

La fonction de superviseur¹

En France depuis quelque temps la question de la supervision dans les secteurs social, médico-social, hospitalier, voire scolaire, a été soulevée à nouveaux frais après une période d'éclipse. Mais cette question revient non sans une certaine confusion. On ressent bien la nécessité dans les équipes de lieux d'élaboration de ce que les professionnels engagent dans la relation aux usagers, comme de ce qui se joue au sein de l'équipe et de l'institution. On a vu fleurir face à cette demande mi-dite, des cabinets de coaching, de consulting, d'audit etc. D'aucuns, médecins psychiatres, psychologues, psychosociologues, voire psychanalystes se sont adjugés ces espaces sans aucune formation, ni réflexion, s'appuyant sur le syntagme « psy », comme si par magie il préparait à occuper une telle fonction. D'où certains dérapages, foirades et autres dérives.

Si Lacan a pu parler de psychanalyse en extension, par rapport à la cure, ce n'est certes pas dans ce sens hégémonique et totalitaire. Ce qui a cours dans la rue, disait Freud, n'est pas équivalent à ce qui se passe sur le divan. Ceci implique un repérage rigoureux des places de psychanalyste et de superviseur. Sur cette distinction radicale, autrement dit, la détermination de deux champs d'intervention, la réalité psychique d'un côté et la réalité sociale de l'autre, je renvoie au texte méconnu de Freud, qui constitue la préface à l'ouvrage d'un éducateur, August Aichhorn.² Il se trouve que des professionnels, dans l'éducation, la santé, la justice etc, ayant eux-même parcouru un chemin dans l'analyse, s'appuient sur cette expérience pour soutenir leur position. En aucun cas ils ne font de l'éducation, de la santé, de la justice etc psychanalytique.

On a fait comme si la fonction de superviseur allait de soi. Et trop souvent le résultat produit est un dégoût et de cette pratique singulière de parole à partir de l'exercice professionnel, et au-delà, de la psychanalyse, d'où peu ou prou, toutes les pratiques de supervision, d'analyse de la pratique, de régulation d'équipe etc sont issues. Les prémisses en étaient posées, bien avant Balint, dans les fameuses « séances du mercredi soir » que Freud réunissait à Vienne dans son cabinet dès 1902.³

Raconter des histoires

Dans le dispositif de supervision que nous avons « bricolé » à Psychasoc en référence à la psychanalyse, les séances de supervision que j'anime auprès de travailleurs sociaux, de psychologues, de médecins, d'enseignants... démarrent toujours par une question: qui veut raconter une histoire? Évidemment la première fois, ça n'a pas l'air sérieux. Et pourtant... Gisent dans tout récit, pourvu qu'on se donne la peine de l'écouter dans un cadre accueillant et rigoureux, de véritables perles. Raconter une histoire, faire le récit d'un événement issu de la pratique est en soi unique. Un professionnel nous parle d'un événement qui s'est produit, ailleurs, il y a plus ou moins longtemps. Il le déplace, le transporte, le transfère jusqu'au cercle de la supervision. Mise en scène d'un événement étrange, dérangeant, joyeux, plein de surprise, tragique, comique... Toute la palette des émotions et des expressions peut être explorée. Évidemment le seul événement auquel nous assistons, c'est au récit: l'un d'entre nous raconte... Et le récit éclate en miroitements, sensations, éprouvés, impressions, presque au sens de l'imprimerie. Le récit s'imprime. Ce partage du récit libère l'exposant de son poids d'affect et diffuse parmi les participants les mille et uns détours qu'emprunte la parole. Parole parlante, dit Martin Heidegger (*Acheminement vers la parole*, Gallimard, 1981)

« L'art de conter est en train de se perdre. Il est de plus en plus rare de rencontrer des gens qui sachent raconter une histoire. Et s'il advient qu'en société quelqu'un réclame une histoire une gêne

¹ Cet article est paru dans le n° 178 de la revue *Santé Mentale*, de Mai 2013.

² August Aichhorn, *Jeunes en souffrance*, Champ Social, 2000. J'ai republié ce texte passé aux oubliettes et produit un commentaire que l'on trouvera dans mon ouvrage *La supervision d'équipes de travailleurs sociaux*, Dunod, 2005.

³ Les minutes de ces séances, établies à la demande de Freud par Otto Rank, couvrent la période de 1906 à 1918. Elles ont été publiées en quatre volumes aux éditions Gallimard sous le titre de *Les premiers psychanalystes. Minutes de la Société psychanalytique de Vienne*, Gallimard, 1976.

de plus en plus manifeste se fait sentir dans l'assistance. C'est comme si nous avions été privés d'une faculté qui nous semblait inaliénable, la plus assurée entre toutes: la faculté d'échanger des expériences. L'une des raisons de ce phénomène saute aux yeux: la cours de l'expérience a chuté. Et il semble bien qu'il continue à sombrer indéfiniment » (Walter Benjamin, Œuvres III, Gallimard, 2000.) Si « conter » et « compter » partagent la même origine, force est de constater que l'impérialisme envahissant du « compter » a complètement colonisé tous les processus d'évaluation, au profit d'opérations comptables. Retrouver le sens du récit et de la « racontouze », comme le disait Georges Perec, participe alors d'un acte subversif. Le sens du travail, qui détermine le goût du travail bien fait, tire son origine de cet art du récit.

Ce que parler veut dire.

Mais au fond qu'est ce que parler veut dire? Et qu'est-ce qu'écouter? Évoquons le cadre des supervisions. J'expose ici succinctement le dispositif en trois temps, nommé « instance clinique » que nous avons « bricolé » à Psychasoc et qui constitue également la colonne vertébrale de nos formations. ⁴ Cette tripartition m'a été inspirée à la fois par la fréquentation des « groupes Balint » et au point de vue de l'étayage théorique par l'article de Jacques Lacan sur le temps logique⁵ Trois temps donc: l'instant de voir, le temps pour comprendre, le moment de conclure. Et dans l'instance clinique : récit, retours et conversation. Dans le premier temps l'un raconte une histoire tirée de sa pratique, les autres écoutent et ne peuvent intervenir; dans le second temps chaque participant fait retour à l'exposant de ce que l'écoute de sa parole lui a fait et l'exposant écoute et ne peut intervenir; un troisième temps, que je désigne comme « conversation » s'ouvre à l'échange, à bâtons rompus, comme on dit. Le superviseur n'intervient pas durant les deux premiers temps, sauf pour rappeler le cadre, si nécessaire; mais il participe, à sa façon, selon son style, à la conversation. Trois temps qui constituent l'armature autant des séances de supervision dans les institutions, que de la formation de superviseurs. Le dispositif est exigeant, frustrant: on voudrait rétorquer, ajouter, préciser, questionner. Or c'est la mise en suspens de la parole, l'obligation d'écoute, autant des énoncés que de l'énonciation du parleur, qui constitue la scène où, au fil de ces trois temps, naît de temps à autre une question, une étrangeté, une énigme. L'énigme, mot qui puise son origine dans le grec *aïnigma*, désigne bien : ce qu'on laisse entendre, un récit, une fable, une parole équivoque, un oracle... Cette énigme à partir de laquelle on peut revisiter la situation évoquée modifie la perspective et la position de celui qui l'a amenée dans le groupe de supervision. Ainsi de cette professionnelle de santé qui avait déposé douloureusement toute la haine qu'elle éprouvait pour un jeune homme qui lui en faisait voir de toutes les couleurs et qui dans une autre séance raconta qu'elle l'avait croisé à la sortie de cette séance et que « c'était plus le même!». Son regard avait changé.

Parler, ça fait de l'effet.

La parole, transportée par le parleur d'un site professionnel à l'espace théâtralisé de la supervision, charrie son poids d'affects, d'émotions, de sensations, de réel saisissant au corps le professionnel qui s'est engagé dans une relation avec un usager (parfois bien usagé!) ou un malade, sans trop y comprendre grand chose. Cette parole qui déplace les affects, en même temps les détache de leur gangue corporelle. Mise en mots, elle évite la mise en maux. Combien d'événements de corps qui envahissent les professionnels, parfois tragiques, proviennent de ce que la parole n'a pu trouver son chemin, son havre de paix : alors elle prolifère dans les chairs, les tараude et les pétrifie. La parole qui n'est pas advenue au langage tente de parler en parasitant des morceaux de corps. Ainsi de cette

⁴ J'en ai donné un long développement dans mon ouvrage *La supervision d'équipes en travail social*, Dunod, 2007 et ce travail constitue le fond de la formation de superviseur que nous menons depuis 6 ans. Nous avons ainsi pu former à cette pratique singulière plus de 150 professionnels, éducateurs, assistants sociaux, psychologues, psychanalystes, chef de service, directeurs, médecins etc Pour plus de détails conférer les sites psychasoc.com et asies.org, que nous animons. ASIES signifie: association des superviseurs indépendants européens. On y trouve des textes de réflexion et surtout un listing de plus de 200 superviseurs.

⁵ Jacques Lacan, « Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée » in *Ecrits*, Le Seuil, 1966

patiente de Freud qui présente un tableau clinique inquiétant: elle tombe dans la rue, dans les magasins, sans qu'aucun médecin à l'examen n'ait pu déterminer une cause somatique. Freud l'écoute et assez rapidement il repère que la patiente prononce fréquemment le mot « kreuz » (croix). Dame patronnesse, bonne catholique, elle parle de porter sa croix, de faire le bien auprès des pauvres... « Et comment se nomme cet endroit du corps d'où part la paralysie? » questionne Freud. Cette parole fait interprétation et libère l'hystérique qui traduisait avec son corps ce que l'inconscient tentait de lui faire entendre. « Kreuz » en effet désigne également les vertèbres « sacrées ». Du coup cette femme s'occupa un peu plus d'elle-même et de ses proches et un peu moins des pauvres, dont finalement elle ne cherchait qu'à tirer une certaine jouissance. Voilà aussi ce qu'on est en droit d'attendre de la supervision: des effets d'apaisement de ce qu'un professionnel ne manque pas d'engager dans le transfert et qui d'une façon ou d'une autre le travaille au corps.

La fonction du superviseur

Précisons ce qu'il en est de la place de superviseur dans un tel dispositif de parole. La fonction, que pour ma part je soutiens à partir de mon expérience personnelle de la cure et de mon travail d'analyste, vise avant tout un désencombrement, un démêlage, un « désempéguage » (comme on dit dans le Midi) du transfert qui se noue entre un usager et un professionnel. L'essence même du travail, qu'il soit social ou psychique, pour mener à bien les missions qui lui incombent, on le sait, réside dans ce que Freud désigne sous le chef de « maniement du transfert ». Autrement dit il s'agit de faire le clair sur la relation engagée entre un professionnel et un usager. Or le transfert et son maniement sont déterminés par le champ dans lequel opère la rencontre humaine. Que ce soit dans l'espace éducatif, pédagogique, thérapeutique... le transfert ne pourra être mis au travail que dans ce cadre et avec les outils afférents, théoriques et pratiques. Il n'y a pas de psychanalyse sauvage possible qui proviendrait d'une application barbare du champ de la cure sur un autre champ. Les « groupes Balint » par exemple, du nom de son inventeur, furent impulsés d'abord dans le domaine médical, auprès de médecins et d'infirmiers, que Michael Balint, animateur de la célèbre Tavistock Clinic, trouva à son arrivée dans un état psychique déplorable, livrés à leurs émotions et ressentis, sans aucune possibilité de les élaborer, de les métaboliser.⁶

A chaque fois les conditions d'exercice, même si le noyau dur, à savoir le dénouement du transfert reste constant, obéissent à l'inscription dans un contexte qu'il s'agit de repérer d'emblée et de prendre en compte. Des questions comme : dans quel type d'établissement? Qui demande (équipes ou direction)? Qui paie? Séances obligatoires ou à option? Dans les locaux de l'établissement ou en dehors? Selon quelle périodicité? etc n'ont rien de négligeable et doivent être travaillées en amont. Elles déterminent l'ouverture ou la fermeture de l'espace de supervision .

La fonction de superviseur, si l'on admet l'hypothèse que je soutiens, d'un travail opérant sur le transfert, s'ouvre à partir d'un paradoxe: y être sans y être, occuper la fonction sans se prendre pour la fonction, y être sans s'y croire. C'est énigmatique? Pour l'illustrer je propose une petite histoire qui nous vient d'Asie. Un nomade avait 17 chameaux et 3 fils. Il vint à mourir en laissant le testament suivant. « Je demande que l'on distribue ainsi mes 17 chameaux: la moitié à l'aîné, un tiers au second et un neuvième au petit dernier. » Évidemment le partage est impossible: 17 n'est divisible ni par 2, ni par 3 ni par 9. Comment faire? Ils s'en ouvrent à leur oncle qui leur répond que lui il en a des stocks, des chameaux, et pas d'enfant. Il propose de leur en donner un de son troupeau: un de plus ou de moins! Effectivement à partir de ce chameau en plus l'opération s'avère faisable: le premier reçoit 9 chameaux, le second 6 et le dernier 2. Mais lorsqu'on fait l'addition: $9 + 6 + 2 = 17$. Le chameau en plus peut être rendu à l'oncle malin et fin logicien. Il n'a servi que d'opérateur de division.

Ainsi en va t-il de la fonction de superviseur. Il garantit la division que produit la parole de chacun.

⁶ Michael Balint, *Le médecin, son malade et la maladie*, PUF, 1996; Michèle Moreau Ricaud, *Michael Balint. Le renouveau de l'école de Budapest*, érès, 2007.

Car l'exercice de la parole non seulement produit une division pour chaque sujet, mais aussi entre les sujets. La parole nous unit et nous sépare. L'exposé, dans cet espace, d'une situation clinique, à partir d'un dispositif de parole rigoureux tel que je l'ai exposé - ce n'est pas le café du commerce, ni la foire d'empoigne - permet au professionnel non seulement de se détacher de la situation transférentielle, de trouver, comme l'énonce Winnicott, la « bonne distance », mais de plus évite les amalgames que l'on connaît bien dans les équipes, soit de fusion, soit de rejet. Le superviseur en garantissant que la parole de chacun soit non seulement accueillie sans détournement possible, mais entendue dans toutes ses résonances dans ses énoncés, comme dans son énonciation, soutient sur la ligne d'horizon l'objectif de ce travail: le dénouement du transfert engagé entre un professionnel et un dit usager. Ce travail s'il est suffisamment élaboré permet de produire un véritable savoir issu du transfert et de dégager la structure psychique de l'usager ou du patient dont on parle. Autant d'éléments indispensables aux membres d'une équipe pour œuvrer au quotidien avec ce sujet singulier. A Psychasoc nous avons également « bricolé » un second dispositif, nommé « régulation d'équipe » qui vise le transfert entre professionnels. En effet une institution, c'est transfert à tous les étages! Mais il s'agit de ne pas mélanger les espaces d'élaboration. Comme le disait récemment Jean Oury: quand on arrive dans une institution, mieux vaut se munir d'un compteur Geiger, qui consiste en une question: est-ce que dans cette institution on prend au sérieux le travail sur le transfert? Si ce n'est pas le cas, ajoutait-il, fuyez à toutes jambes! En effet combien de passages à l'acte dommageables sur les usagers ou les collègues, voire sur soi-même, tiennent à ce défaut d'élaboration.

La supervision en santé mentale

Contrairement à ce que racontent certains pour s'en débarrasser, le transfert dans la psychose est massif, prenant, facteur de confusions et d'embrouilles.⁷ Là où dans la névrose et la perversion le Sujet Supposé Savoir (SSS) n'est jamais que supposé, dans la psychose c'est plutôt un Autre qui sait de manière absolue, sans aucun doute, un Sujet Sachant (SS!)⁸ Le rapport à l'Autre, que le professionnel peut incarner à son corps défendant dans la relation au psychotique, est alors marqué d'une certitude absolue qui peut revêtir toutes les nuances d'une trop grande proximité dans la paranoïa, d'un trop grand éloignement dans la schizophrénie, etc. Le sujet dans le transfert se trouve alors en position de déchet, d'objet, persécuté, laissé tomber, etc., dans son rapport à cet Autre tout-jouisseur. D'où un maniement délicat du transfert pour les cliniciens. Il commence par le repérage dans un travail de supervision de la place qu'occupe le professionnel en tant qu'Autre pour le psychotique. Seul ce travail produit la bonne distance et permet d'avoir accès à un savoir sur la façon dont un sujet est structuré dans son rapport à l'Autre, au monde et à soi-même. Autrement dit, le travail avec les psychotiques commence par le travail des professionnels pour se dégager d'un transfert engluant et pour en dégager un enseignement que seul le psychotique peut transmettre. Comme le disait souvent François Tosquelles : il faut commencer par soigner les soignants!⁹

Je pense à cet enfant que j'ai rencontré près de Paris. Très petit, il avait accompagné sa mère à Roissy d'où son père d'origine congolaise s'était envolé pour toujours. Rupture brutale. Logé dans les bras de sa mère, il avait ressenti l'effondrement émotionnel de celle-ci devant cet abandon. En grandissant, il avait construit, ce qu'avec un certain mépris d'aucuns balaient comme délire, une activité étonnante. Il connaissait par cœur tous les mouvements d'avions sur Roissy et se promenait avec un petit avion en carton qu'il avait confectionné avec l'aide des éducateurs. Il parcourait ainsi, selon un rituel immuable, les différents lieux du quartier où siégeait l'institution. Les commerçants du quartier s'étaient habitués, fort des explications des éducateurs, et accueillaient volontiers

⁷ Sur les psychoses et leur traitement voir Joseph Rouzel, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*, érès, 2013 (à paraître en septembre)

⁸ Sur le concept de Sujet Supposé Savoir (SSS), que l'on doit à Jacques Lacan, voir Joseph Rouzel, *Le Transfert dans la relation éducative*, Dunod, 2002.

⁹ François Tosquelles, *L'enseignement de la folie*, Privat, 1992.

l'enfant. : « Tiens voilà le 15 h 40 pour Bamako qui décolle. » Ce branchement, véritable « greffe de symbolique », comme le dit Jean Oury¹⁰, lui permettait de construire un semblant d'ordre dans le monde et de s'en soutenir. Responsable de la sécurité dans le ciel de tous les avions de Roissy, pensez donc ! Les éducateurs soutenus par toute l'équipe thérapeutique des psychologues et des psychiatres n'avaient pas cherché à corriger, ou pire, éradiquer ce délire, ils l'avaient soutenu, percevant bien que c'était cette construction délirante qui permettait à l'enfant, comme le souligne Freud à propos de Schreber, de « *rebâtir l'univers, non pas à la vérité plus splendide, mais du moins tel qu'il puisse de nouveau y vivre. Il le rebâtit au moyen de son travail délirant* ». Les éducateurs non seulement ne l'avaient pas empêché de faire ce qu'il avait à faire, mais de plus ils l'avaient accompagné. C'est ainsi qu'un éducateur l'avait aidé à dessiner une carte colorée des mouvements des avions et un autre un diagramme très complexe pour inscrire les heures de décollage et d'atterrissage, heures que l'enfant vérifiait régulièrement sur Internet. Moyennant quoi, sans en avoir l'air, cet enfant avait fait quelques acquisitions scolaires très précieuses. On peut penser que prenant appui sur le savoir-faire de cet enfant psychotique le travail d'accompagnement thérapeutique et éducatif puisse le conduire à trouver dans le monde, parmi les autres, une façon d'être de plus en plus acceptable socialement. Mais la condition princeps était de reconnaître la validité de ses constructions et de son savoir-faire étrange.

On voit combien il est important dans le travail avec le psychotique de créer des lieux d'adresse où il puisse déposer ses bricolages, et être reconnu et valorisé dans son savoir-faire. Il s'agit, au sens large, pour reprendre une belle expression de Lacan, de « *se faire le secrétaire de l'aliéné* ». Évidemment l'accompagnement constant de cette équipe dans une supervision où tous les effets transférentiels furent travaillés les uns après les autres, avait constitué un filet de sécurité et une référence pour la pratique quotidienne.

Joseph Rouzel, psychanalyste, directeur de l'Institut Européen Psychanalyse et travail social, rouzel@psychasoc.com

Bibliographie sommaire :

ALLIONE C., *La part du rêve dans les institutions*, Encre marine, 2000.

BALINT M., *Le médecin, son malade et la maladie*, PB Payot, 1980.

BION W.R., *Séminaires cliniques*, Ithaque, 2008.

DELOURME A., *La supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007

LEBRUN, J.-P., *Clinique de l'institution*, érès, 2008.

HERFRAY C., *La Psychanalyse hors les murs*, Desclée de Brouwer, 1993.

ROUZEL J., *Le Transfert dans la relation éducative*, Dunod, 2002.

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

RUSZNIEWSKI M., *Le Groupe de parole à l'hôpital*, Dunod, 1999.

TOSQUELLES F., *De la personne au groupe. À propos des équipes de soin*, Érès, 2003.

Résumé:

En France depuis quelque temps la question de la supervision dans les secteurs social, médico-social, hospitalier, voire scolaire, a été soulevée à nouveaux frais après une période d'éclipse. On ressent bien la nécessité dans les équipes de lieux d'élaboration de ce que les professionnels engagent dans la relation aux usagers, comme de ce qui se joue au sein de l'équipe et de l'institution. L'instance clinique comme espace de parole, se déroule en trois temps: récit, retours, conversation et obéit à un dispositif rigoureux. Le superviseur y garantit le cadre et veille à ce que que la parole de chacun soit entendue. En santé mentale, comme dans d'autres domaines, la supervision permet de mettre au travail le maniement du transfert, de trouver la bonne distance avec

¹⁰ Voir Jean Oury et Patrick Faugeras, *Préalables à toute clinique des psychoses*, érès, 2012.

le patient et de formuler une hypothèse de structure psychique.