

La supervision d'équipes en travail social

Du même auteur

Parole d'éduc. Éducateur spécialisé au quotidien, Érès, 1995. Édition poche, augmentée, 2011.
Ethnologie du feu. Guérisons populaires et mythologie chrétienne. L'Harmattan, 1996.
Le travail d'éducateur spécialisé. Éthique et pratique. Dunod, 1997 (3^e édition 2014).
Le quotidien dans les pratiques sociales. Théétète, 1998.
L'acte éducatif. Clinique de l'éducation spécialisée. Érès, 1998. Édition poche, augmentée, 2010.
La pratique des écrits professionnels en éducation spécialisée, Dunod, 2000.
Du travail social à la psychanalyse, Éditions du Champ Social, 2001.
Psychanalyse pour le temps présent. Amour obscur, noir désir, Érès, 2002.
Le quotidien en éducation spécialisée, Dunod, 2004.
La parole éducative, Dunod, 2005.
Travail social et psychanalyse, (sous la dir. de J. Rouzel), Champ Social, 2005.
À bâtons rompus, 40 ans de poésie, Théétète, 2007.
Travail Social et psychanalyse: malaises dans le travail social, Champ Social, 2008.
Le travail social est un acte de résistance, (avec Fanny Rouzel), Dunod, 2009.
Psychanalyse sans frontière (sous la dir. de J. Rouzel), Champ Social, 2010.
Psychanalyse ordinaire, Psychasoc Éditions, 2010.
La supervision d'équipes en question (sous la dir. de J. Rouzel), Psychasoc Éditions, 2010.
Travail social : actes de résistance ? (sous la dir. de J. Rouzel), Psychasoc Éditions, 2011.
Pourquoi l'éducation spécialisée ? Dunod, 2012 ; reparu en 2014 sous le titre de *Travail éducatif et psychanalyse*.
La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif, Érès, 2013.
Le quotidien en éducation spécialisée, Dunod, 2015.
CD chanson : *Mórice Benin interprète Joseph Rouzel*, 2009.

Direction de collections

Joseph ROUZEL a créé quatre collections.

Chez Érès (Toulouse) : L'éducation spécialisée au quotidien (30 ouvrages parus)

Chez Érès (Toulouse) : Psychanalyse et travail social

Aux Éditions du Champ Social (Nîmes) : Psychanalyse (15 ouvrages parus)

Chez Psychasoc Éditions (Montpellier) : Psychanalyse et travail social (6 ouvrages parus)

Participation à des revues

Joseph ROUZEL a publié plus de 200 articles dans diverses revues du champ social ou psychanalytique.

La supervision d'équipes en travail social

2^e édition

Joseph Rouzel

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072998-2

Photo de couverture : © Photographe.eu - Fotolia.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*Aux professionnels : travailleurs sociaux, psychologues,
rééducateurs, formateurs, infirmiers, médecins, chefs de service,
directeurs, responsables associatifs qui m'ont fait confiance
pour mener dans leurs établissements un travail de supervision
ou de régulation d'équipe.*

*À tous les professionnels des pratiques sociales venus se former
au travail de superviseur à Psychasoc,
centre de formation que j'ai créé et dirige à Montpellier
depuis plus de 15 ans.*

TABLE DES MATIÈRES

<i>PRÉFACE À LA 2^E ÉDITION</i>	XIII
<i>PRÉAMBULE</i>	XVII
<i>OUVERTURE. LES ENJEUX DE LA SUPERVISION DANS LE TRAVAIL SOCIAL</i>	XXI
Trois concepts de base	XXIV
Transfert et supervision	XXXV
Question d'un participant	XLII
Ouverture de la discussion	XLIII

PREMIÈRE PARTIE

HISTOIRE ET HISTOIRES DE LA SUPERVISION

1. Freud et Aichhorn	3
Freud, 1925	4
August Aichhorn, éducateur	5
Avertissements	8
Commentaire par paragraphe	9
<i>Paragraphe 1, 9 • Paragraphe 2, 12 • Paragraphe 3, 13 •</i>	
<i>Paragraphe 4, 14 • Paragraphe 5, 15</i>	
2. Les groupes Balint	19
Michael Balint	19
Case work et groupe Balint	20
3. Bion et les petits groupes sans leader	23
La déterminante rencontre avec Beckett	24
La théorie des petits groupes	25
4. Les cartels de Lacan	27
Le groupe et le rapport au chef	28

L'invention du « plus-un »	29
Les effets sur « les-colles »	30
5. Les groupes de formation d'Anzieu et Kaës	33
Vers une « clinique du groupe »	33
Une clinique du groupe est-elle possible ?	34
Une clinique du groupe est-elle souhaitable ?	35
Les groupes de parole	37
6. Introduction de la supervision en France	39
D'une supervision individuelle à une supervision collective	40
Développement et déclin de la supervision dans les institutions	44
La remise en cause de la spécificité du travail social	45
Le tout nouveau souffle de la supervision	47
7. Invention de l'« instance clinique »	49

DEUXIÈME PARTIE

BASES ANTHROPOLOGIQUES ET MÉTAPSYCHOLOGIQUES

8. Définition des termes	55
Supervision	56
Régulation d'équipe	57
Analyse institutionnelle	58
9. Le travail social à l'enseigne du néolibéralisme	59
Les lois du marché, le règne du chiffre	59
La plus-value du travail social	60
Formation ou formatage ?	62
La voix des travailleurs (sociaux)	64
10. La clinique du lien social : la peinture sur soi	69
Qu'est-ce qu'un corps ?	69
Un corps qui parle	70
Non à la jouissance du corps	73
Il n'y a pas d'auto-production du corps	76
11. Anthropie	81
12. Hoc est enim corpus meum	85
L'essence de la métaphore	85
Au-delà du « ça »	87
Parler pour se protéger du vide	89

13. Soin et travail social : un pari sur l'impossible	93
Entre le soin et le travail social	94
Traiter l'Enfant unique et merveilleux	96
Répondre à la demande	100
Comment travailler ensemble ?	101
14. Du côté de l'anthropologie : ce que parler veut dire	105
D'où parle-t-on ?	105
Mise au point : la notion de sujet	108
15. La linguistique : comment ça parle ?	113
16. Parler : ce que la psychanalyse en dit	117
L'humanisation se fait par la parole	117
Quelques principes fondamentaux de la parole	119
Quatre formes de discours, quatre façons de faire lien social	121
Supervision et analyse	123
17. Le transfert	125
La sphère clinique du travail social	125
Étymologie	126
Genèse du concept de transfert chez Freud	126
Les apports de Lacan	127
Le transfert et son maniement dans les pratiques sociales	127
18. Le transfert en formation	131
La supervision et le traitement du transfert dans l'institution	137
19. La notion de structure dans la clinique sociale : névrose, perversion et psychose	141
Névrose	142
Perversion	144
Psy-chose : toujours	144
La rencontre dans le transfert	148
Que trans-faire ?	152

TROISIÈME PARTIE

LA PRATIQUE DE SUPERVISEUR

20. La fonction de superviseur	157
Superviseur : posture ou imposture ?	158
Cherchez l'énigme	160
La posture du superviseur	161

Raconter des histoires	163
<i>Parler, ça fait de l'effet, 164 • L'espace du dire, 165 • Un espace de mise en scène, 166</i>	
La fonction du superviseur	167
<i>La supervision en santé mentale, 168</i>	
21. Le métier de superviseur	171
L'analyse de la demande	171
Le cadre	178
Réponse financière et administrative	184
Statuts administratifs de superviseur	186
Le groupe	190
L'analyse institutionnelle	192
Les trois temps logiques de l'instance clinique	197
Diverses déclinaisons de l'analyse institutionnelle	199
<i>Lourau et l'analyse institutionnelle, 199 • La socioanalyse de Georges Lapassade, 201 • Georges Mendel et la socio-psychanalyse, 201</i>	
Supervisions spécifiques	202
22. Connaissance de l'institution : le quotidien éducatif	205
Deux tranches de quotidien	206
On ne peut tout capter du quotidien...	207
Vers une théorie du quotidien	209
Le quotidien éducatif ?	211
23. Pratique éducative : comment ça s'écrit ?	215
L'écrit et la supervision	216
Pratique de l'écriture et écriture de la pratique	217
La production de savoir par l'écriture	220
24. Formation à la supervision d'équipes de travailleurs sociaux (Psychasoc)	225
<i>Public, 226 • Argumentaire, 226 • Objectifs, 226 • Contenus, 226 • Méthode, 227</i>	
25. Contr(e)rôle, casse-rôle et super-vision	229
Transfert et mise en jeu du Sujet Supposé Savoir	229
Qui soutient qui ?	232
26. Constructions dans la supervision	235
Construction	236
Transmission	236
Le retour du refoulé	238

De la construction de l'analyse aux constructions de la supervision	239
27. Supervision et réalité sociale	243
28. Éthique : ponctuation	247
La mutation du champ social	247
« Que faire ? »	249
L'épreuve de vérité	251
Changer, résister...	252
29. Con(te)clusion...	255
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	259
Adresses utiles et sites Internet	264

PRÉFACE À LA 2^e ÉDITION

DEPUIS 2007, date de la première publication de cet ouvrage, la toile de fond sur laquelle se déploie le travail social, s'est assombrie. La structure des formations autant que l'organisation dans les établissements ont été bouleversés. Ainsi la loi de mars 2014 sur la formation continue produit une véritable spoliation du droit des salariés à se former tout au long de la vie. Il s'agit donc de repenser à nouveaux frais ce que je développe dans cet ouvrage, de n'oublier jamais que la clinique ne prend sens qu'articulée à un contexte politique, ce qui de fait institue la supervision, la régulation d'équipe, l'analyse institutionnelle, dispositifs décrits ici, comme autant de lieux de résistance active. Rien n'est jamais acquis ! Plus que jamais ces espaces d'élaboration de la pratique s'avèrent indispensables en ce qu'ils produisent des effets de respiration, de ressourcement, d'interrogation du sens de l'action, qui permettent aux professionnels de se replonger dans le combat quotidien un peu plus sereins, un peu plus armés, un peu plus confiants. Voici ce que je répondais à un délégué CGT qui me questionnait sur l'état actuel du travail social et du contexte où il s'exerce. Texte légèrement remanié.

Joseph Rouzel, une enquête récente menée par l'UGICT CGT auprès de plus de 700 professionnels du travail social montre que 67 % trouvent leur travail intéressant, voire passionnant, mais dénoncent une perte de sens (66 %). Cela vous surprend-il ?

Cela ne me surprend pas. Je ne suis pas un fana de statistiques, mais à vue de nez je constate un peu la même chose. Dans les stages et les supervisions que j'anime, je rencontre des professionnels de l'action sociale passionnés par leur travail, ayant une haute idée de leur mission auprès des plus démunis de nos concitoyens. Ce sont des métiers finalement peu connus du grand public et peu considérés, y compris en termes de rémunération, au regard de l'investissement qu'ils exigent. De plus il est évident que la flopée de textes qui leur tombe dessus, accompagnés de modes de direction de plus en plus rigides, n'arrangent pas les choses. Bureaucratie et management inspiré de l'industrie font parfois perdre de vue le sens du travail social qui tient avant tout dans le soutien aux personnes, « fraternité discrète », écrit Lacan. La prise en compte de

l'humain qui s'efface petit à petit au profit des procédures participe de cette perte de sens.

Joël Plantet dans la revue Lien social, comme beaucoup d'autres, évoque « un travail social dénaturé » : partagez-vous ce constat ?

Je suis assez d'accord avec Joël Plantet. « Dénaturé » cela signifie que l'on en a changé profondément la nature. Et que ça continue. Un travail social au service des plus démunis, guidé par une clinique du sujet, de la rencontre humaine, éclairé par une éthique où les valeurs de la République se traduisent dans le quotidien des accompagnements, véritable fer de lance de politiques publiques de solidarité... Tout cela constitue le fond commun du travail social. Nous en sommes bien loin. Les options néolibérales de nos différents gouvernements ont sapé cette base. S'il s'agit, comme disent les sociologues, de reléguer des « surnuméraires », non rentables pour le Marché, dans des ghettos institutionnels, pour qu'ils ne fassent pas de vague, les travailleurs sociaux sont alors réduits à n'être plus que les garde-chiourmes de ce « parc humain¹ ».

Sur le site Psychasoc, vous lancez une ALERTE... « l'heure est grave » : Quelles sont les raisons de rester malgré tout optimistes, et à quelles conditions ?

Je ne vais pas répéter mes arguments, ils sont connus et partagés². Les constats de la casse organisée du travail social, que ce soit en formation initiale et continue ou sur le terrain, sont sur la table au vu et su de tous. Mais pour moi il y a et y aura toujours des raisons d'espérer, donc des raisons de vivre. L'histoire n'est jamais écrite définitivement. D'abord je suis heureux de constater chez les professionnels, malgré les obstacles politiques et institutionnels, un véritable retour à la clinique du quotidien, au souci de la relation humaine. C'est le cœur du travail ; sans cela aucune des missions confiées aux ESMS ne saurait aboutir. Mais il y a encore du pain sur la planche. Trop longtemps les travailleurs sociaux ont pris sur la tête des orientations technocratiques qui les ont laissés sans voix. Des modes d'organisations institutionnelles inspirées par le management industriel le plus dur ; des contrôles tatillons incessants qui produisent autant une perte de temps que d'énergie ; des procédures sécuritaires à n'en plus finir ; des méthodologies d'évaluation aberrantes issues directement là aussi de l'industrie (telle la fameuse démarche qualité) confiées à des cabinets d'audits dont les intervenants n'ont la plupart du temps jamais rencontré un usager... La liste serait longue de ce que subissent de plein fouet les travailleurs sociaux. C'est connu. Mais j'ajouterai un bémol : ils n'y sont pas pour rien. Je m'explique. À avoir considéré que l'action sociale allait de soi, qu'on leur devait une reconnaissance de fait, je pense que le malentendu s'est installé. Or le

1. Peter Sloterdijk, *Règles pour le parc humain*, Mille et une nuits, 2000.

2. On les trouvera mis en débat notamment sur le forum de Rezo-travail-social.com.

travail social a cette caractéristique : il ne se voit pas. Ne montrez pas la journée d'un éducateur où on le voit aller à la piscine avec un groupe de jeunes, organiser un repas et une soirée télé, etc. Les retours de bâtons vont pleuvoir : et en plus vous êtes payés pour ça ? Mais si je garde espoir c'est qu'un peu partout j'entrevois deux choses.

- Passé le temps du ras-le-bol et du découragement : d'abord une mobilisation dans nombre d'établissements. Des luttes de résistance éclatent un peu partout. Reste à fédérer ces tentatives. Et là l'action syndicale a tout son rôle à jouer.
- D'autre part, et ça va avec, il y a une véritable prise de conscience d'une nécessité d'évaluation, mais sur laquelle les travailleurs sociaux aient la mainmise. Des formes d'évaluation au plus près de la pratique quotidienne, notamment sous la forme de récit de pratique, sont en train de se développer.

L'espace de la supervision constitue un véritable tremplin pour ce travail. L'art du récit reprend de la vigueur là où le règne du chiffre l'a étouffé. Il s'agit donc encore et encore aujourd'hui de considérer le travail social comme fer de lance de la transformation sociale. Je sais que je prêche à contre-courant de ce qui se trame dans l'ombre que ce soit avec les lobbies de la formation ou les pieuvres associatives qui ont pignon sur rue, qui agissent le démantèlement de l'action sociale, pour en faire de la pâtée pour les fonds de pension... Mais la résistance est toujours venue d'un petit nombre qui serrés en réseaux, finissent pas faire tâche d'huile. J'y crois. Résister, c'est créer...

Je suggère donc au lecteur de lire cet ouvrage à la lumière de ces données actuelles, celles d'un capitalisme débridé qui détruit la planète et ses habitants. Cela lui permettra, au-delà des données historiques, théoriques, techniques que j'ouvre, de penser l'exercice de la supervision comme un mode de résistance face à un monde qui se déshumanise.

Montpellier, Saint Pierre de la Réunion, mars 2015

PRÉAMBULE

« Il faut qu'une pensée agisse, agisse directement, sur l'être intérieur, sur les êtres extérieurs. Les formules de la science occidentale n'agissent pas directement. Aucune formule n'agit directement sur la brouette, même pas la formule des leviers. Il faut y mettre les mains. »

Henri Michaux

CET EXTRAIT du maître ouvrage du poète Henri Michaux, *Un barbare en Asie*, nous invite à un déplacement et de plus, comme il l'écrit, « il faut y mettre les mains ». Phrase qui n'est pas sans faire écho à celle de Jacques Lacan en ouverture de ses *Écrits* en 1966, où il incite le lecteur à «... y mettre du sien ». Y mettre les mains, y mettre du sien... Dans le champ du travail social, cela introduit un coin dans le brut du bois, un grain de sable dans la mécanique des pratiques quotidiennes.

Qu'elles grincent ou qu'elles soient bien huilées, les pratiques sociales ne vont pas sans mettre à mal les praticiens. Les relations avec les usagers, les collègues, la direction, les partenaires, les politiques, qui reposent sur la dynamique de la rencontre, exigent un effort constant des professionnels, qui ne peut être maintenu en tension qu'au prix d'un travail permanent d'« entretien » de l'outil de travail, c'est-à-dire la personne elle-même. Chacun vient dans les métiers du social avec son histoire, ses émotions, sa façon d'être, ses cénesthésies, ses représentations, ses convictions politiques, religieuses, esthétiques, son savoir-vivre ou pas... Ce travail d'« entretien », seule la pratique de supervision (dite parfois analyse de la pratique) le permet à partir de la reprise et de l'élaboration dans l'après-coup des situations vécues. La remise en circulation de l'énergie que toute rencontre professionnelle vient bouleverser, voire bloquer sur le plan psychique et physique, sous forme d'émotion, d'angoisse, de questionnement sans fin, de doute etc. produits par et dans le transfert, c'est ce que l'on est en droit d'attendre d'un superviseur.

En France, depuis quelque temps, la question de la supervision dans le secteur social et médico-social, voire en entreprise, a été soulevée à nouveau après une période d'éclipse d'une bonne vingtaine d'années. En Belgique, ces dix dernières années révèlent une progression marquée de la demande de supervision auprès des organismes de formation continue.

On constate une demande tout aussi accrue en Suisse francophone et au Québec. Cette question revient non sans une certaine confusion. On ressent bien la nécessité dans les équipes de travailleurs sociaux de disposer de lieux d'élaboration de ce qu'ils 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, tout ceci mélangé avec l'analyse des pratiques. Une chatte n'y retrouverait pas ses petits ! D'aucuns, médecins 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 et autres dérivés.

Le projet dans cet ouvrage, véritable manuel théorique et pratique du superviseur, est d'ouvrir un espace de réflexion et d'élaboration pour les praticiens. Il sera tout aussi utile aux équipes de travailleurs sociaux et aux directeurs d'établissement, souvent perdus dans leur demande de supervision. Il s'agira par ce biais de favoriser un déplacement, des prises d'air, voire des prises d'être pour les praticiens du social, là où le quotidien écrase la pensée sous son rouleau compresseur de routines et contraintes, dans un contexte social soumis aux illusions managériales et gestionnaires, cet « ordre dur » comme le désigne Lacan, qui empoisonnent à petit feu les pratiques sociales en instrumentalisant ses praticiens. Il s'agit – principalement dans les métiers de l'intervention sociale – de maintenir vivif l'appareil à penser et à inventer de chacun.

Je dégagerai petit à petit, tout au long de l'ouvrage, qui sera émaillé en permanence d'exemples et de situations tirés de mon expérience, les coordonnées d'une pratique, celle de superviseur, que l'on a pensée jusque-là comme allant de soi. Eh bien, non, ça ne va pas de soi !

Pour ce faire j'ai développé des outils spécifiques, à partir des inventions de mes prédécesseurs : Freud, Balint, Bion, Anzieu, Lacan... et notamment un outil nommé « instance clinique » qui peut se décliner sur plusieurs niveaux : supervision, régulation d'équipe, analyse institutionnelle... L'extension de la supervision dans le domaine scolaire, médical, voire en entreprise sera également explorée.

Cet ouvrage s'ouvre par une conférence que j'ai tenue à Bruxelles en 2004. J'y tenais. Elle contient en germe toutes les idées que je vais développer par la suite. J'en ai gardé volontairement le style parlé, voire décousu, pour faire sentir que le travail de supervision se déroule avant tout sur la scène du théâtre de la parole. Cette parole qui fait le fond de toutes mes publications¹, qui se trouve au cœur du travail social, il s'agissait ici de la faire résonner (raisonner ?) jusque dans l'écriture. Invité par l'association « Chemins de Traverse » à faire une conférence sur les questions de supervision, quelle ne fut pas ma surprise de me trouver

1. Joseph Rouzel, *La Parole éducative*, Dunod, 2005.

en présence de plus de 100 personnes, passionnées par le sujet. Dans la même journée, j'ai découvert que depuis fort longtemps, les travailleurs sociaux belges avaient pris à bras-le-corps cette question. Ils ont créé des associations de superviseurs, se réunissent pour des journées de réflexion, travaillent les situations difficiles rencontrées en cours de supervision, dans des séances dites d'« intervision », écrivent, publient, etc. Cette rencontre, qui restera longtemps dans ma mémoire, fut le point de départ, la planche d'appel de cette réflexion plus approfondie que je présente ici. Elle m'a mis la puce à l'oreille également sur la nécessité de penser la formation des superviseurs¹.

On y trouvera également, selon ma bonne habitude, des textes d'une facture très différente : interview pour une revue, textes de circonstance, et même un conte. Il s'agissait ici dans la forme même du texte, dans sa chair, d'imprimer les mouvements mouvants – et émouvants ! – qui parcourent le travail spécifique de supervision. Pas de vision linéaire, donc ; pas de vision « super », ni supérieure ; pas de manuel scolaire et sclérosant ; pas de recette de cuisine. Mais une échappée, une échappée belle, un cheminement, une randonnée hasardeuse par monts et par vaux, un patchwork versicolore, comme l'est la vie, comme l'est la parole, comme l'est le travail social.

Dernier point de préambule. J'ai émaillé cette réflexion d'extraits de séances de supervision que j'anime depuis plusieurs années. Je n'ai pu évidemment en demander l'autorisation à tous ceux qui en furent les auteurs ou les participants. J'ai tout fait pour qu'il soit impossible d'en deviner l'origine. J'ai changé les lieux, les dates, les noms et parfois les événements. Que ceux qui se sont risqués à ce travail difficile sous ma guidance en soient ici remerciés. L'avancée dans la pratique et la théorie de la supervision provient d'un travail collectif auquel tout un chacun, participant ou superviseur, apporte sa pierre. D'autre part, comme l'énonçait Lacan : nul n'est dispensé de se considérer comme un meuble ! Autrement dit, c'est le point d'appui sur les apports et l'expérience de chacun qui permet cette élaboration constante.

On trouvera ici sans doute une de mes dernières contributions à l'écriture du travail social. Pousser plus loin risquerait de tourner au radotage. Que mes fidèles lecteurs, qui soutiennent le rite et le rythme de chaque parution de mes ouvrages, soient ici remerciés de leur assiduité, de leur relance permanente, de leur étonnement, de leurs « ça ne va pas de soi », de leurs critiques, de leurs « râles », de leur gratitude. Et que vive la relève...

1. L'Institut européen psychanalyse et travail social (Psychasoc) que je dirige à Montpellier a depuis monté une formation de superviseurs et un site entièrement consacré à la question : <http://www.asies.org>. Plus de 200 superviseurs que nous avons formés ou qui sont depuis longtemps dans le métier y sont enregistrés. Cela permet aux établissements de les contacter directement. On trouvera au chapitre 23 la présentation de cette formation.

Ouverture

LES ENJEUX DE LA SUPERVISION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« L'éthique te donne des règles de survie. Mais il ne s'agit pas de ta survie individuelle. Il s'agit d'une survie plus grande que celle-là. C'est en réalité le respect pour ceux de qui tu viens et de ta postérité. C'est l'étude du courant d'où tu sors et dans lequel tu vas créer quelque chose d'encore plus grand quand le temps viendra. »
Théodore Sturgeon, *Les plus qu'humains*.

SUPERVISEUR¹. C'est un mot embêtant : passer de la supervision, c'est-à-dire de la clinique du regard, à une clinique de la parole, ça nécessite un déplacement. Je vais essayer de vous causer, mais les mots c'est sans image. Lorsque Marie-Claude Lacroix m'a convié à cette journée et demandé d'intervenir sur la question de la supervision est venu en sous-main, me frôler les paupières – cela m'arrive de temps en temps, lorsque je lis, je pense ou élabore quelque chose, des références graphiques ou pictographiques ou des souvenirs étranges me traversent – un tableau de Dali qui ne m'a pas quitté et sur lequel je me suis cassé les dents. Je ne comprends pas pourquoi j'y pense, c'est un point de fixité qui doit bien avoir un lien avec la supervision. L'inconscient ça travaille tout seul ; par contre, pour savoir ce que ça nous raconte, ça demande beaucoup de travail.

1. Extrait de conférence.

Ce tableau je vais le décrire, et on verra où cela nous mène...

Je le décris, et chacun le construit. Ce tableau date de 1950¹.

À droite, une petite fille de six ans tient sous son bras un de ces gros coquillages où l'on souffle, ou que l'on met à son oreille pour entendre le son de la mer. En arrière-fond, un paysage très ouvert, avec une partie de ciel, 2/3 de ciel vide, quelques nuages sur la droite. La partie où se trouve cette petite fille est un désert. Au fond, on devine quelques dunes, des rochers... Dans un dessin qui précède ce tableau et qui a permis à Dali de le construire il y avait logé un château, qui visiblement a disparu.

Que fait cette petite fille ? Elle tient dans sa main droite une peau, comme Dali la nomme. C'est une surface, la surface de la mer. La mer, ce liquide, est réduit à une espèce de tissu et la petite fille soulève le voile de la mer. Dans la partie gauche, il y a des roches qui sont entamées. Le tableau ne prend pas l'ensemble de la figuration des rochers, il y a une espèce de coupure, de brisure à cet endroit-là et sous la peau de la mer (c'est dans le titre du tableau de Dali) ça forme une ombre, et dans l'ombre, un chien dort, un chien avec un collier. Voilà la scène : une petite fille de six ans soulève la peau de la mer et sous la peau de la mer, il y a un chien qui dort. Je vous donne le titre de Dali parce que je crois qu'il contient quelques éléments de compréhension : « Moi-même à l'âge de six ans quand je croyais être une petite fille en train de soulever avec une extrême précaution la peau de la mer pour observer un chien dormant dans l'ombre de l'eau ». C'est étonnant comme titre.

On est dans une zone de confusion. C'est un travail de construction, de fiction. Dali se représente dans la confusion des sexes. C'est important cette image qui témoigne de la confusion des sexes. Cela veut dire quelque chose de très simple : quelque chose de la loi du signifiant, de la loi du langage est déverrouillé. C'est assez implacable comme loi : on n'a que deux catégories possibles pour ranger son corps, pour ranger son anatomie, une qui s'appelle homme, l'autre qui s'appelle femme.

C'est une des grandes questions des adolescents. Je pense à un jeune homme qui vient me trouver depuis quelque temps et il se pose la question, est-ce qu'il est homme ou est-ce qu'il est femme ? C'est pas une rigolade, et on ne peut pas répondre par la version anatomique de la chose. Ça ne se range pas comme cela. La question de la sexuation c'est « Où est-ce que j'appareille mon corps dans l'ordre du langage ? » Ce que fait sauter Dali à ce moment-là, ça permet d'explorer ce qui a à voir avec la supervision, à mon avis, c'est que dans cette confusion-là, quelque chose d'un voile se lève, vous entendez l'équivoque sur la peau de la mer(e), c'est quand même pas rien, et qu'est-ce qui dort sous la peau de la mer, un chien.

J'avoue que la question de la confusion est assez voyante et apparente. La question de la voix maternelle est présente dans la conque que porte l'enfant. La question de la peau de la mer, on peut l'ouvrir du

1. On peut voir ce tableau sur : <http://www.psychasoc.com/super.html>.

côté de l'équivoque. Ce qui m'a retenu, c'est la question de ce chien qui dort sous la peau de la mer. Qu'est-ce qui fait que, pris dans la confusion, cette confusion va produire peut-être un apaisement, peut-être un endormissement d'un animal présenté comme un animal domestique, « d'hommesstique » ? Qu'en est-il de la « d'hommesstication » de l'animal qui dort en nous ? C'est une véritable question. Vraisemblablement, mais je ne peux pas l'épuiser car, comme dans tout tableau il y a quelque chose qui se présente comme un point aveugle, je l'associe à quelque chose qui a à voir avec la jouissance, et cela donne une espèce de tension comme cela, avec quelque chose qui possède le corps de l'homme, à savoir que c'est un corps qui veut jouir en permanence. Seul l'appareil langagier, c'est-à-dire le fait de se ranger sous des mots, sous des signifiants, constitue finalement le mode de traitement de cette jouissance.

Quel rapport avec la supervision ? Je ne sais pas... c'est le chien qui dort qui m'étonne. C'est un tableau qui n'est pas à voir, comme beaucoup de tableaux d'ailleurs, c'est un tableau qui donne à voir quelque chose qu'on ne peut pas voir justement. La jouissance, c'est quelque chose qu'on ne peut pas voir. Je ne sais pas si cela va me permettre d'avancer, mais cela m'a mis en tension entre quelque chose qui est de l'ordre du signifiant et quelque chose qui est de l'ordre de la jouissance. On pourrait appeler cela la vie, si ça ne vous dérange pas. On est en vie, ce n'est pas un scoop. Par contre, lorsqu'on se demande un peu précisément ce que c'est que cette vie qui habite notre corps, on est devant quelque chose d'un peu étrange. Qu'est-ce que cette vie qui nous dérange, nous submerge, nous dépasse, n'arrête pas de nous faire bouger ? Je pense, au risque de vous choquer, que la vie chez les humains se présente comme un toxique. C'est à proprement parler ce que de façon paradoxale Freud nommait : pulsion de mort. Le chien qui dort, qui a l'air pacifié, eh bien il ne faut pas s'y fier ! Un chien qui dort ça peut se réveiller assez rapidement et ça mord. Autrement dit, le mode de traitement qu'il y a chez les humains de ce toxique vital, c'est un traitement par le signifiant, par le fait de parler.

Voilà alors ce que met en jeu la question de la supervision, c'est quelque chose de complexe, quelque chose qui a à voir avec une certaine confusion. Je vais essayer de développer la question en deux parties et cela permettra de faire un point de ponctuation en milieu de matinée.

D'abord j'exposerai¹ les fondements de ce que j'ai bricolé pour soutenir cette pratique-là. Je crois que chacun d'ailleurs est appelé à bricoler son propre bricolage.

Dans une deuxième partie j'exposerai le dispositif que j'ai monté – pas de toutes pièces –, mais comme les peintres surréalistes, comme Max Ernst, j'ai pris des bouts de pratique et j'ai créé quelque chose

1. Conférence de Joseph Rouzel, le 20 février 2004, à Bruxelles. Cette transcription a été réalisée par l'association bruxelloise Chemins de traverses. Je remercie Marie-Claude Lacroix et Charles Lejeune de m'avoir invité dans ce cadre et d'avoir réalisé ce difficile travail de reprise écrite de cette conférence.

qui me va bien, qui va à ma main. Dans un texte des années trente sur la technique psychanalytique, Freud explique qu'il a « bidouillé » le dispositif de la cure analytique à sa façon. Pendant un moment, il travaillait en face-à-face, et dans une lettre à Ferenczi, il explique que 10 heures par jour en face-à-face, ça le fatigue un peu et ça vient troubler le travail, à savoir que les patients guettent en permanence sur son visage une approbation, une réponse, un retour... et c'est comme cela qu'il invente le dispositif fauteuil-divan. On brise la « super vision » dès qu'on sort du règne du regard pour laisser place à quelque chose qui est de l'ordre de la parole. Dans ce texte des années trente, il dit que ceux qui suivront devront aussi se faire un outil à leur main. Ça me paraît important pour ne pas tomber dans le fétichisme du dispositif. Ce n'est pas le dispositif en tant que tel qui est important, c'est le fait qu'on puisse y naviguer en toute confiance. Sans doute est-ce le type d'appareillage qui n'est jamais terminé, toujours à remettre en cause, en fonction de ce qui s'y passe.

Donc, deux temps : un où je poserai les éléments fondamentaux, les miens et on pourra échanger là-dessus, et un temps où je présenterai le dispositif que j'ai appelé « instance clinique », pour sortir du terme « supervision » qui me paraît malheureux dans la mesure où il implique toute une série de références du côté de l'imaginaire qui ne me semblent pas intéressantes. Lacan en son temps avait proposé « superaudition ». Ça ne me paraît pas beaucoup plus heureux. Le « super » serait peut-être à mettre à la poubelle, car le mot « super » indique tout de suite l'idée qu'il y a l'œil du maître qui va venir scruter des pratiques. On est appelé à inventer quelque chose de nouveau, une nomination inédite. Si vous avez des idées, n'hésitez pas.

TROIS CONCEPTS DE BASE

Je suis un peu limité. Je parle à partir du discours et de la pratique de la psychanalyse. Il y a d'autres entrées possibles dans la question. J'ai choisi cette porte et j'ai déjà beaucoup à faire avec cela. Dans la discussion, on pourra témoigner qu'il y a des entrées dans des discours différents, qui sont fondées dans des logiques différentes. Ne prenez donc pas ce que je vais dire comme une position exclusive en tant que telle. Comme tout le monde n'est pas familiarisé avec les concepts de la psychanalyse, cela demande que je m'explique.

Pour construire l'affaire, je vais articuler, mettre en série trois concepts pour arriver à la pratique de la supervision. Pourquoi la supervision ? Parce qu'il y a le transfert. La question de la confusion dont je parlais tout à l'heure, elle naît du transfert, donc voici un concept clé, fondamental de la psychanalyse : *le transfert*. Pourquoi le transfert ? Parce qu'il y a un *objet*, un objet un peu particulier en psychanalyse. Et pourquoi il y a un objet ? Parce qu'il y a la *pulsion*.

Voilà un peu ce que j'aimerais articuler, remonter de la question de la supervision, pour la fonder en tout cas, remonter à la question du transfert, de l'objet et de la pulsion.

Cela force à repartir du point de départ – qui n'est pas le point de départ de Freud, d'ailleurs. Le concept de pulsion n'apparaît qu'en 1905, dans les *Trois essais sur la théorie de la sexualité*¹. C'est pourtant un concept fondateur de la théorie analytique. On a parlé tout à l'heure du mythe fondateur de ceux qui empruntent des chemins de traverse. Avec la psychanalyse, on a affaire à un discours un peu particulier, à savoir que lorsque Freud élabore ce concept de pulsion, il s'empresse de dire : « C'est notre mythologie ». Autrement dit « ne cherchez pas à construire des appareils », comme Reich a voulu le faire pour enregistrer les variations de la pulsion dans sa boîte à orgone... On n'est pas dans le domaine de la biologie, ce qui est un peu compliqué parce qu'on a l'habitude de penser avec des modes de raisonnement qui sont ceux de l'observation et de la clinique médicale. Ici on a affaire à une tentative de mettre dans des mots quelque chose qui est sans mot : qu'est-ce qu'il en est de l'origine de l'homme ?

Freud emploie deux mots différents dans ses textes : *Instinkt* et *Trieb*. Une psychanalyste française, Marie Bonaparte, princesse de Grèce (un film, de Benoît Jacquot est sorti sur cette grande dame), qui était une analysante de Freud, a racheté sa vie aux Allemands et a sauvé une partie de ses manuscrits. Malheureusement dans ses traductions de Freud, elle traduit ces deux mots par instinct... C'est ainsi qu'on trouve instinct de vie, instinct de mort, ce qui n'est pas ce que Freud raconte. Le terme d'instinct est à réserver aux animaux. Il y a dans le corps animal quelque chose qu'on pourrait appeler un savoir, un savoir particulier, qui permet aux animaux de se brancher sans médiation sur leur environnement, pour survivre. Voilà un peu ce qui relève de l'instinct (*Instinkt*) sans qu'on sache vraiment ce que c'est. Les animaux ont un rapport d'immédiateté à leur environnement.

Le terme de pulsion (*Trieb*), Freud va le chercher dans la langue allemande, pour dire ce qu'il en est d'un organisme animal – voilà le chien qui dort auquel on va mettre un collier –, d'un organisme biologiquement animal qui est le nôtre, appareillé à l'ordre du langage. Lorsqu'il essaie de cerner la question de la pulsion, c'est de ce côté-là qu'il va la trouver, à savoir comme il le dit dans la définition de ce texte de 1905² : « Ce point limite entre le somatique et le psychique ». C'est ce point d'articulation, de ligature, comme le dit Pierre Legendre, entre la biologie de notre corps, le vivant, la vie qui est en nous et l'ordre auquel nous sommes soumis, à savoir que nous parlons et que ça obéit à des lois³. C'est cela qui

1. Sigmund Freud, *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, 1962.

2. *Trois essais sur la théorie de la sexualité*.

3. Pierre Legendre, *Le Crime du caporal Lortie, Traité sur le père*, Fayard, 1989.