

La supervision : espace de réflexivité et d'enjeux

Paul Lodewick* et Gérard Piroton **

* Haute École Roi Baudouin, Mons et APEF, association paritaire pour l'emploi et la formation, Bruxelles, Belgique

** Fopes (Université catholique de Louvain) et CPSE, Enseignement supérieur de promotion sociale, Liège, Belgique

1. Au départ, un constat et des questions

La motivation à élaborer un numéro de *Politiques Sociales* sur le thème de la supervision vient d'un constat. Celui-ci est récurrent. Les intervenants sociaux, ou plus généralement les travailleurs des différents secteurs du non-marchand, ont à affronter des situations de plus en plus complexes. On notera par exemple la multiplication des dispositifs relevant de logiques quelquefois antagonistes, ou la rencontre de situations caractérisées par des décrochages sociaux à de multiples niveaux. Cela nécessite de la part des professionnels une réflexivité croissante, interrogeant notamment la pertinence des pratiques d'intervention et les conceptions générales sur lesquelles elles sont fondées. Les équipes s'organisent pour rencontrer cette nécessité en faisant appel à des personnes extérieures pour les soutenir dans leur réflexion.

C'est dans ce contexte que beaucoup s'accordent à dire que les activités d'accompagnement et de supervision individuelle ou d'équipe ont pris de l'ampleur ces dernières années dans nombre d'organisations du secteur non marchand. La supervision commence, par ailleurs, à être identifiée par les pouvoirs publics eux-mêmes qui la reconnaissent, la stimulent, voire même l'imposent parfois aux équipes. Des initiatives de formation à l'accompagnement, ou tout au moins des projets, se développent çà et là, parfois déjà depuis un bon nombre d'années, parfois depuis peu. Le moment était donc bienvenu pour faire le point sur ces pratiques en réunissant une série de contributions qui rendent compte des formes dans lesquelles ces

nécessités sont rencontrées dans différents espaces (espace francophone et sud de l'Europe, pays anglo-saxons, outre-Atlantique...) ou interprétées à partir des différents paradigmes.

Au moment d'élaborer ce numéro, les différentes questions suscitées par le constat du développement des pratiques de supervision ont été regroupées en deux ensembles. Le premier rassemble des questions de description des pratiques et des différentes formes qu'elles peuvent recouvrir, en tenant compte, notamment, des contextes nationaux et historiques qui sont les leurs. On trouve ici des questions de définition, de modalités pratiques et d'évolutions dans ces pratiques, voire des contrastes possibles entre paradigmes différents. Un second ensemble de questions concerne davantage les conditions d'exercice de cette fonction singulière. On regroupe ici des questions relatives aux conditions d'accès et de reconnaissance, aux éventuelles associations professionnelles et à la déontologie, à l'intervention des pouvoirs publics, aux cohabitations avec des pratiques voisines d'accompagnement, comme le coaching par exemple. C'est donc ces deux ensembles d'interrogations qui ont été communiqués aux différents contributeurs, qu'il s'agisse d'organismes ou de personnes individuelles, quand ils ont été invités à faire offre de participation à cette livraison de *Politiques Sociales*.

2. Présentation des contributions

2. 1. Clarifions le vocabulaire

Comme souvent dans ces exercices de politiques et de pratiques sociales comparées, il convient tout d'abord de s'entendre sur le vocabulaire et de se méfier des "faux amis". Ainsi le mot *supervision* peut-il être compris dans différentes acceptions qu'il est nécessaire de clarifier d'entrée de jeu. Le terme renvoyait bien au départ à une activité de contrôle, de la part de la hiérarchie, du travail exécuté par des subalternes : les expressions *supervision de contrôle* ou *supervision administrative* désignent, dans les textes qui suivent, ce sens premier. Ce terme a été forgé aux États-Unis (1) et a connu par la suite bien des évolutions de signification. Inscrite initialement dans un rapport hiérarchique, la supervision est devenue progressivement une activité de soutien d'intervenants, individuellement puis aussi ensuite collectivement, menée le plus souvent par un consultant extérieur

au service. Inspirée davantage par les paradigmes psychothérapeutiques, elle se débarrasse de sa dimension contrôlante. D'une relation verticale, on est donc passé à une relation plus horizontale. Pour la distinguer, on parlera ici de *supervision clinique*. Nous renvoyons à l'article de Hernández pour un développement détaillé de l'histoire de l'évolution de la supervision, aux États-Unis notamment. Cela dit, cette distinction entre contrôle et soutien n'empêche pas que, en situation, des interférences puissent s'opérer, comme le signale Hernández par exemple en rapportant le cas expliqué par Kutzik. Voir aussi les mises en garde de Ruth Büngers-Rabitsch, présidente de l'EAS à la fin de son article.

La supervision est abondamment et depuis fort longtemps utilisée aussi pour encadrer, sur les différents terrains d'intervention, des étudiants en stage de formation. On la désignera ici par les expressions *supervision de stage* ou *supervision pédagogique*. Enfin, la supervision a connu encore une évolution qui l'a vue se dégager des paradigmes proprement cliniques pour s'inspirer d'autres apports des sciences humaines, et qui insiste davantage sur la dimension formatrice de son intervention. C'est ici que les choses se compliquent, car il n'y a pas véritablement de consensus pour désigner cette activité. Le mot *accompagnement* revient souvent. En France (A.S.C.T.S.), on désigne cette approche comme étant de la *supervision pédagogique*, alors que pour Danielle Fournier (Québec), par exemple, ce terme recouvre l'activité d'encadrement de stages. Les choses ne sont donc pas simples. À propos des clarifications conceptuelles, la première partie de l'article de Françoise Tschopp *et al.*, constitue une bonne source d'information.

2. 2. Structuration du sommaire

Cette livraison de *Politiques Sociales* est structurée en trois parties. La première rassemble quatre contributions de portée générale. Elles accordent la plus grande place à l'explicitation des contextes au sein desquels s'inscrivent les différentes pratiques de supervision. Le lecteur trouvera ainsi d'entrée de jeu des repères généraux lui permettant de prendre la pleine mesure du phénomène, dans ses dimensions culturelles, historiques et organisationnelles.

La deuxième partie réunit trois contributions qui se présentent davantage comme des témoignages. Des expériences d'intervention

ou de formation sont relatées. Les auteures – en l'occurrence il s'agit de quatre femmes – y font état, non seulement de leur pratique, mais également des différentes réflexions auxquelles elles peuvent donner lieu, qu'il s'agisse de ce qui a trait aux fondements de leurs pratiques respectives ou des évaluations qui peuvent en être faites. Le lecteur y trouvera matière à susciter sa réflexion sur les différences importantes qui peuvent exister, notamment quant aux fondements des pratiques exposées.

Enfin, la troisième partie est davantage le fait d'associations professionnelles, et notamment l'EAS (l'association européenne des superviseurs et coaches), ce qui devrait permettre au lecteur de prendre la mesure des différences qui peuvent se présenter entre les structururations institutionnelles possibles en ces matières.

3. Quelques réflexions transversales

3. 1. Lignes de partage

Ce que révèle aussi ce numéro, en tous les cas pour le public francophone, c'est le dynamisme des pays anglo-saxons et leur influence, venant surtout des pays germanophones. À titre d'illustration, Eberhart révèle que dans sa région, la Suisse germanophone, les associations professionnelles recensent quelque 1.278 superviseurs, ce qui est considérable. Dans les deux associations internationales, l'EAS et l'ANSE, des pays comme l'Allemagne, l'Autriche, etc., sont majoritaires. Dans ce dynamisme, il faut aussi souligner des différences de sensibilité et de stratégie avec les pays latins, ou plus précisément francophones. Ainsi, ces derniers sont encore davantage attachés, semble-t-il, au modèle clinique classique. Ce n'est pas un hasard si les textes qui font référence à la psychanalyse sont francophones (Cartier/Janicot et Tschopp *et al.*). Les anglo-saxons ont développé plus franchement les pratiques qui vont au-delà du modèle initial. Leur attitude vis-à-vis du coaching (2) dénote clairement cette démarche : l'EAS, initialement baptisée «European Association for Supervisors», a opportunément complété son nom en y ajoutant le coaching, alors que l'association française (A.S.C.T.S.), comme on pourra le lire, se démarque de cette pratique, insistant notamment sur la nécessité, pour le superviseur, d'être préalablement un travailleur social. L'article de Eberhart montre bien les évolutions du

contexte et des pratiques qui vont vers une démarche beaucoup plus pragmatique, orientée vers la recherche de solutions, mixée parfois avec d'autres interventions (coaching, médiation, formation...), et qui est donc très différente de l'approche classique.

On voit ainsi des modes opératoires différents se mettre en place. Il suffit de comparer les interventions décrites par Rodriguez avec celles de Cartier et Janicot. Paradigme systémique d'un côté, d'inspiration psychanalytique de l'autre. Positionnement, implication, interdépendance avec le terrain pour la première, recherche de la neutralité bienveillante pour les secondes. D'un côté, constructions actives et collectives d'hypothèses de travail et vérification de ces dernières par l'intervention, de l'autre, prise de distance, relation duelle et création d'un espace protégé s'intéressant à l'expérience psychique du supervisé...

3. 2. La nécessité de la formalisation

Spontanément, plusieurs auteurs font un parallèle avec les débats qui agitent le monde de la psychothérapie. À la nécessité de légiférer, et donc de mieux organiser, le champ des pratiques psychothérapeutiques, répond également, selon eux, la nécessité de mieux formaliser le domaine de la supervision. C'est notamment la tâche que se donnent les associations professionnelles. «Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit», la formule est connue et illustre bien les démarches actuelles de formalisation : définition de référentiels de qualité, de formation, mise au point de code de déontologie, etc. Peter Utz, représentant de BSO, association suisse allemande, en fournit des exemples concrets. Il s'agit bien de mettre de l'ordre dans cette activité, notamment «en mettant à l'écart les intrus et les charlatans».

3. 3. Positionnement éthique

Une caractéristique dominante de la pratique de supervision est l'exigence d'une réflexion éthique constante et d'une clarification déontologique. L'article de Danielle Fournier est éclairant à ce sujet. C'est aussi une préoccupation majeure des associations professionnelles comme l'article de Peter Utz peut en témoigner, ainsi que celui de F. Pouillard (A.S.C.T.S.).

4. Une analogie avec le travail social

Bien des points communs peuvent être relevés entre le discours tenu à propos de la supervision et les constats habituellement dressés à propos de l'intervention sociale. Après tout, les enjeux de ce qui se passe entre un superviseur et un individu ou un groupe ressemblent fort à ceux qui peuvent exister entre un travailleur social et les usagers de l'intervention sociale. Un jeu de miroir en quelque sorte. On sait en quoi historiquement la supervision en travail social est redevable des réflexions théoriques menées sur la supervision des psychothérapeutes ; déjà Carl Rogers (3) attribuait en définitive au superviseur un positionnement et des qualités de psychothérapeute, équivalents à ceux recommandés à ce dernier : le superviseur, comme le thérapeute, doit être «véritablement lui-même et cohérent avec lui-même», «disponible et authentique et non comme la référence incontournable», le point de départ doit être «les problèmes existentiels de l'élève». Le discours habituellement tenu par les superviseurs sur le rôle qui doit être le leur et sur la confiance exprimée dans les ressources des interlocuteurs est identique à celui des intervenants sociaux : «il s'agit de partir et de s'appuyer sur les ressources des participants. Les superviseurs ne sont pas là pour imposer leur point de vue, donner des réponses à la place des personnes...».

L'analogie ne s'arrête pas là. L'attitude à l'égard de la professionnalisation est assez proche de celle des intervenants sociaux. La revendication de l'EAS, ici exposée par sa présidente, de faire reconnaître la supervision comme une profession en soi, au sens libéral du terme, est assez proche d'un certain discours des intervenants sociaux. Il s'agit d'un même mouvement dans un environnement assez équivalent : les professions du social évoluent, en effet, de plus en plus dans un contexte éclaté entre différents métiers. Certains de ceux-ci sont apparus récemment (médiateurs, etc.), ce qui complique encore plus les tentatives d'identification des uns par rapport aux autres, tâche encore plus ardue quand on les observe dans des situations concrètes : assistants sociaux, médiateurs, éducateurs, etc. peuvent faire exactement le même travail dès lors que le dispositif qui les accueille le commande. L'article de Eberhart met bien en évidence un mouvement similaire : on est passé d'une situation relativement stable – le modèle clinique classique –, à une multiplication de l'offre :

coaching, accompagnement, et surtout une combinaison des méthodes de soutien, phénomène qui vient complexifier les revendications de professionnalisation. En somme, qu'est-ce qui distingue un superviseur d'un coach, si les compétences requises sont à 80% identiques ? On comprend mieux pourquoi ces revendications de professionnalisation émergent dans un tel contexte, où il s'agit de se situer par rapport aux autres métiers. Mais on peut mesurer dans le même temps la difficulté d'une telle entreprise.

Autre point commun : les superviseurs, comme les intervenants sociaux, sont également confrontés à des situations délicates à gérer, des conflits de loyauté entre des demandes institutionnelles provenant des commanditaires, et la réponse aux besoins des participants. Pris parfois entre deux feux, ils apprennent, comme les diplomates, que «la vérité n'est pas le contraire du mensonge» (4). Ils apprennent aussi à gérer les jeux de pouvoir et de séduction : Danielle Fournier en fournit ici quelques bonnes illustrations.

Enfin, la citation de Scott Fitzgerald, mise en exergue de l'article de Cartier et Janicot doit nous mettre la puce à l'oreille. Tant chez les intervenants sociaux que chez les superviseurs, c'est le même volontarisme qui domine, même si les uns et les autres connaissent bien les limites de leur action ; il s'agit d'y croire malgré tout... Un stoïcien comme André Comte-Sponville parlerait de gai désespoir...

5. La supervision et le monde du travail

5. 1. Souffrance au travail

Un des éléments les plus importants à relever est tout à fait saisissant : tous les articles, souvent dès leur introduction, font part de la souffrance au travail des intervenants sociaux : stress, sentiment d'impuissance ou d'abandon, fatigue, épuisement, harcèlement, burn-out, etc. Ce constat est général, quel que soit l'endroit : Québec ou Europe. Il est particulièrement interpellant ! Les intervenants sont à la fois de plus en plus sollicités par l'aggravation des situations à traiter et en même temps, ils sont exposés à une pression institutionnelle de plus en plus forte : gestion néolibérale (Tschopp *et al.*), nouvelle gestion publique (Larivière), etc. Dans ce contexte, la supervision est perçue comme une tentative de réponse à ces contraintes, ou tout au moins un soutien. Une enquête récente menée au Québec

montre cependant que l'offre de supervision est menacée par ce mode de gestion, même si la demande reste forte (Larivière). La demande de supervision d'équipe – forte en Belgique francophone – met en lumière le rôle important de cette équipe pour les intervenants : face aux organisations et institutions défaillantes, l'équipe est un substitut aux carences, elle « donne un sens professionnel à l'activité, car elle oblige à s'expliquer sur des actes et des décisions qui, sans cela, pourraient être simplement triviaux [...] L'équipe sanctionne l'activité de chacun comme étant professionnelle parce qu'elle exige de rendre compte, de se distancier, parce qu'elle rappelle qu'il existe un cadre » (5). La supervision participe ainsi à la production collective de savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux (6).

Les intervenants sociaux ont à affronter les multiples implications d'une évolution des contextes, des cadres, des repères et des pratiques du travail social, tiraillés entre des demandes de justice et des attentes de reconnaissance. Ils rencontrent des situations de plus en plus multiproblématiques où s'opposent la nécessité d'une diversité dans les actions qu'il faudrait mener et les limites d'un mandat professionnel vécu comme étriqué. À d'autres endroits, les approches intégrées et le travail en réseaux mettent en contact une diversité d'intervenants entre lesquels les complémentarités sont loin d'être évidentes (voir Rodriguez). Il ne s'agit là que de deux exemples. Bien sûr, il est difficilement contestable que cet accroissement des difficultés du travail soit une dimension largement présente dans les organisations du non-marchand (7). Dans un tel contexte, la supervision des professionnels, qu'elle soit individuelle ou collective, apparaît comme une des réponses pertinentes. Cette contextualisation fait alors paraître comme bien peu raisonnables le diagnostic et l'affrontement des problèmes en les limitant au seul niveau intrapsychique de chaque travailleur.

Si l'on peut globalement y voir un des travers caractéristiques du secteur non marchand qui consiste à « gérer le social par l'affectif » – entendez, gérer les relations collectives de travail en faisant appel à des techniques et éventuellement à des professionnels de l'affectif – ces risques existent bel et bien. Plus spécifiquement, la supervision et les superviseurs s'exposent à être utilisés, au niveau organisationnel, comme un moyen de régulation des relations au sein d'organisations « défaillantes ». Un des points importants dans l'exercice de la fonc-

tion consiste précisément à cultiver une vigilance particulière à cet égard.

5. 2. Positionnement politique

Élargissons encore le propos. Car la toile de fond sur laquelle se projette tout ce qui précède est le résultat d'une vaste lame de fond : la psychologisation de la société (8). Dans ce constat, l'individualisme contemporain est à entendre, non comme une insulte ou une nostalgie, mais comme la description d'une culture psychologique de masse où dominent les codes individualisants comme grilles d'interprétation de la réalité. L'individu-sujet roi, absolutisé dans une société des individus, est aussi un être «désaffilié», comme le nomme Robert Castel. L'impératif de la gestion performante de soi et son cortège d'épreuves laissent en rade un nombre impressionnant de nos contemporains, dont ont précisément à s'occuper les intervenants sociaux, eux-mêmes également mis au défi d'une gestion performante des problèmes et des compétences qu'ils ont à mobiliser. C'est souvent cela qui constitue la trame de fond des thématiques travaillées en supervision. On voit bien alors comment le fait de privilégier le seul niveau intrapsychique comme niveau d'analyse et d'action consiste à faire du "plus de la même chose" et joue, au niveau sociétal, comme un feedback amplificateur des problèmes. Il y a donc nécessité de sortir de ces niveaux restreints et d'affronter une sphère spécifiquement politique. C'est en ce sens qu'il faut aussi saisir la portée des réflexions qui figurent à la fin de l'article de Françoise Tschopp *et al.* On peut également associer à ces réflexions les préoccupations liées aux risques de détournement normalisateur mis en évidence dans l'article de la représentante de l'EAS.

6. Les projets en Belgique francophone

Tout ceci pourra être mis en regard avec une démarche en cours pour l'instant en Belgique francophone, et qu'il n'y a lieu d'évoquer ici que dans l'espace de quelques lignes, précisément parce qu'elle est en cours.

Ce processus est à la croisée de deux mouvements. Ainsi, des opérateurs de formation et de supervision ont constaté l'expression de demandes de supervision dans le champ de l'éducation permanente (9) et ont souhaité mener une réflexion conjointe à ce propos.

Cela a pris la forme d'un séminaire d'échanges entre praticiennes et praticiens de la supervision, puis d'un colloque. Cet ensemble a fait l'objet d'une publication (10). Par ailleurs, l'APEF (11) a aussi fait le même constat d'une demande croissante d'interventions en vue de soutenir des supervisions d'équipes de professionnels dans les diverses composantes du secteur non marchand. Dès 2002, une étude exploratoire entendait faire le point sur ce phénomène (12). On y voyait apparaître tout à la fois la diversité des pratiques de supervision, l'effectivité de cette demande croissante de supervision et la diversité des parcours professionnels et de qualification des superviseurs en exercice.

Dans cette même perspective, selon un modèle tablant sur la concertation et l'implication des acteurs concernés, sont actuellement en cours de finalisation ou d'élaboration : un descriptif de fonction et un référentiel de compétences, des repères déontologiques ainsi qu'un cahier de charges pour une formation à destination de futurs superviseurs.

On le voit : il s'agit d'un champ en pleine transformation. En Belgique francophone, comme ailleurs, les formes concrètes que présentent les structures ainsi que les modes de leurs transformations sont largement tributaires des histoires, des traditions, des personnes et des organisations. Il appartiendra à un avenir plus ou moins proche d'en rendre compte et de l'analyser.

Notes

- (1) Selon le dictionnaire *le Robert*, il a été introduit dans la langue française à partir des années 1920.
- (2) Le coaching s'est développé depuis une dizaine d'années et peut être défini comme l'ensemble des techniques permettant l'optimisation des potentiels existant chez une personne ou dans un groupe. L'analogie avec le monde du sport est tout à fait pertinente : le coach est celui qui tient sur ses épaules la motivation des joueurs et leur donne les conseils qui leur permettent de donner le meilleur d'eux-mêmes sur le terrain. Le coaching s'est largement imposé sur le marché de la formation dans le monde de l'entreprise alors que la supervision s'est quant à elle surtout cantonnée au secteur non marchand.
- (3) ROGERS C., *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 1968.
- (4) WALDER F., *Saint-Germain ou la négociation*, Paris, Gallimard, 1958

- (rééd. Folio 1992), p.11.
- (5) DUBET F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002, pp.266 et sv.
 - (6) RACINE G., *La production des savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux*, Paris, L'Harmattan, Coll.Action & Savoir, 2000.
 - (7) Le non-marchand est loin d'avoir le monopole de la souffrance au travail. À titre d'exemple : DEJOURS C., *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.
 - (8) CASTEL R., *La gestion des risques. De l'antipsychiatrie à l'après-analyse*, Paris, Minuit, 1981. Voir aussi : GAUCHET M., "La personnalité contemporaine et les changements des modes symboliques et de socialisation", *Travailler le social*, n°13, 1996, pp.10-28 et n°14 pp.8-24.
 - (9) En Belgique francophone, cette expression recouvre des pratiques d'animation et de formation d'adultes qui visent à accroître la connaissance critique des réalités sociopolitiques, à renforcer les capacités d'analyse et d'action ainsi qu'à encourager la participation citoyenne dans la vie sociale, économique, culturelle et politique.
 - (10) ALBERT V., PIROTON G., SKA V., Dir., *Supervisions collectives, Croisements des pratiques, des regards et des savoirs*, Nivelles, CFP, CIEP, CESEP, 2006.
 - (11) L'Association paritaire pour l'emploi et la formation, gérée par les fédérations d'employeurs et les syndicats, coordonne des fonds de formation issus de conventions collectives de travail dans le secteur non marchand. Voir : [http ://www.apef.org](http://www.apef.org)
 - (12) DE BACKER B., *Étude exploratoire sur la problématique de la « supervision*, APEF asbl, 2002.