

— Par **Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment
 bachelart.maximilien@gmail.com - institutducomment@gmail.com

Principes pour l'efficacité d'une supervision systémique en protection de l'enfance

L'approche systémique se révèle être une des approches des plus pertinentes pour appréhender une famille, dans le travail social et en protection de l'enfance. Mais ses principes permettent aussi une démarche de supervision.

ÊTRE au contact de familles dysfonctionnelles, maltraitantes, négligentes, faire face à des paradoxes mettant en difficulté le bien-être d'un enfant, malmèner les ressources et limites de n'importe quel professionnel. Ce phénomène habituel doit être pensé pour passer d'éventuelles réactions défensives à des actions cohérentes en faveur d'une protection de l'enfant. Il en va de même pour la prise en compte du niveau organisationnel : les équipes ou institutions ne peuvent pas toujours faire l'économie d'une réflexion sur leur propre fonctionnement.

L'art de la supervision est d'aller vers ce qui semble faire problème et une compréhension de la situation (qui déteint sur les professionnels). Il s'agit de leur faire prendre conscience qu'ils sont alors agis par cette situation tout autant qu'ils l'agissent.

L'approche spécifiquement systémique se donne pour objectif premier de se centrer d'abord sur des situations cliniques, pour ensuite faire le détour, parfois complexe, par les difficultés d'équipe et/ou institutionnelles. Elle tente de travailler sur des systèmes, s'incarnant dans des professionnels qui y sont pris eux-mêmes, les influences étant réciproques et continues avec les usagers.

Tout part d'une commande de l'institution auprès du superviseur qui nécessite plusieurs analyses : sur l'obligation légale ou le souci éthique de l'établissement

pour la supervision ; sur l'histoire de l'équipe envers l'accompagnement en général (Analyse des Pratiques Professionnelles, régulation d'équipe, Groupe d'Analyse des Pratiques ou supervision) qui conditionne la motivation et les attentes ; sur l'histoire voire le mythe de l'institution qui conditionne les règles de fonctionnement explicites (discours institutionnel et textes de l'institution) et les règles implicites (pra-

tiques concrètes qui semblent évidentes et que l'on effectue sans les questionner) ; sur la divergence de points de vue concernant l'objectif et les moyens ; sur les enjeux relationnels (notamment de pouvoir) fondés sur des représentations différentes du travail, des divergences de sentiment ou d'analyse sur ce que serait la fameuse « cause » des problèmes (un salarié, un management, le système, les partenaires, etc.) etc...

La supervision systémique part de la clinique, avant de traiter les difficultés institutionnelles

Par conséquent le cadre du superviseur est à déterminer. Il est celui qui effectuera l'analyse et le travail. Il est en relation avec l'institution et c'est à lui d'échanger sur les besoins et les possibilités et non à un organisme tiers. Tous les éléments décrits sont indispensables à évaluer, de la même manière qu'un chirurgien n'opère pas un patient dont il ne connaît pas le dossier ou un plombier ne signe pas de devis sans s'être déplacé pour évaluer ce qu'il est possible de faire. Le problème se situe assez souvent dans la

définition-même du problème. Chaque professionnel a sa vision de ce qui pose problème, expliquant par la même ce qu'il serait selon lui nécessaire de faire. Par conséquent, le superviseur ne doit pas suivre les commandes du demandeur (souvent la direction), mais il doit appréhender et adopter d'autres points de vue. Aucun d'eux ne triomphe. C'est la multiplicité de ces derniers qui donne un meilleur éclairage sur la complexité des situations et qui permet le passage du « pourquoi » au « comment ». Si la direction avait tout synthétisé du problème, c'est qu'elle aurait tout compris, n'ayant donc pas besoin d'une expertise extérieure. Il n'y aurait donc pas de problème.

Après avoir identifié les premiers points relatifs au fonctionnement de l'institution, avoir permis d'en savoir plus, par des questionnements sur son fonctionnement, le superviseur est alors à même d'amener la direction à passer d'une commande à une demande.

L'approche systémique conçoit les individus comme étant avant tout des parties de systèmes auxquels ils appartiennent. De fait, il nous semble impossible de supprimer arbitrairement la présence des psychologues et des chefs de service lors des supervisions comme c'est monnaie courante. Leur absence créerait un clivage et des difficultés ne permettant pas d'obtenir l'intégralité des regards sur une situation donnée. L'objectif des supervisions est de réfléchir sur des situations cliniques complexes et donc, de travailler le système « équipe » en direct, chose impossible en l'absence de certains professionnels.

La direction peut être amenée par moment à venir en supervision lors de situations qui mobilisent toute la chaîne de direction, notamment afin de coordonner un point de vue et accorder les communications. Face à des situations complexes il y a d'autant plus nécessité que tout le monde partage une ligne de conduite, une cohérence éducative, quand bien même la vision peut être problématique.

Quelle que soit l'approche utilisée, des principes de base concernent l'équipe et le superviseur telles que la confidentialité des échanges, une bienveillance envers les autres, un respect de la parole et une régularité des rencontres. Mais il y a d'autres principes essentiels.

Le superviseur doit avoir le même discours en présence, comme en l'absence de tous les professionnels (notamment en présence des membres de la direction).

La supervision n'est pas une instance de décision. Bien qu'efficace et placée au bon endroit, elle puisse engendrer une modification des pratiques. Le pouvoir reste toujours du ressort des décisionnaires de l'institution (équipe, chef de service, direction).

Il est nécessaire d'éviter une alliance de type perverse avec l'équipe, en se positionnement comme simple réceptacle des souffrances sans les relier à la pratique. Une mise en perspective en termes de



systèmes et de résonance est indispensable : les souffrances sont souvent l'objet d'une vindicte personnalisée sur les décideurs ou les usagers. L'erreur serait d'accroître ce type de plainte et de créer des conflits de personnes, en transformant la supervision en un espace de psychothérapie personnalisé. Il est nécessaire d'éviter des coalitions entre les travailleurs sociaux qu'il faudrait alors « protéger » de la direction ou du/de la chef (fe) de service. Plus le lien entre le superviseur et la direction est étroit et confiant, plus l'harmonie peut prendre place, car il n'y a plus de modèles proposant un type de pratique, mais un accordage entre les volontés gouvernementales, la mise en pratique par la direction et des actes cohérents jusqu'au travailleur social. Le pouvoir peut alors se questionner à tous les strates de la hiérarchie. En fluidifiant les échanges, le problème n'est plus l'institution, les difficultés deviennent des données à analyser et contourner. Une coalition entre direction et superviseur n'est pas souhaitable non plus envers les travailleurs sociaux. Un scénario idéal serait une supervision des équipes de travailleurs sociaux doublée d'une supervision des équipes de direction avec les chefs de service éducatif (ces derniers ont une double appartenance). Les difficultés de management ou de communication créent des incohérences éducatives qui retentissent sinon sur le travail clinique.

Ces bases, structure d'un cadre clair, négocié et explicité avec l'ensemble des acteurs de l'institution, peuvent permettre le démarrage d'une supervision dans les meilleures conditions. ●

Cf. dans la rubrique Lire « Révéler la créativité des équipes éducatives avec l'approche systémique » Bachelart Paris : ESF.