

La supervision d'équipe: ouvrir des portes sur des voies occultées

Toutes deux chargées d'enseignement au Centre de formation continue pour travailleurs sociaux (CEFOC) à Genève, nous sommes également responsables, avec MM. Claude Julier et Olivier Amiguet, de la formation «Approche systémique et travail social», dont la durée est de deux ans. C'est avec eux que nous avons organisé le premier colloque francophone «Approche systémique et travail social» qui s'est tenu à Genève en 1992. Parallèlement à nos rôles d'enseignantes-formatrices, nous exerçons une pratique privée de thérapeute de famille, l'une à Genève, l'autre à Lausanne. Intéressées par la dynamique des systèmes humains en général et des problématiques liées aux contextes du travail social en particulier, nous avons par ailleurs développé une large pratique de consultantes-superviseurs d'équipe. C'est cette pratique qui fera l'objet de notre communication.

Nos réflexions actuelles sont le fruit d'un long travail commun d'élaboration et d'écriture. Nous souhaitons qu'elles soient perçues comme vivantes, «en évolution», et non pas comme des affirmations ou des certitudes arrêtées. Nous voudrions illustrer nos propos en présentant une équipe pluridisciplinaire en travail social engagée dans ce que nous appelons en Suisse le maintien des soins à domicile. Si nous avons fait ce choix, c'est que nous sommes intervenues l'une et l'autre, dans des contextes géographiques très proches, auprès de deux équipes de maintien des soins à domicile dont la composition en termes de rôles et fonctions était la même. Les remarques qui suivent découlent de la confrontation que nous avons pu faire autour d'un certain nombre d'analogies et de différences dans les problèmes rencontrés.

Notre intérêt s'est prioritairement porté sur la question suivante: comment comprendre et clarifier un fonctionnement interdisciplinaire au sein d'une équipe pluridisciplinaire de travail social? Notre expérience nous porte à croire que, quel que soit le contexte – service psychopédagogique, service de protection de la jeunesse ou établissement médico-sociaux –, pour peu qu'il fonctionne en *interdisciplinarité*, nous retrouvons les points nodaux que nous allons mettre en évidence. Nos réflexions seront centrées d'une part sur les concepts d'*identité professionnelle*, d'*appartenance institutionnelle* et de *responsabilité individuelle* des membres de l'équipe et d'autre part sur la *co-évolution* et la *co-construction* dans le contexte de la supervision d'équipe.

Vignette de présentation d'une équipe de maintien des soins à domicile

L'équipe de maintien des soins à domicile, qui intervient aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, est rattachée à un Centre médico-social situé en Suisse Romande. Elle dépend d'un organisme médico-social cantonal, dont font partie la Croix-Rouge, la Fédération des ligues de la santé, Pro Senectute et des associations d'aide à la famille. Elle regroupe des représentants de nombreuses professions soignantes et sociales, dont les différentes approches doivent progressivement converger vers une pratique d'équipe en interdisciplinarité.

La *politique* médico-sociale que de tels centres visent à développer poursuit deux buts:

- elle veut permettre à toute personne *dépendante* de choisir, dans la mesure du possible, son mode d'existence;
- tout en respectant la liberté de choix du bénéficiaire qu'elle place, avec son entourage, au centre de ses préoccupations, elle doit rester dans les limites d'un coût total minimum.

L'*objectif général du programme* de maintien à domicile est de permettre à chaque personne, qu'elle soit durablement dépendante ou qu'elle ait besoin d'un appui momentané, de poursuivre son existence dans les conditions de vie de son choix, quel que soit son âge, en lui offrant aussi longtemps que possible une alternative concrète au placement en établissement. Cette prise en charge implique une gestion rationnelle des ressources disponibles.

Quelques principes généraux déterminent le caractère des interventions:

- elles sont personnalisées;
- elles sont centrées sur la famille et l'entourage;
- elles se font par une équipe pluridisciplinaire;
- il y a une continuité dans la prise en charge.

La population touchée par ce programme est constituée en particulier:

- de personnes âgées dépendantes;
- de personnes en fin de vie;
- de personnes atteintes de maladies évolutives ou chroniques;
- de personnes momentanément handicapées (accidents, retours d'hospitalisation);
- de personnes sur le point de perdre leur autonomie;
- de femmes avec des grossesses à risques et de femmes sur le point d'accoucher ou venant d'accoucher;
- de familles en situation de crise ayant besoin d'aide pour les soins aux enfants;
- de personnes présentant des troubles psychiques;
- de personnes présentant un handicap mental.

L'équipe à proprement parler se compose:

- d'une responsable d'équipe, infirmière en soins généraux;
- d'une secrétaire;
- de deux assistantes sociales;
- d'une ergothérapeute;
- d'une infirmière en soins psychiatriques;
- de deux infirmières en soins généraux;
- d'une infirmière sage-femme;
- d'une responsable des auxiliaires de santé et d'aide au ménage, infirmière en santé publique de formation;
- de deux infirmières en santé publique.

Ces personnes travaillent pour la plupart à temps partiel, de 60% à 80%.

Par l'intermédiaire de sa responsable, cette équipe nous a demandé une supervision pour travailler sa dynamique et son fonctionnement. La responsable nous signale entre autres des difficultés liées au partage des tâches et à la coordination des interventions.

Il est important d'évoquer ici la conjoncture économique à laquelle sont actuellement confrontés en Suisse les travailleurs sociaux, les infirmières et les professions de la santé. Les restrictions budgétaires dans le domaine social et sanitaire sont très importantes. Aussi, dans des équipes pluridisciplinaires soumises à de telles conditions, bon nombre de membres sont tentés de quitter l'institution pour aller travailler ailleurs; leur employeur ne manque pas de les encourager, dans le but, pas toujours avoué, d'engager du personnel plus jeune, moins qualifié, mais moins cher. Précisons que ces équipes sont souvent constituées majoritairement de femmes pour qui le travail représente une nécessité absolue.

Si nous rappelons cette dimension socio-économique, c'est qu'elle est à l'origine de pressions non négligeables qui s'exercent sur les membres de l'équipe. D'où la nécessité, en tant que superviseur, de créer dans les séances un climat de travail où la confiance peut s'établir, où le respect et la reconnaissance des individus peuvent se vivre.

Hypothèse de travail

En partant donc de la demande de la responsable de l'équipe, nous formulons l'hypothèse suivante: l'équipe est confrontée à des difficultés (pannes, blocages) parce que ses membres doivent gérer des rapports complexes entre leur appartenance institutionnelle et leur identité professionnelle. Apportons quelque précisions quant à cette hypothèse, construite lors de l'analyse de la demande:

- elle est un découpage arbitraire de la réalité telle qu'elle se présente à nous;
- son rôle essentiel est d'être le guide qui apporte de nouvelles informations, qui peut les confirmer, les réfuter ou les modifier;
- elle doit fournir une proposition concernant la totalité de la fonction des relations dans le système.

Quant au superviseur, son rôle est de faciliter les échanges; il est une personne extérieure qui vient s'immiscer dans le groupe et qui se doit d'en reconnaître le processus. Il ne détient ni réponse ni solution; il va tenter cependant, avec le groupe, d'ouvrir des portes pour que de nouvelles perspectives apparaissent. D'où le titre de notre communication: «La supervision d'équipe: ouvrir des portes sur des voies occultées».

Introduction générale à la lecture auto-organisationnelle

L'hypothèse que nous avons posée nous amène, dans ce contexte, à faire une lecture de type auto-organisationnelle, imposée par la demande qui nous est adressée. Telle qu'elle est formulée, la demande nous renvoie en effet à l'identité du groupe, aux valeurs qui y sont véhiculées, à son mythe. Précisons que c'est avec *notre* manière de comprendre la demande que nous allons appréhender la réalité du groupe; nous sommes convaincues qu'il existe d'autres manières d'intervenir.

Dans notre exemple, nous avons affaire à un groupe d'appartenance qui est une institution; ses membres font partie d'autres groupes (famille, chorale, club sportif, association

professionnelle, etc.). Notre intérêt va se porter sur l'équipe en tant que groupe; nous avons conscience que d'autres liens d'appartenances existent, mais nous ne les évoquerons pas ici.

Nous allons donc analyser dans un premier temps l'identité du groupe. Elle se traduit par un certain nombre de croyances, que nous nommerons le «mythe du groupe», qui rendent compte de l'ensemble des qualités et des spécificités que chaque membre pense avoir en partage au sein du groupe. La spécificité du groupe détermine entre autres la manière dont il établit ses relations avec le monde extérieur.

L'idée sous-jacente à notre travail, qui s'insère dans le courant de la deuxième systémique, pourrait être formulée comme suit : «Je suis actrice de la réalité que je construis.» Dans le contexte de la supervision, nous sommes en relation avec des professionnels qui sont eux aussi acteurs de la réalité qu'ils construisent. Le courant de pensée qu'est la deuxième systémique met l'accent sur la notion de processus et de responsabilité de l'individu, offrant ainsi une perspective dynamique aux situations problématiques rencontrées. En nous situant dans ce courant de pensée et en adoptant cette lecture de type auto-organisationnel, nous prêtons donc une attention particulière à la demande qui nous est adressée.

La demande: l'espace d'une rencontre entre le superviseur et l'équipe.

D'un point de vue pragmatique, la rencontre entre le groupe et le superviseur est un des révélateurs de la manière dont le groupe établit ses relations avec le monde extérieur, en particulier lors de la demande de supervision. En elle-même, la demande est en effet le signe d'une ouverture que l'équipe porte à la fois sur elle-même et sur son environnement. Expliquons-nous sur ces deux points:

a) Ouverture sur elle-même: l'équipe prend conscience d'un besoin commun et entreprend une démarche en relation avec un problème (malaise, incompréhension, etc.). La reconnaissance interne du problème s'accompagne d'un discours autour du ou sur le problème. Au préalable, il y a consensus quant aux difficultés; lors de la première rencontre toutefois, nous essayons de faire apparaître les divergences par notre manière de travailler, afin que la dynamique de l'équipe se révèle.

b) Ouverture sur l'environnement: le système accepte d'introduire dans son fonctionnement un élément étranger, le superviseur, qui va sans doute perturber l'équilibre de l'équipe. Nous tentons de nous infiltrer dans cet espace et de créer un déséquilibre sur un mode ludique, afin que l'émergence d'un nouvel ordre soit vécue comme quelque chose d'évolutif, d'intéressant et d'enrichissant.

C'est lors du travail autour de la demande que nous avançons l'idée que nous sommes tous acteurs de la réalité que nous construisons. La demande est en effet une des indications de la capacité d'évolution d'un groupe: il présente alors une énergie potentiellement mobilisable. A partir de cet instant, nous travaillons sur la capacité d'autonomie du groupe, d'abord à travers la définition de la demande que ses membres peuvent formuler face à nous dans l'espace de la supervision, ensuite face à leur institution et à leur clientèle.

Nous sommes persuadées que ce travail sur la demande est essentiel pour le développement de la supervision. L'équipe et le superviseur se situent dans des lectures différentes des problèmes

qui font l'objet de la supervision. Nous rencontrons souvent des équipes confrontées à des situations où la communication circule mal, où la créativité est à son point le plus faible, où les tensions sont aiguës, où les rapports de force sont mis en avant comme le seul type de relations possibles, etc. Notre rôle de superviseur consiste à créer un contexte de réflexion active dans lequel l'individu pourra s'exprimer, se questionner, être en relation avec ses collègues autour d'une problématique déterminée en début de séance. Ce travail de réflexion va permettre une prise de conscience d'un fonctionnement, va ouvrir des possibilités de considérer la situation différemment et va faire émerger de nouvelles formes d'intervention.

Nous allons présenter maintenant les deux concepts d'identité et d'appartenance qui font partie de nos références théoriques.

Les concepts d'identité et d'appartenance

Nous avons rencontré dans cette équipe des difficultés liées à des tensions entre le sentiment d'appartenance au groupe et l'identité professionnelle de chacun des membres. Ces tensions sont telles que certains membres du groupe sont fréquemment malades, doutent d'eux-mêmes, présentent des symptômes de dépression, etc. Or, pour le dire avec R. Neuburger, «la constitution d'un groupe d'appartenance impose une solidarité des membres entre eux. La contrepartie de cet effort de solidarité est une différenciation du contexte général: le groupe donne à l'individu une identité groupale»¹.

Dans l'analyse de la vie d'un groupe, nous nous penchons entre autres sur les moments où tous les membres sont réunis pour une activité précise (colloque, supervision, synthèses, café, sorties d'équipe, etc.). Nous considérons ces moments comme des rituels qui contribuent à créer un sentiment d'appartenance; leur fonction est d'œuvrer à la constitution et au maintien des groupes. Dans les groupes qui sollicitent notre intervention, nous constatons que les rituels d'appartenance sont peu fréquents (colloque une fois tous les quinze jours); de ce fait, ils n'offrent pas aux membres la protection nécessaire pour qu'ils aient le sentiment d'appartenir au groupe et qu'ils s'y sentent en sécurité. De plus, lors des colloques bimensuels, les rôles et les fonctions des membres de l'équipe pluridisciplinaire sont mal délimités: la définition qui est donnée dans les cahiers des charges ne correspond pas au travail qui doit concrètement être fait. Le réflexe général est alors de se réfugier dans un autre groupe d'appartenance, les associations professionnelles ou les syndicats, par exemple. Souvent mises en opposition entre elles, ces différentes appartenances contribuent à maintenir des tensions importantes au sein du groupe.

L'identité et l'appartenance ont été largement étudiées dans le contexte familial; actuellement notre réflexion, inspirée des travaux de Jean-Paul Mugnier notamment, nous permet d'approfondir ces concepts dans le contexte institutionnel. En nous y référant, nous pouvons cerner les valeurs véhiculées au sein du groupe, ce qui répond aussi à la demande qui nous a été adressée. Toute lecture de type auto-organisationnelle renvoie, dans les systèmes, à des valeurs telles que la responsabilité, la liberté, les compétences, etc. En ce qui nous concerne, nous allons définir ce que nous entendons dans ce contexte par responsabilité.

Le concept de responsabilité

¹ Robert Neuburger, *L'Irrationnel dans le couple et la famille*, Paris, ESF Editeur, 1988, p. 26.

Développer, affiner son identité professionnelle et son sentiment d'appartenance, se sentir et être responsable de ses actes sont pour nous des compétences qu'un travailleur social doit posséder et entretenir, non seulement pour supporter les contraintes et les difficultés de son travail quotidien, mais aussi pour y trouver son confort, voire même son plaisir. Nous allons nous occuper en particulier de l'articulation entre responsabilité individuelle et interdisciplinarité, en recourant à des notions empruntées à l'épistémologie systémique.

Il faut d'abord comprendre, comme l'enseigne la deuxième cybernétique, que l'intervenant est acteur. Il fait partie intégrante du système dans lequel il intervient, acteur avec d'autres acteurs (les clients, les collègues). Pour être un acteur responsable, chaque intervenant doit avoir conscience de ses freins et de ses espaces de liberté, de ses mythes et de ses règles personnelles et professionnelles, qu'elles l'entravent ou qu'elles l'aident. Chaque intervenant se doit d'analyser sa subjectivité, ses émotions, ses résonances, pour pouvoir en toute honnêteté *être responsable* «en connaissance de cause» et non pas simplement «assumer ses tâches». Cette prise en compte consciente de «qui je suis» devrait fournir des éléments de réponse à la question: «Comment agir avec pertinence dans les systèmes dont je fais partie?» Se savoir acteur et savoir que l'autre l'est aussi amène à la construction d'un contexte de collaboration, d'interdépendance et d'inter-relation, avec des rôles différents et différenciés.

Le modèle systémique nous aide aussi dans la relecture du rôle imparti à chaque intervenant, en fonction de l'originalité de la situation et du contexte. Cette relecture amène tout naturellement des réponses à la question: «Qui suis-je dans cette complexité-là?» Il est donc indispensable d'aiguiser le regard que l'on porte sur la complexité (ce à quoi le modèle systémique nous invite), pour mieux l'évaluer avant de décider à quel niveau intervenir. Ce n'est qu'en se référant à l'éthique que l'intervenant pourra se situer, défendre son action (complémentaire de celle des autres) et prendre ainsi ses responsabilités d'individu dans une équipe.

Comment articuler cette prise de responsabilité individuelle dans un fonctionnement d'équipe interdisciplinaire? A nos yeux, l'*interdisciplinarité* doit concilier deux principes apparemment contraires:

- laisser à chacun le maximum d'initiatives, dans le domaine précis de sa compétence, de sa sphère d'autonomie, en lien avec sa spécificité;
- garantir le principe d'interdépendance, c'est-à-dire assurer à chacun une délégation de pouvoirs qui repose sur une référence commune à la responsabilité. Ainsi verra-t-on, par exemple, l'assistante sociale occuper la fonction hiérarchique supérieure de coordinatrice-responsable dans une situation en soins généraux. Ce principe de «hiérarchie» ne suit pas obligatoirement la hiérarchie fixée par l'organigramme institutionnel, mais sera décidé et défini selon la situation.

La combinaison de ces deux principes n'est pas facile, mais l'expérience nous porte à croire que lorsqu'elle est manquée (souvent par défaut de clarification et d'explicitation), on risque de voir apparaître des sous-systèmes trop fermés, repliés sur leurs intérêts propres, une sorte d'hyper-parcellisation ou, au contraire, de voir naître un système où la force d'inertie est telle que la passivité et la routine y règnent. Cette double articulation doit se concevoir comme un processus qui, pour tendre vers un équilibre, exige une réflexion d'équipe.

Dans le processus du travail de supervision, nous observons une interdépendance entre les trois concepts d'identité, d'appartenance et de responsabilité. En effet, lorsque les professionnels ont pu clarifier et expliciter à la fois leurs spécificités (liées à leur identité professionnelle) et leurs différences (liées à leur identité professionnelle et personnelle, ou encore à leurs tâches spécifiques), lorsqu'une forme de «culture» d'équipe et de langage commun, qui favorise le sentiment d'appartenance, s'est développée, chaque professionnel se sent concerné. Le voilà donc engagé dans ce que nous appellerons un processus de co-responsabilité. Cette évolution ne peut advenir sans une attention constante aux règles qui régissent le système: le rôle du superviseur, sur ce plan-là, est de rendre attentif le système à ses règles, en les métacommuniquant.

Je voudrais revenir à notre équipe de maintien des soins à domicile pour vous donner un exemple. La formation de base de la responsable des auxiliaires familiales est celle d'infirmière en soins généraux. Son rôle spécifique de responsable des auxiliaires n'a pas été clairement défini dans l'équipe si ce n'est par son titre. Aussi, chaque fois qu'elle prend la parole, le sous-groupe des infirmières manifeste-il sur le plan digital et analogique quelque chose de l'ordre de la disqualification en lui disant, par exemple: «Mais enfin, tu es infirmière et ta référence, c'est le monde des soins.» Sur quoi, elle rétorque: «Oui, mais mes tâches de responsable sont d'un autre ordre.» Ce type d'interaction montre, selon nous, que lorsqu'il y a mise en danger des identités, des tensions autour du pouvoir, réel ou fantasmé, apparaissent.

Par analogie, ce qui précède s'applique aussi au superviseur-intervenant. Il est acteur avec les membres de l'équipe dans laquelle il intervient, dans le contexte de supervision qui doit être défini comme un contexte de collaboration. Comme nous l'avons signalé, il a un rôle spécifique. En plus de tout ce qui lui appartient en propre, il se doit d'être responsable:

- de faciliter les échanges interpersonnels dans un climat de respect et de confiance;
- de respecter la hiérarchie du contexte dans lequel il intervient;
- de son immersion dans le processus de l'équipe;
- de mobiliser le potentiel de l'équipe, ses ressources;
- de l'évaluation des objectifs, atteints ou non, en fonction du contrat de départ;
- de son honnêteté, lorsque son éthique est en contradiction avec ce qu'il observe ou entend.

Et cette énumération n'est de loin pas exhaustive...

La pratique de notre travail

En matière de supervision, nous avons développé un certain nombre de techniques qui se construisent au fur et à mesure avec l'équipe, en fonction de notre compréhension réciproque. Sur le plan technique, nous utilisons le questionnement circulaire et le questionnement indirect; nous ajustons notre compréhension des problèmes en les formulant en termes évolutifs et en termes d'identité et de liens d'appartenance à l'équipe.

Prenons l'exemple d'un groupe d'une quinzaine de personnes. Le nombre de membres est trop grand pour entrer dans des considérations personnelles. Enumérons quatre manières possibles d'approcher une équipe de ce type:

1. Nous regroupons les personnes ayant la même identité professionnelle pour d'une part favoriser l'échange par petits groupes et pour créer d'autre part un sentiment de sécurité par leur appartenance professionnelle. Nous demandons ensuite à chaque sous-groupe de travailler à deux niveaux en leur suggérant:

a) de poser aux membres de chaque autre sous-groupe une question concernant un aspect de leur profession dont ils n'ont pas compris le sens;

b) de nommer une compétence liée à leur propre profession qui peut être utile à l'équipe pluridisciplinaire.

Nous prenons ensuite le temps nécessaire pour amorcer le travail sur ces deux niveaux d'échange. A partir de là, nous avons assez de matériel relationnel, de problèmes concrets, de dynamique d'équipe et de dynamique institutionnelle pour construire un plan de travail.

2. Nous utilisons le photo-langage pour introduire d'autres manières de parler de l'équipe, de ses problèmes, etc., et surtout pour aborder les représentations qu'elle se fait d'elle-même.

3. Nous recourons à la technique de la sculpture pour avancer sur un plan analogique.

4. Nous utilisons le jeu de l'oie pour évaluer l'histoire de l'équipe².

Ces techniques n'ont de sens que si elles s'ajustent parfaitement à la culture du groupe. Ceci nous renvoie au processus dans lequel le superviseur est engagé avec le groupe: le terme d'*ajustement* souligne le processus de rencontre qui doit avoir lieu entre le superviseur et l'équipe. Cette rencontre va demander un temps d'écoute et exiger de part et d'autre des reformulations: des malentendus apparaîtront, le superviseur ne comprenant pas toujours les règles implicites du groupe, etc.

Une des attitudes que nous adoptons, dans la phase de l'analyse de la demande, c'est d'admettre que la perception de la réalité de chacun des membres de l'équipe est importante et porteuse de sens. Nous favorisons l'expression de cette perception en posant des questions telles que: «Quelle est votre idée concernant ce problème? D'où vous vient cette idée? Et, pourquoi?» Comme nous l'avons déjà mentionné, nous utilisons le questionnement circulaire afin que «de nouvelles modalités de perception, de pensée et d'action» puissent émerger³. Nous rejoignons tout à fait F. Seywert, selon qui «les systèmes humains sont capables d'auto-organisation, ils possèdent un potentiel de croissance et une créativité qui leur sont propres»⁴. Notre rôle, en tant que superviseur, consiste à assouplir le système, à le questionner dans ses croyances pour que de nouvelles réalités se dessinent.

² Philippe Caille et Yveline Rey, *Les Objets flottants. Au-delà de la parole en psychologie systémique*, Paris, ESF Editeur, 1994, p. 114.

³ Ferdinand Seywert, «Le questionnement circulaire», in *Revue Thérapie Familiale* (Revue internationale d'Associations francophones), vol. XIV, 1993, n° 1, p. 78.

⁴ *Ibid.*

Dans ce type d'intervention, nous nous considérons comme faisant partie du système, tout en y jouant un rôle spécifique. La capacité d'évolution du système, nous y comprises, est telle que des solutions que nous ne connaissons pas et qui sont imprévisibles vont se présenter. Nous acceptons de participer à cette évolution en mettant les techniques dont nous disposons à contribution et en les adaptant au processus de l'équipe. Lorsque nous parlons de *lien*, nous faisons référence au langage utilisé par les membres du groupe, à ses croyances, à son histoire, au langage analogique, etc. Nous introduisons progressivement l'idée que différentes réalités peuvent co-exister. Ce constat est particulièrement utile dans des équipes pluridisciplinaires où il arrive fréquemment qu'il y ait des hiérarchies dans «qui définit quoi de la réalité». Notre but est de parvenir à imposer la logique du «et-et» plutôt que celle du «ou-ou».

Cette période d'ajustement renvoie à la manière dont les professionnels se présentent, à ce qu'ils sont prêts à dire d'eux-mêmes dans ce cadre de supervision, à leur capacité de réfléchir sur eux-mêmes, etc. En introduisant cette phase, les superviseurs s'engagent à leur tour dans le processus. Leur manière de bouger, leur élocution, leur manière de s'utiliser eux-mêmes, va être leur seul outil. Nous invitons les membres à préciser peu à peu leurs relations au sein de l'équipe. Ce travail délicat sur le plan relationnel clarifie le contexte, délimite les frontières de l'équipe et prépare la discussion sur les rôles et les fonctions des membres. Cet ajustement renvoie au mode de relation analogique; il nous paraît indispensable d'en tenir compte et de le faire exister. A l'issue de la première rencontre, il faut selon nous que les acteurs aient une nouvelle vision du problème et qu'ils soient en mesure de poursuivre un questionnement différent, voire de trouver des éléments de réponse.

Conclusion

Revenons au titre de notre communication: «La supervision d'équipe systémique: ouvrir des portes sur des voies occultées». Dans cette perspective co-évolutive du superviseur et des membres de l'équipe, qui se développe tout au long du travail de supervision, nous cherchons à créer un espace pour pouvoir intégrer l'imprévisible. Les éléments indispensables à cette co-construction sont, entre autres, le sentiment de sécurité et la reconnaissance de chacun par chacun, y compris le superviseur. Cela est indispensable pour pouvoir imaginer, créer, improviser, anticiper, réfléchir à haute voix, sans crainte du jugement d'autrui.

En tant que superviseur, nous cherchons à faire recirculer l'énergie, que nous savons étroitement liée à l'information: son absence est souvent le nœud du fonctionnement et la source de pannes la plus courante. C'est donc bien par l'échange, la connaissance, l'explicitation, la prise de conscience, la reconnaissance que l'on redonne ou que l'on ré-ouvre un espace de créativité, d'humour et de critique constructive.

Avant de conclure, nous souhaitons vous faire part de quelques réflexions susceptibles d'ouvrir le débat:

1. La pensée qui nous habite durant ce travail est un aller-retour constant entre un «je» (individu) et un «nous» (groupal). Comment soutenir l'individu tout en questionnant le système?
2. Le travail du superviseur, dans ce que nous avons modélisé, est lié à sa capacité de s'ajuster au groupe, tout en lui reconnaissant une capacité d'auto-organisation. En tant

que superviseur, comment interroger cette dynamique qui permet à la fois de fonctionner avec une représentation de ce qu'est un système fonctionnel et de construire avec l'imprévisible?

Pour terminer, nous tenons à souligner que la notion du *temps* est une des priorités à laquelle nous portons notre attention; c'est pourquoi nous parlons de *processus* et de *co-évolution*. Nous rencontrons les équipes une fois par mois, nous créons un espace de paroles, de relance et d'expérimentation qui va ponctuer leur vie. Ce moment de supervision contribue à la constitution et au renforcement de l'identité du groupe. En dehors de ces rencontres, l'équipe poursuit son fonctionnement, travaille, se heurte à des situations imprévisibles et donc évolue dans le temps, tout comme nous.

Nous sommes toujours très attentives aux contenus travaillés dans les espaces de supervision ainsi qu'aux liens qui apparaissent dans le processus du groupe. Travailler avec la complexité nous oblige, comme le dit E. Morin, à «distinguer sans séparer et [à] faire communiquer ce qui est distinct»⁵.

Mariette Grisel

Colette Lechenne

⁵ Cité in M. Selvini-Palazzoli, S. Cirillo, M. Selvini, A.-M. Sorrentini, *Les Jeux psychotiques dans la famille*, Paris, ESF Editeur, 1990, p. 301.