

# La supervision d'équipes en travail social

*2<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

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](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074078-9

Photo de couverture : © Photographee.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<sup>E</sup> 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

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Freud et Aïchhorn</b>                                    | 3  |
| Freud, 1925                                                    | 4  |
| August Aïchhorn, 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>                     |    |
| <b>2. Les groupes Balint</b>                                   | 19 |
| Michael Balint                                                 | 19 |
| Case work et groupe Balint                                     | 20 |
| <b>3. Bion et les petits groupes sans leader</b>               | 23 |
| La déterminante rencontre avec Beckett                         | 24 |
| La théorie des petits groupes                                  | 25 |
| <b>4. Les cartels de Lacan</b>                                 | 27 |
| Le groupe et le rapport au chef                                | 28 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| L'invention du « plus-un »                                      | 29 |
| Les effets sur « les-colles »                                   | 30 |
| <b>5. Les groupes de formation d'Anzieu et Kaës</b>             | 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 |
| <b>6. Introduction de la supervision en France</b>              | 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 |
| <b>7. Invention de l'« instance clinique »</b>                  | 49 |

## DEUXIÈME PARTIE

### BASES ANTHROPOLOGIQUES ET MÉTAPSYCHOLOGIQUES

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>8. Définition des termes</b>                             | 55 |
| Supervision                                                 | 56 |
| Régulation d'équipe                                         | 57 |
| Analyse institutionnelle                                    | 58 |
| <b>9. Le travail social à l'enseigne du néolibéralisme</b>  | 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 |
| <b>10. La clinique du lien social : la peinture sur soi</b> | 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 |
| <b>11. Anthropie</b>                                        | 81 |
| <b>12. Hoc est enim corpus meum</b>                         | 85 |
| L'essence de la métaphore                                   | 85 |
| Au-delà du « ça »                                           | 87 |
| Parler pour se protéger du vide                             | 89 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>13. Soin et travail social : un pari sur l'impossible</b>                                 | 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 |
| <b>14. Du côté de l'anthropologie : ce que parler veut dire</b>                              | 105 |
| D'où parle-t-on ?                                                                            | 105 |
| Mise au point : la notion de sujet                                                           | 108 |
| <b>15. La linguistique : comment ça parle ?</b>                                              | 113 |
| <b>16. Parler : ce que la psychanalyse en dit</b>                                            | 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 |
| <b>17. Le transfert</b>                                                                      | 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 |
| <b>18. Le transfert en formation</b>                                                         | 131 |
| La supervision et le traitement du transfert dans l'institution                              | 137 |
| <b>19. La notion de structure dans la clinique sociale : névrose, perversion et psychose</b> | 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

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>20. La fonction de superviseur</b> | 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>                                                                                                 |     |
| <b>21. Le métier de superviseur</b>                                                                                                         | 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 |
| <b>22. Connaissance de l'institution : le quotidien éducatif</b>                                                                            | 205 |
| Deux tranches de quotidien                                                                                                                  | 206 |
| On ne peut tout capter du quotidien...                                                                                                      | 207 |
| Vers une théorie du quotidien                                                                                                               | 209 |
| Le quotidien éducatif ?                                                                                                                     | 211 |
| <b>23. Pratique éducative : comment ça s'écrit ?</b>                                                                                        | 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 |
| <b>24. Formation à la supervision d'équipes de travailleurs sociaux (Psychasoc)</b>                                                         | 225 |
| <i>Public, 226 • Argumentaire, 226 • Objectifs, 226 • Contenus, 226 • Méthode, 227</i>                                                      |     |
| <b>25. Contr(e)rôle, casse-rôle et super-vision</b>                                                                                         | 229 |
| Transfert et mise en jeu du Sujet Supposé Savoir                                                                                            | 229 |
| Qui soutient qui ?                                                                                                                          | 232 |
| <b>26. Constructions dans la supervision</b>                                                                                                | 235 |
| Construction                                                                                                                                | 236 |
| Transmission                                                                                                                                | 236 |
| Le retour du refoulé                                                                                                                        | 238 |

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



---

## PRÉFACE À LA 2<sup>e</sup> ÉDITION

**D**EPUIS 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 humain<sup>1</sup> ».

*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 partagés<sup>2</sup>. 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.