.

### *Une référence implicite*

Les participants ont généralement connaissance de l'orientation théorique du superviseur et y font référence pour caractériser l'intervenant :

*« C'est une psychologue clinicienne, avant c'était un psychiatre-psychoanalyste »<sup>50</sup> ; « le superviseur est psychoanalyste »<sup>51</sup>*

Cependant le contenu de la supervision n'est pas repéré précisément comme s'inscrivant dans ce courant. Les modalités d'expression de ces théories restent diffuses dans les discours des participants qui minimisent sa place ou sa visibilité dans le déroulement de la supervision. Le courant théorique s'énonce comme un outil qui n'est destiné qu'à inspirer le travail de réflexion, le guider tout au plus, mais les participants ne lui accordent pas une place centrale. Ils revendiquent d'autant plus un détachement à ce courant comme un élément d'intérêt, voire un gage de sérieux de l'intervenant :

*« La psy est vraiment pas mal et simple dans sa manière d'intervenir avec nous. Disons qu'elle nous rabâche pas la tête d'interprétations bizarres, elle est plutôt terre à terre. »<sup>52</sup> ; « Je fais de la supervision avec une psychologue-psychoanalyste, mais c'est bien, parce qu'elle n'est pas collé à son truc, elle n'interprète pas à tout-va, c'est juste un éclairage. »<sup>53</sup>*

À de rares exceptions près, les participants ne repèrent pas l'émergence de courants

---

50 Entretien n°3

51 Entretien n°1

52 Entretien n°2

53 Entretien n°4

théoriques particuliers dans la supervision<sup>54</sup>. Aucune théorie ne s'exprime, le vocabulaire utilisé ou les thèmes évoqués ne sont pas repérés comme étant rattachés particulièrement à un champ théorique, un courant, une discipline ou une autre. L'aspect théorique de la supervision est appréhendé simplement comme « psychologique » dans un sens très large, sans plus de spécificité d'une supervision à l'autre.

Le superviseur, en tant qu'autorité professionnelle, incarne l'aspect psychologique du contenu beaucoup plus que les éléments du contenu lui-même pendant les séances. Les supervisons utilisent la psychologie puisque l'intervenant est psychologue, mais peu de participants sont en mesure de préciser en quoi les contenus mobilisent la psychologie, et quelle discipline ou quel courant spécifiques.

À cela nous pouvons proposer une hypothèse explicative. En effet la différenciation entre tous les courants disciplinaires de la psychologie ainsi que ceux des psychothérapies n'est pas aisée. Concernant plus spécifiquement la psychanalyse, Mikkel Borch-Jacobsen a montré qu'on ne pouvait pas l'évoquer comme une théorie dont le champ était unifié et qu'il y avait donc autant de psychanalyses que de praticiens<sup>55</sup>. La psychologie clinique comme la psychanalyse font partie d'un vaste domaine conceptuel qui ne peut s'appréhender qu'avec beaucoup de recul sur le champ de la psychologie pour en saisir la globalité. Il paraît alors difficile pour les participants de repérer des éléments constitutifs d'un courant qui n'est pas nettement délimité.

Le recours à des psychologues pour conduire ce dispositif l'inscrit, de fait, dans un contexte psychologisant. Participer à la supervision est donc une acceptation tacite d'une démarche psychologisante, à l'intérieur d'un champ disciplinaire équivoque et qui ne s'exprime pas clairement dans le contenu des séances. Il n'y a pas alors lieu d'avoir une attention particulière au courant mobilisé par l'intervenant. Cet aspect peut expliquer le caractère implicite et sous-jacent des modèles théoriques utilisés dans les supervisons.

Nos observations indiquent, en outre, l'absence de références explicites au courant

---

54 Les exceptions concernent essentiellement des participants à des supervisons du courant systémique, où le recours à la théorie est présenté explicitement.

55 MEYER Catherine (dir.), « Le livre noire de la psychanalyse », Paris, Les Arènes, 2010, 500p.

théorique pendant les séances, tout au plus une indication bibliographique, voire de rares évocations de concepts spécifiques repérés à travers leurs spécialistes, les notions de « résilience » de Boris Cyrulnik ou « d'immédiateté » de Patrick Declerck, par exemple.

### ***Émergence des concepts***

Même s'ils sont diffus et latents, les concepts théoriques émergent néanmoins ponctuellement pendant les séances et peuvent être repérés au travers du vocabulaire particulier et des thèmes évoqués.

Premièrement, de nombreux termes spécifiques à la psychologie clinique et plus précisément à la psychanalyse sont utilisés par le superviseur, comme par les participants. Nous relevons ainsi dans la totalité des séances observées l'emploi récurrent d'un vocabulaire spécifique :

*Transfert ; Fantasme ; Narcissique ; Vécu persécutoire ; Clivage ; Pôle d'étayage psychique ; Processus psychique ; Désir ; Déné ; Projection inconsciente ; Pulsions ; Pulsion de vie ; Traumatisme ; Traumatogène ; Sensitivité ; Sadiser ; Idéalité ; Finitude ; Angoisse ; Vacuité affective ; Parentèle ; Perversion ; Morcellement ; Meurtre symbolique ; etc<sup>56</sup>.*

Ce vocabulaire peut être considéré sans dévoiement comme une référence directe au modèle psychanalytique. Il se réfère en effet expressément à la sphère du psychisme et plus particulièrement aux dynamiques inconscientes, fondements de ce modèle<sup>57</sup>.

Deuxièmement, l'orientation des thèmes évoqués lors des échanges se distingue nettement comme des références aux thématiques emblématiques de la psychanalyse. Nous repérons invariablement dans nos observations l'évocation de thèmes spécifiques, dont cinq principaux se dégagent et traversent l'ensemble des séances :

---

56 Observation de supervisions, champs lexical (annexes?)

57 HOUDÉ Olivier, « Les 100 mots de la psychologie », Paris, PUF, 2008, 128p., p.92.

## **1/ Les relations homme/femme :**

*« Elle ne dit pas à une femme ce qu'elle dit à un homme [...] C'est comme si l'homme avait moins de valeur que l'accompagnement »<sup>58</sup> ; « Elle clive le couple éducatif, elle séduit l'homme. [...] Je vous dis des choses car je vous aime bien. [...] Cela renvoie à votre place de femme et sur le possible jugement en tant que mère. »<sup>59</sup> ; « Je m'interroge sur ses relations avec les femmes. [...] Respecter la parole donnée c'est estimer qu'elle pourrait accorder une confiance aux hommes.[...] C'est la problématique du lien qu'elle lie aux hommes.[...] C'est un accrochage avec vous -un homme- : vous portez le poids de son rapport avec les hommes. »<sup>60</sup> » ; « Vous êtes dans le registre des pulsions [...], des femmes qui rentrent chez des hommes. »<sup>61</sup>*

## **2/ La dimension infantile**

*« C'est très infantile comme réaction, c'est comme l'enfant qui dit si tu ne me donnes pas ce que je veux, je vais me faire mal. Vous touchez l'infantilité de cette dame. »<sup>62</sup> ; « Vous êtes comme des parents qui anticipent ses besoins. [...] Vous avez le rôle de la mère bienveillante, maternante. »<sup>63</sup> ; « Il est en quête de quelqu'un qui l'étaye, comme la mère.[...] La femme va être comme la mère. [...] Vous dites très certainement la représentation qu'il a de ses parents, qu'il met en scène,[...] c'est l'histoire d'un abandon [...] il projette sa propre histoire. [...] Surjouer la relation est une carapace. »<sup>64</sup> ; « Est-elle vraiment en lien [avec le groupe] ou excitée comme une excitation infantile autour d'un jeu ? »<sup>65</sup> ; « L'institution est vécue comme maternante [...], suffisamment bonne.[...] Pourtant [il] n'est pas votre grand-père : c'est une posture d'enfant »<sup>66</sup>*

## **3/ La relation :**

*« Elle vous utilise inconsciemment, on est dans l'emprise.[...] On peut parler de*

---

58 Observation supervision n°1

59 Observation supervision n°2

60 Observation supervision n°3

61 Observation supervision n°5

62 Observation supervision n°1

63 Observation supervision n°2

64 Observation supervision n°3

65 Observation supervision n°4

66 Observation supervision n°5

*ce qui fait relation.»<sup>67</sup> ; «Vous vivez dans la peur de la rupture du lien.[...] Partout il y a des triangulaires [dans les relations].»<sup>68</sup>*

#### **4/ La sexualité :**

*« Quand on n'a pas d'information, on fantasme du côté de la sexualité.»<sup>69</sup> ; « Elle vous fait une incroyable séduction.[...] Cela met du flou car on est toujours bisexué.»<sup>70</sup>*

Le cinquième thème constitue, à lui seul, la principale orientation thématique des supervision et recouvre des champs plus précis dont nous proposons ici une déclinaisons.

#### **5 / Les dynamiques inconscientes :**

Les interprétations liées à la symbolique du langage :

*« Le nom de son fils est un palindrome, elle n'a pas choisi par hasard.»<sup>71</sup> ; « Vous utilisez des mots forts en disant qu'il est vampirisé.»<sup>72</sup> ; « Elle ne peut pas « la voir » ou « l'avoir » [parlant d'un enfant] ? »<sup>73</sup> ; ««Fratricide » est un terme fort, qui peut aller jusqu'au meurtre symbolique, où l'un part. C'est la lutte face au père aussi. »<sup>74</sup>*

Les répétitions :

*« Elle vient répéter ce qu'elle sait faire, elle répète quelque chose de son histoire, pas consciemment, qu'elle a apprise. »<sup>75</sup> ; « Il y a des choses qui se répètent.»<sup>76</sup> ; « Les histoires de secret sont une forme d'organisation psychique. Vous quittez un secret pour un autre, vous êtes l'objet d'une répétition. »<sup>77</sup>*

Les coïncidences :

---

67 Observation supervision n°1

68 Observation supervision n°2

69 Observation supervision n°1

70 Observation supervision n°2

71 Observation supervision n°1

72 Observation supervision n°2

73 Observation supervision n°4

74 Observation supervision n°6

75 Observation supervision n°2

76 Observation supervision n°3

77 Observation supervision n°4

« Ce n'est pas anodin, c'est la première fois que vous en parler et c'est la première fois qu'un étranger assiste à la supervision. »<sup>78</sup> ; « On va reparler de cet oubli. Vous avez occulté de faire ce que vous faites d'habitude. Elle vous a mis dans une position particulière, où vous avez été ébloui par les phares de la situation. »<sup>79</sup> ; « C'est une zone de renoncement psychique. Ne pas être chef et ne pas réussir, c'est étonnant ces modalités de fonctionnement. »<sup>80</sup>

La recherche de sens caché :

« Ça dit quelque chose.[...] Elle a le fantasme de votre mission, pour elle ce n'est pas là que ça se joue. »<sup>81</sup> ; « Il faut pointer ça dans l'entretien : pourquoi vous me dite cela ? Il faut demander le sens. »<sup>82</sup> ; « Ce qui est mis entre parenthèse ressort toujours autrement. »<sup>83</sup> ; « Monsieur utilise l'administratif pour dire autre chose. »<sup>84</sup>

Ces thématiques sont quasiment exclusivement abordées en premier lieu par le superviseur, puis reprises par les participants. Les questionnements engagés autour de ces différents thèmes ne sont pas anodins et orientent les échanges vers les terrains particulièrement familiers du modèle clinique.

### ***Influence du modèle « clinique »***

Un des éléments les plus significatifs de l'émergence des concepts de psychologie clinique et psychanalytique demeure le recours systématique à l'introspection tout au long des séances et notamment après la description des situations problématiques. Les échanges font une part importante à l'expression des ressentis, des affects, des sentiments concernant les situations, comme les thèmes évoqués. Cette démarche d'introspection correspond à « un effort d'une conscience qui analyse ses pensées, ses sentiments, ses états d'âme, qui réfléchit sur eux à des fins d'investigation. »<sup>85</sup> et constitue un mode d'entrée privilégié au travail de réflexion. Comme nous l'avons vu

---

78 Observation supervision n°1

79 Observation supervision n°2

80 Observation supervision n°3

81 Observation supervision n°1

82 Observation supervision n°2

83 Observation supervision n°3

84 Observation supervision n°5

85 Ressources linguistique du CNRTL, [En ligne], *op.cit.*

plus haut, le superviseur, et plus rarement les participants eux-mêmes, vont favoriser les questionnements pour révéler les aspects affectifs des situations :

*« Ça m'a renvoyé quelque chose. [...] Vous disiez qu'elle était mystérieuse, quel mystère imaginez-vous ? [...] Comment le vivez-vous ? [...] Elle vous fait vivre des choses assez particulières. [...] Cela me renvoie des choses difficiles. [...] Cette dame vient toucher chez vous cette rage. [...] C'est un ressenti. »<sup>86</sup> ; « C'est le sentiment que j'ai eu, un malaise, un non-dit. [...] J'étais en colère. [...] Quelle violence vous fait-elle vivre ? [...] Vous avez le même éprouvé ? [...] A quelle place imaginez-vous être ? [...] Qu'est-ce-qu'elle vous fait vivre ? »<sup>87</sup> ; « Ça m'énerve. Avez-vous une idée de ce qui vous énerve ? [...] J'entends votre difficulté. Verbalisez ce qui vous anime. [...] Comment vous voyez-vous ? [...] Est-ce qu'il vous touche intérieurement ? Vous sentez-vous vulnérable ? [...] Ça me choque. [...] Il faut être vigilant à ce que vous éprouvez. »<sup>88</sup> ; « Que ressentez-vous d'elle ? [...] Qu'est-ce-que ça vous fait ? [...] Vous sentez que cela vous touche. »<sup>89</sup> ; « Vous êtes un peu en colère ! [...] Nous sommes chacun dans un éprouvé. [...] J'ai besoin de poser des mots, une parole. [...] Il y a de la sidération chez vous. [...] On brasse de l'humain, on a pleuré. [...] On est facilement submergé. »<sup>90</sup> ; « Je l'ai mal vécu, je savais pas si j'allais le mettre sur la table. [...] Je me sens attaqué. »<sup>91</sup>*

Outre l'inscription dans le courant théorique, cette démarche introspective fait partie intégrante de l'intention réflexive de la participation à la supervision. Les participants viennent réfléchir sur leurs pratiques, en commençant par réfléchir sur eux-même :

*« Je suis parti de supervision en me disant : ça m'interroge, ça me questionne. On arrive à se dévoiler, sur nous et nos limites ou comment les situations nous bousculent »<sup>92</sup>*

L'utilisation du travail introspectif s'inscrit dans la vision d'une psychologie des profondeurs, investiguant les mécanismes psychiques des participants comme ceux

---

86 Observation supervision n°1

87 Observation supervision n°2

88 Observation supervision n°3

89 Observation supervision n°4

90 Observation supervision n°5

91 Observation supervision n°6

92 Observation supervision n°1

des usagers sur les principes de la conception « clinique » de la psychologie qui « a pour principe fondamental l'approche de l'individu dans sa subjectivité. »<sup>93</sup> L'attention sur la verbalisation du vécu dans ces aspects subjectifs est ainsi un point central structurant les séances de supervision.

---

93 PEDINIELLI Jean-louis, « Introduction à la psychologie clinique », *op.cit.*, p.18.

### **1.3 La production de sens *ad hoc***

La structure de la supervision révèle l'incidence du champ théorique et l'orientation que ce dernier donne à la problématisation de la situation de départ. Le déroulement des séances, la place de la démarche introspective ainsi que la direction des thèmes abordés, indiquent un mouvement du fil de la réflexion centré d'une part sur l'individu et d'autre part sur des thématiques très larges. Cette dynamique est faite d'allers et retours entre ces deux pôles, alternativement mais de façon exclusive. Nous entendons par là qu'il n'y a pas d'intermédiaires et que l'activité en supervision ne considère que ces deux pôles bilatéraux comme matériel à saisir pour conduire le travail d'analyse.

#### **1.3.1 Intériorisation**

Le premier pôle recouvre l'ensemble de la démarche centrée sur un travail d'intériorisation de la situation de départ. Avec une volonté réflexive, développée plus haut, le contenu de la supervision focalise la problématique d'abord sur une perspective individuelle. « L'individu » désigne le participant, en tant que personne singulière, mais aussi la somme des individualités que composent le groupe. « L'individu » désigne également l'utilisateur, ou les utilisateurs, concernés par la situation de départ, dans la même modalité d'individualités.

#### ***Introspection***

Nous avons mesuré plus haut la prépondérance du modèle « clinique », essentiellement construit sur la parole et la libération des affects, et par conséquent la place donnée à l'introspection dans le déroulé de la supervision. Le mode d'entrée privilégié pour les participants est l'expression de la dimension affective en jeu dans les situations évoquées en supervision. Cette démarche peut être mise en lien directement avec l'activité quotidienne des travailleurs sociaux dont la pratique d'accompagnement des utilisateurs s'inscrit dans « la relation d'aide ».

Celle-ci entend proposer un soutien pour dépasser les difficultés et concourir ainsi à l'insertion sociale au travers de cette relation instituée entre le professionnel et l'utilisateur. La relation d'aide impose la nécessité du dialogue, de l'échange. Les travailleurs sociaux sont ainsi familiers de l'expression des affects des usagers, de leurs ressentis, leurs difficultés, leurs souffrances, qui constituent la base de l'accompagnement.

« *L'exposé de la souffrance devient de ce fait une partie intégrante de la prise en charge* », indique Didier Fassin<sup>94</sup>. « Parler de soi » est encouragé chez les usagers comme support à la relation d'aide et par symétrie, le travailleur social va « parler de soi » pour dépasser ses propres difficultés professionnelles.

À l'image de ce qui est attendu chez l'utilisateur dans l'espace relationnel de l'accompagnement « *les supervisions fluidifient l'importation de dispositions entre sa sphère privée et sa sphère professionnelle ou, plus exactement, régulent la perméabilité, les allées et venues entre ces deux sphères ; elles mettent ainsi en évidence les limites d'une réflexion qui ne prendrait pas en compte l'expérience personnelle travaillée par l'introspection.* »<sup>95</sup> La subjectivité et son mode d'exploration qu'est l'introspection, conditionnent, pour les travailleurs sociaux, la qualité de l'activité réflexive ; le travailleur social est avant tout un individu et l'entrée principale de l'expression se fait donc d'abord par l'introspection, le « travail sur soi ». Pour les participants aux supervisions, l'expression de difficultés se confond entre professionnel et personnel, entre intime et ostensible.

C'est ici qu'émerge la dynamique de psychologisation du travail social et que s'exprime fortement l'implication des différents concepts théoriques. En effet, cette volonté de prendre en compte la subjectivité est liée à ces concepts qui structurent, d'une part la pratique professionnelle des travailleurs sociaux et, d'autre part, l'exercice de supervision. Les travailleurs sociaux ont recours à la psychologie en réponse aux problèmes des usagers dans leur pratique quotidienne et cette démarche, intériorisée, s'impose alors spontanément quand ils doivent traiter de leurs propres problèmes. L'angle « subjectif » est lui sous-tendu par le modèle

---

94 FASSIN Didier, « La supplique. Stratégie rhétoriques et constructions identitaires dans les demandes d'aide d'urgence », *Annales Histoire, Sciences Sociales*, vol. 55, n°5, 2000, p 955-981.

95 GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, p72.

« clinique » des concepts qui se sont imposés dans le travail social depuis l'après-guerre et favorisent, sinon poussent, cette entrée introspective. Et en premier lieu la psychanalyse, dont Robert Castel a étudié le succès : « *[Elle] introduit à la compréhension d'un état du monde et d'un vécu du monde dont toute l'épaisseur tient à ce qui en est psychologiquement interprétable et psychologiquement transformable.* »<sup>96</sup> Robert Castel évoque ici cette « culture psychologique », généralisée depuis les années 1990 qui permet « *une plongée dans le psychologique qui renouvelait les délices de l'introspection* »<sup>97</sup>.

Un des principaux auteurs psychanalystes revendique d'ailleurs cette démarche dans le travail de supervision : « *Les relations avec les usagers, les collègues, la direction, les partenaires, les politiques, qui reposent sur la dynamique de la rencontre, exigent un effort constant des professionnels qui ne peut être maintenu en tension qu'au prix d'un travail permanent d'« entretien » de l'outil de travail, c'est-à-dire la personne elle-même.* »<sup>98</sup> L'introspection est en conséquence magnifiée dans les professions de la relation. Dans nos observations, l'introspection est le passage fondamental qui succède à la présentation de la situation de départ, puis ponctue régulièrement la séance. Outre la libération de la parole sur une situation, les participants sont encouragés à exprimer ce qu'ils ressentent concernant un usager, voire des collègues.

*« L'enjeu est de se questionner sur les modalités de relations établies avec les personnes accompagnées pour éventuellement retrouver la distance mise à mal parfois par une trop grande implication. »*<sup>99</sup>

Mais l'ambiguïté entre ressentis, affects et jugements reste présente et interroge sur ce que produit l'introspection. Évoquer les aspects affectifs peut autoriser à transformer des jugements moraux en faits. La délicate utilisation de l'introspection peut favoriser la plus simple expression de jugements dissimulés sous une forme

---

96 CASTEL Robert, « La gestion des risques », Paris, Les éditions de minuit, (1ère ed. 1981) 2011, 223p, p.151.

97 CASTEL Robert, « Le psychanalisme. L'ordre psychanalytique et le pouvoir », Paris, Flammarion, (1ère ed 1973), 1981, 311p.

98 ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipe en travail social : le retour ! » Le journal des psychologues, février 2010, n°274, p 63-65.

99 Entretien n°5.

« acceptable » de prise en compte. « Ce dévoilement de l'intime contribue à créer l'impression d'intériorité, de profondeur, de quelque chose qui se situerait en dessous de la surface sociale, qui serait connaissable, manipulable, éduicable, réparable »<sup>100</sup>.

### **Pathologisation**

Le recours aux modèles « cliniques » imposent de fait un travail qui a pour objet l'individu et dans la supervision celui-ci désigne à la fois le participant et l'utilisateur concernés par la situation problématique de départ. Sans participation directe des usagers, l'incidence des concepts théoriques se mesure dans la pratique de catégorisations à fortes tendances psychopathologiques. Pendant les séances et à partir des éléments apportés par les participants, le superviseur propose des formes de diagnostics concernant les usagers :

*« Vous avez des gens qui sont plutôt du côté « borderline », et qui ont comme système de défense à leur disposition justement ces défenses massives que sont « la projection », « le clivage », « le déni » des choses qui sont très coûteuses. »<sup>101</sup> ; « Vous décrivez un homme qui a un fonctionnement, s'il fallait employer les critères actuels, on dirait bipolaire, [...] on parlerait de cyclothymique, [...] quelque chose de sub-maniaque. »<sup>102</sup> ; « La fibre maternelle est quelque chose qui se situe dans les gènes, mais c'est l'environnement qui va activer à l'intérieur d'elle telle ou telle dimension de son appareil psychique pour s'occuper de son enfant [...] Là on voit bien que l'environnement affectif ne lui permet pas [d'investir son enfant]. » ; « C'est un fonctionnement cyclothymique [...] C'est l'image d'un adolescent pour qui le consensus à des limites » ; « C'est un fonctionnement cyclothymique [...] C'est une forme de dépression. »<sup>103</sup>*

L'activité du superviseur consiste à présenter une grille de lecture des éléments discutés qui s'opère en deux temps. D'une part il propose un déchiffrement ou une

---

100 BUTLER (1990) cité par DEMAILLY Lise, in BRESSON Maryse (dir.), « La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités », *op.cit.*, p.41.

101 Observation supervision n°2

102 Observation supervision n°3

103 Observation supervision n°5

synthèse du fonctionnement « psychologique » ou « psychique » de l'usager, en procédant par inférences entre les différents composants descriptifs et introspectifs évoqués par les participants. Cette lecture, fortement marquée par l'orientation théorique psychanalytique, est abordée sous le registre d'un fonctionnement inconscient ou de processus relationnels :

*« Ce qui montre qu'elle est dans un état de confusion à l'intérieur d'elle. [...] Elle doit avoir une forme de sensibilité qui montre une méfiance du monde qui l'entoure. [...] elle a fait comme elle pouvait pour manipuler cet environnement. »<sup>104</sup> ; « Il montre que vous êtes une figure dont il essaye de s'emparer, [...] il s'empare de vous [...] il a trouvé avec vous certainement quelque chose qu'il attend depuis longtemps dans sa représentation [...] Il est en train de modifier son fonctionnement psychique. »<sup>105</sup>*

D'autre part, le superviseur procède par induction pour étendre ce type de fonctionnement et proposer une catégorisation. Celle-ci s'inscrit dans le domaine de la psychopathologie.

Cette démarche de catégorisation est particulièrement visible dans l'utilisation de termes généralisant, qui passent de l'individu (« il » ou « elle ») au groupe (« ils », « ces sujets ») :

*« Il y a une attente que ce type de sujets n'a pas véritablement connue [...] Ils ne sont pas outillés pour pouvoir répondre. [...] Chez ces sujets il n'y a pas de continuum de vie. [...] Ces sujets, certains d'entre eux, vont vous distancier de cette histoire. [...] C'est cela la difficulté avec ces sujets »<sup>106</sup>*

La catégorisation sur le versant psychopathologique recourt à des termes du champ de la santé mentale (« borderline », « bipolaire », « cyclothymique », etc.) et s'approche implicitement d'une façon de proposer un diagnostic.

Cette particularité constante dans les supervisions que nous désignons comme une phase de « pathologisation » trouve un écho aux « revendications juridictionnelles » développées par Andrew Abbott<sup>107</sup>. Celui-ci caractérise trois modalités formelles :

---

104 Observation supervision n°2

105 Observation supervision n°4

106 *Idem*.

107 Cité par EHRENBERG Alain, « *La société du malaise* », *op.cit.*, p.54.

diagnostiquer, inférer et traiter. Dans le domaine des pathologies mentales, Alain Ehrenberg précise « ...les relations entre diagnostic et traitement sont hasardeuses, l'inférence occupe une place décisive. Or c'est une inférence solide qu'a fourni la psychanalyse en articulant dans un tout cohérent l'étiologie des névroses, la description de leurs mécanismes psychique différenciés et leurs traitement par la parole. »<sup>108</sup> En proposant une forme de diagnostic par le biais des catégorisations, le superviseur remplace la réflexion menée dans le champ de la santé mentale ce qui individualise foncièrement le rapport à l'objet d'analyse. La situation est traitée sous le prisme d'un domaine de compréhension et de traitement particulier : la pathologie mentale.

L'articulation entre introspection et pathologisation annonce cette structure théorique prégnante qui oriente, implicitement, l'axe de réflexion de la supervision dans le champ de la pathologie, que Jeannine Verdès-Leroux résume ainsi : « *Le langage ainsi produit, dosage de pathologie et de morale, doit sa tonalité particulière au mélange du demi-mot autorisé par le discours « en profondeur » et de l'explicite exigé pour diriger les âmes et impliqué par une visée diagnostique.* »<sup>109</sup> Elle poursuit sur les deux axes ainsi mis en place : « *Légitimation scientifique du primat de l'affectivité sur les composantes sociales, économiques et psychologiques de l'histoire individuelle ; constitution de schémas explicatifs globaux fournissant une norme de développement affectif qui assure la distinction entre des « normaux » et des « anormaux »* »<sup>110</sup>.

Cette proposition de grille de lecture permet entre autre de « donner du sens », c'est-à-dire apporter une perspective aux participants sur leurs difficultés, si ce n'est des réponses, dans l'analyse de la problématique et quitter le très personnel pour le très général, tout en concevant une dimension individuelle.

### **Psychologisation**

« Au vu du public, le travail social est de facto psychologisant »<sup>111</sup> nous a déclaré un

108 *Idem.*

109 VERDES-LEROUX Jeannine, « Le travail social », Paris, Les éditions de minuit, 1978, 259p, p.92.

110 *Idem.*

111 Observation supervision n°5

superviseur. Cette conception de la pratique professionnelle éclaire la structuration centrée sur la psychologisation du travail social pendant les supervisions.

La dynamique se situe dans un exercice d'exploration et d'interprétation étayé par des concepts qui favorisent cette production de sens à partir des processus individuels. « *La psychologie des « individus », permet des explications faciles qui font rarement appel aux situations et circonstances* »<sup>112</sup>.

Avec le recours à ces grilles interprétatives, la supervision donne du corps aux difficultés rencontrées par les professionnels, et propose de dévoiler le sens caché des problématiques en les situant dans les mécanismes psychiques, la santé mentale, les processus inconscients. La structuration des séances rabat le cadre d'analyse dans la psychologie et plus précisément dans la psychopathologie pour en extraire du sens, grâce à un discours psychologique « *à fort rendement explicatif* »<sup>113</sup>. Là encore cette démarche correspond avec constance à l'orientation psychologisante de la pratique quotidienne de la majorité des travailleurs sociaux. En effet, la relation d'aide peut tendre vers une motivation à dépasser les aspects triviaux de demandes d'aides – logement, ressources, emploi, démarches administratives, etc. – pour en comprendre leurs motivations profondes, les rouages inconscients dissimulés ou enfouis qu'il s'agirait de faire resurgir pour les traiter.

Didier Fassin<sup>114</sup> parle d'aporie dans la mesure où le travail d'accompagnement est organisé autour de la « demande » de l'utilisateur, mais comme celui-ci n'en a que de banales et qui ne peuvent être satisfaites aisément et immédiatement, la relation d'aide s'oriente vers l'émergence d'autres demandes situées dans le champ du psychologique, notamment concernant la souffrance liée aux conditions de précarité. La tendance à confondre ou substituer alors l'objectif psychothérapeutique avec celui d'accompagnement social fait naître une ambiguïté : « *Dans ce sens, une des dimensions fondamentales du travail social [...] concerne la place occupée par la parole de l'utilisateur sur laquelle l'assistant social va prendre appui pour concevoir ses interventions. À la différence de ses collègues « psy », ce que l'utilisateur dépose*

---

112 BEAUVOIS Jean-Léon, « Deux ou trois choses que je sais de la liberté », Paris, François Bourin éditeur, 2013, 128p, p.110.

113 GASPARD Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, p. 93.

114 FASSIN Didier, « *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute* » *op.cit.*, p.68-73.

*comme parole ici et maintenant n'est pas objet des interventions de l'assistant social mais son support. »*<sup>115</sup>

La tendance inverse est héritière directe du développement du *case work* « [...] *les besoins primordiaux ne sont plus des manques objectifs appelant une réponse matérielle mais des difficultés ou des incapacités subjectives, des troubles relationnels, relevant du dialogue.* »<sup>116</sup> Le travail de supervision opère de façon identique, la situation problématique est transformée en « quelque chose d'autre », essentiellement des pistes de réflexion pour comprendre ce qui se joue derrière la situation, ce qu'elle occulte, ce qu'il faut révéler, en ramenant l'analyse de la problématique et son traitement à la seule intériorité des individus. « *La psychologisation ainsi entendue est donc une manière de mettre en cohérence l'expérience professionnelle, et l'expérience de vie des publics.* »<sup>117</sup> Le recours à la psychologisation situe finalement la supervision dans une continuité de la pratique d'accompagnement quotidienne, sans en être déconnectée.

---

115 GERARD Nathalie, MATHIEU Nathalie, « Comment en dire assez sans en dire trop ! », *Confluences* n°5, 2004, P.23.

116 VERDES-LEROUX Jeannine, « Le travail social », *op.cit.*, p.87.

117 BRESSON Maryse (dir.), « *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités* », *op.cit.*, p.255.

### 1.3.2 L'élargissement

L'implication des concepts théoriques d'orientation « clinique » tend vers l'intériorisation des problématiques comme un premier pôle d'étayage de la supervision. Le second pôle concerne l'élargissement de la problématisation vers des thématiques larges et des questionnements diffus sur les enjeux généraux de la situation de départ.

#### ***Atomisation du social***

La lecture des situations par l'entée des affects puis leurs interprétations psychologisantes, minorent les éléments extérieurs ou externes aux individus, notamment les facteurs sociaux. Ceux-ci ne sont présents que lors de la présentations de la situation de départ, comme des éléments contextuels, et sont minimisés, voire éclipsés très rapidement dans le déroulement de la séance. Les références à l'environnement des usagers, liées à l'emploi, aux ressources financières, aux logement ou aux démarches administrative, sont mobilisées plutôt comme des points de rebond, ou de transition, dans l'exploration de la situation et de façon relativement sporadique et exceptionnelle durant la séance. Nous remarquons que ces éléments sont rapidement réintroduit dans le champs psychologisant de l'exploration subjective de la situation :

*« - Travailleur social : Elle dit qu'elle voudrait un hébergement plus petit, c'est justifié car il y a des éléments financiers réels, qui peuvent s'aggraver. [C'est] la composition avec les enfants qui pourraient avoir des conséquences concrètes. Par exemple, elle touche l'APL pour deux enfants, comme il n'y en a qu'un si la CAF le découvrait elle pourrait avoir un indu. Et puis il y a le fait de changer d'appartement qu'on a tous en tête, mais l'aîné on le voit jamais.*

*« - Superviseur : Quelles conséquences ça a sur le quotidien ? »*

*« - Travailleur social : Elle est isolée, elle parle peu. »*

*« - Superviseur : Vous disiez qu'elle est très mystérieuse. Quel mystère*

*imaginez-vous ? »*<sup>118</sup>

Ces éléments sont considérés comme des indicateurs sur le contexte de la situation et servent parfois de nouveau point de départ à la problématisation ou à la formulation de thématiques approchantes : rapport au financier, relations familiales, parentalité, etc.

C'est en ce sens que nous pouvons parler d'atomisation du social dans la mesure où les aspects sociaux extérieurs sont évoqués mais ne sont pas conservés en tant que matériel consistant pour l'analyse et rapidement réinvesti pour étayer, ou à l'inverse vérifier, les schèmes d'interprétations qui structure la réflexion. Ces aspects sont envisagés comme relevant du conjoncturel plus que du structurel et l'analyse ne s'approprie aucun élément socio-politique, par exemple, pourtant centraux dans les entretiens décrivant les conditions d'exercice des travailleurs sociaux<sup>119</sup>. « *L'analyse tend à acter une perte de consistance des déterminants sociaux, qui justifierait de s'intéresser aux identités et aux intériorités des individus.* »<sup>120</sup>

Alors que le recours à la supervision est revendiqué comme une prise de recul par le biais de grilles de lectures, notamment dans le domaine de la psychologie et de la sociologie<sup>121</sup>, nous repérons un paradoxe dans l'application concrète de ce principe. En effets, nous ne relevons, dans nos observations, aucune référence extérieure au domaine de la psychologie.

L'orientation conceptuelle ainsi que la formation des superviseurs est incontestablement une source de compréhension de cet aspect. Cependant, et malgré cette absence marquée, les discours concernant la supervision restent attachés à l'importance d'autres champs disciplinaires. Nous faisons l'hypothèse que cet attachement est à mettre en lien, d'une part, avec le sentiment de qualité d'un travail de réflexion s'il reste ouvert et croise différents apports théoriques, quand bien même ce n'est pas le cas dans la réalité. D'autre part, la volonté de prise de recul sur la pratique, peut expliquer l'intérêt pour des dimensions moins « concrètes » que

---

118 Observation supervision n°1.

119 Entretien n°3.

120 DEMAILLY Lise, in BRESSON Maryse (dir.), « *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités* », *op.cit.*, p.255.

121 Comme nous l'avons indiqué plus haut concernant les objectifs du recours à la supervision (§ 1.1.2)

peuvent recouvrir les facteurs sociaux pour des professionnels attachés à se libérer des contraintes administratives des démarches d'accompagnement considérées comme des supports à la relation plus que des éléments constitutifs du vécu et de l'inscription sociale des usagers. Nous considérerons cette hypothèse dans notre seconde partie, notamment en envisageant l'éclairage de Robert Castel « *le psychologique envahit et sature de nouveaux espaces libérés par le reflux du social, il fait fonction de social en mimant le statut d'une sociabilité complète lorsque les facteurs proprement sociaux échappent à la prise des acteurs.* »<sup>122</sup> Sans « prise » ou perspective d'action sur les facteurs sociaux, les professionnels ne seraient pas enclins à les considérer dans les espaces de réflexions que sont les supervisions.

### **Déplacement des questions**

Une des composantes importantes des séances de supervision est l'ouverture vers des questionnements larges concernant la posture professionnelle, la relation d'aide, le fonctionnement institutionnel et partenarial, voire les politiques publiques d'action sociale. La situation problématique de départ est décomposée et liée en substance à des thèmes très généraux concernant le travail social. Comme nous l'avons vu dans le déroulement des séances, cette ouverture est toujours posée sous forme de questions :

*« Vous ouvrez une question [...], celle du secret professionnel. »<sup>123</sup> ; « Cette question de la responsabilité...on en revient toujours à cette question de comment cette institution qui se doit d'être bienveillante... »<sup>124</sup> ; « On en revient sur la question de l'encadrement de stage [...] au-delà de la question de votre positionnement dans votre métier... »<sup>125</sup> ; « Cela pose la question de l'isolement. [...] Cela pose la question de solitude en fin de vie. [...] C'est plus largement la question de la culpabilité. [...] C'est la question du lien social ... »<sup>126</sup>*

L'intention apparente de ces ouvertures est de situer les difficultés rencontrées par les participants dans des domaines plus larges de la profession. Nous pourrions y

---

122 CASTEL Robert, « La gestion des risques », *op.cit.*, p.178-179.

123 Observation supervision n°1

124 Observation supervision n°5

125 Observation supervision n°6

126 Observation supervision n°6

voir ici une démarche d'inscription de la réflexion dans le champs du social. Pourtant ces questionnements n'introduisent pas à proprement parler d'éléments sociaux, voire socio-politiques. À l'inverse, ils aboutissent généralement plutôt à pointer les limites de la pratique professionnelle, comme des jalons à la prise de distance, et participent à cette atomisation du social qui peut donner l'impression aux participants de traiter la situation sur un versant autre que la psychologisation, quand bien même de façon superficielle.

Situer la problématique dans un champ large répond à la nécessité de produire du sens sur le vécu professionnel à l'image des attentes de la supervision : « *l'analyse des pratiques peut avoir pour objectif de comprendre, à partir d'une situation éducative, la spécificité du travail.* »<sup>127</sup> Ces questionnement touchent principalement les missions des travailleurs sociaux, leurs spécificités, et interroge la conception qu'ils ont de leurs propre identité professionnelle. Le registre de « l'éthique » est alors mobilisé régulièrement pour évoquer les limites professionnelles auxquelles confrontent les situations de départ.

*« Je suis parti de supervision en me disant : ça m'interroge, ça me questionne. On arrive à se dévoiler sur nos limites, à dire comment les situations nous bousculent. »*<sup>128</sup>

Cet aspect cadre la réflexion plus qu'il ne l'alimente en distanciant d'autant plus les éléments concrets, externes, structurels et sociaux liées à la problématique.

L'ouverture vers les limites des missions professionnelles produit une intrication des éléments individuels, traités par l'introspection, avec les facteurs contextuels, comme une finalité de la compréhension de la situation de départ. Le focus, qui était centré sur l'individu, est élargi, avec une accélération fulgurante et sans transition effective sur des thématiques professionnelles très larges, pour lesquelles les participants n'ont *a priori* pas véritablement de prise mais qui participent à « donner du sens » à la réflexion conduite durant la séance : la distanciation est alors entière.

---

127 ALAYRANGUES Gérard, « La question de la clinique dans le travail social : de l'analyse à la pratique », Les cahiers de la Praf (Plate-forme : Recherche, Action sociale et Formation) n°1 "La clinique en travail social", 2011.

128 Entretien n°2

## ***Absence de solution***

Peu de solutions concrètes et opératoires sont proposées à l'issu de la supervision. Les propositions d'actions sont restreintes aux pistes de réflexions élaborées pendant la séance, qui sont envisagées comme des leviers pouvant amener, si ils sont poursuivis *in situ*, à un changement de posture. L'élaboration de solutions concrètes aux situations problématiques n'est d'ailleurs pas un objectif recherché par les participants :

*« [Dans l'accompagnement] je suis embarqué dans quelque chose et c'est des questions que je me pose en allant en supervision et dont on essaie d'avancer un petit peu, mais on est pas en recherche de bonnes solutions, de recettes, on sait qu'avec certaines personnes qu'on accompagne il n'y a pas de recette. »<sup>129</sup>*

Le travail collectif mené en supervision produit du sens, mais n'élabore pas, ou très rarement, de solution. Ce point peut apparaître dans nos entretiens comme une controverse pour les participants. Si l'espace d'expression et l'activité réflexive sont appréciés, l'absence de possibilité de s'en saisir concrètement dans la pratique professionnelle est une limite repérée du dispositif de supervision :

*« Une fois qu'on a bien parlé, ça tourne en rond, des fois c'est difficile d'en faire quelque chose, de déconstruire vraiment »<sup>130</sup> ; « Mais je sors de supervisons parfois pas très satisfait mais je sais que c'est bien aussi de ne pas avoir de réponses : ça rassure aussi car on se rend compte qu'il y a des situation pour lesquelles il n'y a pas de solution. »<sup>131</sup>*

Cette limite peut être perçue comme positive dans la mesure où la supervision est considérée d'abord comme une activité de réflexion, entendue comme la problématisation d'une situation difficile, sans attendre de solution. Pourtant, les apports théoriques qui structurent cette problématisation peuvent être peu opérants pour la pratique quotidienne. Ainsi, la grille d'analyse ne doit pas pour autant s'éloigner du réel tel qu'il est perçu pas les travailleur sociaux :

*« Des fois ça ressemble plus à de la vulgate de psychologie, c'est pas vraiment*

---

129 Entretien n°1

130 Entretien n°3

131 Entretien n°1

*convainquant. En tout cas c'est pas très opératoire, c'est difficile d'en faire quelque chose sur le terrain. Parfois, les analogies sont un peu tirées par les cheveux. Par exemple quand on compare l'institution à un système familial, où le directeur est présenté comme une figure paternelle et où sont liées des questions de légitimité ou même de loyauté inconsciente, ça me dérange un peu. J'ai l'impression de parler en dehors de la réalité. »<sup>132</sup>*

Dès lors, l'exercice de supervision se situe d'une part en dehors du quotidien des participants – dans des schèmes interprétatifs liés aux modèles théorique – mais d'autre part suffisamment proche de la réalité sociale pour ne pas en être complètement déconnecté ou en tout cas donner l'apparence d'une proximité. L'élargissement de la problématique à des questions vastes tout comme l'absence de solutions concrètes contribuent à maintenir un flou autour de la place des facteurs sociaux dans l'analyse. C'est la production de sens qui s'avère le plus important pour les participants, c'est-à-dire pouvoir mobiliser une grille de compréhension de leurs difficultés. Néanmoins, l'articulation de l'ensemble des éléments produit du sens de façon *ad hoc*<sup>133</sup> ou, pour le dire autrement, la grille de compréhension n'est ajoutée à la théorie « clinique » de départ pour justifier le besoin qu'elle crée elle-même. Produire du sens est institué spécialement pour répondre à un besoin de compréhension des participants, des travailleurs sociaux en général, dépassant largement le cadre de la supervision : les missions, l'identité et l'éthique professionnelles.

Paradoxalement, l'élargissement de la problématique de l'individu vers le social ne traite pas des facteurs sociaux mais décale la réflexion vers des questionnements concernant l'identité professionnelle. Cet élargissement ne rompt pas avec la démarche introspective menée au long de la séance. *« Dans l'histoire personnelle, essentiellement déterminée en accord avec les schémas psychanalytiques par les interactions familiales au cours de la prime enfance, les réalités socio-économiques, perçues comme une série d'événements aléatoires [...] jouent un rôle contingent de révélateur pour objectiver les particularités d'un profil psychologique. »<sup>134</sup>*

---

132 Entretien n°3

133 « *Ad hoc* : institué expressément d'une manière qui convienne à l'objet même. », Ressources linguistique du CNRTL, *op.cit.*

134 VERDES-LEROUX Jeannine, « Le travail social », *op.cit.*, p.52.

## **Conclusion de la première partie**

La structuration particulière de la supervision indique un mouvement fort de distanciation avec les situations professionnelles. Les attendus de cet exercice pour les participants fait état d'une demande centrée en premier lieu sur la prise de recul avec la pratique de terrain. Le second objectif principal réside dans l'attente d'éclairages concernant les processus obscures en jeu dans les différentes situations professionnelles. Pour cela, la supervision est formalisée dans un espace-temps singulier dans lequel son inscription institutionnelle est ambiguë : ni tout à fait en dehors de l'institution, ni tout à fait à l'intérieur. Cette place lui confère, pour les participants, la garantie d'un véritable exercice réflexif de qualité.

Le cadre théorique porté par les superviseurs privilégie la démarche introspective, centrée sur l'expression des affects et des émotions des participants, comme matériel d'analyse des situations professionnelles problématiques. Le modèle clinique, tout en étant implicite oriente la démarche de réflexion selon un double mouvement : d'une part l'intériorisation des éléments d'analyse pour donner du sens et une compréhension des mécanismes interpersonnels. Les situations sont envisagées sous l'angle intersubjectif. D'autre part dans une atomisation des facteurs sociaux et l'élargissement des problématiques dans des thématiques amples et des questionnements diffus sur les enjeux généraux, éthique entre autres, que pose la situation de départ. Le modèle clinique permet de diriger l'appréhension des difficultés des participants sous l'angle de la psychologisation des relations et la pathologisation des comportements des usagers.

Le recours à la supervision se confirme donc dans une tentative de mise à distance des difficultés professionnelles. Celle-ci se limite à un exercice de réflexion collective dont l'objectif implicite est de donner du sens à ces difficultés en les traduisant par le biais d'une grille de lecture particulièrement orientée sur l'intériorité. Cette exercice est donc peu opératoire pour transformer concrètement les pratiques, ou pour mieux dire, en proposant une compréhension distanciée et en écartant les facteurs sociaux elle ne favorise pas l'élaboration de leviers.

## **II La supervision comme instrument de régulation**

---

La structuration de la supervision révèle une multitude d'implicites sur le fond, le déroulement et sur le rôle d'étayage des concepts théoriques. Son caractère d'exception dans le champ institutionnel lui confère un rôle ambiguë plus large que celui prêté par les participants. Au regard des enjeux d'individualisation des responsabilités et de minimisation des déterminants sociaux, on peut interroger la portée de ce dispositif dans le milieu professionnel. Cette prise de distance radicale avec la pratique quotidienne n'induit-elle pas son corollaire, c'est à dire un évitement de la résolution de conflits ? La supervision pourrait suggérer alors une instance de régulation des tensions qui peuvent surgir dans la cadre professionnel et qui sont par ailleurs les éléments centraux des situations évoquées durant les séances.

Favoriser l'expression des participants, voire instrumentaliser son recours au travers du modèle clinique, provoquerait un décalage de perception des facteurs en jeu dans les situations, au profit des seuls déterminants individuels. Les aspects conflictuels trouveraient une explication soit externe, soit interne, mais toujours sur laquelle les travailleurs sociaux n'ont pas réellement de prise. Cela n'appellerait alors pas de résolution possible. Dans ce sens, l'expression libre telle qu'elle est formalisée dans la supervision pourrait avoir pour intérêt principal de permettre aux participants d'exprimer leur incapacité, voire leur souffrance dans l'exercice de leur pratique.

## **2.1 Cloisonnement**

La structuration du dispositif de supervision, organisée autour des trois acteurs que sont l'institution, les participants et le superviseur, a révélé un caractère atypique au sein de l'institution. Ni tout à fait externe, ni tout à fait interne, la supervision est un espace-temps à part. Cette particularité singulière dans la vie institutionnelle interroge directement sa place en tant que dispositif dans l'institution et notamment l'apparent cloisonnement ou compartimentation entre eux. Interroger ce cloisonnement porte à regarder du côté de l'importance des notions de secret et de confidentialité contenues dans la mise en place et le déroulement des séances.

### **2.1.1 Le secret dans la structure de la supervision**

La notion de secret est un des éléments principaux qui qualifie l'exercice de supervision. En effet, cette notion est présente, rappelée, soulignée avec insistance, avant, pendant, après et entre les séances. Le secret est la clé de voûte de la supervision qui s'entend comme un travail confidentiel et intime, même s'il est professionnel, et qui ne se révèle pas à l'extérieur de cet espace. Cet aspect s'est fortement exprimé d'abord durant notre démarche de recherche de terrain d'observation, mais également et principalement dans la structuration même de la supervision.

#### ***Confidentialité et démarche de recherche***

La notion de secret s'est révélée un frein sensible lors de notre démarche de recherche de lieux d'observation. Sur les 21 structures types CHRS en Isère sollicitées activement pour observer des séances de supervision, douze ont répondu formellement. Deux structures ont accepté, deux n'avaient pas de dispositif de supervision en place et les huit autres ont refusé sur des motifs de confidentialité, de façon relativement similaire :

*« Ce qui se dit en supervision est confidentiel et intime : c'est compliqué d'y*

*assister comme ça. »<sup>135</sup> « [...] Malheureusement après échange avec le superviseur je ne peux donner une suite favorable à votre demande. En effet compte-tenu des modalités de confidentialité instaurées et de ma position institutionnelle vis-à-vis de ces temps singuliers de travail, je ne peux autoriser l'observation de ces séances. »<sup>136</sup>*

Notre démarche fait apparaître une extrême difficulté à pénétrer les séances de supervision comme observateur et ce malgré notre forte application à formuler une attention particulière à la confidentialité. Les trois différents acteurs de la supervision doivent en effet être tour à tour convaincus : le cadre responsable qui représente l'institution, l'équipe éducative et le superviseur lui-même.

Après recoupement et collecte d'informations supplémentaires<sup>137</sup>, il s'avère que des réticences ont été systématiquement formulées du côté de la confidentialité par les équipes éducatives mais celles-ci n'ont fait barrage à notre présence qu'à deux occasions sur huit. Les équipes sont réservées, de façon attendu et légitime dans un travail d'enquête, mais finalement compréhensives.

Les équipes éducatives sont coutumières de l'accueil de stagiaires en observation ou en responsabilité. Les stages de formation en travail social sont généralement continus, et il n'est pas rare qu'un stagiaire en remplace un autre dans une structure. De la même manière les dispositifs de supervision, ou d'analyse de la pratique sont couramment mis en place dès les formations initiales dans les instituts de formation de travail social. L'observation et la pratique de supervision sont donc deux composantes ordinaires de la culture professionnelle des travailleurs sociaux. Les réticences d'une observation en supervision sont alors davantage à lier avec le contenu introspectif de ce qui est évoqué par les participants lors des séances.

*« Les intervenants sociaux ne se contentent pas de parler de leur pratique mais parlent également d'eux-mêmes [...] on se dévoile quelque part" <sup>138</sup>*

On retrouve ici la perméabilité entre sphère privée et sphère professionnelle qui peut expliquer les réserves d'une observation qui donnerait à voir une certaine intimité,

---

135 Entretien n°6

136 Mail de réponse du 17/05/2013 d'un cadre, malgré l'accord de l'ensemble des participants.

137 Devant l'ampleur des refus, nous avons recontacté au minimum une personne de chaque structure pour connaître le déroulement de la prise de décision concernant notre demande.

138 Entretien n°5.

dépassant largement le statut professionnel dont la visibilité est habituellement acceptée.

Les refus d'observation ont été davantage formulés par les superviseurs et les cadres institutionnels. Seules deux structures ont finalement acceptées notre présence, après de nombreux allers et retours et divers entretiens pour préciser le cadre de la recherche ainsi que les modalités de confidentialité prévues, plaçant la question du secret comme principale, voire unique, critère d'acceptation. Cette question a été systématiquement abordée au début de la totalité des séances concernant notre présence, sous forme de remarques informelles relatives à la pertinence de notre recherche (pourquoi s'intéresser à la psychologisation du travail social ?) mais surtout sur l'importance de la confidentialité de notre travail. L'observation de séances de supervision dans une démarche de recherche universitaire a été plusieurs fois qualifiée d'atypique, voire curieuse, et les réserves ont été réelles. Ces réserves se sont exprimées du côté des participants sur le versant « *qu'allez-vous dire de ce que je dis ?* », de façon légitime, avec l'anonymisation comme garant de confidentialité.

Du côté des superviseurs, les réserves ont porté sur le versant méthodologique, sous la forme : « *comment allez-vous réussir à transcrire ma démarche de supervision sans la dévoyer ?* ». Les superviseurs ont tenu, par exemple, à connaître et commenter l'ensemble de la problématique et des hypothèses de notre démarche de recherche au long de nos observations. Dépassant la simple confidentialité, cette réserve à l'observation souligne la difficile transparence que prêtent les superviseurs à ce dispositif. Ils argumentent la difficulté de l'observation par le contenu intime de ce qui est rapporté et évoqué dans les séances.

Ainsi, observer une séance de supervision dans le travail social s'est avéré difficile et nécessitant de nombreuses précautions quant à la confidentialité, sujet omniprésent dans les différents échanges avec les acteurs. Dans notre cas, l'engagement et la motivation des deux cadres institutionnels des structures observées ont été déterminants pour suggérer, pour ne pas dire imposer, notre présence aux superviseurs.

## ***Le secret comme cadre***

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la phase d'introduction de la supervision se caractérise par le rappel des règles de la séance par le superviseur, à savoir la libre expression de chacun des participants, l'attention à éviter les jugements, et le caractère confidentiel des propos tenus dans cet espace. Ce rappel n'est présent que lorsque de nouvelles personnes participent aux séances, notamment des stagiaires travailleurs sociaux.

*« Bien, n'ayant pas de stagiaire, comme à notre habitude, nous allons nous passer des règles pour aujourd'hui...que tout le monde connaît. »<sup>139</sup>*

Il n'y a pas d'autres modalités d'organisation explicites des séances concernant d'éventuelles règles de fonctionnement. Cependant, ces deux modalités n'en sont en réalité qu'une seule dans la mesure où la libre expression est envisagée comme la conséquence de la confidentialité dans la structure du dispositif.

La supervision utilise comme matériel des situations professionnelles vécues et les aspects subjectifs qui s'y rattachent. La liberté de parole est mise en avant comme une caractéristique fondamentale de l'exercice, qui doit pouvoir se conduire dans un cadre sécurisé. Cet élément est présent dans l'ensemble des discours et évoqué comme la garantie fondamentale d'un lieu « protégé » qui vise à éviter les jugements de valeurs et donc de libérer la parole des participants.

*« La parole est libre car on se fait confiance : ça ne sort pas. »<sup>140</sup>*

La confidentialité est alors liée à la confiance nécessaire, attendue par les participants, entre eux et à l'égard du superviseur, pour s'exprimer librement. Notons que ces principes sont identiques à ceux qui prévalent dans les séances psychothérapeutiques d'orientation psychanalytique : la confidentialité, la liberté de parole au travers de l'écoute, du respect et du non-jugement.

## ***L'engagement au secret***

Un élément d'affirmation de la notion de secret dans la supervision apparaît

---

139 Observation supervision n°5

140 Entretien n°4

nettement en premier lieu dans la procédure de participation des acteurs dans le dispositif. Celui-ci prend la forme d'un « contrat moral » : les participants s'engagent à respecter les deux règles que sont la confidentialité et le non-jugement concernant leurs collègues. Cet accord recouvre d'abord un caractère interne, c'est-à-dire dans le déroulement même de la séance, où il est attendu de ne pas exprimer de jugement à l'encontre d'un participant. Cet accord recouvre également un caractère externe puisque c'est au-delà de la séance que les participants s'engagent à ne pas divulguer à l'extérieur ce qui est dit en supervision.

La présence en supervision à valeur d'engagement à cette confidentialité, même si les participants ne s'engagent pas formellement et ostensiblement comme on prête serment. Pour autant, l'analogie se retrouve dans la mesure où les participants accordent tous à leur présence cette valeur d'engagement à la confidentialité.

Cet acte reste essentiellement tacite, chacun sait que l'on participe à la supervision sous le sceau du secret, à l'image d'une consultation spécialisée. Le statut du superviseur, perçu comme un spécialiste de la psychologie, joue évidemment un rôle important dans le caractère confidentiel des séances.

De façon similaire au secret qui est traditionnellement attendu dans des séances de psychothérapies, l'image du superviseur contribue à la mise en place de cet accord tacite qui n'a pas besoin d'être largement évoqué mais reste suggéré. Pourtant, le superviseur n'évoque pas particulièrement un éventuel secret professionnel concernant sa pratique. Le secret concerne le groupe dont les membres sont collègues, partagent un quotidien professionnel et sont donc susceptibles d'évoquer ailleurs ce qui se joue en supervision.

Le rappel éventuel des règles en début de séance de façon plus ou moins formelle, ou particulièrement en présence de nouveaux participants (où elles sont rappelées plus clairement), fait fonction d'engagement. En introduisant cet aspect en ouverture des séances, le superviseur incite à la prise de serment de confidentialité puisque l'inverse serait, sous-entendu, réhibitoire à la participation.

Le sociologue Jean-François Gaspard remarque les homologues entre le cadre de la supervision et des formes d'activités religieuses<sup>141</sup>. Il met en évidence trois éléments

---

141 GASPARD Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, p.77-78.

de similitude: la participation sous forme de confession ; l'austérité du décor (parfois agrémenté d'idole comme Freud ou Lacan<sup>142</sup>) ; et l'examen de conscience comme finalité. Nous souhaitons compéter cette similitude avec un quatrième élément caractérisé par le fait de prêter serment en s'engageant au silence, le partage sous serment d'un secret étant le rite fondateur de nombreuses communautés religieuses<sup>143</sup>.

### ***Participation et non-participation***

La participation à la supervision est ainsi un engagement tacite à la confidentialité. Cette participation est par ailleurs laissée systématiquement au libre choix des professionnels des structures. La supervision est un acte basé sur le volontariat et n'est jamais obligatoire. Cette caractéristique rejoint d'autres situations professionnelles où la participation est conditionnée au volontariat mais inscrite dans le temps de travail des salariés. À notre connaissance, ce n'est le cas que lors d'assemblées générales de certaines associations gestionnaires de structures sociales. Cet aspect renforce le caractère individualisant de la supervision : c'est l'individu qui choisit de participer, sur ses propres critères de pertinence.

La supervision concerne donc l'individu bien avant l'équipe et l'institution.

Le statut de non-participant n'est pas le même qu'un participant absent lors d'une séance ; la participation est au regard de l'engagement traité plus haut. Si un stagiaire en formation de travail social participe à la supervision, l'aspect secret des séances est alors évoqué avec insistance. Dans la même idée, un stagiaire ne peut, ordinairement, participer à la supervision que s'il effectue un stage dit « long », c'est-à-dire de plusieurs mois, temps nécessaire à véritablement intégrer l'équipe. Cet aspect, largement partagé dans les institutions, souligne la discrétion recherchée dans la supervision.

La participation en libre-choix ajoute un élément de complexité en lien avec la confidentialité. En effet, les participants ne peuvent évoquer à l'extérieur ce qui est dit à l'intérieur des supervisions, tout en traitant de sujet en lien direct avec leur pratique

---

142 Élément que nous avons nous-même pu confirmer.

143 LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens ». *op.cit.*

professionnelle et pour laquelle leurs collègues non-participants sont concernés. La non-participation devient pour les participants une injonction paradoxale entre la volonté de changement des pratiques et le maintien du secret de l'élaboration. Comment modifier une pratique qui concerne quelqu'un qui n'est pas là et pour qui nous nous sommes engagés à ne rien révéler de ce qui est dit ici ? Concrètement, ce paradoxe apparent est traité de façon plus ou moins volontariste. Dans certains cas, la non-participation induit une nouvelle règle inextensible : il peut être précisé par le superviseur que les participants évitent d'évoquer un collègue qui ne participe pas à la supervision et elle est rappelée en cas de débordement :

*« Ne parlons pas de quelqu'un qui n'est pas présent » ; « [...] mais comme elle n'est pas là nous parlerons pas de ça. [...] Utilisez le « je » car on parle d'un cadre qui n'est pas là. »<sup>144</sup> ; « c'est dommage [qu'elle] soit absente en supervision car on pourrait dire des choses, pour faire attention. »<sup>145</sup>*

Cette nouvelle règle produit des situations parfois saugrenues puisque pour éviter de nommer un collègue non-participant, un travailleur social devra utiliser des formules alambiquées même si tous les participants ont compris de qui il s'agissait. Cette règle reste donc théorique et peu consistante, et n'est exprimée que pour ne pas infirmer la confidentialité des séances. Le paradoxe de la non-participation peut également induire de la frustration pour les participants en ce qu'elle limite les possibilités d'expression.

Le paradoxe de l'impossible confidentialité de la supervision est à mettre ici en lien avec sa place singulière et atypique dans le paysage institutionnel : ni tout à fait en dehors, ni tout à fait à l'intérieur. Mais si ce cloisonnement est perméable dans la pratique, la norme de participation est instaurée elle de façon très formalisée dans une séparation distincte entre l'interne et l'externe.

---

144 Observation Supervision n°5

145 Observation Supervision n°6

## 2.1.2 L'injonction paradoxale du secret

La place prédominante qu'occupe la confidentialité interroge ce que produit le secret, d'une part dans le déroulement des séances, mais aussi dans l'inscription du dispositif parmi le champ institutionnel.

### ***Le secret comme thème***

La confidentialité est un élément structurant le cadre de la supervision et de façon similaire il apparaît particulièrement présent en tant que thème évoqué durant les séances de supervision. Ainsi, la question du secret a été systématiquement abordée dans l'ensemble des séances observées et toujours formulée sous une forme identique de questionnement thématique. La situation problématique de départ est élargie vers un thème plus global qui concerne la posture professionnelle liée au secret :

*« C'est la question de la confidentialité, c'est-à-dire jusqu'où on ne peut pas savoir »<sup>146</sup> ; « C'est la question du secret professionnel »<sup>147</sup> ; « C'est la difficulté du secret [...] C'est l'objet de la confidentialité indicible. »<sup>148</sup>*

Le thème du secret émerge alors à différentes occasions lors des échanges, pour ne prendre que quelques exemples issus de nos observations :

- La situation de départ présente quelque chose de non-dit mais soupçonné, souvent en lien avec l'histoire familiale de l'utilisateur, des violences ou encore des traumatismes ;
- Un élément de la relation ou de l'accompagnement d'un utilisateur ne peut être révélé, parce qu'il l'a expressément demandé ou que le travailleur social n'est pas certain de son consentement à partager cette information ;
- Des éléments administratifs viennent gripper l'accompagnement, en ce qui concerne notamment de fausses déclarations à l'administration ;
- Le partage d'informations s'avère problématique entre des professionnels qui

---

146 Observation supervision n°1

147 Observation supervision n°2

148 Observation supervision n°4

n'ont pas le même niveau d'astreinte au secret professionnel<sup>149</sup> ou qui ne font pas partie de la même équipe ;

- Des éléments sur les situations des usagers peuvent parfois relever d'une confidentialité difficilement mesurable, les consultations psychiatriques notamment ou les diagnostics sont délicats à évoquer.

Le thème du secret est relié expressément par les participants aux différents niveaux de devoir d'information d'un travailleur social. Le secret professionnel dépasse largement le cadre de la supervision et concerne une interrogation transversale dans le travail social.

Une situation d'enfant en danger oblige le travailleur social à rompre automatiquement le secret professionnel. Mais c'est l'unique cas clairement repérable. L'exercice du secret professionnel, remplacé depuis quelques années par le secret partagé<sup>150</sup>, c'est-à-dire l'autorisation de partager des informations à l'intérieur d'une même équipe, demeure délicat et peu objectivé.

Cette question, liée aux missions et à la déontologie du travailleur social s'exprime particulièrement dans la supervision, à l'image de la dynamique que nous avons déjà repérée plus haut, c'est-à-dire l'atomisation de difficultés particulières puis leur inscription dans un champ thématique très large concernant la posture, les missions ou l'éthique du travail social.

Le secret professionnel est une posture compliquée<sup>151</sup> dans le quotidien d'une pratique éducative basée sur la relation et donc la parole, il est alors abordé naturellement en supervision, d'autant que la question du secret structure le fond et la forme de ce dispositif. Celui-ci est envisagé comme une démarche de compréhension de processus obscurs, il n'est pas étonnant de repérer ce thème dans les séances. Pour autant sa surreprésentation donne à voir son importance dans la façon dont les participants abordent l'exercice de supervision.

L'engagement à la confidentialité, qu'est de fait la participation à la supervision,

---

149 C'est le cas par exemple entre les assistants de service social qui sont soumis au secret professionnel par statut, contrairement aux éducateurs spécialisés qui le sont occasionnellement par rapport à leur fonction.

150 Effet de la promulgation, en 2007, de la loi réformant la protection de l'enfance et de celle relative à la prévention de la délinquance.

151 Si l'on en juge les nombreuses offres de formations continues traitant du secret professionnel.

brouille ce que les participants s'autorisent ou s'interdisent, et valident ou disqualifient dans leurs propos. Il y a ainsi une véritable vigilance exacerbée sur le niveau de confidentialité des échanges. Très régulièrement, les participants doutent de leur possibilité de partager telle ou telle information, en font part aux autres et interrogent couramment leur rapport au secret avec la forme courante « *jusqu'où puisse-je évoquer des éléments [d'une situation] sans trahir la confiance de celui qui m'a confié ?* »<sup>152</sup>

### **La question de la loyauté**

Cette dernière observation fait apparaître la question de la loyauté comme corollaire du secret. Si la confidentialité est la garantie d'une confiance mutuelle dans le groupe de participants et permet donc une libre parole, comme le précisent les principes de la supervision, la loyauté induite par cet engagement ne peut être négligée.

En qualité d'engagement tacite, la confidentialité ne repose que sur la confiance que rien ne sera divulgué, mais sans aucune garantie réelle. L'engagement recouvre ce que l'acte de serment implique comme loyauté à l'endroit de ceux auprès de qui on s'engage. Dans la supervision cette loyauté s'entend essentiellement envers les autres participants, mais aussi envers le superviseur et, par extension, à l'utilisateur concerné, voire à l'institution toute entière.

*« On a vu dans des supervisions comment c'est dur de savoir des choses que je ne suis pas censé savoir. »*<sup>153</sup>

Le participant est ainsi partagé entre deux niveaux de confidentialité et donc de loyauté quant aux personnes concernés par les aspects abordés en supervision.

D'une part, il est pris dans l'évocation d'éléments personnels, voire intimes, concernant les situations d'utilisateurs (ou de collègues) dont il est dépositaire, tout en devant composer avec le devoir de secret professionnel.

D'autre part, il est sollicité par la démarche introspective du travail mené en supervision, qui favorise et encourage le dévoilement de la sphère privée des professionnels. Les propos possiblement intimes évoqués par les participants

---

152 Observation supervision n°1

153 Observation supervision n°1

lorsqu'ils appartiennent au registre des affects, des sentiments ou des émotions au sujet d'une situation, viennent justifier, voire intensifier l'incontournable respect du secret dans la supervision. L'introspection n'est possible que s'il y a confiance, et cette confiance implique un engagement de loyauté de ceux qui sont témoins de cette démarche introspective.

La libre parole n'est pas possible, de fait, sans contrat tacite entre les différents acteurs. Mais si la supervision est revendiquée comme un espace de libre parole, les contingences du secret professionnel et du secret partagé rattrapent aussi vite le participant qui avait tenté de s'en extraire. De même, l'évocation de la sphère intime induit automatiquement une loyauté sous-entendue envers les autres participants (qu'ils s'expriment ou qu'il soient témoins de cette expression).

Ce mouvement participe à l'injonction paradoxale de la supervision où l'expression est libre en apparence et en théorie, mais contrainte et cadrée en réalité par une multitude d'implicites. L'engagement à la confidentialité absolue, s'il était effectif, viendrait bloquer de fait l'intégration des réflexions conduites en supervision dans la pratique quotidienne. En érigeant le secret en principe fondateur, le dépassement des difficultés, l'action concrète, voire la transformation des pratiques visées par la supervision sont expressément laissés à la discrétion des participants, sans lien avec les autres collègues ou l'institution.

Les participants sont donc pris dans une impossible posture où ils sont encouragés à s'exprimer tout en n'étant pas censés le faire, ou ayant beaucoup de difficultés à le mesurer. Dans tout les cas le caractère sous-jacent de cette injonction, n'étant pas apparemment traité formellement par le cadre de la supervision, peut laisser les participants dans une position latente délicate de conflit de loyauté permanent et indépassable concernant tour à tour les autres participants, le superviseur, les usagers et l'institution.

### ***Confusion de genre***

Comment peut s'expliquer le paradoxe dans lequel sont pris les participants ? Leurs positions durant les séances oscillent constamment et rapidement entre différents statuts singuliers : professionnel quand ils évoquent une situation ; salarié quand ils

abordent le champ institutionnel ; individuel quand la sphère intime est mobilisée ; collègues vis-à-vis des autres participants ; partenaires quand la supervision est étendue, voire tuteurs en présence de stagiaires.

Les allers et retours constants entre un focus introspectif et un élargissement thématique extrême de la problématique de départ ne facilitent pas la clarification de la posture du participant. La participation volontaire à la supervision, quant à elle, renforce cette ambiguïté sur le statut du travailleur social.

La participation n'est pas une contrainte de l'institution, à l'image des réunions d'équipe ou des synthèses, mais constitue malgré tout un temps de travail salarié. Dans quelle mesure l'institution est alors concernée par ce qui est abordé en supervision ? Difficile par conséquent d'établir le statut du travailleur social en supervision : participe-t-il en tant que salarié ou individu, est-ce un temps professionnel ou personnel ?

Ici s'exprime une dialectique séculaire dans la culture du travail social qui consiste à considérer la part humaniste et celle technicienne qu'il recouvre, sous forme d'aporie et qui entretient l'idée de la dynamique de psychologisation du travail social.

Le travail conduit en supervision balaye alors, de façon très brève, de nombreux registres distincts, qui peuvent se révéler parfois contradictoires. Les échanges englobent cette multitude de registres en produisant une ambiguïté certaine au cours des séances, chacun étant mobilisés tour à tour sans véritable clarté. Cet aspect de la supervision est par ailleurs revendiqué par les auteurs psychanalystes :

*« [le travail en supervision] vise à éclairer crûment la zone claire-obscur où chaque professionnel joue ses dynamiques personnelles, et potentialise pour lui-même, un travail d'élaboration de ses points de confusions, dans le même temps où il entretient une position de méconnaissance. »<sup>154</sup>*

Au contraire, le dévoilement des zones de confusion est davantage la conséquence de la structure de la supervision : la confusion est entretenue dans son déroulement par cette oscillation entre les sphères professionnelle et personnelle et renforcée par l'ambiguïté créée par l'alternance de différents registres d'expression. Pendant une

---

154 GAILLARD Georges, « Intrapsychique et intersubjectivité dans l'analyse de la pratique », CalalPsy, 2004, n°64, P.4.

séance, il est difficile de savoir « d'où » parle un participant (d'une position personnelle, professionnelle, de salarié, de collègue, etc.), tout autant qu'il est difficile de saisir « à qui » s'adresse le superviseur dans ses analyses (au professionnel, à l'individu, au salarié, etc.)

Le travail de supervision traite du champ professionnel de façon entière et générale, en englobant jusqu'à la sphère personnelle contenue dans l'exercice relationnel du travail social. Cette conception holistique s'oppose radicalement avec l'idée d'un cloisonnement du dispositif de supervision et laisse envisager une portée globale à la supervision, pour ne pas dire une « méta-position » dépassant largement le cadre institutionnel. Néanmoins, le paradoxe avec notre question de départ sur le cloisonnement du dispositif n'est qu'apparent. Les deux facteurs qui sont l'omniprésence du secret ainsi que l'ambiguïté des statuts viennent, à l'inverse, disperser cette apparente transversalité.

L'ambiguïté des statuts offre un champ d'expression immense mais immédiatement rabattu sur l'engagement à la confidentialité. Ce mouvement crée donc une cristallisation du travail de supervision en rompant l'ensemble des liens possibles avec la pratique quotidienne. Les participants sont pris dans une injonction paradoxale entre l'expression professionnelle et personnelle, et le mutisme lié à la confidentialité. Cette dernière n'est assurément pas tenable en réalité, et reste un principe théorique souple.

Enfin, comme le note le psychosociologue Jean-René Loubat « *Le lien qui peut se nouer au sein d'une équipe professionnelle par le biais du secret, au sujet de ce qui se dit dans cet espace spécifique, est-il professionnellement acceptable au plan déontologique, dans des domaines où la transparence doit exister, et pour lesquels l'évolution des mœurs exige de plus en plus d'informations et de lisibilité ? Ne mélange-t-on pas secret et réserve ? Que protège dès lors réellement le secret de telles supervisions entourées du halo du mystère ?* »<sup>155</sup> Nous pouvons mesurer une nouvelle fois la place singulière de la supervision dans le champ professionnel.

---

155 LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens ». *op.cit.*

## **2.2. Gérer les conflits**

Le cloisonnement opéré par l'importance du secret dans l'ensemble du déroulement de la supervision ainsi que les registres mobilisés pour traiter les situations problématiques de départ, permettent d'envisager la supervision comme un espace de régulation des conflits.

En effet, la libre parole encouragée dans la supervision, même si elle recouvre un aspect quelque peu illusoire, favorise l'expression de sujets conflictuels concernant les participants. Les conflits sont nommés, mais leur prise en compte, de fait, est cloisonnée et circonscrite à l'intérieur de l'espace du dispositif de supervision. Le statut prêté au superviseur, ou à la psychologie en général, et ce qu'il induit est un facteur éclairant, tout comme la façon dont sont traités par ce prisme l'émergence des conflits.

### **2.2.1 Psychologisation des rapports sociaux**

Si la supervision est un espace de régulation de conflits, le superviseur, en tant que garant du cadre comme des apports théoriques, en est alors l'artisan. Les différentes interactions avec les participants ainsi que son statut particulier dans le secteur social renseignent sur la place du superviseur et peuvent caractériser son rôle ainsi que celui de son champ de compétence.

#### ***Un statut d'autorité***

La façon dont s'installent les participants en supervision donne une première indication sur la représentation du statut du superviseur. En cabinet libéral ou dans l'institution, il occupe en effet systématiquement la chaise centrale, les autres participants étant répartis autour de lui. Le superviseur est toujours installé avec une distance plus importante entre lui et les participants, que ces derniers entre eux, ce qui lui confère une figure d'autorité, pour ne pas dire qu'il trône littéralement. Ce placement induit une répartition de la parole qu'il centralise. Les échanges pendant

les séances sont davantage réparties dans une alternance superviseur-participants, qu'entre les participants eux-mêmes. La discussion est donc organisée autour du superviseur, c'est à lui que les participants s'adressent. La maîtrise du fil de la parole lui est dévolue et il porte exclusivement la dynamique de la discussion. Il oriente sur les thèmes, relance ou rebondit sur les propos, interroge et creuse des aspects, décale, voire interrompt certains propos, autorise ou non les sujets.

Le superviseur cadre également le processus de réflexion en portant les différents aspects que nous avons traités plus haut, notamment en favorisant l'introspection, en proposant des diagnostics psychopathologiques, ou encore en élargissant les thématiques.

Il ponctue les échanges, voire les conclut, souvent par une référence à la psychopathologie, puis ouvre ou oriente vers une thématique proche et incite à poursuivre la discussion dans ce sens en questionnant les participants.

C'est généralement le seul qui prend des notes, ce qui provoque régulièrement des coupures dans les échanges avec les participants et renforce ce statut distinct.

Enfin, il n'est jamais interrompu pendant qu'il s'exprime à l'inverse des participants entre eux qui le font très régulièrement. Ces éléments montrent l'importance du superviseur qui n'est pas considéré comme un pair au sein du groupe de parole, mais bien comme l'autorité qui cadre la forme tout autant que le fond des séances. Il y a ici un décalage avec les discours, des participants comme des superviseurs, qui évoquent à l'inverse une place égale entre eux. Le superviseur étant positionné dans une logique de partenariat, c'est-à-dire qu'il aurait un niveau de participation similaire aux autres, avec une simple spécificité de son champ de compétence qu'est la psychologie. Les déroulements de supervision indiquent une pratique différente et révèle une place davantage hiérarchisée que celle prêtée par les participants.

De façon identique à l'émergence implicite du cadre théorique, le statut particulier du superviseur se veut très ouvert et non hiérarchisé mais ne l'est qu'en apparence.

Le superviseur ne se contente pas d'incrémenter la réflexion et de participer aux échanges, il supervise, et de façon littérale, il est au dessus des participants :

*« Le nez dans le guidon on n'y voit rien, il faut donc une vision du dessus, une super-vision, ou en tout cas décalée, voire de biais, pour descendre du vélo et se*

*regarder pédaler. »*<sup>156</sup>

Considéré comme un spécialiste de la psychologie, le superviseur bénéficie de l'autorité que lui confère la représentation de cette discipline dans le travail social. Expliqué par la lente mais solide implantation de la psychologie dans le travail social depuis les années 1950<sup>157</sup>, ce champ professionnel exerce un attrait particulier chez les travailleurs sociaux et marque profondément leurs pratiques et conceptions professionnelles. Véritable hiérarchisation sociale des professions, les spécialistes de la psychologie (principalement les psychiatres et psychologues) bénéficient dans le travail social d'un haut capital symbolique : *« la tentation est parfois grande pour les travailleurs sociaux de recourir à des méthodes et des langages « psy » comme si ceux-ci étaient plus crédibles que les leurs. »*<sup>158</sup>

Loin des contingences triviales d'un quotidien répétitif, et en l'absence de champ théorique propre, l'univers de la psychologie donne au travail social la noblesse et la profondeur dont pensent manquer les travailleurs sociaux. C'est avec ce constat<sup>159</sup> que Jean-François Gaspar désigne le superviseur comme une « autorité morale »<sup>160</sup> si intériorisée qu'elle n'est pas contestable et jouit d'un respect intense proche du sacré religieux.

D'autres auteurs notent la place particulière du modèle clinique de la psychologie dans les institutions : *« le recours quasi exclusif aux psychologues cliniciens comme régulateur des énigmes et des difficultés dans ces institutions tendraient à sous-évaluer l'intérêt [d'autres concepts], au profit de la seule « clinique de la parole », pensée peut-être trop souvent comme toute-puissante. »*<sup>161</sup>

En outre, le statut d'autorité du superviseur est légitimé par son institutionnalisation, qu'elle soit relative aux politiques publiques qui favorisent la mise en place des dispositifs d'écoute comme les supervisions,<sup>162</sup> ou interne à l'institution avec le

---

156 ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipes en travail social », *op.cit.*.

157 VERDES-LEROUX Jeannine, « Le travail social », *op.cit.*, p.82.

158 GERARD Nathalie, MATHIEU Nathalie, « Comment en dire assez sans en dire trop ! », *op.cit.*, p.23.

159 GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, Chap 3.

160 L'auteur fait référence aux travaux de Durkheim sur les formes élémentaires de la vie religieuse.

161 RAVENEAU Gilles, « Psychologisation et désobjectivation des rapports sociaux dans le travail social aujourd'hui », *op.cit.*

162 LAZARUS Antoine, STROHL Hélène, « Une souffrance qu'on ne peut plus cacher : rapport du groupe de travail "Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale", *op. cit.*

recours aux psychologues cliniciens comme salariés cadres.

À la fois théoricien, universitaire et praticien de terrain, le superviseur recouvre tous les aspects d'intérêt pour les travailleurs sociaux et leurs demandes d'éclairages dans la pratique professionnelle.

### ***Les attentes vis à vis du superviseur***

Les échanges durant les séances étant centrés sur le superviseur, les participants manifestent des attentes envers ses retours notamment en terme d'éclairage sur les situations qu'ils évoquent. Ces attentes peuvent prendre la forme de questionnements plus ou moins directs sur les aspects de la situation, qui appellent une réponse explicite du superviseur :

*« Je me demande ce qu'il en est réellement, ce qui se cache derrière tout ça ? » ; « C'est mystérieux comme réaction ! » ; « Ça dit quelque chose ? » ; « Est-ce qu'au final ce n'est pas un leurre ? » ; « Qu'est-ce qu'elle nous fait jouer aussi ? » ; « Je me disais peut-être que je suis un peu trop sympa ? » ; « C'est un peu infantile ? » ; « On peut demander si elle ne donne pas le change ? » ; « C'est sur la question de la loyauté ? ce n'est pas uniquement personnel ? »<sup>163</sup>*

Cependant, la majorité des échanges ne sont pas sous forme de questionnements directs à l'intention du superviseur. Les séances montrent davantage que les participants évoquent des éléments, des aspects de la situation de départ, qu'ils soient personnels ou professionnels et attendent les réactions du superviseur.

En définitive, les participants adressent leurs récits de la situation ainsi que leurs affects associés au superviseur qui les ponctue d'éclairages. Plus qu'un échange entre le superviseur et les participants, les séances donnent l'impression d'une expression individuelle ponctuellement commentée par le superviseur, qui relance ensuite la discussion. Ces commentaires sont attendus mais plus rarement expressément interrogés.

Dans les discours, le superviseur est attendu comme un support à l'analyse qui

---

163 Observation supervisions n°1 et 2

apporte « un plus » aux échanges, un éclairage différent aux situations difficiles<sup>164</sup>. Néanmoins, le déroulement des séances ainsi que le statut dont il est investi laisse davantage penser que la supervision est organisée autour de ses commentaires. Les attentes des participants sont fortement guidées par une demande de décryptage, de dévoilement des processus obscurs qui bloquent les situations. Le superviseur, loin d'apporter simplement « un plus », est donc investi du rôle de celui qui va permettre la compréhension et débloquent la situation.

En évoquant des situations difficiles, dans un cadre où le champ des affects est exploité, notamment dans ce qu'ils font souffrir les travailleurs sociaux, les participants s'en remettent littéralement au superviseur pour leur permettre de dépasser ces difficultés et améliorer leur rapport à la pratique professionnelle.

Le statut d'autorité du superviseur conduit à situer exclusivement l'ensemble des réflexions dans le domaine du psychologique. Ainsi les aspects sociaux sont rabattus sur les problèmes psychologiques, et plus précisément sur les processus inconscients et les rapports intersubjectifs. La psychologisation des pratiques produit alors une démarche d'analyse cristallisée sur les deux pôles : introspection et élargissement. Les problématiques ne pourront de fait difficilement s'envisager dans des champs différents. C'est sous cet aspect que la supervision se révèle un espace de régulation de conflits dans la mesure où ces derniers ne pourront être abordés autrement que par le prisme de l'individu – usager ou professionnel – ou du très général – missions et éthique du travail social – et exclusivement dans le sous-univers de la relation.

Les modalités de déroulement des séances ainsi que la structuration de la supervision vont, d'une part, favoriser l'expression de difficultés qui peuvent être liées à des rapports conflictuels mais, d'autre part, cloisonner l'analyse de ces difficultés dans un champ restreint. En évoquant des conflits, les participants ne trouveront chez le superviseur d'autre grille d'analyse que la psychologie et, de fait, des modes de résolution de ces difficultés uniquement dans ce domaine.

---

164 Entretien n°1, 2, 3, 4.

## 2.2.2 Réguler les tensions

A travers la présentation de situation problématiques, le contenu des supervisions se focalise sur les interactions entre les participants et l'ensemble des acteurs avec qui ils sont susceptibles d'être en relation : usagers, collègues, institution, partenaires externes. L'entrée introspective et centrée sur les affects favorise amplement l'expression des tensions vécues ou ressenties auprès de ces différents acteurs. Joseph Rouzel l'exprime d'ailleurs dans ce sens, et avec des termes psychanalytiques, lorsqu'il écrit à propos de la supervision : *« J'ai développé trois approches qui offrent toutes comme axe central un travail sur le transfert. La supervision comme espace d'élaboration de ce qui se joue, se noue et peut se dénouer dans le transfert professionnel-usager ; la régulation d'équipe, idem en ce qui concerne le transfert au sein de l'équipe technique ; et l'analyse institutionnelle, idem en ce qui concerne tous les salariés de l'institution. »*<sup>165</sup>

Nous rendrons compte dans ce paragraphe de la façon dont ont été abordés dans nos observations de supervision les rapports conflictuels, selon les différents acteurs concernés.

### **L'usager**

La relation avec un ou plusieurs usagers est l'objet principal de difficultés abordé pendant les séance puisqu'ils sont les acteurs centraux des situations problématiques évoquées par les participants.

L'entrée privilégiée pour aborder les tensions autour de l'accompagnement est la description de comportements ou d'attitudes de l'usager qui provoquent des difficultés pour le professionnel. Les séances commencent donc par des « vignettes cliniques », sous forme de témoignage ou de récit de situations vécues par le professionnel, où les comportements et attitudes de l'usager sont exposés et contextualisés. Rapidement, ce récit est complété par les difficultés que provoquent la situation, directement par le participant concerné, les autres participants ou le

---

165 ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipes en travail social », *op.cit.*

superviseur. Cette entrée sert de point de départ à la phase de problématisation. C'est la qualification de ce qui pose problème qui est intéressante dans la mesure où elle renvoie directement l'origine de la tension à l'utilisateur lui-même : c'est d'abord ses comportements ou attitudes qui posent problèmes, d'avantage que le contexte de la situation en lui-même.

*« Mme ne veut pas me communiquer des informations, ça me met dans une situation particulièrement inconfortable. »<sup>166</sup> ; « [...] elle nous met à une certaine place en faisant ça, il pourrait y avoir une intention inconsciente derrière, je sais pas »<sup>167</sup> ; « il fait comme un enfant, il pleure ou parfois fait le coq : ça m'énerve ! »<sup>168</sup> ; « Elle vous a mis dans une situation délicate »<sup>169</sup> ; « [Son acte] nous a fait vivre quelque chose de très violent. »<sup>170</sup>*

Dès lors que les difficultés sont abordées, c'est à dire ce qui justifie de traiter de cette situation en supervision, l'utilisateur est ciblé implicitement comme le responsable de ce qui provoque la tension. Cette responsabilité est nivelée éventuellement par l'évocation des dynamiques inconscientes de l'utilisateur, ce qui permet d'éviter une stigmatisation trop importante.

La problématisation commence par traiter de la question sous-entendue : « qu'est-ce qu'a fait l'utilisateur et en quoi cela provoque une tension chez moi. »

La place du professionnel lui-même dans cette relation avec l'utilisateur reste obscure et peu abordée. Les participants font état de leurs affects liés à la situation, mais formulent peu d'hypothèses sur leur propre responsabilité dans ce qui se joue dans la situation et qui pourrait alimenter les tensions. De fait, une stigmatisation est opérée au moment où l'attribution des tensions est centrée sur l'utilisateur.

Nous pouvons faire l'hypothèse explicative que cet élément n'est pas visible par les participants. Il rompt radicalement avec une posture de non-jugement, dans la mesure où il est estompé par le processus introspectif immédiatement mobilisé pour faire état des affects que provoque la situation chez les participants.

La stigmatisation de l'utilisateur se dissimule donc derrière l'introspection des

---

166 Observation supervision n°1

167 Observations supervision n°2

168 Observation supervision n°3

169 Observation supervision n°4

170 Observation supervision n°5

professionnels.

Nous pouvons établir un lien avec la perception même de l'utilisateur dans le travail social. La sociologue Thérèse Levené a mené des recherches<sup>171</sup> qui tendent à montrer que les travailleurs sociaux, pourtant au plus près de la réalité sociale des plus en difficultés, n'échappent pas aux représentations sociales les concernant. Depuis longtemps, nous dit Serge Paugam<sup>172</sup>, les sociétés sont partagées sur le traitement de la pauvreté dans une dualité contenue entre la condamnation d'une responsabilité individuelle guidée par le manque d'investissement de l'individu jugé paresseux, profiteur, et la compassion pour des victimes d'injustices sociales vectrices de misère. La caractérisation du traitement de la pauvreté navigue alors entre « la potence ou la pitié » pour reprendre les termes de Bronislaw Geremek<sup>173</sup>. C'est en ce sens que peut être également prise la relation des professionnels avec les personnes en difficultés, c'est à dire dans un sentiment contradictoire face aux usagers suivant leurs comportements : entre compassion et répulsion ; entre ce qu'ils font ou ne font pas et qui provoque des tensions :

*« J'avais de la colère contre elle car je voyais qu'elle s'enfonçait et qu'elle ne faisait rien »<sup>174</sup> ; « Régulièrement on est tenté de secouer [les usagers] et de jouer le rôle d'un parent, de les infantiliser. Je déteste ça souvent c'est mal compris parce qu'il faut les « cadrer ». Tout en n'acceptant pas tout et en posant effectivement des limites parfois, je ne me sens pas légitime d'être sur un registre du style « vous faites n'importe quoi Monsieur, enfin ! »<sup>175</sup>*

Procéder implicitement à une attribution à l'utilisateur de la responsabilité des tensions générées par ses comportements libère l'expression de l'empathie ou à l'inverse de l'antipathie que peut ressentir le travailleur social envers l'utilisateur. C'est en tous cas ce qu'autorise la psychologisation des situations et la mobilisation de registres

---

171 LEVENÉ Thérèse, « Image de l'exclu et rapport à l'utilisateur en éducation spécialisée », Actes de la journées d'études « Y a-t-il psychologisation de l'intervention sociale ? », Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Université de Liège et Lille1, Lille, 14-15 octobre 2005.

172 PAUGAM Serge, MARTIN Claude, « La nouvelle figure du travailleur assisté » Lien social et Politique, 2009, n°61, pp.13-19.

173 GEREMEK Bronislaw, « La potence ou la pitié. L'Europe et les pauvres du Moyen âge à nos jours », Paris, Gallimard, 1987, 336p.

174 Entretien n°1

175 Entretien n°2

introspectifs à l'intérieur de la supervision. Les rapports sociaux sont réduits aux rapports intersubjectifs et la résolution des tensions avec les usagers n'est envisagée que dans une compréhension de ces processus.

Dans quelle mesure la supervision, dans son mouvement de psychologisation, n'empêche-t-elle pas de voir les problématiques structurelles liées au cadre du travail social ? Dans cette perspective l'utilisateur en tant qu'objet de l'accompagnement devient objet des tensions « *car, faute de pouvoir critiquer les contradictions de l'organisation, c'est la relation avec l'utilisateur qui cristallise paradoxalement la souffrance.* »<sup>176</sup>

### **Les collègues**

Les tensions peuvent concerner les rapports entre collègues. Le principe de supervision favorisant la parole libre, ces tensions peuvent émerger pendant les séances. Sous une forme identique, la situation difficile est racontée, les comportements conflictuels et son auteur sont ciblés mais la problématisation est beaucoup plus ardue, principalement parce que le ou les collègues peuvent être présents et interfèrent donc sur les échanges. Nos observations apportent un exemple d'expression d'un conflit direct au sein de l'équipe éducative<sup>177</sup>, dont les protagonistes sont tous présents, et la façon dont il est régulé dans le cadre de la supervision.

Le sujet est introduit en marge d'une discussion sur la nécessité d'un travail collégial au sein de l'institution pour faire face à des situations d'urgences. Un des participants lie ce sujet à une mauvaise ambiance dans l'équipe et présente un exemple : une stagiaire a pris une initiative sans l'accord de son référent professionnel, qui l'a réprimandée par la suite en prenant à partie des membres de l'équipe. La situation est présentée, comme une autre concernant un usager, en rapportant d'abord les faits puis en établissant une difficulté centrale :

*« Elle a été isolée, pas considérée comme une collègue à part entière, pour moi elle a été maltraitée. » ; « [...] Il y a eu des attitudes de certaines personnes qui n'ont pas été correctes. Ça a été mal pris. »*

176 WELLER Jean-Marc, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », Informations sociales, 2010, n° 158, p. 12-18.

177 Observation supervision n°6 pour les citations suivantes.

Rapidement le registre des affects est mobilisé pour rendre compte de la tension suscitée par l'attitude du tuteur de stage et en premier lieu concernant le vécu de la stagiaire :

*« C'est plutôt toi [à la stagiaire] comment tu as vécue cette situation ? »*

Dans la même temps des participants font état de leur propre ressenti, également sur le registre individuel et affectif :

*« Moi j'ai été écœurée, pour dire les choses clairement, je l'ai personnellement très mal vécu. » ; « [...] Je ne savais pas si j'allais mettre ça sur la table ou pas, mais on parle de relations interpersonnelles alors on est dans le vif du sujet. Ça a un impact sur tout le monde. » ; « Là, ça m'énerve ! » ; « Tu l'as mal pris ! »*

La tension est au bout d'un certain temps très élevée entre les participants. L'expression brute des affects conduit à un point de rupture où le conflit est personnalisé clairement sur un participant :

*« - Je voudrais me défendre, parce que je me sens attaqué quand-même, j'ai pas dit « qui lui a demandé ? », j'ai demandé simplement à être au courant !*

*- Non c'est pas toi que j'attaque c'est l'institution qui nous laisse seul à se débrouiller. »*

Cette rupture décale rapidement les échanges vers des thématiques en lien avec les tensions. Les participants, encouragés par le superviseur, n'aborderont plus alors que des sujets très larges qui leur semblent en lien avec la situation. Ainsi ils évoquent par exemple les postures professionnelles de travail en équipe, les difficultés à partager les mêmes conceptions des finalités de leur travail, ou encore la difficulté liée à la communication dans une équipe. Une partie de la discussion sera occupée à exposer l'intérêt de la présence de stagiaires dans une institution, ce qu'apporte un regard extérieur et en quoi ils participent à modifier les pratiques institutionnelles.

Ces sujets sont, ici aussi, évoqués sous forme de questions avec une intention d'élargir et de décaler les échanges, et dans une volonté réflexive, c'est à dire de produire un fil de réflexion autour de la situation de départ.

## **L'institution**

*« Même si en supervision d'équipe on se penche avant tout sur le type de démarche ou d'approche mise en œuvre dans le rapport aux usagers, il est rare que le travail d'exploration ne concerne pas à un moment ou un autre le projet du service ou de l'établissement, son mode d'organisation, les rapports entre professionnels. »<sup>178</sup>*

Toujours au travers de notre exemple, les vives tensions d'abord exprimées vont faire place aux réflexions plus générales. Parmi celles-ci, la plus consistante aborde directement le fonctionnement institutionnel. En effet, l'absence de cadre formel concernant le projet d'accueil des stagiaires dans l'institution est pointé et unanimement partagé par les participants. Rien n'est prévu pour formaliser le déroulement des stages et cela provoque des tensions, notamment vis à vis de la charge de travail supplémentaire et sa nature obscure.

Les participants évoquent directement un problème structurel qui appartient à la gestion d'équipe ou plus largement à l'organisation du travail. Il est alors surprenant que cet élément soit traité en supervision plutôt que dans une instance spécifique avec des cadres responsables. Un élément de réponse concerne l'absence de réunion formelle dans cet établissement, ce qui place la supervision comme unique lieu d'expression des salariés et donc investie aussi comme tel.

Néanmoins, cette difficulté pointée, la suite des échanges ne considérera pas quelles peuvent être les solutions à envisager mais d'avantage à dépasser le sujet pour le replacer, une nouvelle fois ou de nouveau dans une perspective individuelle :

*« Chacun à sa propre vérité, ce qui est important c'est que tu entendes ce que je dis et que j'entende ce que tu dis. L'important c'est de l'exprimer. » ; « J'essaye toujours de te dire ce que je ressens. »*

Le conflit d'équipe est traité de la même façon que d'autres sujets, selon les mêmes modalités : présentation de la situation, introspection et problématisation, élargissement. Cet exemple montre comment la supervision peut conduire à favoriser l'expression de conflits entre collègues, mais avec comme unique finalité son expression. L'intériorisation des responsabilités ou au contraire leur extrême

---

178 FABLET Dominique (sous la dir.), « Supervision et analyse des pratiques professionnelles dans le champ des institutions sociales et éducatives », *op.cit.*

élargissement sont identiques aux traitements d'une situation concernant des usagers, avec les mêmes aspects de psychologisation d'éléments sociaux. Ici ce sont, entre autres, des éléments d'organisation du travail, de la responsabilité d'un employeur, qui sont transformés en éléments interpersonnels et envisagés uniquement par ce prisme. A une tension professionnelle concernant un fonctionnement de service, on propose une panacée interpersonnelle.

Enfin, ce travail de réflexion est conduit dans un lieu relativement déconnecté de l'institution, il est alors difficile d'envisager d'autres modalités de traitement des tensions que leur simple expression. Prosaïquement, la supervision permet de « crever l'abcès » comme mode de traitement des conflits. Le dispositif de supervision vient se substituer pour partie aux modes et instances de régulations collectives prévues dans un cadre institutionnel et salarial.

C'est ce qui fait craindre au psychosociologue Jean-René Loubat que *« faire croire à une équipe que les questions fondamentales de management qu'elle pose empiriquement pourraient se résoudre par un « travail sur soi » relève de la supercherie et ne fera que servir de soupape de sécurité pour ne rien changer de la situation. »*<sup>179</sup>

Pourtant c'est bien la question de la régulation des équipes qu'il évoque et ce que permet la supervision dans le contexte institutionnel comme instrument de régulation des conflits. Il complète : *« si nous pouvons en arriver à de telles demandes, c'est bien souvent parce que les professionnels, de leur propre aveu, ne disposent pas d'autres espaces pour aborder ce genre de choses, mais aussi et surtout, parce que les champs sont troublés en permanence dans un secteur d'activité qui a connu une fâcheuse tendance à mélanger allègrement les registres personnels et professionnels et à évacuer toute option managériale claire. »*

En définitive, ce ne sont pas les difficultés soulevées par les participants qui manquent de pertinence, mais l'espace où est envisagé leur traitement qui ne peut pas être adéquat. Le dispositif de supervision remplit alors le profond besoin d'expression des professionnels.

---

179 LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens », *op.cit.*

## 2.3 Gérer la souffrance

Les difficultés dans la pratique professionnelle, les tensions ou les conflits dans l'organisation du travail sont les objets d'expression principaux du dispositif de supervision. L'intérêt pour cette expression, largement guidée et encouragée du côté des émotions par une démarche introspective, s'inscrit dans le nouveau paradigme de la gestion de la souffrance. Comme nous l'avons rappelé en introduction, depuis les années 1990, la notion de souffrance d'origine sociale a progressivement investie le champ de l'action sociale pour devenir un axe central des politiques publiques. Les considérations traditionnelles de la pauvreté se sont effacées pour ne plus concerner que les termes « d'exclusion sociale » qui génère une souffrance et qui nécessite donc en réponse une écoute des pouvoirs publiques.

Loin de régler les problématiques d'exclusion, les dispositifs d'écoute mis en place pour les usagers se sont révélés investit également par les travailleurs sociaux qui eux-même souffraient du contact de la difficulté des usagers. C'est cette souffrance qui est sous-jacente dans la supervision. Mais en la considérant que sous le prisme psychologique, la supervision ne tend-elle pas à la réguler plus qu'a la traiter ?

### 2.3.1 Les paradoxes du travailleur social

Les tensions des travailleurs sociaux se révèlent particulièrement dans les paradoxes dans lesquelles les professionnels sont pris dans leurs pratiques, notamment dans « *le décalage irréductible entre l'organisation prescrite du travail et l'organisation réelle du travail.* »<sup>180</sup>

#### ***Les politiques publiques***

Les participants évoquent en supervision les difficultés liées à leur pratique en les situant finalement dans des thématiques larges : secret professionnel, responsabilités institutionnelles, encadrement de stage, culpabilité, lien social, etc.

---

180 DEJOURS Christophe, « *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale* » Paris, Points, 2009, 225p.

Ces thématiques interrogent leur positionnement professionnel dans le cadre très général de leur pratique et sont systématiquement exprimées comme des limites à leurs actions. Ce sont des éléments obscurs qui viennent bloquer leur travail et produisent des difficultés directement dans leurs relations professionnelles, avec les usagers comme avec les collègues. La démarche de supervision distingue en partie les paradoxes éprouvés par les travailleurs sociaux et qu'ils souhaitent pouvoir dépasser en les traitant dans cet espace.

*« On accompagne des gens de plus en plus cassés, avec de moins en moins de moyens et on a besoin de préserver une éthique ou une posture pour donner une place à des gens qui n'en ont pas ailleurs, de ne pas les considérer comme des gens à réinsérer absolument. Difficile alors de faire de la réinsertion au sens propre, c'est à dire orienter vers l'emploi, le logement, la santé. Mon travail alors avec des gens comme ça c'est de permettre de vivre avec un « moins mal-être ». Ça me pose des question : est-ce que c'est vraiment notre mission ? Est-ce que c'est vraiment mon travail ? »<sup>181</sup>*

Les travailleurs sociaux sont face à la répétition d'accompagnements où les situations des usagers sont sans issues ou particulièrement complexes à dépasser. La tension entre valeurs, idéaux, engagements, éthique et réalités de terrain, de pratique ou de moyen souligne la place de politiques publiques d'action sociale qui ne parviennent pas à convaincre les travailleurs sociaux de leur adaptation au réalités sociales. Ces derniers sont investis de missions dont la finalité n'est pas claire, et pour lesquelles les controverses et les critiques sont nombreuses.

*« Le rôle des travailleurs sociaux s'est considérablement développé et transformé sans que les moyens en termes matériels et humains pour réaliser un accompagnement de qualité à grande échelle aient été déployés. »<sup>182</sup>* Serge Paugam et Nicolas Duvoux analysent ainsi le paradoxe des politiques publiques, notamment dans la mise en place du R.M.I. Pour eux, la décentralisation des politiques d'insertion a été un désengagement financier de l'État et une responsabilisation croissante des agents, à savoir des travailleurs sociaux, pourtant dépourvus de

---

181 Entretien n°3

182 PAUGAM serge, DUVOUX Nicolas, « La régulation des pauvres », Paris, PUF, 1ere édition 2008, 2013, 114 p., p.71.

leviers d'intégration économique<sup>183</sup>. Les actions ont donc peu d'impact sur la situation des usagers pour lesquels ils sont sensés être une aide.

En appliquant des politiques d'action sociale peu efficaces, les travailleurs sociaux ne reconnaissent pas l'éthique générale pour laquelle ils se sont engagés dans cette profession, leur identité professionnelle demeure toujours un peu plus flottante. Cette situation inconfortable peut se transformer en souffrance à mesure que leur action révèle le paradoxe dans lequel ils sont pris. Leur pratique parvient difficilement à résoudre des difficultés sociales individuelles mais aussi à s'inscrire dans une logique de travail social d'intérêt collectif.

C'est ce que peuvent exprimer clairement les travailleurs sociaux concernant l'écart entre leurs missions et les moyens de les réaliser, mais plus encore entre leurs idéaux professionnels et la réalité de leur pratique quotidienne.

*« Aujourd'hui, il y a un réel écart entre les valeurs du travail social et les commandes de notre institution. On doit bricoler des bouts de chandelle et finalement à part écouter les gens parfois, on a l'impression qu'il n'y a pas grand chose à proposer aux gens. »<sup>184</sup>*

Le fait d'être en difficulté face à une pratique dont l'efficacité est peu visible est renforcé par la faible considération dont jouissent les travailleurs sociaux et de la place ambiguë qu'occupe le travail social. Depuis longtemps, celui-ci est pris entre des finalités antagonistes de contrôle social ou d'émancipation : *« [Le travail social] peut être un formidable outil de contrôle social ou un puissant levier pour la conscientisation et l'invention du social. »<sup>185</sup>* Les travailleurs sociaux sont ainsi pris eux-même entre deux postures antagonistes : agent de la paix sociale ou émancipateur. La posture inconfortable dans laquelle les travailleurs sociaux se trouvent, c'est à dire la suspicion de devoir maintenir de l'ordre social, leur est régulièrement rappelée.

En effet, la souffrance, la colère, voire la violence, émergent du côté des usagers eux-même qui n'ont que les travailleurs sociaux comme interlocuteurs pour exprimer

---

183 *Idem.* p.77.

184 Entretien n°2

185 AUTES Michel, « Les paradoxes du travail social », Paris, Dunod, 1999, 336 p., p.149.

leurs difficultés. D'autant plus que la prise en charge par les services sociaux place la relation d'aide avec le travailleur social en premier lieu comme la reconnaissance d'une incapacité de l'usager, au risque d'une catégorisation enfermant. En figeant les différences et l'asymétrie de la relation, l'accompagnement sera rendu difficile<sup>186</sup>.

De même, l'évolution des politiques publiques d'action sociale et leurs impacts sur la transformation du contexte professionnel, notamment de l'organisation du travail, contribue à maintenir, si ce n'est renforcer, l'ambiguïté des postures professionnelles. Dans le même sens, l'intégration progressive du libéralisme économique dans un secteur jusqu'alors épargné et entre désormais dans une logique de rentabilité<sup>187</sup>, ne peut qu'ajouter à la suspicion d'un travailleur social compromis dans son intégrité.

Ces deux aspects sont en conséquence particulièrement présents dans les discours des participants et repérés comme des vecteurs importants des difficultés traitées en supervision. Le dispositif mobilise pour cela le prisme de la psychologie comme démarche d'aménagement de l'inconfort, et particulièrement de la souffrance, que peuvent ressentir les agents d'une profession à la posture inextricable.

### ***Une impuissance qui fait souffrir***

Les travailleurs sociaux font donc face à des paradoxes politiques particulièrement difficiles à surmonter et concernant des publics de plus en plus précaires. Le rapport avec l'usager dans la relation d'aide est délicat, les dispositifs sont jugés peu pertinents et fortement discriminants, les disparités de traitements renforcent un vécu d'injustice et d'inégalité qui ne trouvent pas de modalité d'expression satisfaisante pour les travailleurs sociaux.

Même si le sociologue Michel Chauvière remarque que « *les professionnels de l'intervention sociale refusent désormais plus haut et plus fort d'être les boucs émissaires des incuries et des contradictions de toute l'action publique sur le front du social [...]* »<sup>188</sup>. La souffrance qui résulte de ces contradictions s'exprime autour de sentiments d'impuissance, voire d'échec quant à la pratique, complétés par

---

186 BRESSON Maryse, « Sociologie de la précarité », *op.cit.*, p.66.

187 CURIE Raymond, « Le travail social à l'épreuve du néo-libéralisme. Entre résignation et résistance », Paris, L'Harmattan, 2010, 152 p., p.136.

188 CHAUVIERE Michel cité par CURIE Raymond, *Idem.*, p 101.

l'isolement et la solitude professionnelle. Quand ils ne sont pas ou plus en mesure d'apporter une aide concrète, c'est la légitimité même de leur intervention qui est mis en cause. C'est ce que montre entre autres les travaux de Didier Fassin : « *Désormais, donc, il est établi que le social fait souffrir sans pour autant rendre fou et que cette souffrance affecte aussi bien les usagers que les intervenants et il faut prendre en compte la souffrance des intervenants eux-mêmes confrontés à la souffrance des usagers.* »<sup>189</sup>

Témoins d'inégalités, voire d'injustices et impuissants à les réduire, les travailleurs sociaux peuvent rencontrer une forte dissonance avec leur éthique professionnelle qui peut provoquer une souffrance importante. L'impuissance se caractérise en premier lieu dans l'incapacité des travailleurs sociaux à pouvoir agir sur les causes structurelles des situations de précarités des publics qu'ils accompagnent.

Cette impuissance peut être réelle ou supposée, c'est à dire qu'elle ne s'accompagne pas forcément de tentative de solution pour une action collective à visée de transformation sociale. Raymond Curie montre que la culture d'engagement politique et militante des travailleurs sociaux est très faible, à l'image de la syndicalisation dans ce secteur, et témoigne d'une certaine résignation sur le terrain : « *Cela peut être l'effet d'un découragement face aux difficultés rencontrées [...] à un sentiment d'impuissance face à des directives sur lesquelles les personnes n'ont pas l'impression de pouvoir peser. Dans la majorité des cas, ces professionnels se retrouvent souvent seuls avec peu d'espace de solidarité.* »<sup>190</sup>

D'autre part, la montée en puissance de la « clinique de la parole » dans le travail social introduit la formalisation de pratiques centrées sur l'écoute de la souffrance comme la modalité de traitement des situations de précarités. Parallèle à la prise en charge ordinaire des aspects administratifs et sociaux, la clinique de la parole introduit l'idée de la traduction de problèmes d'origines sociaux dans le langage de la subjectivité et sa nécessaire prise en considération pour dépasser ces situations.

Nicolas Duvoux et Isabelle Astier ont identifié cette tendance institutionnelle de plus en plus requise, et largement induite si ce n'est imposée par les politiques publiques,

---

189 FASSIN Didier, « Des maux indicibles : Sociologie des lieux d'écoute », *op.cit.*, p. 151.

190 CURIE Raymond, « Le travail social à l'épreuve du néo-libéralisme, entre résignation et résistance », *op.cit.*, p.119.

de recueillir la parole des usagers des dispositifs d'aide sociale.

D'une part pour trouver la matière sur laquelle va se déployer les actions et d'autre part pour rendre visible la prise en compte de cette souffrance psychique d'origine sociale. Ils pointent le risque d'instrumentalisation de l'intime des individus pour les rendre conformes à l'ordre social. « *De cette tension résulte peut-être le sentiment qu'ont les travailleurs sociaux de continuer à faire du contrôle social, et ce d'autant plus sournoisement que c'est en sollicitant l'expression [des usagers]* »<sup>191</sup>

La psychologisation des situations de précarité offre une façon de traduire et de décaler les problématiques sociales : « *Aujourd'hui, aucune situation à problème ne doit être formulée sans faire référence à la souffrance psychique des gens, et sans voir proposer une solution en terme de santé mentale. Nous avons adopté un langage de la vulnérabilité individuelle permettant aux agents sociaux de se reconnaître dans une multitude d'entités provenant de la psychopathologie.* »<sup>192</sup>

C'est dans ce contexte que les lieux d'écoute, initialement mis en place pour prendre en compte la souffrance des publics en grande précarité se sont vus investis largement par les travailleurs sociaux. Ces derniers, en cohérence avec l'orientation « psychologisante » de la souffrance dans leur pratique, appliquent les mêmes schèmes de résolution des difficultés qu'ils proposent aux usagers en recourant à des lieux pour exprimer leur propre souffrance professionnelle.

La supervision fait partie intégrante de ces dispositifs d'écoute, et offre donc la possibilité pour les travailleurs sociaux de « faire quelque chose » de cette souffrance indicible ailleurs.

Le recours à la psychologie et à la psychiatrie ne se fait pas ou plus seulement pour soigner ou établir une relation clinique « *mais principalement pour aider les aidants par le biais d'autres modalités de l'action psychologique : supervision, encadrement, management d'équipe, c'est à dire l'expertise, la gestion d'un système avec l'objectif que chacun se gère au mieux.* »<sup>193</sup>

---

191 ASTIER Isabelle, DUVOUX Nicolas (dir.), « La société biographique. Une injonction à vivre dignement », Paris, L'Harmattan, 2006.

192 EHRENBURG Alain, MINGASSON Lise, VULBEAU Alain, « L'autonomie, nouvelle règle sociale. Entretien avec Alain Ehrenberg », Informations sociales, 2005, n°126, p. 112-115. P.115.

193 BRESSON Maryse (dir.), « La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités », *op.cit.*, p.262.

Cette volonté d'activation du professionnel en tant qu'individu au travers de différents dispositifs psychologisant, indique la façon dont la gouvernance politique se donne pour objet d'individualiser par l'intermédiaire « d'un travail de l'individu sur lui-même »<sup>194</sup>. La souffrance éprouvée par les situations professionnelles doit donc nécessairement être gérée.

---

194 CASTEL Robert, « La gestion des risques », *op.cit.*, p.12.

### **2.3.2 La clinique de la parole**

Les dispositifs de supervision sont d'autant plus sollicités comme espace d'expression de la souffrance des professionnels que le public est précaire : plus les usagers souffrent, plus les professionnels sont en souffrance et réclament une supervision. Ainsi, l'équipe d'un des points d'accueil de jour de personne SDF de l'agglomération grenobloise bénéficie de séances bimensuelle. Également, dans un des CHRS observé il n'y a aucune réunion d'équipe, mais une séance de supervision mensuelle, c'est-à-dire que le caractère nécessaire de la supervision dépasse ici celui de la réunion d'équipe, pourtant rarement absente dans les institutions.

Ce dispositif est clairement repéré par les professionnels comme un espace d'aide. Qu'est-ce que produit la supervision ou que permet-elle concernant la position paradoxale du travailleur social et la souffrance que celle-ci induit ?

#### ***Aménager l'impuissance***

Au vu de la structuration, du déroulement et du contenu des échanges en supervision, le premier mouvement implicite que permet ce dispositif est de rendre supportable l'insupportable. En venant exprimer leurs souffrances, par le biais de registres introspectifs, les participants décalent leur perception des situations difficiles. La démarche de réflexion transforme ou traduit ces difficultés en autant d'aspects qui éloignent l'individu et le met à distance de situations où sa propre responsabilité est indicible. A l'image d'une résolution de dissonance cognitive<sup>195</sup>, la supervision permet au travailleur social de minimiser l'écart ressenti entre ses idéaux ou son éthique professionnelle et la réalité des situations.

Dans un premier temps la dimension sociale s'exprime au travers des thématiques larges concernant le travail social qui sont associées à la problématique. Ces thèmes posent systématiquement les limites de l'action du travailleur social. Leur énonciation

---

195 État de tension désagréable lorsque une circonstance conduit un sujet à agir en désaccord avec ses croyances. Dû à la présence simultanée de cognitions psychologiquement inconsistantes cette dissonance tendra à être réduite, entre autre par une modification des croyances dans la situation de l'acte. LEYENS Jacques-Philippe, SCAILLET Nathalie, « Sommes-nous tous psychologues ? », Wavre, Edition Mardaga, 2012, 225p.

est toujours sous forme de questions, rarement d'hypothèses, ce qui leur donne une consistance flottante. Les éléments socio-politiques sont donc représentés comme des aspects peu préhensibles, et surtout indépassables. Nommer ces aspects confère une reconnaissance de leur implication dans la problématique - ils ne sont pas dissimulés - mais tout en affirmant l'impossibilité de s'en saisir.

Dans un deuxième temps, ces aspects socio-politiques sont évincés au profit du prisme psychologique. Le travailleur social n'ayant apparemment pas de prise sur le social, il focalisera alors sur l'utilisateur sur lequel il peut agir.

En devant changer l'individu à défaut de changer le social, le travailleur social n'a d'autre recours que de travailler l'espace de son propre potentiel et de la relation à l'utilisateur. « *L'analyse tend à acter une perte de consistance des déterminants sociaux, qui justifierait de s'intéresser aux identités et aux intériorités des individus. [...] Mais est-ce la réalité qui change (parce que l'individu serait moins déterminé socialement) ou la manière de l'interpréter et de la traiter (sur fond de culpabilisation) ?* »<sup>196</sup> Maryse Bresson désigne ici le renoncement à transformer la réalité insupportable des situations dont sont témoin les travailleurs sociaux, parce que cette transformation est jugée inaccessible, et sa substitution en une transformation de la perception de cette réalité.

C'est un échappatoire à la souffrance. La supervision propose de la dépasser par la parole et l'expression de ses tensions comme modalité de traitement. La responsabilité des politiques publiques comme celle du travailleur social en tant qu'agent de celles-ci sont dispersées et c'est la responsabilité des usagers et du travailleur social en tant qu'individu qui est alors discutée.

Les aspects socio-politiques sont déconnectés de l'analyse et l'accent est mis sur l'intériorité. La psychologisation est, comme l'indique Lise Demailly<sup>197</sup>, une manière d'énoncer l'intériorisation du contrôle social et de révéler un management politique des subjectivités. Il est alors approprié de parler de psychologisation du rapport au monde social, particulièrement dans des professions sociales dont la relation avec

---

196 BRESSON Maryse (dir.), « La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités », *op.cit.*, p.255-256.

197 DEMAILLY Lise, « Cloisonnements et coopérations dans le champ de la prise en charge des troubles psychiques », *L'Information Psychiatrique*, Avril 2005, Volume 81, Numéro 4, 337-343.

les usagers est au centre de la pratique et qui précisément concerne ce rapport au monde social.

En voulant éviter l'inconfort et surtout la souffrance d'une position d'agent du contrôle social, les participants trouvent dans la supervision un moyen de résoudre cette dissonance en la justifiant de leur incapacité à transformer le social et par conséquent la nécessité de porter son regard sur l'individu :

*« Quand tu passes de la catégorie de l'impuissance à la catégorie de l'impossible, tu n'envisages pas ton travail de la même façon : car à l'impossible nul n'est tenu ! en tous cas il y a aussi de ça, c'est abandonner la question de la maîtrise, on ne peut pas avoir réponse à tout. »<sup>198</sup>*

La question de la culpabilité est aussi envisagée différemment et l'expression autour de situations problématiques est alors perçue comme un abandon de maîtrise de la situation, synonyme de toute puissance et considérée incompatible avec l'éthique professionnelle :

*« Je trouve que les travailleurs sociaux peuvent être régulièrement dans la toute-puissance, se prenant pour les seuls détenteurs de la bonne voie à prendre. On peut être vite infantiliser les gens. »<sup>199</sup> ; « Il faut sans cesse réajuster les choses. Mais il n'y a pas de « savoir » sur l'autre, on ne maîtrise pas la situation, sinon ça pourrait tendre au totalitarisme. »<sup>200</sup>*

Par extension, la supervision permet d'écarter l'inconfort professionnel ou en tout cas de le réduire. C'est pourquoi elle est souvent considérée également comme une démarche personnelle par les participants en ce sens qu'elle nivelle leur souffrance latente et leur procure si non un bien-être, au moins un espace de décompression de leur quotidien. L'ambiguïté réside ici aussi sur les limites de la sphère privée et la sphère professionnelle dont la perméabilité dans le travail social place le bien-être apparemment du côté personnel au détriment de l'interrogation de l'organisation du travail, des moyens et de la pertinence des missions par exemple.

Dépasser ses difficultés, quand-bien même elles sont professionnelles, est considéré comme une démarche proche du psychothérapeutique :

---

198 Entretien n°1

199 Entretien n°2

200 Entretiens n°3

*« C'est mettre des mots sur ce qui ne va pas. Moi la supervision c'est perso, ça me fait du bien ! [...] ça peut pas être obligatoire. »<sup>201</sup>*

La pratique est envisagée différemment au regard de schèmes interprétatifs apportés en supervision comme grille de compréhension. Ces schèmes ne prennent plus en compte les déterminants sociaux et ne considèrent l'individu qu'au travers de son intériorité et des relations intersubjectives. En orientant ou en modifiant la perception des situations problématiques, la supervision permet d'aménager l'inconfort, qui va jusqu'à la souffrance, des travailleurs sociaux.

### ***Produire du sens pour supporter***

Les professionnels de la supervision définissent l'objectif qu'elle recouvre pour les équipes de travailleurs sociaux en intégrant l'aspect astreignant du contexte politique : *« les aider à rester créatif dans un contexte de crise durable et à conserver des marges de manœuvre malgré les pressions multiples qui s'exercent sur eux nécessite de les former à penser et agir dans la complexité. »<sup>202</sup>*

Les aspects sociaux traités précédemment sont donc pris en compte, mais comment caractériser ces marges de manœuvres ? Les évoquer n'est-il pas d'ors et déjà restreindre les possibilités d'agir dans un espace très réduit, un « analogon du social » tel que le définit Robert Castel<sup>203</sup>, et au final la reconnaissance du rôle de régulation que tient la supervision ? La conceptualisation du dispositif de supervision ne passe pas sous silence son inscription dans le tissu socio-politique.

Au contraire de nos observations de terrain, ces enjeux sont repérés et analysés pour inscrire le dispositif dans une démarche qu'on pourrait qualifier de quintessence de la pratique d'action sociale :

*« La pratique du travail social est traversée par un certain nombre d'enjeux à la fois d'ordre politique, institutionnel, organisationnel et humain. Dans ces enjeux, le travailleur social est souvent confronté à des contradictions dont il peut être difficile de s'extraire et avec lesquelles, paradoxalement, il doit cohabiter. La*

---

201 Observation supervision n°5

202 CHRISTEN Micheline, « La supervision en travail social. Une approche de la complexité bricolée au quotidien », *Droit et Société*, 2000, n°46, p. 475-484.

203 CASTEL Robert, « La gestion des risques », *op.cit.*, p.178.

*pratique du travail social, en effet, fait tenir ensemble des choses parfois en apparence incompatibles, mais dont la coexistence est malgré tout nécessaire. La finalité de la supervision analytique est de rétablir une capacité d'énonciation lorsque cela devient difficile. Elle permet de repérer comment la dimension personnelle interfère avec la dimension professionnelle. »<sup>204</sup>*

Néanmoins, s'ils sont repérés, les paradoxes et les contradictions sont perçus comme inextricables, voire nécessaires et par conséquent à intégrer, non dans le travail d'analyse, mais plutôt comme un constituant de l'inconfort du travailleur social (en euphémisme de la souffrance) sur lesquelles il n'a pas de prise. La supervision va favoriser la production de sens pour donner une signification acceptable à ces situations, par des allers et retours entre le personnel et le professionnel dans l'espace de la relation.

Les dispositifs de supervision sont alors une manière d'accompagner les paradoxes engendrés par l'activité du travail social : *« que resterait-il du travailleur social s'il n'était que pure technique, imperméable aux attaques de son intégrité psychique mais aussi insensible du coup à ce qui fait humanité chez l'autre ? [...] Si, comme le disent souvent les participants ou encadrants des dispositifs, [les dispositifs de supervision] « donnent du sens au travail », c'est qu'ils permettent d'observer les différents paradoxes qui posent dans l'action, de faire des choix situés, pragmatiques et provisoires en fonction du contexte (usagers, travailleur social, équipe, institution) et permettent de donner le sentiment d'être acteur de l'activité et pas seulement d'être « agi » par l'environnement. »<sup>205</sup>*

Une ambiguïté réside dans la configuration sémantique de cette position, qui concerne deux aspects. Le premier est la compréhension de la démarche « d'accompagnement des paradoxes » qui peut faire référence, ici aussi, directement au rôle de régulation de la supervision comme il peut renvoyer à l'inverse au caractère non-directif de la démarche. Le second porte sur l'objectif de « donner le

---

204 École normale sociale, « Supervision Analytique Individuelle ou Collective », Disponible sur : <http://www.ensparis.fr>.

205 SAUTEREAU Laurent, « Y aurait-il une fonction transversale à tout dispositif d'analyse des pratiques dans le travail social ? » in FABLET Dominique (dir.), « Supervision et analyse des pratiques professionnelles, dans le champs des institutions sociales et éducatives », *op.cit.*, pp. 108-109.

sentiment d'être acteur » qui marque une équivoque avec l'intention de donner les moyens d'être acteur, et pas simplement le sentiment de l'être par exemple.

Cette présentation est à l'image de ce que la supervision peut se caractériser comme une instance de régulation des difficultés des participants. Une fois les aspects sociaux évidés, l'analyse de la problématique ne peut se faire que par intériorisation et individualisation des responsabilités. « Réfléchir » devient la finalité du travail de supervision. Le fait de s'exprimer est intériorisé comme une modalité de traitement des difficultés.

Appréhender concrètement une situation en supervision devient une action en elle-même, et permet aux participants de produire avec le superviseur « du sens » c'est à dire des schèmes de compréhension de leur vécu qui soient acceptables et qui puissent s'intégrer dans leurs conceptions propres de la pratique professionnelle.

Les participants veulent comprendre ce qui se joue dans leur pratique et la supervision produit de la compréhension en permettant d'intégrer la structure sociale comme un repère fixe et immuable. La forte revendication de supervision dans les équipes est un indicateur de son importance pour aider à supporter, voire à « tenir », pour reprendre le titre de l'ouvrage de Jean-François Gaspar<sup>206</sup>.

Nous reprenons à ce dernier l'hypothèse que si les dispositifs de supervision aident les travailleurs sociaux à tenir, c'est qu'ils mettent en jeu une relation avec le superviseur sous forme de politique de l'aveu<sup>207</sup> où le travailleur social s'en remet à un professionnel pour le guider dans une quête de sens, se révéler à lui-même à un moment où il est particulièrement en difficulté.

Cette dimension est nourrie de la « supplique », développée par Didier Fassin<sup>208</sup>, c'est à dire la relation asymétrique entre celui qui peut accorder une aide et celui qui en a besoin, qui s'applique en miroir entre l'utilisateur et le travailleur social dans le quotidien, puis entre ce dernier et le superviseur. Cette supplique implique « *l'obligation de se raconter pour justifier sa position de solliciteur comme une*

---

206 GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, 298p.

207 HAHN Aloïs, « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu », Actes de la recherche en sciences sociales, 1986, vol 62, n°62-63, pp. 54-68.

208 FASSIN Didier, « La supplique. Stratégie rhétoriques et constructions identitaires dans les demandes d'aide d'urgence », *op.cit.*, p 955-981.

*confession laïque* »<sup>209</sup>.

Dans cette analogie, le superviseur prodigue des conseils, propose une lecture à l'aune de sa propre confession, invite à poursuivre la réflexion et surtout absout, ce qui fait de la supervision un lieu à haut rendement symbolique où l'exercice de la parole est plus significative que celle de l'analyse. Le participant se raconte pour trouver du sens à ce qu'il vit et se délester ainsi en partie de la souffrance associée.

Par extension, la supervision s'apparente à une catharsis au sens psychanalytique : la libération des traumatismes affectifs par le récit, et la recherche de l'acte purificateur qui lui est associé.

---

209 *Idem.*

## **Conclusion de la seconde partie**

La place centrale du secret dans la structure et le déroulement des séances de supervision donne à voir le cloisonnement opéré avec le contexte institutionnel. L'engagement tacite à la participation, la position d'autorité du superviseur, ou encore les principes cadrant la supervision, sont autant d'éléments qui viennent renforcer une nouvelle fois cette ambiguïté dans laquelle se situe la supervision : une place tout autant en dehors qu'à l'intérieur de l'institution. L'ensemble de ces aspects se justifie pour garantir un cadre réellement sécurisé, de confiance partagée, qui sont mis en avant comme les éléments indispensables d'une parole libre. Pourtant une injonction paradoxale apparaît devant cette assignation au secret tout autant que l'incitation prégnante à l'expression de soi. Les participants sont placés dans une position ambiguë où parler d'eux, dans une démarche introspective, voire de dévoilement de leurs souffrances, sans lien avec l'extérieur de la supervision.

Le contenu des supervisions se focalise sur les relations interpersonnelles entre les participants et l'ensemble des autres acteurs de leur pratique professionnelle : usagers, collègues, institution, voir de façon plus générale, le contexte politique. Néanmoins, la psychologisation des rapports sociaux vient bloquer toute appréhension socio-politique des pratiques en inscrivant les difficultés des travailleurs sociaux dans des dimensions qui lui échappent, c'est à dire les mécanismes inconscients d'une part et des politiques publiques trop éloignées d'autre part. Favorisée par le superviseur, de façon beaucoup plus explicite que ce que décrivent les participants, le travail de réflexion conduit en supervision cristallise les difficultés des travailleurs sociaux tout en leur apportant des réponses, du sens, une compréhension. Dans ce contexte la supervision s'inscrit dans les dispositifs d'écoute développés dans la deuxième moitié des années 1990, qui n'ont d'autre rôle que d'écouter la souffrance des personnes précaires, et leurs aidants, à défaut de pouvoir agir sur les causes structurelles de cette précarité. Le travail de supervision conduit à gérer les conflits intérieurs comme extérieurs des travailleurs sociaux et à aménager pour rendre acceptable la position inconfortable de profession prise entre la difficulté des usagers et les réponses peu efficaces des pouvoirs publics.

## Conclusion

---

Outil issu de la progressive psychologisation du travail social, le dispositif de supervision s'est imposé dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Il est devenu incontournable, sa mise en place est systématique et ses rares absences font l'objet de fortes revendications de la part d'équipes éducatives qui réclament un « espace pour réfléchir ».

C'est ainsi que la supervision est caractérisée principalement par les participants : un lieu de réflexion collective pour prendre du recul sur la pratique professionnelle, avec des modalités simples de libre parole et un étayage théorique assuré par un spécialiste de la psychologie, le plus souvent un psychologue-psychanalyste.

Voici la façon dont elle est vécue et décrite par les participants : ils commencent généralement par énoncer une situation difficile qu'ils ont vécu dans leur pratique professionnelle. Le travail de supervision va consister alors à dérouler cette situation pour l'envisager différemment et tenter d'éclairer sa problématique. Le superviseur alimente les échanges par des aspects théoriques de sa discipline et de son expérience clinique qui offrent un décalage à la perception de la situation. Ce temps de réflexion abouti sur une prise de distance avec les difficultés de départ et permet de se détacher pour envisager des modes de résolution. Basée sur la libre parole et la libre participation, la supervision est considérée comme un temps d'aide et de soutien à la pratique.

Nos observations de séances et notre analyse ont montré une structuration beaucoup plus complexe où l'implicite traverse la supervision, dans son organisation comme son déroulement. Ce facteur produit une multitude d'aspects qui sont en mesure de donner à ce dispositif un rôle d'instance de régulation dont les enjeux sont situés bien au delà du simple lieu d'écoute de difficultés professionnelles.

### ***Une place atypique***

La supervision occupe une place particulière dans le paysage institutionnel. C'est un des seuls espaces organisé sur le temps de travail mais basé sur le volontariat. La

participation se veut donc libre et en dehors des contingences salariales. C'est un espace géré entièrement par un prestataire libéral extérieur, le superviseur, étranger aux enjeux institutionnels tout en y étant subordonné. Les contenus et les déroulements échappent au contrôle de l'institution, mais des bilans ponctuels peuvent être réclamés. Enfin, le déroulement de la supervision est dans la mesure du possible réalisé en dehors de l'institution. L'ensemble de ces éléments se justifie pour les différents acteurs par le fait de favoriser une déconnexion du quotidien professionnel, exprimé comme la garantie d'un véritable travail réflexif de qualité.

Néanmoins et à défaut d'être totalement coupée de l'institution, la supervision est un espace et un temps qui s'y inscrit de façon particulièrement équivoque : elle n'est ni véritablement en dehors, comme le souhaiteraient les participants, ni véritablement extérieure au fonctionnement institutionnel, régit par les mêmes dispositions, notamment salariales. Elle est donc dans un entre-deux ambiguë qui n'est pas pour faciliter la visibilité de la posture des participants et la nature de leur participation : le font-ils pour le travail d'équipe, en tant que professionnels, pour eux-même, en tant qu'individus ou les deux à la fois ? La multitude d'objectifs exprimés par les participants concernant le recours à la supervision complète cette ambiguïté.

Parallèlement, la nécessité de pouvoir « couper avec le terrain » introduit une distinction avec d'autres instances institutionnelles de réflexion, comme les réunions d'équipe ou les synthèses, qui ne sont alors pas investies comme des lieux réflexifs.

### ***Une structuration implicite***

La justification du recours à un spécialiste de la psychologie est de trouver un éclairage extérieur complémentaire pour enrichir la démarche réflexive. Les participants recherchent essentiellement le dévoilement des mécanismes en jeu dans les situations jugées obscures et qui génèrent leur difficultés.

L'affirmation des concepts théoriques demeure faible du point de vue des participants. Pour eux, le superviseur recourt peu aux concepts et la réflexion est d'abord orientée par son expérience clinique. Cependant, la structure de la supervision fait état d'une expression implicite importante de ces théories. L'entrée des ressentis individuels et de la grille de lecture théorique proposée qui structure

singulièrement la supervision montre l'implication de la psychologie, dont le modèle clinique d'orientation psychanalytique est central. Émergeant au travers du vocabulaire et des thématiques évoqués par les superviseurs, le modèle clinique oriente le travail de réflexion de façon prégnante.

Avant tout, il favorise la démarche introspective pour faire état des difficultés concernant la situation de départ. L'expression des affects, des ressentis et des émotions est alors encouragée, voire anticipée par les participants qui mobilisent ces registres pour décrire les situations et élaborer leurs problématiques. Ces concepts théoriques installent un prisme, marqué par l'intériorisation et le questionnement comme gage de réflexivité mais aussi l'interprétation et la catégorisation.

« Travailler sur soi » est une des caractéristiques de la conception de l'intervention sociale pour une grande partie des travailleurs sociaux repérés par le sociologue Jean-françois Gaspar, qui note : « *la supervision consacre la parole, sacralise l'interrogation et facilite la production d'un discours qui, à la fois, permet de se « décharger de tout ce que l'on vit sur le terrain » et autorise un mouvement ascendant qui se détache du concret.* »<sup>210</sup>

Le recours à l'introspection en supervision est perçu comme faisant partie entre autres de ce travail personnel, jugé nécessaire dans des professions où la sphère privée et professionnelle sont perméables et rarement clairement délimitées. Introspectif est alors synonyme de réflexif pour les participants.

Ensuite, le modèle clinique favorise parallèlement le repérage de thématiques générales liées à la problématique. Ces thématiques (le secret professionnel, le rapport à la mort, la parentalité, par exemple) sont sous forme de questionnements diffus sur les enjeux généraux de la situation de départ. Les difficultés sont appréhendées au travers de grands thèmes touchant le travail social qui sont considérés comme un atterrissage concret de la réflexion.

Malgré leur inscription dans le champ social, ces thématiques ne recouvrent pourtant que des sujets concernant les mécanismes intérieurs, voire inconscients en jeu dans les relations intersubjectives, principalement en référence aux thématiques emblématiques de la psychanalyse.

---

210 GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », *op.cit.*, p.71.

Enfin, les concepts théoriques se révèlent par la pathologisation opérée par le superviseur qui propose d'après son expérience clinique des catégorisations dans le champ de la santé mentale, essentiellement par rapport aux comportements et attitudes des usagers concernés par les situations de départ. Le travail de supervision est donc effectivement un travail de psychologisation de situations, avec comme particularité l'absence de visibilité des concepts à l'œuvre.

### ***Une dynamique de réflexion***

Le travail de supervision apparaît comme un oscillation bipolaire. D'une part les éléments d'analyse se focalisent sur l'intériorité des individus pour donner du sens et une compréhension des mécanismes interpersonnels, avec des situations envisagées uniquement sous l'angle intersubjectif. D'autre part, les facteurs sociaux sont atomisés par l'élargissement des problématiques dans des thématiques amples et des questionnements diffus sur les enjeux généraux, éthiques entre autres, que pose la situation de départ. Elle est envisagée selon deux axes opposés : le très général (questionnements, thématiques larges, *etc.*), et le très particulier (individualisation, pathologisation, *etc.*). Le travail de supervision se déroule dans un aller et retour permanent entre ces deux extrêmes qui aboutissent à une sorte de regard sur l'individu dans un contexte social trop large pour être véritablement considéré. Le passage rapide de l'un à l'autre crée ce point aveugle entre les deux. Ce processus décale les perceptions des difficultés en orientant l'analyse vers l'individu, tout en détournant les facteurs sociaux.

Le souhait initial de prendre du recul sur la pratique s'est transformé en une distanciation radicale sur la situation dont les déterminants sont à la fois individualisés et atomisés dans un contexte social inaccessible.

Nous schématisons la structure des séances de supervision comme une démarche de réflexion ascendante. Une situation particulière provoque chez un travailleur social une difficulté qu'il exprime sur le registre affectif avec une démarche introspective. La situation est considérée ensuite selon des éléments intersubjectifs, voire pathologique. Enfin, cette problématique est inscrite dans des thématiques particulière au travail social qui pose un certain nombre de questions plus larges

concernant la pratique professionnelle. Des solutions quant au dépassement des difficultés sont rarement élaborées.

### ***Instance de régulation***

Parallèlement à la distanciation avec les difficultés, la supervision se présente également comme une instance de régulation de tensions et de conflits. Ceux-ci peuvent être d'ordre relationnel (avec les usagers, les collègues) ou d'ordre plus général (avec l'institution, voire les politiques publiques). Le déroulement de la supervision favorise l'introspection et donc l'expression des difficultés suscitées par des tensions et des conflits latents. Les professionnels évoquent des conditions de travail qui se détériorent avec notamment des publics en difficulté croissante pour lesquels l'accompagnement vers la réinsertion est par conséquent de plus en plus complexe. Le caractère particulier des fonctions d'accompagnement social fait surgir des paradoxes entre l'éthique des travailleurs sociaux et la réalité de la réalisation de leurs missions. Une certaine dissonance peut apparaître et provoquer une gêne, voire une souffrance. Néanmoins, le cloisonnement avec le milieu salarial, effectué entre autre par le biais de l'omniprésence du secret, l'autorité morale du superviseur ou encore l'ambiguïté de ce dispositif, maintient toutes les problématiques à l'intérieur de cet espace. C'est un des paradoxes de la supervision : la parole est revendiquée comme libre en apparence et en théorie, mais contrainte et cadrée en réalité par une multitude d'implicites.

Les difficultés exprimées sont cristallisées et ne peuvent être transférées dans d'autres instances que très difficilement. Par exemple un conflit salarial abordé en supervision sera analysé sur le mode introspectif et risque de ne pas être encouragé à s'exprimer dans les instances institutionnelles adaptées (réunion d'équipe, voire représentation du personnel).

Dans ce contexte, la supervision s'inscrit dans les mêmes modalités de gestion de la souffrance que l'ensemble des dispositifs d'écoute, centrée sur une approche psychologisante. Pour paraphraser Didier Fassin<sup>211</sup>, il est établi désormais qu'accompagner les plus précaires fait souffrir et que cette souffrance est écoutée

---

211 FASSIN Didier, « *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute* » *op.cit.*

dans les lieux dédiés mis en place par des politiques publiques qui, à défaut de pouvoir traiter les causes structurelles de la souffrance, se contentent de traiter ses conséquences. La supervision serait alors une forme institutionnalisée et historique de gestion de la souffrance des travailleurs sociaux.

L'expression des difficultés, telle une supplique adressée au superviseur, est devenue un traitement, sinon le traitement de l'injonction paradoxale d'une éthique professionnelle progressivement inapplicable dans le contexte actuel du travail social (réduction de moyen, difficultés sociales croissantes, libéralisation du secteurs, etc.) L'aménagement de l'inconfort provoqué par les tensions et les souffrances professionnelles devient la principale production de la supervision, dont les grilles de lectures permettent de *comprendre* pour *supporter*, voire pour *tenir*.

Comment comprendre l'intérêt pour une pratique réflexive limitée et à la portée restreinte à la transformation des perceptions plus que des pratiques en elles-même ? Cette question se pose d'autant plus dans des professions sociales où la proximité avec la grande souffrance et des publics en grande précarité devrait favoriser des modalités de réflexions pragmatiques et efficaces directement sur le terrain. L'histoire de la psychologie dans le travail social suffit-elle à comprendre cet intérêt pour l'introspection ? Ou au contraire faut-il chercher du côté des faibles moyens d'expression à la disposition des travailleurs sociaux ? Une troisième voie serait de considérer la place des travailleurs sociaux, en tant qu'experts de terrain, dans l'élaboration et l'évaluation des politiques sociales.

## Bibliographie

---

### Ouvrage

ASTIER Isabelle, DUVOUX Nicolas, « La société biographique. Une injonction à vivre dignement », Paris, L'Harmattan, 2006.

BALLAIN René, GLASMAN Dominique, RAYMOND Roland (dir.), « Entre protection et compassion », Grenoble, PUG, 2005, 344 p.

BEAUVOIS Jean-léon, « Deux ou trois choses que je sais de la liberté », Paris, François Bourin éditeur, 2013, 128 p.

BRESSON Maryse (dir.), « La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités », Paris, Éditions l'Harmattan, 2006, 268 p.

BRESSON Maryse, « Sociologie de la précarité » 2eme édition, Paris, Armand Colin, 2010, 128 p.

CASTEL Robert, « La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse » 2eme édition, Paris, Les éditions de Minuit, 2011, 223 p.

CASTEL Robert, « Le psychanalysme. L'ordre psychanalytique et le pouvoir », Paris, Flammarion, (1ère ed 1973), 1981, 311 p.

CURIE Raymond, « Le travail social à l'épreuve du néo-libéralisme. Entre résignation et résistance », Paris, L'Harmattan, 2010, 152 p.

DEJOURS Christophe, « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », Paris, Points, 2009, 225p.

EHRENBERG Alain, « La Fatigue d'être soi – dépression et société », Paris, Odile Jacob, 1998, 414 p.

EHRENBERG Alain, « La société du malaise », Paris, Odile Jacob, 2010, 439 p.

ELIAS Norbert, « La civilisation des mœurs », Paris, Calmann-Lévy, 1974

FABLET Dominique (dir.) « Supervision et analyse des pratiques professionnelles, dans le champs des institutions sociales et éducatives », Paris, l'harmattan, 2012, 184 p.

FASSIN Didier, « Des maux indicibles : Sociologie des lieux d'écoute », Paris, La Découverte, 2004, 204 p.

FASSIN Didier, «La raison humanitaire. Une histoire morale du temps présent », Paris, Gallimard Seuil, 2010, 361 p.

GASPAR Jean-François, « Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux », Paris, La Découverte, 2012, 298 p.

HOUDÉ Olivier, « Les 100 mots de la psychologie », Paris, PUF, 2008, 128 p.

LEYENS Jacques-Philippe, SCAILLET Nathalie, « Sommes-nous tous psychologues ? », Wavre, Edition Mardaga, 2012, 225p.

MEYER Catherine (dir.), « Le livre noire de la psychanalyse », Paris, Les Arènes, 2010, 500 p.

PAUGAM Serge, « La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté », Paris, PUF, 1991, 254 p.

PAUGAM serge, DUVOUX Nicolas, « La régulation des pauvres », Paris, PUF, 1ere édition 2008, 2013, 114 p.

PEDINIELLI Jean-louis, « Introduction à la psychologie clinique », 2d éd, Paris, Armand Colin, 2005, 127 p.

ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipes en travail social », Paris, Dunod, 2007, 304 p.

VERDES-LEROUX Jeannine, « Le travail social », Paris, Les éditions de minuit, 1978, 259 p.

## **Article de périodique**

ALAYRANGUES Gérald, « La question de la clinique dans le travail social : de l'analyse à la pratique », Les cahiers de la Praf (Plate-forme : Recherche, Action sociale et Formation), 2011, n°1 « La clinique en travail social ».

ASTIER Isabelle, « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », Informations sociales, février 2009, n° 152, pp. 52-58.

BOUTANQUOI Michel, « Travail social, psychologisation et place du sujet », Connexions 1, 2004, n°81, pp. 75-87.

CHRISTEN Micheline, « La supervision en travail social. Une approche de la complexité bricolée au quotidien », Droit et Société, 2000, n°46,p. 475-484.

DEMAILLY Lise, « Cloisonnements et coopérations dans le champ de la prise en charge des troubles psychiques », L'Information Psychiatrique, Avril 2005, Volume 81, Numéro 4, 337-343.

DONZELOT Jaques, « Travail social et lutte politique », Esprit, « Pourquoi le travail social ? », 1972, n°4-5.

EHRENBERG Alain, MINGASSON Lise, VULBEAU Alain, « L'autonomie, nouvelle règle sociale. Entretien avec Alain Ehrenberg », Informations sociales, 2005, n°126, p. 112-115. P.115.

FASSIN Didier, « Exclusion, underclass, marginalidad. Figures contemporaines de la pauvreté urbaine en France, aux Etats-Unis et en Amérique latine », Revue française de sociologie, 1996, vol 37-1, pp. 37-75.

FASSIN Didier, « La supplique. Stratégie rhétoriques et constructions identitaires dans les demandes d'aide d'urgence », Annales Histoire, Sciences Sociales, 2000, vol. 55, n°5, pp 955-981.

FASSIN Didier, « Souffrir par le social, gouverner par l'écoute », Politix, 2006, n° 73, pp. 137-157.

GABERAN Philippe, « La supervision, un espace tiers nécessaire » Lien Social, mars 2008, n° 877.

GAILLARD Georges, « Intrapsychique et intersubjectivité dans l'analyse de la pratique », CalalPsy, 2004, n°64, pp.4-6.

GERARD Nathalie, MATHIEU Nathalie, « Comment en dire assez sans en dire trop ! », Confluences, 2004, n°5, pp.23.

LOUBAT Jean-René, « Quand la supervision prend sens ». Lien Social, décembre 2000, N°556.

Marc-Henry Soulet « La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique », Pensée plurielle, 2005, n° 10, pp. 49-59.

RAVENEAU Gilles, « Psychologisation et désobjectivation des rapports sociaux dans le travail social aujourd'hui », Journal des anthropologues, 2009, n°116-117.

ROUZEL Joseph, « La supervision d'équipe en travail social : le retour ! » Le journal des psychologues, février 2010, n°274, pp 63-65.

WELLER Jean-Marc, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », Informations sociales, 2010, n° 158, p. 12-18.

## **Divers**

DALIBERT Christophe, « Analyse des pratiques d'analyse de pratiques, Étude sur les dispositifs d'analyse de pratiques dans le champ de l'éducation spécialisée ». Master 2 Sciences de l'éducation, Université de Nantes, 2006, 157 p.

Actes du colloque « La supervision d'équipes en question, Premières journées européennes de réflexion, recherche et formation, Montpellier les 24 et 25 octobre 2009 », Institut européen psychanalyse et travail social, 2009.

Actes de la journées d'études « Y a-t-il psychologisation de l'intervention sociale ? », Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Université de

Liège et Lille<sup>1</sup>, Lille, 14 -15 octobre 2005.

LAZARUS Antoine, STROHL Hélène, « Une souffrance qu'on ne peut plus cacher : rapport du groupe de travail "Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale", La documentation Française, 1995.

Ressources linguistique du CNRTL, <http://www.cnrtl.fr/>.

## **Annexes**

---

### **Annexe 1 : Liste des entretiens et observations**

#### **Entretiens :**

- Avec des travailleurs sociaux

Entretien n°1 réalisé le 01 février 2013.

Entretien n°2 réalisé le 07 mars 2013.

Entretien n°3 réalisé le 08 juin 2013.

Entretien n°4 réalisé le 10 juin 2013.

- Avec un psychologues

Entretien n°5 réalisé le 02 avril 2013.

- Avec un chef de services

Entretien n°6 réalisé le 18 avril 2013.

#### **Observation de séance de supervisions :**

Supervision n°1 réalisée le 20 mars 2013.

Supervision n°2 réalisée le 02 avril 2013.

Supervision n°3 réalisée le 28 mai 2013.

Supervision n°4 réalisée le 25 juin 2013.

Supervision n°5 réalisée le 06 mai 2013.

Supervision n°6 réalisée le 03 juin 2013.