

Supervision et régulation d'équipe

Joseph Rouzel ¹

Résumé:

La supervision est un dispositif de parole animé par un tiers, extérieur à l'institution, qui réunit un groupe de professionnels du soin, de l'éducation et a pour objet de permettre à chacun d'exprimer ce qu'il met en jeu dans sa relation clinique aux enfants ou adultes pris en charge. La direction, dans ses instances hiérarchiques est absente de cet espace. Il s'agit d'un espace et d'un temps, régis par une règle de confidentialité, où le fonctionnement institutionnel est suspendu. C'est une enclave, une vacuole creusée dans l'institution.

Mots clés : supervision, régulation d'équipe, clinique, transfert, dispositif.

Supervision and team management

Abstract:

Supervision is a speech device animated by a third party, outside the institution, that reunites a group of care and education professionals, and aims to allow everyone to express what they put into play in their clinical relationship to children or adults in care. The administration, in its hierarchical instances is absent from this space. It is about a space and a time guided by a rule of confidentiality, where the institutional functioning is suspended. It is a enclave/ territory, a gap dug in the institution.

Key words: supervision, team regulation, clinic, transfer, device.

¹ *Psychanalyste, Formateur, Superviseur, Ecrivain, Secrétaire de l'Association L'@psychanalyse / rouzel@psychasoc.com*

الإشراف وتسيير الفريق

ملخص:

إن الإشراف هو تنظيم فضاء للكلام مُسير من طرف شخص ثالث، من خارج المؤسسة، ويجمع بين مجموعة من المتخصصين في الرعاية والتعليم ويهدف إلى تمكين الجميع من التعبير عما يعترهم في علاقتهم العيادية مع الأطفال أو الراشدين الذين يتكفل بهم. إن الإدارة في أشكالها الهرمية غائبة عن هذا الفضاء. إنه مكان ووقت، تحكمه قاعدة السرية، حيث يتم تعليق العمل المؤسساتي. إنه قطع، وحفر فجوة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف، تنظيم الفريق، العيادة، النقل، تنظيم فضاء.

« Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe. »

Zinedine Zidane

1- La supervision : un dispositif de parole:

La supervision, même si le mot est loin d'être heureux, est un dispositif de parole animé par un tiers, extérieur à l'institution qui réunit un groupe de professionnels du soin, de l'éducation et a pour objet de permettre à chacun d'exprimer ce qu'il met en jeu dans sa relation clinique aux enfants ou adultes pris en charge. La direction, dans ses instances hiérarchiques (chef de service ou directeur) est absente de cet espace. Il s'agit d'un espace et d'un temps, régis par une règle de confidentialité, où le fonctionnement institutionnel est suspendu. C'est une enclave, une vacuole creusée dans l'institution. Mais il s'agit aussi d'un temps de travail.

La relation engagée par les professionnels et lesdits usagers opère sous transfert et mobilise un professionnel à tous les niveaux. Certaines situations ne peuvent manquer de faire écho à l'histoire de chacun. Et ce qui est éprouvé d'émotions, de sentiments, d'affects, n'est pas sans lien avec l'intensité de la relation engagée. Encore faut-il en extraire la « substantifique moelle », comme disait Rabelais, pour la mettre à disposition du professionnel lui-même et de l'équipe éducative ou soignante. Le travail sur le transfert se résout ainsi dans un transfert de travail, où dans et par les mots, le professionnel, à partir de son vécu intime, construit une distance et un repérage par rapport à ses positions cliniques. Ni étude de cas, ni psychodrame, et encore moins analyse sauvage, la supervision est le lieu d'exploration des questions posées dans sa pratique singulière à chaque praticien. J'anime, en institution ou en formation, de tels groupes et je m'appuierai sur cette expérience pour formaliser ce qui suit. Cette approche construite sur une vingtaine d'années, constitue aussi l'axe de travail dans la formation délivrée à Psychasocdes superviseurs, régulateurs d'équipe et analyseurs des pratiques professionnelles en établissements sociaux, médico-sociaux, sanitaires et scolaires.

Le dispositif, désigné comme « instance clinique », est le suivant. La durée des séances varie de 1 h 30 à 2 h. Au-delà, la parole se délaie ; en deçà, elle n'a pas le temps de prendre son envol. Chaque séance est consacrée à une seule situation exposée par un des participants. Le dispositif se déploie en trois temps, que nous avons « bricolé » à Psychasoc et qui constitue également la colonne vertébrale de nos formations. ²Cette tripartition m'a été inspirée à la fois par la

² 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 plus de 10 ans avec Psychasoc. Nous avons ainsi pu former à cette pratique singulière plus de 300

fréquentation des « groupes Balint » et au point de vue de l'étayage théorique par l'article de Jacques Lacan sur le temps logique (Lacan, 1966). Ce texte repose sur un sophisme : trois prisonniers doivent dire quel disque ils portent dans le dos sachant qu'il y en a trois blancs et deux noirs. On pose sur chacun un disque blanc. La solution nécessite d'en passer par le raisonnement supposé à l'autre, B, fonction de ce que B voit, soit ce qu'ils ont, lui, A, et C, dans le dos. Si A avait un disque noir, B, voyant que le troisième ne sort pas aussitôt, sortirait l'instant d'après en affirmant qu'il a un disque blanc. Or B ne sort pas, A ne peut pas avoir un disque noir, il a donc un disque blanc. La solution nécessite idéalement que chacun fasse le même raisonnement en même temps, ce qui permet à Lacan de mettre en valeur la fonction de la hâte au troisième temps, le moment de conclure : les trois en même temps se dirigent vers la sortie, s'arrêtent et repartent sûrs cette fois de leur fait.

Trois temps donc extraits de cet article : 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 »³ 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. Le dispositif est exigeant, frustrant : on voudrait rétorquer, ajouter, préciser, éclairer, 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, un mi-dit... 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 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.

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. ASIÉS signifie : association des superviseurs indépendants européens. On y trouve des textes de réflexion et surtout un listing par région de plus de 200 superviseurs.

³ Je pense au beau roman de Lydie Salvayre, *La conférence de Cintegabelle*, (Points-Seuil, 2000), qui fait l'éloge de la conversation. Au point d'en souhaiter, au regard de ses effets salvateurs, un remboursement par la SECU !

Le travail de la parole vise avant tout le désencombrement psychique de chacun. Il s'agit de faire le ménage en soi et donc de se rendre plus disponible à la relation. Les retombées indirectes en termes de formalisation se font au fil du temps. Avec le temps, de tels groupes, lorsqu'ils sont soutenus au long cours par la direction, permettent à une équipe de se construire, à travers la reconnaissance et le cheminement singulier de chaque professionnel qui la compose. Petit à petit, l'expérience montre également que ce travail produit un langage commun au groupe qui lui permet, à travers les trouvailles spontanées de chacun, de s'affirmer, au niveau institutionnel et à l'extérieur, comme lieu d'appartenance et de référence. Lorsque ce genre de groupe arrive à fonctionner sur plusieurs années dans la même institution, on constate des prises de position beaucoup plus cohérentes de la part de l'équipe.

Il faut avouer cependant, que trop souvent, le groupe de supervision est piraté par les instances hiérarchiques. En effet, le principe de base d'un tel travail échappe à la direction : c'est un trou, une enclave. D'une part les membres de la direction ne sauraient y participer, sous peine de modifier le dispositif, alors qu'au contraire dans la régulation, nous le verrons plus avant, un représentant de la direction est obligatoirement présent. D'autre part est énoncée d'emblée une règle de confidentialité qui lie autant les participants que le superviseur. Bien souvent, les directions font tout pour que ce travail s'arrête, généralement lorsqu'il commence à produire des fruits, c'est-à-dire quand les professionnels se font plus actifs, plus incisifs et donc subversifs dans l'institution, quand ils commencent vraiment à faire leur travail dans toutes ses dimensions. Dans nombre d'institutions, on a congédié sans discussion le superviseur ; ou bien on pratique l'intrusion systématique, on dénigre ce qui se passe dans le groupe, on stigmatise de toutes les façons cette pratique d'ouverture, protégée par le secret. C'est pourquoi un tel dispositif n'est soutenable que si l'ensemble de l'institution, direction comprise, le prend en compte et le soutient. Il me souvient de l'honnêteté d'un directeur de Foyer éducatif expliquant combien il était difficile de sa place d'argumenter auprès de ses financeurs pour trouver le budget et faire fonctionner un espace de parole auquel non seulement il ne participait pas, mais de plus dont il ne savait rien. « Mais, ajoutait-il, heureusement j'en vois les retombées dans le travail quotidien. »

Évidemment, cette pratique renvoie chacun dans l'institution à s'exposer dans ce type de réflexion sur sa pratique. Cette remarque est valable pour l'ensemble du personnel. On peut très bien imaginer que chaque groupe professionnel, du personnel de service à la direction, puisse disposer de tels espaces, qui produisent à la fois un décentrage de la machinerie institutionnelle, mais aussi un investissement plus sérieux dans les enjeux véritables qui sont la prise en charge globale de personnes souvent en grande souffrance. Ce travail déconstruit l'imaginaire institutionnel qui fige chacun dans une place assignée et le revivifie dans son rôle et ses

capacités créatrices. La prise de parole produit ainsi chez celui qui s'y engage vraiment, une place sans cesse ouverte au renouvellement mouvant des situations quotidiennes.

La régulation : la prise en compte des relations entre professionnels.

La régulation, le plus souvent pratiquée en équipe restreinte, implique à la fois les membres de l'équipe et le chef de service, voire le directeur. Parfois, elle est étendue à l'équipe élargie et accueille l'ensemble des techniciens, médecins, psychologues, rééducateurs (orthophonistes, psychomotriciens, ergothérapeutes...), instituteurs spécialisés... Mais ce type de travail en équipe élargie est plutôt rare à ma connaissance. Ce que l'on rencontre un peu plus souvent, c'est la régulation de l'équipe éducative ou de l'équipe soignante. L'objectif est très différent de la supervision qui offre une visée clinique.

La régulation cherche à produire une meilleure articulation entre les membres d'une même équipe. On constate trop souvent que les professionnels sont accaparés dans les différentes réunions par la gestion du quotidien et par le fonctionnement. La réunion de régulation permet à chacun de dire ce qu'il engage dans le fonctionnement du groupe. Elle vise à faire tomber les masques et déloger chacun des dysfonctionnements et des routines dans lesquels il se complaît. Parfois un objet institutionnel est choisi, comme la redéfinition du projet de l'équipe, la préparation de diverses actions, l'embauche de personnes nouvelles... Mais au bout du compte, il s'agit toujours que chacun puisse exprimer ce qu'il vit personnellement dans le groupe professionnel en relation au quotidien avec ses collègues de travail. L'institution, comme on le disait jadis de l'eau et de l'électricité dans les immeubles parisiens, c'est transféré à tous les étages.

Se dire ce que l'on pense les uns des autres, dans le respect, mais aussi sans concession, dans cet espace protégé, en présence d'un tiers, permet de développer une dynamique de groupe efficace face aux différentes éventualités de prise en charge. Les fonctions, y compris hiérarchiques - je rappelle que dans ce type de groupe de parole, il est impératif qu'une personne de la direction soit présente -, sont questionnées et donc redéfinies. La parole circulant dans le groupe est une source de renouvellement permanent des rôles de chacun. Chacun est rassuré, revalorisé et repositionné dans la fonction qu'il occupe, et peut intégrer une place vivante dans l'ensemble institutionnel, au regard de la mission confiée à l'établissement⁴.

La régulation d'équipe est généralement animée par un psychologue clinicien, un psychanalyste, parfois un psychosociologue. Mais ça n'est pas le diplôme qui autorise d'occuper la fonction. L'important est que l'animateur ait une grande disponibilité d'écoute et de relance

⁴ Comme l'a dit un jour un stagiaire en formation : « L'établissement, c'est les murs ; l'institution, les... murmures ». Belle trouvaille qui reprend la distinction introduite par Tosquelles entre établissement et institution.

des questions. Il veille aussi, quelles que soient les questions débattues, à ce que la parole de chacun puisse être entendue. C'est la prise en compte de la parole de chacun, quelles que soit sa fonction, qui devient analyseur. Comme dans la supervision, ce travail de régulation ne produit pas un savoir tel quel. Il en produit les conditions d'émergence, en délogeant chacun de ses positionnements imaginaires figés. On peut dire qu'indirectement c'est un régulateur des transferts engagés au sein de l'équipe des professionnels.

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. Ce dispositif est même exigé par les textes dans certains établissements (ITEP, EHPAD...). 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, psychiatres, psychologues, psychosociologues, voire psychanalystes se sont adjugé 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. C'est la raison pour laquelle à Psychasoc nous avons monté cette formation, il y a une dizaine d'années.

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 1902⁵.

2- 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. C'est quoiqu'on en dise une forme de théorisation très subtile. Le

⁵ 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.

récit, si on y prête attention, obéit à une structure très fine que le travail de supervision permet de dégager⁶. 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, dérangent, 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 le 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. Encore faut-il le lire. Ce partage du récit libère l'exposant de son poids d'affect et diffuse parmi les participants les mille et un détours qu'emprunte la parole. Parole parlante, dit Martin Heidegger. Parole conteuse... (Heidegger, 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 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, 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, élaboré dans l'après-coup de l'action, détermine le goût du travail bien fait. Il tire son origine de cet art du récit.

3- 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.

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,

⁶ Ce que les travaux de Victor Propp sur la morphologie des contes russes ont pu démontrer ; de même que l'ouverture de Gérard Genette et de ses élèves sur la narratologie.

les taraude et les pétrifie⁷. La parole qui n'est pas advenue au langage tente de parler en parasitant des morceaux de corps.

Ainsi de cette 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.

4- 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 « désempéguage⁸» (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 « manquement 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 manquement (Freud) ou sa manœuvre (Lacan), 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. Et encore moins d'un placage des concepts. 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

⁷ Voir les travaux de Christophe Dejours sur la souffrance au travail.

⁸ En occitan pegar « coller », du latin picare « enduire de poix, coller, goudronner ». Le sens « marquer sur la toison des brebis le chiffre du propriétaire » est déjà attesté dans les Basses Alpes en 1535. Empegar « poisser ».

dans un état psychique déplorable, livrés à leurs émotions, affects et ressentis, sans aucune possibilité de les élaborer, de les métaboliser (Balint, 2007).

A chaque fois les conditions d'exercice, même si le noyau dur qui est visé, 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, faire 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 cadet et un neuvième au benjamin. » 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, pour chacun et dans le groupe.

Le rôle du superviseur, lié à sa place singulière, est celui de dépositaire et de témoin du travail d'élaboration. Il incarne cet Autre, que le psychanalyste belge Jean-Pierre Lebrun désigne comme « place d'exception », auquel est finalement destinée toute expression, il incarne le principe et la possibilité du langage. On sait que cet Autre, Jacques Lacan, dans son enseignement le nommait, « le trésor des signifiants ». Ainsi le superviseur soutient dans le groupe, en prêtant au jeu son écoute et sa personne, la possibilité même d'une parole qui circule. Il met en jeu par sa présence, le plus souvent silencieuse, en tout cas dans les deux premiers temps, le transfert dans cet espace de paroles et d'attitudes, qui permettent à chacun d'avancer dans ses propres questions. La supervision est ainsi le lieu de l'élaboration d'un savoir au cas par cas, en fonction de chaque situation évoquée. Ce savoir qui est produit par l'engagement de chacun, n'est pas directement modélisable ni transmissible. C'est pourquoi il ne peut être exigé dans un tel groupe de produire des écrits ou des comptes rendus. Il vient alimenter en sous-main, les autres lieux d'élaboration institutionnels.

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. C'est le sens originel du mot symbole⁹. 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 ni le café du commerce, ni la foire d'empoigne, ni le bureau des plaintes - 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 ou ruptures 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, autant que faire se peut dans cet espace, 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. Mais il s'agit de ne pas mélanger les espaces d'élaboration. Comme le disait récemment le regretté 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.

5- 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'embrouilles¹⁰. 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!)¹¹ 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,

⁹ En Grèce ancienne un symbole était au sens propre et originel une poterie (*tessera*) cassée en deux morceaux et partagée entre deux contractants. Le *symbolon* (*sun-ballein*, je te reassemble) était constitué des deux morceaux d'un objet brisé, de sorte que leur réunion constituait une preuve de leur origine commune et donc un signe de reconnaissance très sûr, témoin du contrat d'origine. Le symbole était aussi un mot de passe. Le symbole sépare et réunit...

¹⁰ Sur les psychoses et leur traitement voir Joseph Rouzel, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*, érès, 2013 ; *La folie créatrice. Alexandre Grothendieck et quelques autres*, érès, 2016 ; *La folie douce. Psychose et création*, érès, 2018.

¹¹ 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.

etc., dans son rapport à cet Autre tout-jouisseur. D'où un maniement délicat du transfert pour les cliniciens, travailleurs sociaux ou soignants. 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 psychiquement 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 ! (Tosquelles, 2014).

Je pense à cet enfant dont j'ai entendu parler dans une équipe, 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 l'enfant. : « Tiens voilà le 15 h 40 pour Bamako qui décolle. » Ce branchement, reconnu et valorisé, véritable « greffe de symbolique », comme le dit Jean Oury, 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. Ce que nous prenons pour une production morbide, le délire, est une tentative de guérison, une reconstruction.* » (Freud, 1989). Les éducateurs, élaborant leur position en supervision, non seulement ne l'avaient pas empêché de faire ce qu'il avait à faire, mais de plus ils l'avaient accompagné et soutenu activement. 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* ». ¹² 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. Comment en effet un professionnel pourrait-il se faire le lieu d'adresse et d'accueil des bricolages du psychotique si lui-même n'est pas accueilli en tant que bricoleur de sa propre pensée et de son action dans l'institution ? Une équipe, que ce soit en santé mentale ou dans l'intervention sociale, ne tient qu'au prix de la reconnaissance des inventions de chacun de ses membres. A l'heure des évaluations en chiffre et statistiques, de la démarche-qualité, des normes ISO, des recommandations de bonnes pratiques ¹³, des procédures et autres protocoles, cette évidence offre une perspective rien de moins que révolutionnaire !

Bibliographie :

Balint, M. (1996). *Le médecin, son malade et la maladie*. Paris, France : PUF.

Broudic, J.-Y. (2018). *Les « bonnes pratiques » à l'épreuve des faits. Du désir dans le soin et le travail social*. Toulouse, France : érès.

Freud, S. (1989). *Remarques psychanalytiques sur l'autobiographie d'un cas de paranoïa (Le président Schreber), Cinq psychanalyses*. Traduction française par M. Bonaparte, R.-M. Loewenstein (Éds), Paris, France : PUF. (Ouvrage original publié en 1911).

Heidegger, M. (1981). *Acheminement vers la parole*. Traduction française par J. Beaufret, W. Brokmeier et F. Fédier (Éds), Paris, France : Gallimard. (Ouvrage original publié en 1976).

Lacan, J. (1966). *Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée*. Paris, France : Seuil.

Nunberg, H., et Federn, E. (1976). *Les premiers psychanalystes. Minutes de la société psychanalytique de Vienne : Vol. 1*. Traduction française par N. Schwab-Bakman (Éds), Paris, France : Gallimard. (Ouvrage original publié entre 1906-1908).

¹² Sur la pratique auprès des psychotiques, voir Joseph Rouzel, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*, érès, 2013 ; *La folie créatrice*. Alexandre Grothendieck et quelques autres, érès, 2016 ; *La folie douce*. Psychose et création, érès, 2018.

¹³ Voir le beau travail critique de Jean-Yves Broudic, *Les « bonnes pratiques » à l'épreuve des faits. Du désir dans le soin et le travail social*, érès, 2018.

- Nunberg, H., et Federn, E. (1976). *Les premiers psychanalystes. Minutes de la société psychanalytique de Vienne : Vol. 2.* Traduction française par N. Schwab-Bakman (Éds), Paris, France : Gallimard. (Ouvrage original publié entre 1908-1910).
- Nunberg, H., et Federn, E. (1976). *Les premiers psychanalystes. Minutes de la société psychanalytique de Vienne : Vol. 3.* Traduction française par N. Schwab-Bakman (Éds), Paris, France : Gallimard. (Ouvrage original publié entre 1910-1911).
- Nunberg, H., et Federn, E. (1976). *Les premiers psychanalystes. Minutes de la société psychanalytique de Vienne : Vol. 4.* Traduction française par N. Schwab-Bakman (Éds), Paris, France : Gallimard. (Ouvrage original publié entre 1912-1918).
- Ricaud, M.-M., et Balint, M. (2007). *Le renouveau de l'école de Budapest.* Toulouse, France : érès.
- Rouzel, J. (2002). *Le Transfert dans la relation éducative.* Paris, France : Dunod.
- Rouzel, J. (2007). *La supervision d'équipes en travail social.* Paris, France : Dunod.
- Rouzel, J. (2013). *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif.* Toulouse, France : érès.
- Rouzel, J. (2016). *La folie créatrice. Alexandre Grothendieck et quelques autres.* Toulouse, France : érès.
- Rouzel, J. (2018). *La folie douce. Psychose et création.* Toulouse, France : érès.
- Salvayre, (2000). *La conférence de Cintegabelle.* Paris, France : Seuil.
- Tosquelles, F. (2014). *L'enseignement de la folie.* Paris, France : Dunod.
- Walter, B. (2000). *Œuvres : Vol.III.* Traduction française par M. de Gandillac, R. Rochlitz et Pierre Rusch (Éds), Paris, France: Gallimard.