

# Sommaire du dossier

- Les équipes dans le secteur médico-psychosocial - Sophie TORTOLANO, Paul JAUMAUX 5
- De la difficulté de faire équipe - Alain DEPAULIS 10
- L'équipe pluridisciplinaire, outil au cœur du travail en Services de Santé Mentale - Emel BERGSOJ, Lara NILS & Véronique VINCART (interview) 14
- La dynamique de groupe dans les équipes: quand 1+1 = 3 - Barbara FLANDROIT 20
- Faire et être équipe en dehors des murs d'une institution - Alika ELMAOUHAB & Valérie BAUWENS (interview) 25
- Le travail d'équipe dans l'interstice: une approche institutionnelle - Saki KOGURE & Jean BLAIRON 30
- Quel balancier pour le funambule? Réflexions sur la fonction de direction - Anne DE KEYSER, Muriel MEYNCKENS-FOUREZ, Philippe KINOO & Judith HASSOUN 35
- Évaluations obligatoires. Comment les transformer en opportunité pour mieux fonctionner en équipe? - Jean ADENS, Jean-François BERTRAND (interview) 40
- Quand une crise institutionnelle secoue les équipes - Michel HANOT (interview) 46
- Une équipe sous tensions est une équipe sans conflit! Une approche novatrice de la thérapie sociale - Philippe DACHELET 51
- La supervision, un indice de bonne santé - Marie-Claude LACROIX & Sophie DETOURNAY 56
- Sortir les équipes des tensions et des risques de polarisation et en faire des foyers d'émancipation - Emmanuel NICOLAS 60

# La supervision un indice de bonne santé

**Sophie DETOURNAY**  
Superviseuse, directrice de Synergie

[s.detournay@synergieasbl.net](mailto:s.detournay@synergieasbl.net)

**Marie-Claude LACROIX**  
Superviseuse indépendante,  
collaboratrice extérieure de Synergie

[mclacroix.office@gmail.com](mailto:mclacroix.office@gmail.com)

[www.synergieasbl.net](http://www.synergieasbl.net)

DANS CET ARTICLE, LES AUTEURES EXPLORENT LA QUESTION DU RÔLE QUE PEUT JOUER LA SUPERVISION POUR FAVORISER, SOUTENIR, STIMULER LE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES. CETTE EXPLORATION PASSE PAR L'EXPLICITATION DE DEUX TERMES: LA SUPERVISION ET L'ÉQUIPE. C'EST DANS L'INTERSECTION ENTRE L'ÉQUIPE ET UNE IDÉE DE CE QU'EST LA SUPERVISION QUE POURRONT ÉMERGER LES DEMANDES – DES PORTES D'ENTRÉE À LA SUPERVISION – ET QUE PRENDRA PLACE L'INTERVENTION DU SUPERVISEUR.

LEUR PROPOS S'APPUIE SUR LA PRATIQUE DE SUPERVISION TELLE QU'ELLE S'EST CONSTRUITE À SYNERGIE DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES.

Mots-clés: supervision, équipe, mise en mots, prise de recul

## De la supervision

Il y a sans doute autant de supervisions que de superviseurs! Nous pensons pourtant que quelques éléments de structure sont repérables dans la diversité des supervisions proposées.

### Super-vision

A lire le mot, on pourrait croire – et les équipes ne le croient-elles pas souvent? – que le superviseur a une vision «super», la vision de celui qui est au-dessus, qui sait ce qui se passe dans l'équipe, qui «voit» et qui donc va apporter la solution.

Premier repère. La «super» vision, ce n'est pas du côté du superviseur que l'on va la trouver. La vision du dessus, le regard distancié, éclairé sur la pratique, c'est l'objectif que poursuit la supervision: que les participants puissent avoir une vision plus claire, plus distanciée de ce qui les occupe, les bloque, les freine, afin de dégager des solutions adéquates pour eux. Ce n'est pas que le superviseur ne sache rien, il sait des choses qui peut-être seront utiles – ou pas –, il vient d'ailleurs, il ne travaille pas dans la structure. Et toute cette distance est censée lui permettre de soutenir l'équipe dans

sa recherche d'une vision nouvelle de ses pratiques.

Donc la «super» vision, c'est l'équipe qui va chercher à l'obtenir au moyen d'une supervision.

### Espace de parole et d'écoute

La supervision est un espace de parole.

Quand nous travaillons, nous faisons, nous posons des actions. Mais ce qui transforme nos actions en «pratiques», c'est la transformation que produit notre parole, nos mots à propos de cette action. La «praxis», c'est le produit des actions du quotidien telles que les mots les transforment en les mettant à distance et en nous permettant d'y réfléchir. C'est parce que nous parlons de ce que nous faisons, que nous pouvons «revenir dessus», nous interroger sur ce qui nous a poussés à faire comme ceci ou comme cela, que nous pouvons peser les conséquences de notre action, et que nous pouvons transmettre au «petit nouveau» les consignes!

Parler de nos actions les met à distance. Nous en perdons une partie, mais, en contrepartie, elles s'inscrivent dans le temps, dans la chronologie de notre travail. Lorsqu'en réunion d'équipe,

l'éducateur parle de Matteo et raconte un moment particulier de complicité qu'ils ont partagé, ce moment n'est plus, mais les mots ont permis à Matteo d'exister en dehors de cette interaction – et peut-être autrement – pour les autres participants de la réunion mais aussi pour l'éducateur qui parle.

Les équipes disposent de divers moments pour faire exister ces «pratiques»: réunions d'équipe, réunions pédagogiques, journées au vert, échanges inter-institution, ... mais aussi tasses de café devant la photocopieuse, dans la voiture avec un collègue, ou avec les sandwiches du temps de midi. On aperçoit déjà que ces moments – où des paroles sur le travail peuvent s'échanger – ont des différences, des particularités, et que peut-être les effets de ces paroles ne seront pas les mêmes.

La supervision s'inscrit aussi dans ces temps de paroles accessibles aux équipes, aux institutions, aux professionnels. Mais c'est un espace et un temps particuliers. Elle va ouvrir un espace où vont pouvoir se déposer toutes ces paroles qui font exister les pratiques de tous les jours. Les paroles de ceux qui parlent facilement, mais aussi de ceux

qui parlent moins, ou se sentent moins autorisés à parler de leurs pratiques. Des paroles sur les questions que chacun se pose dans son travail: ce qui marche, ce sur quoi il trébuche chaque fois; et aussi les idées d'amélioration...

Parler nous est tellement naturel que nous ne remarquons plus qu'il y a différentes sortes de paroles, celles qui racontent – ou racontent la version de celui qui parle –, celles qui expliquent – ou croient expliquer –, celles qui décident – ou voudraient décider. La supervision va permettre que chacun parle, mais aussi que chacun écoute.

### Cadre et garantie

Cet espace de paroles réunit les membres de l'équipe, leur direction – parfois, pas toujours – avec un intervenant extérieur dont on dit régulièrement qu'il va «garantir le cadre».

La supervision est un endroit où les paroles se déposent, mais pas n'importe comment, pas sans garantie, pas sans sécurité, pas sans organisation de la parole. C'est un espace où la confidentialité est requise: ce qui concerne les prises de parole reste dans le groupe. Cette confidentialité engage les personnes ayant une responsabilité hiérarchique aussi: les éléments entendus en supervision ne peuvent être utilisés en évaluation du personnel.

Chacun parle en son nom propre et endosse autant que possible les effets de sa parole. Ce sont des mots, des phrases qui construisent des idées qui s'échangent et la question du respect des mots, des phrases et des idées de l'autre est requise. Comment dire à l'autre, collègue ou responsable, qu'on n'est pas d'accord, et d'une façon audible et acceptable?

Dernier repère central: cet espace de paroles n'est pas un lieu de décision. C'est un espace d'échange de paroles, de construction d'hypothèses, de jaillissement de bonnes idées. Les équipes

décident, hors supervision, dans les lieux qui leur sont habituels, selon les modalités prévues dans leur institution.

### Des équipes et des demandes

Le travail d'équipe est une composante essentielle du travail social. Ce n'est pas qu'une affaire de nombre d'individus qui serait proportionnel au nombre de bénéficiaires. Dans l'idéal, le travail d'équipe devrait toujours pouvoir être *pluri*, à savoir nourri de plusieurs. Ce sont les différentes articulations de ce pluri que nous allons tenter d'explorer ici.

Dans sa forme la plus «appauvrie», l'équipe est une juxtaposition d'individus. Le pluri existe par le nombre, mais ne fait pas ressource. Chacun vient avec ce qu'il est, il est son propre outil de travail. L'équipe existe parce que quelque chose ou quelqu'un la fait exister de l'extérieur, elle ne se tient pas seule. Cet extérieur peut être soit un projet fort, auquel chacun peut se référer et adhérer ou une direction forte qui tient les orientations et fait exister le projet. Les demandes de supervision peuvent arriver lorsque l'un ou l'autre de ces points d'appui extérieurs fait défaut. Ces demandes peuvent se formuler comme «travailler les valeurs de l'institution» ou «travailler la communication» (que ce soit avec la hiérarchie ou entre les intervenants) ou, le plus souvent, «mieux, davantage "faire équipe"».

Dans une forme plus romantique, l'équipe serait le lieu du bien-être, le «plus» qui rend le travail supportable ou mieux, agréable. L'équipe romantique est fondée sur le mythe qu'«on travaille bien ensemble parce qu'on se connaît et encore mieux: on s'aime». Le pluri, s'il est harmonieux, génère presque automatiquement ce «plus». L'équipe-romantique colle à la formule «le tout est plus que la somme des parties». Chacun se sent – et est invité continuellement à – appartenir à quelque chose de plus grand, qui le transcende. De l'énergie est mise par tous pour entretenir ce bien-être affectif et émotionnel. Pour ce faire, la direction peut proposer des team building ou

autres activités collectives ayant comme objet principal le maintien de l'harmonie d'équipe. La direction peut être prise dans cette fusion, y participer ou être dans la position de celui qui vient empêcher de «s'aimer en rond». Les membres de ce type d'équipe peuvent se sentir portés dans leur travail par un sentiment d'appartenance rassurant et les effets de la sécurité collective ainsi construite se font généralement sentir auprès des bénéficiaires. Malheureusement, l'équipe «romantique» est assez vulnérable aux perturbations, que ces dernières soient dues à des variations de personnel ou à des difficultés rencontrées avec les bénéficiaires. Si les intervenants ne sont pas en mesure de parler de ce qui vient perturber l'harmonie affective, chacun risque de lire cette perturbation comme une trahison pouvant amener la rupture de confiance. Parler met à distance, mais dans l'équipe-romantique, c'est la fusion qui est plutôt recherchée. Il est très difficile de parler puisque parler risque de briser ce qui tient. On voit alors émerger des demandes de supervision portant sur le besoin de «parler de ses émotions» ou des demandes de supervision individuelle invitant le travailleur à faire un travail seul sur ce qu'il ressent face aux situations compliquées.

On peut enfin identifier une troisième forme d'équipe: «l'équipe-objet». Quand l'équipe devient l'objet du pluri, elle peut être utilisée et questionnée par chacun des intervenants, comme par l'ensemble. C'est alors rarement pour la garder en état mais plutôt pour l'adapter, faire évoluer sa méthodologie, ses pratiques, l'outil qu'elle constitue pour les bénéficiaires. L'équipe-objet ne génère pas automatiquement du bien-être et certainement pas de la fusion. Elle peut même entraîner de l'inconfort chez l'un ou l'autre intervenant puisqu'elle invite à être mise en mots. Le pluri devrait idéalement pouvoir être mobilisé pour soutenir et travailler cet inconfort. Il est donc collectivement responsable de l'équipe-objet et de son utilisation dans l'intérêt des bénéficiaires. Les demandes de

supervision qui peuvent émerger sont très variables et constituent souvent des portes d'entrée à une mise en travail. L'équipe-objet peut rechercher dans la supervision le cadre et la sécurité que requiert le travail de cet inconfort.

### Des portes d'entrée à la supervision

On a déjà évoqué qu'il y avait autant de supervisions que de superviseurs. Pour les demandes, on peut aussi dire qu'il y a autant de demandes que de demandeurs. Selon la façon dont s'articulent le pluri et l'équipe, les demandes varient. Mais d'autres variables existent.

On peut distinguer deux grands types de demandes selon qui demande et pourquoi: soit une équipe déjà rodée qui va souvent demander un espace de travail pour maintenir ou approfondir sa réflexion ou un cadre, soit des équipes qui, identifiant une difficulté particulière, font des hypothèses sur ce qui les met en difficulté et sur ce qui pourrait les aider: «on aurait besoin de travailler les situations cliniques parce qu'on ne les comprend pas bien, parce que tout le monde n'a pas suivi la formation systématique», «on a besoin d'apprendre à se parler parce qu'on ne se dit rien et ça sort dans la colère».

Certains superviseurs, en fonction de ces demandes, donnent aux interventions des noms qui tentent de les catégoriser: supervision clinique (qui traiterait davantage du travail de l'équipe avec les usagers ou bénéficiaires), régulation d'équipe (qui traiterait davantage de la dynamique d'équipe, en ce compris les pratiques de travail et relations entre professionnels) ou supervision institutionnelle (qui interrogerait plus la façon dont tout ce qui organise et permet au service d'exister donne à l'équipe les moyens de remplir

ses missions: ce sont les zones d'interrogation sur l'autorité, les finalités, ...).

Mais au bout du compte, s'agit-il de demandes différentes ou de portes d'entrées différentes pour un processus comparable de mise au travail? Philippe Kinoo, en conclusion d'un article<sup>1</sup>, ouvrirait ainsi cette idée d'une porte d'entrée à la supervision qui variait selon les services mais qui, pour chacune, permettait, au bout du compte, de rencontrer la dimension clinique, la dimension de l'équipe et la dimension de l'institution. Ces trois dimensions sont liées dans le travail psycho-socio-éducatif. Et quand elles s'emmêlent, la supervision vient aider!

### La rencontre entre une demande et un superviseur

Pour le superviseur, rencontrer une équipe, c'est rencontrer une pluralité. Toutefois, il s'agira de donner la parole à «chaque-un» et de voir son regard sur la situation.

Mais ce n'est pas donner la parole pour se libérer d'un poids, comme le disent parfois les équipes: «on a besoin de se décharger». Certes, dire a un effet, mais il est de courte durée pour celui qui parle si ce qu'il «dépose sur la table» n'est pas l'objet d'un «traitement». Le traitement de la parole, c'est lui donner une chance que ses mots soient tout d'abord entendus par un autre de l'équipe, voire saisis et repris, pas forcément pour être corroborés mais rediscutés, interrogés...

Tout le travail délicat de la supervision se situe dans ces échanges. Chacun l'a déjà expérimenté: quand il prend la parole, quand il ose enfin, c'est pour dire quelque chose qui lui tient à cœur, qui le touche profondément, qui l'énerve depuis si longtemps. Comment supporter alors que cela soit, non pas mis en question – ce qui est éprouvé est éprouvé, nul ne peut le mettre en doute – mais soit le support de ce qui fait interrogation dans l'équipe? Comment s'engager, le plus calmement possible, dans un débat et une discussion sans se sentir

blessé ou incompris?

C'est peut-être à cet endroit-là que l'on espère que le superviseur aide à ce qu'on puisse se parler.

Les superviseurs ont différentes méthodologies – ce ne sont pas des recettes mais des «chemins» (odos en grec, c'est le chemin) – pour aborder ces échanges. Il y a des méthodologies de paroles, comme celle dont nous allons parler ci-dessous, et aussi des méthodes qui mettent le corps en jeu, tels les jeux de rôle, les sculptures, les objets flottants, ...

### Exemple d'une méthodologie pour parler, s'écouter et construire ensemble

Voici par exemple, une méthodologie qu'utilisent plusieurs superviseurs. Elle est construite en s'appuyant, en utilisant des éléments de ce que nous appelons «le modèle de l'instance clinique», en référence à Joseph Rouzel qui en a détaillé la forme, la mise en œuvre et les fondements dans un de ses ouvrages<sup>2</sup>.

«L'outil» dont il parle a été construit dans le champ psychanalytique (notamment les travaux sur les petits groupes de Bion et de Balint), mais son usage dans la supervision des pratiques de travail social permet à chaque professionnel et au groupe dans lequel il réfléchit de construire un savoir professionnel, non pas à partir de théorisations universitaires, mais à partir de l'analyse du quotidien des pratiques. Ce modèle peut être utilisé que l'on veuille travailler une thématique ou une situation pratique précise, la dynamique d'équipe ou le lien aux jeunes, aux familles, aux résidents, ...

Ce qui caractérise les échanges de paroles, c'est que la méthodologie permet la mise en suspens de ces jugements et appréciations que nous sommes très prompts à porter sur les présentations de pratiques des collègues. Souvent, dès qu'un collègue parle, nous voulons aussitôt parler, pour confirmer ce qu'il dit, pour nuancer, pour contredire... Quel que soit notre but en prenant la parole, celle-ci a pour effet de «recouvrir» le point de vue du collègue, de le modifier,

1. KINOO P., «Organisation, relations et clinique dans un service thérapeutique», *Thérapie familiale*, Genève, 1998, vol. 19, n°1, p. 47-54

2. ROUZEL J., *Le transfert dans la relation éducative*, Paris, Dunod, 2002, p. 103-116.

de l'améliorer ou de le suspendre... Et l'on perd ce qu'on aurait pu savoir que notre collègue pensait...

Le superviseur veille à ce que les temps différents soient respectés.

Dans le premier temps, la personne qui souhaite aborder une question de pratique professionnelle est invitée à présenter de façon très précise une situation, soit pour travailler la situation elle-même, soit parce qu'elle «illustre» la façon dont cette thématique est présente dans le quotidien. Pendant ce temps d'exposition, personne d'autre ne prend la parole: chacun est invité à noter les questions qu'il se pose. La personne qui présente expérimente la parole dans une densité d'écoute: parler sans que rien, ni personne ne vienne interrompre ou même soutenir par une approbation. Quand elle estime qu'elle a donné assez d'éléments pour comprendre son interrogation, elle termine en formulant une question.

Le deuxième temps s'ouvre: la parole est alors aux questions qui sont prises les unes après les autres. La personne qui a présenté répond aux questions. Cela paraît simple, mais en fait le superviseur veille à ce que ces questions ne soient pas des hypothèses «déguisées» du genre «Est-ce que tu ne crois pas que la maman utilise son enfant dans un conflit parental?» ou bien s'il s'agit d'une thématique entre collègues «Tu ne crois pas que c'est parce que tu avais fait beaucoup de nuits cette semaine-là?». Ces questions sont renvoyées au temps ultérieur. Celles qui se déroulent peuvent être: «Quel âge avait-il quand ses parents se sont séparés? A-t-il vécu longtemps chez son père? Est-ce qu'on sait pourquoi le jugement a autorisé que la grande sœur soit placée tandis que le petit restait chez sa mère?» ou bien dans un autre type de situation: «Combien de nuits avais-tu fait cette semaine-là?», «Qui avais-tu accepté de remplacer?». Ainsi se déroule un tableau de plus en plus précis de la situation analysée, dans lequel les détails qui naissent des questions et intérêts de chacun prennent, petit à petit, place. Quand les

questions finissent par se tarir, le superviseur ouvre le temps suivant.

Le troisième temps est celui des hypothèses. C'est là que peut revenir, mais sous forme d'hypothèse, la question précédente: «J'aurai comme hypothèse que la maman utilise son enfant dans ce conflit avec le père». Et chacun d'y aller de ses hypothèses qui, d'après lui, permettraient de mieux comprendre la situation inextricable que le collègue présente. Le superviseur est vigilant à ce que des solutions ne soient pas déjà apportées: souvent on a l'hypothèse et donc on a la piste de travail!

Le superviseur maintient ouvertes les interrogations hypothétiques, il invite chacun à dire ce qui fonde l'hypothèse, quelle lecture, quel modèle, quelle référence théorique mais aussi quelle expérience antérieure soutient l'hypothèse qui est avancée... La personne qui a présenté, écoute, interagit parfois, mais surtout prend connaissance de lectures qui, pour un certain nombre, viennent s'inscrire au point où elle ne voyait plus rien, où elle avait l'impression d'avancer dans la pénombre, voire de parcourir toujours le même chemin, de répéter...

Puis le quatrième temps, assez rapide, collecte toutes les pistes, les plus raisonnables comme les plus extravagantes, que chacun peut émettre. La personne, qui a présenté, note; si elle le souhaite, elle réagit.

L'échange se termine en remerciant chacun pour ce qu'il apporté: ses difficultés, ses questions, ses regards, ses hypothèses, ses pistes.

Comme la supervision n'est pas un lieu de décision – mais un lieu d'exploration –, toutes ces pistes feront, la plupart du temps, l'objet d'un travail ultérieur en réunion d'équipe. L'intérêt de cette reprise en équipe est que l'effervescence et l'ouverture produites par le travail de réflexion soient utilisées et reversées dans la dynamique propre à l'équipe.

Ceci est une des modalités qui per-

mettent que les paroles ne constituent pas un mur supplémentaire mais ouvrent à chacun une possibilité de dire comment il se débrouille avec le monde tel qu'il lui paraît.

### Et le rôle du superviseur dans tout ça?

Le superviseur n'a certainement pas la place de celui qui sait. Pourtant, les membres de l'équipe aimeraient bien qu'il sache, qu'il ait la réponse qui aplanisse la situation du jeune, la dissension dans l'équipe. Il est plutôt celui qui se soustrait au savoir tout en veillant aux conditions nécessaires pour que les membres de l'équipe «se coltinent» leurs interrogations. Cela signifie qu'il se fait, par sa façon de travailler, partenaire du travail de chacun, mais en visant à ce que chacun des membres de l'équipe puisse devenir partenaire pour ses collègues. «Il s'agit d'incarner la fonction de quelqu'un qui se destitue du lieu du savoir pour que chacun du collectif s'autorise en première personne, tout en sachant se destituer de la place d'être le seul partenaire»<sup>3</sup>. Cela constitue finalement ce que nous avons appelé la troisième forme de l'équipe!

### Conclusion

Si la supervision peut parfois être vue comme un remède à des difficultés rencontrées par l'équipe, nous voyons qu'elle n'est rien d'autre – mais c'est beaucoup et parfois difficile – qu'un espace offert à l'équipe dans lequel la parole permet, parfois, des effets sur la pratique. Le superviseur, parce qu'il est un extérieur qui garantit le cadre, est un artisan qui participe à ces effets. La supervision est un moyen d'entretenir la vie des équipes, la qualité de la pratique des professionnels et cela protège de l'épuisement.

Venez, venez en supervision, c'est un signe d'excellente santé!

3. BAI0 V., «La confiance des contrôleurs», *La Cause freudienne*, n°52, novembre 2002, p. 124.