

Débusquer les enjeux contradictoires à l'aide de la pensée complexe

*Mariette Grisel et Colette Lechenne, consultant*es d'équipes

1. Introduction

La question des enjeux au sein d'une équipe de travail retient depuis longtemps notre attention, notamment dans le contexte de la supervision d'équipe. Si les enjeux ont toujours existé, ils deviennent aujourd'hui un point nodal auquel il faut être attentif pour faire évoluer une dynamique d'équipe, en permettant à cette dernière de développer des compétences nouvelles de penser.

La parution de cet ouvrage est pour nous l'occasion de partager avec le lecteur notre réflexion et de passer en revue les différentes étapes qui ont jalonné notre pratique de superviseur d'équipe.

Notre principale source d'inspiration sera la pensée complexe, au sens où Edgar Morin l'a développée. Nous montrerons plus particulièrement en quoi la pensée complexe nous permet de placer les enjeux dans une perspective dynamique pour les équipes avec lesquelles nous travaillons. Sur un plan théorique, nous resterons très attachées à certains concepts systémiques, que nous lirons à la lumière de la pensée complexe, afin d'étayer notre modèle de superviseur.

Nous avons déjà évoqué certains aspects de notre *modélisation* dans nos précédents articles. Notre intention est de proposer une réflexion qui relie différents aspects déjà abordés, tels la *résilience*, la *rencontre dans la relation d'aide*, le *contexte de supervision* dans une équipe pluridisciplinaire: autant de repères en travail social, avec, comme référence, l'approche systémique, pour en arriver aux enjeux contradictoires.

Nous situons le contexte de notre réflexion dans la supervision d'équipe. Aussi nous concentrerons-nous sur des interventions menées suite à des demandes de travailler le fonctionnement d'équipe, la *dynamique* d'équipe ou encore le *mode de communication et d'organisation* de l'équipe.

Les équipes que nous supervisons évoluent dans notre société et sont donc elles-mêmes traversées par les grandes questions de notre époque:

1. Comment se réaliser soi-même au sein de son travail ?

2. Comment appartenir à une équipe tout en gardant le sentiment d'être reconnu comme individu dans sa singularité ?

3. Le travail en institution, la réalisation de soi, la vie privée, le projet professionnel sont aujourd'hui des exigences contradictoires ; comment appréhender chacune de ces dimensions pour permettre aux individus et aux équipes d'effectuer des choix ?

Nous nous sommes aperçues que ces enjeux contradictoires placent les membres d'une équipe face à des tiraillements difficilement gérables. Comment rétablir de ' l'humanité » entre des professionnels qui évoquent de manière récurrente l'irrespect, la non-reconnaissance, la solitude ? Comment comprendre le fait que les professionnels perdent le sens de leur responsabilité, de leur engagement relationnel et manifestent un profond découragement, qu'il prenne la forme de symptômes physiques ou psychiques ? Comment tenir compte de ces enjeux, quand il s'agit de créer un espace de pensée au sein du groupe ?

Comment construire un espace de pensée commune au groupe (un « nous » qui prend corps) sans que les ' JE » aient le sentiment de se perdre?

Ces questions nous ont amenées à formuler l'hypothèse suivante: c'est en *débusquant* les enjeux parfois contradictoires et en construisant la réflexion à partir de ces derniers, que nous pouvons développer un espace de pensée qui intègre la complexité. Car un des dangers qui guette tout groupe en difficulté, c'est l'appauvrissement de la pensée. Les modèles de pensée réductionnistes et simplificateurs ne font qu'alimenter, selon nous, les difficultés des équipes.

En prenant appui sur le modèle de la complexité, le superviseur pourra aider les équipes et chacun

de leurs membres à retrouver un espace de choix possibles et à développer une réflexion mobilisant la créativité.

Nous parlerons d'abord de notre positionnement de superviseur, puis nous poserons les repères théoriques qui guident nos interventions, avant de présenter les repères techniques qui les organisent.

2. Superviseur d'équipe: quel positionnement?

Le positionnement du superviseur mérite d'être évoqué dans son intentionnalité. Nous partageons en ce sens cette réflexion d'Edgar Morin:

«Nous pouvons affirmer ceci: dans des situations complexes, c'est-à-dire là où dans un même espace et dans un même temps il y a non seulement de l'ordre mais aussi du désordre, là où il y a non seulement des déterminismes mais aussi des hasards, là où émerge l'incertitude, il faut l'attitude stratégique d'un sujet; face à l'ignorance et à la confusion, sa perplexité et sa lucidité sont indispensables.» 1.

Au fil du temps, nous avons adopté une position de tiers dans le cadre des supervisions d'équipes. Cette position nous permet de créer un espace d'étayage avec les équipes. Elle met en évidence la notion d'altérité, au sens philosophique du terme : qui est l'autre pour moi ? Comment est-ce que j'entends ses propos ? Que me renvoie l'équipe : l'autre au sens individuel, mais aussi l'autre comme groupe ? Ce questionnement sera activé par le superviseur à travers ses attitudes, ses questions, ses reformulations.

Cette position de tiers s'inscrit également dans la recherche de SENS. Ensemble, tant l'équipe que nous, nous cherchons ce qui fait SENS. Nous allons construire ensemble du sens ! Cette réflexion s'oppose à la quête de la vérité ou à la volonté d'«avoir raison». Le superviseur aura une position d'entraide dans la mesure où il rendra possible la circulation de l'information entre tous et où il mettra en perspective les enjeux, parfois contradictoires, liés aux sujets de réflexions proposés.

Cette attitude repose sur le présupposé que la réalité n'est pas un monde en soi, mais qu'elle est une « construction sociale» 2. Le sens ne se produit pas dans la singularité de notre esprit, mais se construit dans des relations significatives. C'est de cette confrontation que naissent la nouveauté et la co-construction. De fait, notre positionnement ressortit davantage de la philosophie et de l'éthique que de la stratégie et de la technique.

Si l'on veut définir le rôle du superviseur de manière générale, on dira qu'il est habilité à favoriser la communication et à stimuler l'expression des pensées de chacun. Chaque membre d'une équipe est acteur de sa réalité, mais aussi observateur, penseur, concepteur ; il est dès lors capable de participer à la construction d'une dynamique qui va produire des stratégies pour faire face à la tâche qui attend l'équipe.

Dans cette dynamique, les idées du superviseur s'exprimeront sous forme d'hypothèse de compréhension.

Le superviseur, dans cette perspective, ne prend pas une position d'**expert** ; il va en revanche favoriser la formulation des points de vue des uns et des autres. Ce faisant, il renforce l'expression des enjeux, même si ceux-ci sont contradictoires dans la discussion. Les solutions peuvent émerger dans un cadre donné, en l'occurrence au sein de la supervision. Le travail de stimulation met l'accent par exemple sur l'importance des dépendances réciproques. Cette mise en lien peut favoriser soit de nouvelles idées, soit de nouvelles relations au sein d'une équipe. Le superviseur encourage aussi les projections dans l'avenir et l'imaginaire du groupe pour dégager, précisément, des énergies positives qui soutiendront la réflexion.

Le langage est le véhicule privilégié de ce travail de création collective, dont la finalité est une construction de sens, nouveau ou transformé grâce à l'interaction avec autrui. Par sa capacité à rebondir, le superviseur peut relancer le débat, reconnaître les projections qui sont faites, créer un climat d'échanges authentiques et respectueux, favoriser un échange constructif.

3. Nos supports théoriques

La réflexion que nous menons s'inspire de la théorie des systèmes, de la théorie de la communication et de la pensée complexe. Influencées par le courant postmoderne, la cybernétique de deuxième ordre et le constructionnisme social, nous nous inscrivons dans un modèle systémique imprégné du courant de la pensée de la complexité qui est aujourd'hui le moteur de l'évolution de ce modèle. Les références qui nous ont conduites dans cette direction ont pour dénominateurs communs la reconnaissance de l'importance du *contexte* dans le cadre de la supervision d'équipe, d'une part, et la mise en évidence de la *relation* qui s'établit entre le superviseur et le groupe, d'autre part.

Le contexte

Le contexte est un concept sur lequel nous prenons constamment appui. Il permet de donner sens, donc de se situer dans l'espace, dans le temps et dans la relation. Il est indispensable à la mise en œuvre de la pensée complexe et à la reconnaissance des enjeux relationnels dans lesquels les équipes se retrouvent.

La circularité

La notion de circularité permet de repérer les interactions entre les différents membres d'un groupe. Une des caractéristiques de la boucle circulaire est que l'information est dans l'interaction, ce qui signifie qu'aucun élément du système ne contient la totalité de l'information sur l'interaction. Dans la boucle circulaire, chaque élément est à la fois cause et effet. Dans cette modélisation, la place du tiers, occupée en l'occurrence par le superviseur, est intéressante, car le tiers peut renvoyer une image de cette circularité au groupe et proposer ainsi une autre lecture du fonctionnement du groupe.

Le principe d'autorégulation

Il s'agit d'un principe qui donne des informations sur la souplesse ou la rigidité d'un système à la lecture de ses ressources. En supervision, cette lecture du groupe nous permet de nous situer par rapport à lui et de construire des hypothèses sur sa flexibilité, en particulier sur la flexibilité de son mode de pensée.

Le principe de totalité

Lorsqu'un élément du système bouge, les éléments du système se resituent en fonction de ce mouvement. Ce principe, dit de totalité, nous permet de voir quelles sont les places que le groupe va nous attribuer en tant que superviseurs. Nous repérons ainsi les diverses influences au sein même de l'équipe et sommes rendus attentives à la manière dont les changements de places y sont vécus.

La pensée complexe

En ce qui concerne la pensée complexe, nous nous inspirons très largement des travaux d'E. Morin. Il nous paraît important de poser en préambule quelques repères, aussi bien philosophiques que didactiques, concernant l'erreur et la vérité.

L'esprit humain ne reflète pas le monde extérieur, mais produit des représentations, des notions, des idées par lesquelles il le perçoit et le conçoit. Les représentations guident nos discours et nos actions. Nos idées sont donc des traductions et des constructions ; en tant que telles, elles sont susceptibles d'erreur.

L'idée de vérité aggrave le problème de l'erreur, car quiconque croit détenir la vérité devient insensible aux erreurs qui peuvent surgir dans son système d'idées et tient pour erroné tout ce qui contredit sa vérité. L'idée de vérité est la plus grande source d'erreur que l'on puisse envisager : l'erreur fondamentale consiste en effet à s'approprier le monopole de la vérité.

La recherche de la vérité est une quête sans fin qui passe par l'essai et l'erreur ; elle ne peut

s'exercer que de façon vagabonde et itinérante.

Dans la pensée courante, quand une contradiction surgit au sein d'un raisonnement, elle est signe d'erreur, ce qui signifie qu'il faut faire marche arrière et reprendre le raisonnement. Dans la pensée complexe, en revanche, lorsqu'on aboutit par des voies empirico-rationnelles à des contradictions, ce n'est pas le signe d'une erreur, mais la découverte d'une couche profonde de la réalité, dont notre logique ne saurait rendre compte, en raison même de sa profondeur.

En résumé, chaque individu construit la réalité qu'il observe et développe son point de vue avec ses croyances, ses théories, ses idéologies ; dans cette perspective, il est indispensable d'intégrer l'erreur et de concevoir différemment la notion de vérité.

La pensée complexe étant un style de pensée et d'approche du réel, elle engendre sa propre stratégie, inséparable de la participation inventive de ceux qui la développent.

La pensée complexe n'est jamais une pensée complète; elle est une pensée articulante et multidimensionnelle. Elle implique par principe la reconnaissance des liens entre des entités que nous devons nécessairement distinguer et non pas isoler les unes des autres. La pensée complexe est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non-morcelé, non-divisé, non-réductionniste, et la reconnaissance du caractère inachevé et incomplet de toute connaissance.

Au départ, nous ne pouvons prendre appui que sur l'ignorance, l'incertitude et la confusion. La pensée complexe implique toujours, par conséquent, un double jeu : simplifier/complexifier. Dans ce double jeu, la pensée complexe se montre consciente de nos moyens intellectuels face au réel.

La pensée complexe associe des concepts qui parfois s'excluent et se contredisent, mais qui, lorsqu'on les associe de façon critique, produisent une réalité logique plus intéressante et englobante que lorsqu'ils sont séparés.

Vers quelle articulation allons-nous ?

Notre support théorique est le modèle systémique. Au fil de notre évolution, nous avons adopté l'optique de la complexité, qui se caractérise par deux niveaux essentiels. 3.

A un premier niveau, les systèmes humains sont considérés «comme articulation[s] complexe[s] de multiples niveaux complémentaires et corrélés». Ce qui implique que nous abandonnons le modèle réductionniste, qui se traduit par une logique du ou/ou, pour adopter «une logique d'intersection dialectique de type et/et».

A un deuxième niveau, on constate que chaque aspect de la réalité humaine est relié, tout en présentant en même temps «une autonomie propre et irréductible». Ce qui implique que chaque niveau est articulé à l'ensemble et peut, par ailleurs, être analysé et compris dans sa structure propre et autonome.

4. Principes organisateurs de nos interventions

La pensée complexe nous permet d'appréhender la question des enjeux contradictoires. Grâce à elle, nous pouvons repérer les logiques antagonistes, rechercher leur complémentarité, ou trouver des priorités en fonction des finalités que le système poursuit.

La pensée complexe nous permet de mettre en liens les différents niveaux d'interactions dans une équipe et les enjeux relationnels dans lesquels les membres de l'équipe peuvent être pris.

Ce processus de réflexion se développe dans une forme de tâtonnement. La théorie permettra de prendre appui et d'interroger la pratique et le vécu. C'est dire que l'expérience est au service de la théorie. En revanche, la théorie est un rappel de concepts qui sert de filet dans le processus de recherche.

Dans le contexte de la supervision d'équipe, cet a priori théorique nous invite à promouvoir les échanges entre les membres du groupe. La connaissance de soi, le soi en relation avec l'autre, le soi en relation avec le groupe, le soi en relation avec une personne étrangère au groupe (le superviseur) deviennent des points d'appui pour promouvoir la créativité, des stratégies, des idées nouvelles au sein du groupe. Ce travail réflexif va permettre un échange à plusieurs niveaux.

La question du rapport au savoir est, à notre époque, une question essentielle. Nous sommes face à une multitude de savoirs, à une multitude de théories.

Quels sont les connaissances et les savoirs présents au sein du groupe? Comment ces savoirs sont-ils intégrés par le sujet? Comment sont-ils intégrés par le groupe? Quels sont les enjeux contradictoires présents au sein du groupe autour des savoirs? La pensée complexe va nous guider pour faire émerger les différents niveaux de connaissances des membres d'un groupe et permettre une rencontre entre ses membres. Cette rencontre suscitera probablement de nouvelles lectures de la réalité, qui poseront la question du positionnement de chacun face aux enjeux présents.

Force est de constater que les enjeux autour de la connaissance et des modèles d'intervention reviennent en force et s'interprètent en termes d'enjeux de pouvoir. Comme les enjeux entre médecins/éducateurs – le point nodal étant le secret médical – ou entre avocats/assistants sociaux – les niveaux ne sont pas les mêmes, mais le législatif prend une place de plus en plus importante dans le domaine social. Notre modèle sera particulièrement approprié dans les équipes pluridisciplinaires, ou précisément la multiplicité des savoirs permet un enrichissement du dialogue.

La notion de co-évolution, le rapport au temps, le processus

Du point de vue systémique, la question de l'évolution d'un système est centrale. La crise est perçue comme une étape nécessaire à toute évolution. Elle amène avec elle son lot d'incertitudes: quel sera le nouvel équilibre du système? Relevant de l'épistémologie, la question de l'évolution met l'accent sur la dimension dynamique des systèmes et la capacité d'intégrer de nouvelles réalités.

La question du processus est très présente dans les supervisions d'équipe. Nous intervenons fréquemment dans des équipes en crise, qui cherchent à gérer cette situation le mieux possible. Les équipes travaillent de leur côté avec des personnes en crise, ce qui va inévitablement avoir un effet sur leur compréhension des situations. Nous travaillons aussi avec des équipes qui refusent l'évolution, pour qui le temps n'a pas d'importance. Ou avec des équipes qui évitent la crise et demandent une supervision à titre préventif, comme s'il était bon que l'incertitude créée par la crise soit maîtrisée au travers de la supervision.

La question du temps est un enjeu majeur à notre époque. Nous rencontrons constamment des équipes qui sont sous pression: faire plus avec moins de moyens (en termes de rentabilité); faire mieux dans un laps de temps plus court (ne pas tenir compte du temps nécessaire pour intégrer); ne pas avoir le temps de la réflexion (la complexité des situations n'est pas prise en compte, il s'agit de simplifier la réalité).

Les pressions autour du temps vont engendrer de nouveaux enjeux pour les équipes et peuvent même les plonger dans des enjeux contradictoires, par exemple entre le propre rythme de travail des équipes, celui des usagers/enfants/clients et les finalités de l'institution.

Le principe d'auto-organisation

Une équipe de travail est un système composite en interaction avec l'environnement (institution, clients, familles, réseaux secondaires, pouvoirs publics, etc.) à la fois vivant et humain. 4.

Une équipe possède une structure hiérarchisée, avec des frontières délimitant le dedans du dehors.

Ces frontières vont permettre de contenir l'équipe; celle-ci développera un certain nombre de croyances autour desquelles le groupe se mettra d'accord implicitement. Le groupe créera aussi des rituels qui vont «maintenir le fonctionnement du système comme un ensemble, procurant à la fois un sentiment de cohérence et d'appartenance» 4.

Cette lecture auto-organisationnelle nous permet de travailler avec les équipes sur le plan de leurs croyances et de leurs rituels, et de développer leur créativité. Nous pouvons ainsi introduire, dans le temps d'échange qu'est la supervision, différents niveaux de lectures et donc ouvrir et faire exister plusieurs réalités. Maturana et Varela ont mis en évidence la notion d'organisation au sein d'une équipe (ou d'une institution) qui va influencer, voire déterminer pour chacun de ses membres son identité et son appartenance à ce groupe. Cette conception inclut l'observateur dans les phénomènes à identifier et à comprendre. Le groupe a la nécessité de se reconnaître par lui-même, mais il a aussi besoin de la reconnaissance du monde extérieur (l'observateur) pour se sentir légitimé dans son identité de groupe.

4.1. Stratégies d'interventions

Nous travaillons avec trois repères qui vont nous permettre d'intégrer la notion du temps dans les supervisions que nous faisons. Il s'agit de:

- faire corps avec sa propre vie, c'est-à-dire construire du lien à l'intérieur de sa propre vie;
- s'inscrire dans la temporalité. Où en sommes-nous de notre rapport au temps? de notre rapport à la mort?
- réinvestir le présent comme un espace d'expériences.

Les repères qui jalonnent nos stratégies d'interventions sont:

- La contextualisation des problèmes;
- L'articulation des expériences et des connaissances;
- L'incertitude comme faisant intégralement partie de la réflexion;
- Le rappel explicite des finalités;
- La coexistence des positions jugées comme antagonistes pour tenter de penser «et/et» plutôt que «ou/ou»;
- L'inscription de cette construction de pensées dans un processus.

4.1.1. La contextualisation des problèmes

Pour tenter de sortir d'une pensée simplificatrice et réductrice, il est intéressant de la problématiser, c'est-à-dire de se permettre d'utiliser tous les points de vue exprimés. Pour favoriser ce processus, le superviseur propose un cadre d'échange où la parole de chacun est écoutée, reconnue et respectée. Ce cadre d'échange – la critique étant comprise comme une confrontation de points de vue – a pour but de favoriser des mouvements de différenciation nécessaires à la vie d'une équipe, sans que ces mouvements soient vécus comme des attaques personnelles.

Ainsi, notre position de superviseur consiste à instaurer une dynamique qui ne situe personne dans le tort ou la raison, dans laquelle personne ne détient la «Vérité», mais au contraire dans laquelle l'avis de chacun est l'expression de sa construction de la réalité. Il s'agit là d'instaurer une perspective constructiviste dans la dynamique d'équipe.

4.1.2. L'articulation des expériences et des connaissances

Mettre en évidence les forces de changement et les forces de non-changement permet de mener une réflexion révélant les antagonismes. C'est au travers de ces antagonismes visibles dans tout groupe que pourront être repérés les membres générateurs de mouvements et ceux qui résistent au changement. Ces forces contraires, donnant naissance à des conflits où l'émotion domine toute réflexion, sont nécessaires à la recherche de l'équilibre du système. Dans un système en recherche d'équilibre, faire exister les positions différentes dans une lecture où chacun est perçu comme nécessaire à la vie du groupe, va permettre de reconnaître et accepter les positions de chacun dans des forces de changement et des forces de non-changement.

Cette réflexion conduit aux questions suivantes: Qu'est-ce que changer? Ou, qu'est-ce qui **devrait** être changé pour que la situation s'ouvre à d'autres alternatives? Ou, qu'est-ce qui pourrait être changé pour que la situation s'améliore? Le changement est au cœur de cette démarche et touche à la souffrance, à la prise de risque, à l'évolution, etc.

4.1.3. L'incertitude comme faisant intégralement partie de la réflexion.

L'introduction de la relativité dans les échanges crée un processus réflexif au sein du groupe. Par ce processus réflexif, le groupe pourra réfléchir à ses croyances, peut-être les nommer et ainsi en prendre conscience. Ce travail amène souvent à parler en termes d'idéal de groupe. Parfois nous sommes confrontées à un idéal de transparence ou à un idéal d'harmonie. L'harmonie personnelle par la réalisation de soi et l'harmonie du groupe peuvent se révéler être un enjeu contradictoire, où l'une des dimensions ne va pas de pair avec l'autre: la nécessité de faire des choix pour soi ou pour le groupe apparaît alors contraire à un idéal d'harmonie. En réintroduisant le principe de relativité, nous permettons de créer de la distance avec ce qui fait problème, mais aussi avec l'idéal du groupe. Nous pouvons alors réfléchir aux tensions entre l'individu et le groupe. De cette réflexion, de nouvelles perspectives émergeront en termes de lectures de la réalité, mais aussi en termes de choix possibles.

4.1.4. La coexistence des positions jugées comme antagonistes pour tenter de penser «et/et» plutôt que «ou/ou»

Ces enjeux contradictoires renvoient à la théorie des «soi multiples» développée dans le constructionisme social par Harlene Andersen et Kenneth Gergen. Cette approche met en évidence une relation entre la dimension interne du sujet et la dimension inter-relationnelle:

1. Sur le plan interne: les différents aspects de soi sont présents en fonction de notre expérience de vie relationnelle, émotionnelle et intellectuelle. La quête sera de maintenir une continuité du soi. Nous utilisons intentionnellement le terme de «quête», car le sujet peut avoir des désirs contradictoires ou être pris dans des conflits de loyauté qui auront une implication sur son positionnement.

2. Sur le plan relationnel: la rencontre devient l'occasion de créer et de vivre des expériences qui vont modifier la perception que le sujet a de lui-même. Le verbe «modifier» peut signifier ici confirmer, infléchir, mettre en contradiction....

4.1.5. L'inscription de cette construction de pensées dans un processus

Dans une réflexion autour d'un problème ou d'une situation, proposer une lecture en termes de processus va faire exister le temps. Il semble nécessaire de revitaliser ce rapport au temps – impliquant le passé, le présent et le futur –, quand on sait que chaque individu et chaque groupe le vit différemment, selon certains critères qui lui sont propres. Ainsi, dans la réflexion d'un groupe, la prise en compte du temps dans ses trois dimensions – passé, présent, futur – permet de considérer l'histoire dans ce qu'elle a d'éclairant pour le moment présent et pour l'avenir, comme le disait il y a fort longtemps Saint Augustin: «Il y a trois temps: le présent du passé, le présent du présent et le présent du futur» (E. Morin).

Le rapport au futur sera envisagé comme aléatoire, incertain et cependant ouvert à d'innombrables possibles, sans qu'il y ait promesse de réalisation ou d'accomplissement.

4.2. Quelques enjeux pour le superviseur

Relevons qu'une des difficultés majeures qui se présente pour le superviseur réside sans doute dans l'élaboration rigoureuse que nécessite la pensée complexe.

Le risque est de passer rapidement de la complexité à la complication. Le langage est très important dans ce travail et le choix des mots va permettre de préciser la pensée et les intentions de chacun. La confusion et l'insécurité sont des sentiments qui peuvent surgir au cours de ce travail d'élaboration. Ils seront pris comme des rétroactions liées au processus d'échanges en cours et seront transformés de telle façon à augmenter la clarté, à affiner l'analyse et, finalement, à stabiliser les préoccupations. Les rétroactions deviennent précieuses dans ce travail: pour le superviseur, elles sont des indicateurs de l'évolution du groupe et de sa capacité à prendre appui sur ce modèle pour élargir sa vision du problème.

Dans ce modèle, le rôle du superviseur est un rôle actif, qui engage à la discussion et qui invite à assouplir les positions. Ce travail d'assouplissement concerne aussi le superviseur quant à sa propre vision des choses.

En étant attentif à ses propres mouvements internes, le superviseur pourra repérer les enjeux contradictoires qu'il vit et trouver un terrain de conciliation avec lui-même. Le superviseur, qui a pour outil de travail prioritaire les allers et retours entre son monde interne et la dynamique de l'équipe, travaille avec le plus précieux des mouvements.

4.3. Quelques exemples

L'image qui vient souvent à notre esprit lorsque nous rencontrons pour la première fois une équipe est celle de la découverte d'un nouveau territoire, avec sa culture, sa langue, ses habitants, ses habitudes; nous chaussons des lunettes d'ethno-anthropologue, curieuses de découvrir, de nous faire expliquer et d'apprendre.

Au fil des différentes étapes de la réflexion, les outils et les formes d'intervention que nous développons se sont multipliés pour appréhender le contexte, rencontrer les équipes et construire avec elles cet espace de réflexion qu'est la supervision d'équipe. Les stratégies d'intervention sont appréhendées comme ouvertes, évolutives, faites d'imprévus et de nouveautés. Nos stratégies laissent place à l'improvisation et à l'innovation, mais nous prenons aussi des initiatives et des décisions.

En tout premier lieu, nous rencontrons l'équipe et chacun des individus qui la composent; il se joue dans ces premiers moments quelque chose d'irrationnel mais d'important qui va alimenter notre curiosité et notre désir de «découverte»! Comme le dit E. Levinas: «Rencontrer autrui, c'est être tenu en éveil par une énigme». 5. Cette première rencontre s'articule autour d'une demande.

La demande sera travaillée de façon à préciser les enjeux présents dans la situation actuelle. Nous donnerons la parole à chaque membre de l'équipe pour savoir comment chacun comprend la demande. Dès la première rencontre, les enjeux (parfois contradictoires) sont mis en évidence par le superviseur et activés par les questions qu'il pose.

Nous revenons souvent sur quatre repères qui nous permettent de construire notre stratégie. Il s'agit :

1. du monde des représentations;
2. de la pensée complexe;
3. du positionnement et du rôle du superviseur;
4. des enjeux contradictoires dans la demande de supervision.

La stratégie gagne à être décomposée en plusieurs étapes, et nous aborderons la rencontre à partir de la demande en supervision.

Les enjeux contradictoires sont déjà bien présents pour nous dans cette phase du travail, mais ils ne seront pas exploités ou travaillés à ce stade du processus. Ils seront mis en évidence, mais pas encore élaborés.

Dans les équipes pluridisciplinaires, il nous arrive parfois de demander aux participants, lors de la première rencontre, de s'organiser dans la salle en sous-systèmes représentatifs de leur réalité professionnelle. Nous avons ainsi rapidement accès à l'organisation et observons comment ces sous-systèmes en place communiquent à l'intérieur de chacun d'eux autant qu'entre eux.

Dans cette phase d'analyse de la demande, nous observons parfois un enjeu contradictoire entre le mythe institutionnel et le contexte de l'équipe actuel.

Par exemple, une équipe pluridisciplinaire s'est organisée et a évolué pendant une dizaine d'années autour du mythe: «Nous sommes une équipe très performante grâce à notre stabilité.» Or, après dix ans, l'équipe s'enrichit de nouveaux collaborateurs pour répondre aux demandes croissantes qui sont faites au service, alors que certains membres de l'équipe dite «stable» quittent le service. Apparaissent des tensions qui se rigidifient et mettent l'équipe en crise. Nous posons l'hypothèse qu'il devient difficile pour l'équipe de penser ensemble, comme si le mythe institutionnel ne pouvait pas évoluer et s'articuler autour des réalités nouvelles. Nous pourrions formuler en ces termes la question qui se pose à toute l'équipe: «Pouvons-nous être une équipe performante grâce à notre dynamique nouvelle?»

L'intervention va permettre de mettre en mots le mythe initial, inscrit dans l'histoire de l'équipe, qui doit être explicite pour tous, y compris et surtout pour les nouveaux collaborateurs. Nous devons intervenir de manière à ce que ces derniers puissent donner sens à ce qui se passe et, ensuite, faire évoluer le mythe pour le rendre adéquat à la réalité actuelle de l'équipe.

Nos expériences actuelles mettent en évidence la prédominance de certains thèmes comme celui de l'**instabilité**. Nous assistons depuis quelques années à des changements fréquents dans les équipes, soit pour cause de restructurations entraînant des déplacements de personnes, soit en raison de départs plus ou moins conflictuels, soit pour des questions de maladie ou de burn-out. Ces changements fréquents amènent beaucoup d'insécurité et d'incertitude quant à l'avenir de l'équipe et de chacun: qui fera encore partie de l'équipe demain? La fragilité amplifie le sentiment de ne pas pouvoir se sentir appartenir à une groupe ou la difficulté d'élaborer ensemble un projet commun.

Le défi est de tenter de mettre en perspective ce qui peut paraître insoluble. Est-ce possible d'élaborer un projet, poser des objectifs à atteindre, définir une nouvelle ligne éducative ou pédagogique tout en sachant que les professionnels peuvent soudainement changer?

Une telle difficulté institutionnelle touche à des aspects émotionnels, relationnels et intellectuels, ainsi qu'à des aspects organisationnels. La demande de supervision permet de créer un cadre de réflexion où ces différents aspects seront abordés. Nous reprenons une idée chère à P. Watzlawick qui est la redéfinition du problème en termes interactifs. Au cours de ce processus, nous invitons l'équipe à complexifier son problème. Ce travail relationnel permet l'émergence de nouvelles réalités.

La tension entre une logique économique et une logique sociale est un des problèmes qui surgit de plus en plus fréquemment dans les équipes. L'objectif «qualité» mis en avant dans une multitude d'institutions entraîne paradoxalement des entraves majeures à l'exercice des compétences des professionnels du travail social. Cet objectif «qualité» est souvent assorti de tâches administratives à tel point contraignantes qu'elles deviennent prioritaires, au détriment des tâches d'accompagnement social. Il y a comme un désaccord sur la notion même de qualité et surtout sur les moyens de l'atteindre. Nous sommes souvent amenées à constater que la logique économique privilégie l'argent, l'organisation, la structure, les tâches, alors que la logique sociale, elle, met la priorité sur le relationnel, l'humain, le groupe, l'individu.

Nous constatons que la logique économique, qui se situe dans un modèle linéaire, atomise les

problèmes, alors que la logique sociale se réfère avec plus d'aisance à un modèle systémique ou à un modèle auto-organisationnel. Nous pouvons aussi envisager de mener une lecture systémique des enjeux économiques, mais les gestionnaires choisissent rarement cette voie-là. La difficulté principale est de distinguer ces différents niveaux logiques et de les faire co-exister sans les mettre systématiquement en opposition.

Parfois, nous analysons cette difficulté par un manque de décodage, par une difficulté d'organisation, par une difficulté d'anticipation que les problèmes suscitent. A d'autres reprises, les choix imposés par les restrictions budgétaires, tels que la fermeture d'une structure sociale ou la baisse des salaires des employés, vont mettre en péril la finalité sociale de l'institution ou l'institution elle-même. Ces enjeux sont constamment présents dans notre travail; le défi est, pour le superviseur, de nommer ces différents enjeux qui, finalement, permettront de faire des choix.

Dans ces circonstances, et pour que les choix deviennent une ouverture possible, une redéfinition des finalités individuelles et groupales est nécessaire. Cette démarche concrète de repérage des enjeux présents dans une situation donnée, crée un espace de réflexion profitable pour les membres d'une équipe. Toutefois, elle n'évite pas la gestion des frustrations, ni le renoncement, ni le sentiment d'injustice, ni la difficulté de faire des choix, etc. Le travail de supervision devient alors un espace d'élaboration en groupe sur les émotions difficiles à vivre. Ces états émotifs peuvent fragiliser le groupe ou les individus dans le groupe s'ils ne sont pas élaborés.

Distinguer les logiques, organiser les priorités et les évaluer nous semble participer d'une même approche fondamentale pour tenter d'éviter des dérives majeures. Maintenir une qualité relationnelle et des rapports humains devient, aujourd'hui, un de nos objectifs prioritaires au sein des équipes. La dégradation du lien social amplifie probablement les problèmes et, par la même occasion, a des effets sur les équipes psychosociales.

Nous venons d'évoquer un exemple de tension entre la logique économique et la logique sociale. Voici maintenant un exemple de tension entre la logique juridique et la logique médicale.

Une jeune fille de 13 ans, issue d'un milieu familial carencé, développe un comportement autodestructeur; elle est régulièrement en fugue. Les travailleurs sociaux, face à l'inquiétude qu'inspirent les comportements de cette jeune fille, demandent une hospitalisation en milieu fermé. Le juge abonde dans ce sens et ordonne un placement en milieu psychiatrique. Toutefois, le corps médical estime que les problèmes de cette jeune fille sont d'ordre socio-éducatif et qu'une hospitalisation en hôpital psychiatrique la mettrait psychiquement en danger. Cette dernière considération n'est pas prise en compte par le juge et le conflit autour de l'indication de l'hospitalisation reste entier.

Cette relation entre le juridique et le médical est un enjeu majeur dans les foyers pour adolescents. Les équipes y accueillent des adolescents placés par un juge avec un double objectif: le placement est évoqué comme sanction et pour «se soigner». Peut-on réellement concevoir que, dans un même contexte, on puisse éduquer, soigner et sanctionner? Si oui, un travail de mise en contexte doit être fait pour distinguer les différents niveaux d'intervention, afin qu'autant les membres de l'équipe que le jeune puissent se repérer par rapport aux différentes injonctions qui s'opposent.

Plus subtilement, on peut repérer aussi, dans une même logique à laquelle, souvent, toute l'équipe adhère, des enjeux contradictoires autour des valeurs. Soulignons que ce thème des valeurs est souvent explicitement énoncé dans les équipes. Or on s'aperçoit que, même si l'équipe partage les mêmes valeurs, ses membres ne les organisent pas selon les mêmes priorités.

Derrière les différents enjeux contradictoires que nous repérons, il s'agit d'organiser un mode de «**penser en équipe**» en prenant appui sur le modèle de la pensée complexe.

Conclusion

De tout temps, les enjeux contradictoires ont tirailé l'être humain. Pourquoi sont-ils, de nos jours, au centre de nos préoccupations et de nos réflexions?

Il nous semble que les enjeux contradictoires dans les équipes, ou plutôt leur gestion, qui s'avère de plus en plus difficile, sont les symptômes qui cachent la fragilité ou la rigidité d'un groupe et la difficulté ou l'impossibilité de celui-ci à stimuler la pensée en vue de leur résolution.

Comme la supervision d'équipe est, par définition, un espace de réflexion où nous tentons de mobiliser la pensée, c'est bien sûr dans ce contexte que nous assistons aux difficultés de concilier ou de négocier lorsque des enjeux contradictoires se présentent.

Certaines dérives apparaissent au travers des désirs exprimés par les équipes, qui veulent «tout mettre à plat» ou visent à la «transparence»! Ces dérives sont liées à la perte progressive de l'organisation de la pensée; en effet, «tout mettre à plat» invite à tout mettre au même niveau, à ne plus hiérarchiser par priorité.

Cela nous a amenées à prendre en compte les différents modèles de pensées qui s'exprimaient au sein de l'équipe dans ce que nous appellerons une perspective constructiviste. Cette perspective, qui a pour but de structurer ou d'organiser la pensée, nous a permis de renforcer quelques repères auxquels nous tenons: organiser les différents niveaux logiques; réfléchir en termes de priorité; faire exister, par rapport aux changements, l'incertitude et la temporalité.

Le but que vise le superviseur est en effet de permettre la construction d'une pensée en groupe et non pas de contribuer à une confusion plus grande. Il devra trouver un équilibre entre le renforcement du groupe par la recherche de points de vue communs et la stimulation de sa créativité par un questionnement déstabilisant.

Quel que soit le contexte de l'équipe que nous supervisons, la question de l'éthique reste présente dans nos esprits. L'éthique interroge ce qui structure les rapports humains. L'enjeu pour le superviseur sera de maintenir ouvert le champ des possibles, dans la cohérence des contextes, des rôles et des fonctions et en fonction de la finalité de l'intervention. Nous sommes au cœur de la question de la limite, aussi bien du modèle, de la supervision d'équipe, des individus. C'est bien par l'intégration de la limite que nous allons pouvoir soutenir une réflexion éthique.

Dans notre hypothèse de départ, nous avons souligné qu'un des dangers qui guette tout groupe en difficulté, c'est le risque d'un appauvrissement de la pensée. Nous constatons qu'en effet, les modèles de pensée réductionnistes et simplificateurs alimentent les jeux de disqualifications et les rapports de pouvoir. Au contraire, le travail en supervision, tel que nous le concevons, privilégie l'assouplissement des points de vue, l'écoute des positions et des représentations de chacun.

Cette approche va permettre de faire exister un respect mutuel et une reconnaissance des compétences de chacun. Le respect de soi et des autres implique une responsabilité individuelle. Une réflexion sur cette notion sera activée dans le travail de supervision.

Dans notre modèle, l'idée de responsabilité est aussi activée pour le superviseur, qui prend une position de tiers actif, tel un témoin de l'histoire singulière d'une équipe. Ce positionnement n'est pas celui d'un spectateur passif qui pourrait se laisser aller à l'indifférence, mais c'est celui d'un témoin engagé par sa parole. Or cette parole n'a pas à déterminer qui a raison ou tort, mais doit maintenir une ouverture au sein du groupe. La position de tiers permet d'apprécier l'engagement dans un travail relationnel.

En conclusion, notre modèle est un modèle ouvert qui est, par l'intégration de la connaissance, une source d'inspiration pour notre travail

Le projet que nous poursuivons peut se résumer par cette phrase tirée du livre *Eduquer pour l'ère planétaire*: «Qu'on l'appelle philosophe, spectateur, intellectuel, flâneur, penseur, ou comme on voudra, l'essentiel, ce qu'exige notre époque, c'est la faculté de se situer au cœur de la multiplicité et de la complexité de la vie.» Le positionnement des travailleurs sociaux, des thérapeutes et des soignants au sens large est complexe; nous tentons de relever le défi par nos interventions, aussi modestes soient-elles, et par nos réflexions, dont celle que nous menons ici, par exemple.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages cités :

1. Edgar MORIN, Raúl MOTTA, Emilio-Roger CIURANA « Eduquer pour l'ère planétaire », Ed. Balland 2003.
2. Harlene ANDERSON : « Conversation, language, and possibilités » A postmodern approach to therapy . Ed. Basic Books, 1997
3. Luigi ONNIS : « Les langages du corps » sous la direction de L. Onnis. Ed. ESF,1996.
4. Jorge BARUDY : « La douleur invisible de l'enfant » Eres, 1997
5. Séminaire avec Mme Catherine. PERROTIN, philosophe, Directrice du Centre interdisciplinaire d'éthique de l'Université catholique de Lyon.

Autres ouvrages ayant servi à l'élaboration du présent article :

1. Olivier AMIGUET et Claude JULIER - « Approche Systémique en travail Social » - Ed. IES 1996.
2. Gregory BATESON, « Vers une Ecologie de l'Esprit », tomes I et II, Paris, Le Seuil, 1977.
3. Mony ELKAIM, « Panorama des thérapies familiales. » Ed. Seuil 1995.
4. Kenneth GERGEN : « Le constructionisme social » Une introduction – Ed. Delachaux et Niestlé , 2001.
5. Edgar MORIN « Introduction à la pensée complexe » E. ESF 1990.
6. François de SINGLY, « Libres ensemble » Paris, Nathan 2000.
7. François de SINGLY, « Les uns avec les autres » Armand Colin 2003.
8. Irène THERY, « Les recompositions familiales aujourd'hui » Ed. Nathan 1995.
9. « Familles – Permanence et métamorphoses. » Ed. Sciences Humaines 2002.
10. « L'identité – L'individu, le Groupe, La Société. » Ed. Sciences Humaines 2002.