

# Le superviseur dans la médiation des conflits

La supervision constitue un des modes de traitement institutionnel des conflits entre professionnel et usager ou au sein d'une équipe professionnelle. Le superviseur, à travers un dispositif rigoureux, doit garantir que la parole de chacun soit accueillie sans détournement possible et entendue dans toutes ses résonances.

Qu'est-ce qu'un conflit ? Au moment où j'écris, un dictateur nommé Poutine est en train d'assassiner un peuple, les Ukrainiens. Le mot « conflit » prend toute sa charge de haine destructrice. Si l'on s'en tient aux apparences, l'affaire semble entendue : il y a un agresseur et des victimes. Mais est-ce si simple ? Loin de moi l'idée de renvoyer dos à dos les protagonistes. Ceux qui souffrent et meurent, ce sont bien les Ukrainiens. Mais comprendre l'origine et les complexités de ce conflit meurtrier, en explorer la genèse, relève d'un autre exercice. Tenter d'expliquer n'est pas excuser. La guerre dans son paroxysme présente un malheureux exemple paradigmatique de conflit. Et d'une façon ou d'une autre, cela ne se résout que dans des pourparlers, des négociations, des compromis. Dans des paroles échangées, donc. Heureusement les conflits auxquels le superviseur

est confronté en institution ne revêtent pas une telle violence, ni ne mettent en scène des débordements aussi meurtriers. Cependant, ils exigent un traitement, faute de quoi, et c'est une antienne bien connue des psychanalystes, ce qui n'est pas élaboré dans la parole fait retour dans le réel du passage à l'acte. Il faut voir dans le conflit une des modalités du transfert, dont la clinique nous enseigne qu'il peut basculer rapidement d'amour en haine. L'humain, on le sait depuis Platon, est un être qui déborde d'ubris, de démesure, d'orgueil appelant le plus souvent à la vengeance. Trop d'amour ou trop de haine ; trop de collage ou trop de rejet. Freud dès 1929 dans un texte visionnaire, *Malaise dans la civilisation*, que l'on ferait bien de (re)lire pour éclairer la tragédie des événements récents, nous en lançait déjà l'avertissement : « *L'homme n'est point cet être débonnaire, au cœur assoiffé d'amour, dont on dit qu'il se défend quand on l'attaque, mais un être au contraire qui doit porter au compte de ses données instinctives une bonne somme d'agressivité. Pour lui, par conséquent, le prochain n'est pas seulement un auxiliaire et un objet sexuel possibles, mais aussi un objet de tentation. L'homme est en effet tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain, d'exploiter son*

*travail sans dédommagements, de l'utiliser sexuellement sans son consentement, de s'approprier ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances, de le martyriser et de le tuer. Homo homini lupus : qui aurait le courage, en face de tous les enseignements de la vie et de l'histoire, de s'inscrire en faux contre cet adage ? En règle générale, cette agressivité cruelle ou bien attend une provocation, ou bien se met au service de quelque dessein dont le but serait tout aussi accessible par des moyens plus doux. Dans certaines circonstances favorables en revanche, quand par exemple les forces morales qui s'opposaient à ces manifestations et jusque-là les inhibaient, ont été mises hors d'action, l'agressivité se manifeste aussi de façon spontanée, démasque sous l'homme la bête sauvage qui perd alors tout égard pour sa propre espèce » (1).*

La supervision constitue de fait un des modes de traitement institutionnel des conflits, de la haine, de la barbarie inhérente à l'espèce humaine, que le conflit éclate entre professionnel et usager ou au sein d'une équipe entre professionnels. Dans l'institut de formation que je dirige, Psychasoc, nous avons construit deux dispositifs distincts pour aborder in vivo cette question : supervision et régulation. La supervision pour élaborer le transfert

## Joseph ROUZEL

Psychanalyste, superviseur, directeur de l'Institut européen psychanalyse et travail social de Montpellier (Psychasoc), co-fondateur de l'association l'@psychanalyse.

entre professionnel et usagers ; la régulation d'équipe pour ce qui concerne le transfert entre professionnels.

Depuis quelque temps, la question de la supervision dans les secteurs social, médico-social, hospitalier, voire scolaire, a été soulevée à nouveaux frais après une période d'éclipse, non sans une certaine confusion. On ressent bien la nécessité pour les professionnels de lieux d'élaboration de ce qu'ils engagent dans la relation aux usagers, comme de ce qui se joue au sein de l'équipe et de l'institution. Dans le champ des relations humaines, l'affect est toujours de la partie, il y a donc lieu de... désaffecter. Travail de désintoxication des affects qui parasitent toute relation. On a fait trop souvent comme si la fonction de superviseur allait de soi. Or il s'agit d'un métier à part entière, qui exige formation et expérience. Faute de quoi l'amateurisme produit un dégoût de cette pratique singulière de parole à partir de l'exercice professionnel, et au-delà, de la psychanalyse d'où, peu ou prou, toutes les pratiques de supervision, d'analyse de la pratique, de régulation d'équipe sont issues. Les prémisses en étaient posées, bien avant Balint, dans les fameuses « séances du mercredi soir » que Freud réunissait à Vienne dans son cabinet dès 1902 (2).

### RACONTER DES HISTOIRES

À Psychasoc (Institut européen psychanalyse et travail social), j'anime des séances de supervision (voir infra) auprès de travailleurs sociaux, de psychologues, d'infirmiers, de médecins, d'enseignants... qui démarrent toujours par une question : « *Qui veut raconter une histoire ?* » Je ne préjuge pas de ce qui va sortir. Évidemment, la première fois, ça n'a pas l'air sérieux. Et pourtant... De véritables perles gisent dans tout récit, pourvu qu'on se donne la peine de l'écouter dans un cadre accueillant et rigoureux. Raconter une histoire, faire le récit d'un événement issu de la pratique est en soi unique. Un professionnel nous parle d'un événement qui s'est produit, ailleurs, il y a plus ou moins longtemps. Il le déplace, le transporte, le transfère jusqu'au cercle de la supervision. Mise en scène d'un événement étrange, dérangeant, joyeux, plein de surprise, tragique, violent, comique... Toute la palette des émotions, des sentiments et des expressions peut être explorée. Bien sûr, le seul événement auquel nous assistons, c'est la narration : l'un d'entre nous raconte... Et le récit éclate en miroitements, sensations,

éprouvés, impressions, presque au sens de l'imprimerie : il s'imprime. Ce partage du récit libère l'exposant de son poids d'affect et diffuse parmi les participants les mille et un détours qu'emprunte la parole. Parole parlante, dit Martin Heidegger (1981).

« *L'art de conter est en train de se perdre. Il est de plus en plus rare de rencontrer des gens qui sachent raconter une histoire. Et s'il advient qu'en société quelqu'un réclame une histoire une gêne de plus en plus manifeste se fait sentir dans l'assistance. C'est comme si nous avions été privés d'une faculté qui nous semblait inaliénable, la plus assurée entre toutes : la faculté d'échanger des expériences. L'une des raisons de ce phénomène saute aux yeux : le cours de l'expérience a chuté. Et il semble bien qu'il continue à sombrer indéfiniment* » (Walter Benjamin, 2000). Si « conter » et « compter » partagent la même origine, force est de constater que l'impérialisme envahissant du « compter » a complètement colonisé tous les processus d'évaluation, au profit d'opérations comptables. Retrouver le sens du récit et de la « *racontouze* », comme le nommait Georges Perec, participe alors d'un acte subversif. Le sens du travail, qui détermine le goût du travail bien fait, tire son origine de cet art du récit.

### UN DISPOSITIF À TROIS TEMPS

Au fond, que signifie parler ? Et écouter ? Évoquons le cadre des supervisions ou de la régulation selon le dispositif en trois temps, nommé « instance clinique », que nous avons « bricolé » à Psychasoc et qui constitue également la colonne vertébrale de nos formations (3). Cette tripartition m'a été inspirée à la fois par la fréquentation des groupes Balint et, sur le plan théorique, par l'article de Jacques Lacan sur Le temps logique (1966). Trois temps donc : l'instant de voir, le temps pour comprendre, le moment de conclure. Et dans l'instance clinique : récit, retours et conversation.

– Dans le premier temps, un participant raconte une histoire tirée de sa pratique, les autres écoutent et ne peuvent intervenir ;

– dans le second temps, chacun donne retour à l'exposant de ce que l'écoute de sa parole lui a fait et l'exposant écoute et ne peut intervenir ;

– un troisième temps s'ouvre à l'échange « à bâtons rompus ».

Le superviseur n'intervient pas durant les deux premiers temps, sauf pour rappeler

le cadre, si nécessaire. En revanche il participe, à sa façon, selon son style, au troisième, la conversation. Ces temps constituent donc l'armature des séances de supervision ou de régulation dans les institutions comme de la formation de superviseurs. Le dispositif est exigeant, frustrant : on voudrait rétorquer, ajouter, préciser, questionner... Or, c'est la mise en suspens de la parole, l'obligation d'écoute, autant des énoncés que de l'énonciation du parleur, qui ouvre la scène où naît de temps à autre une question, une étrangeté, une énigme. Énigme, le mot puise son origine dans le grec *ainigma*, il désigne « *ce qu'on laisse entendre, un récit, une fable, une parole équivoque, un oracle...* » Cette énigme à partir de laquelle on peut revisiter la situation évoquée modifie la perspective et la position de celui qui l'a apportée dans le groupe.

### TRAITEMENT DE LA HAINE ORDINAIRE

Carole, éducatrice dans un hôpital de jour, raconte en séance que, dès qu'elle arrive le matin dans l'institution, elle est harcelée par un enfant de 10 ans. Il la suit partout, lui tire les cheveux, griffe sa robe, lui lance des insultes. Il s'est même glissé jusqu'au parking pour rayer avec une pierre sa voiture. Le conflit est latent ; la tension au quotidien, chargée. D'autant que la plupart des collègues s'en mêlent : tu devrais prendre sur toi, trouver la bonne distance... D'où un déplacement du conflit vers le reste de l'équipe. Carole est à bout. Dans une séance de supervision, elle dépose toute sa haine : cet enfant, je ne peux plus le voir en peinture, il me sort par les yeux, je veux qu'il parte... Elle renvoie à ses collègues qu'ils ne l'ont guère soutenue, bien au contraire, ils l'ont enfoncée. Bref : elle vide son sac ! La charge d'affect est accueillie et entendue, sans jugement. À la rencontre suivante où nous travaillions sur une autre situation, Carole demande à prendre la parole en fin de séance. « *Vous savez*, dit-elle à la cantonade, *il y a un mois je n'en pouvais plus, j'ai lâché les vannes, et lorsque je suis sortie, le gamin était là (ils ont de grandes oreilles !)* et ça n'était plus le même. » Je ne pense pas que l'enfant, frappé par les affres de la psychose, ait changé, mais l'éducatrice et son regard sur lui ont été radicalement modifiés par la perlaboration de ce qui l'affectait profondément. Elle a pu à nouveau travailler

avec cet enfant. Ce jour-là, elle conclut : « finalement c'est pas un ange, mais pas non plus un démon ! »

### PARLER, ÇA FAIT DE L'EFFET

La parole, transportée par le parleur d'un site professionnel à l'espace théâtralisé de la supervision, charrie son poids d'affects, d'émotions, de sensations, de réel, saisissant au corps le professionnel qui s'est engagé dans une relation avec un usager (parfois bien usagé!) ou un malade, mais aussi avec un collègue de travail, sans trop y comprendre grand-chose. Cette parole, qui déplace les affects, en même temps les détache de leur gangue

effets d'apaisement de ce qu'un professionnel ne manque pas d'engager dans le transfert et qui, d'une façon ou d'une autre, le travaille au corps.

### DÉSENCOMBRER LE TRANSFERT

Précisons ce qu'il en est de la place de superviseur dans un tel dispositif. La fonction, que pour ma part je soutiens à partir de mon expérience personnelle de la cure et de mon travail d'analyste, vise avant tout un désencombrement, un démêlage, un « désempêguage » (comme on dit dans le Midi) du transfert qui se noue entre un usager et un professionnel ou entre professionnels. L'essence même du travail,

à l'aîné, un tiers au second et un neuvième au petit dernier. » Évidemment, le partage est impossible : 17 n'est divisible ni par 2, ni par 3 ni par 9. Comment faire ? Les fils s'en ouvrent à leur oncle qui leur répond que lui, il a des stocks de chameaux et pas d'enfant. Il propose de leur en donner un de son troupeau : un de plus ou de moins ! Effectivement, à partir de ce chameau en plus, l'opération se révèle faisable : le premier reçoit 9 chameaux, le second 6 et le dernier 2. Mais refaisons le compte :  $9 + 6 + 2 = 17$ . Le chameau en plus peut être rendu à l'oncle malin et fin logicien. Il n'a servi que d'opérateur de division. Ainsi, en va-t-il de la fonction de supervi-

“ Le superviseur [...] soutient sur la ligne d'horizon l'objectif de ce travail : le dénouement du transfert engagé entre un professionnel et un dit usager (supervision) ou entre professionnels (régulation). »

corporelle. Mise en mots, elle évite la mise en maux. Combien d'événements de corps, parfois tragiques, qui envahissent les professionnels, proviennent de ce que la parole n'a pu trouver son chemin, son havre de paix ? Elle prolifère alors dans les chairs, les taraude et les pétrifie. La parole qui n'est pas advenue au langage tente de s'exprimer en parasitant des morceaux de corps ou bien elle passe à l'acte, l'agiren, comme le soulignait Freud. Pensons par exemple à une de ses patientes, qui présente un tableau clinique inquiétant : elle tombe dans la rue, dans les magasins, sans qu'aucun médecin n'ait pu déterminer une cause somatique. Freud l'écoute et assez rapidement, repère qu'elle prononce fréquemment le mot *kreuz* (« croix »). Dame patronnesse, bonne catholique, elle parle de porter sa croix, de faire le bien auprès des pauvres... « Et comment se nomme cet endroit du corps d'où part la paralysie ? », questionne Freud. Cette parole fait interprétation et libère l'hystérique qui traduisait avec son corps ce que l'inconscient tentait de lui faire entendre. « *Kreuz* » en effet désigne également les vertèbres « sacrées ». À partir de là, cette femme s'occupa un peu plus d'elle-même et de ses proches et un peu moins des pauvres, dont finalement elle ne cherchait qu'à tirer une certaine jouissance. Voilà aussi ce qu'on est en droit d'attendre de la supervision et de la régulation : des

qu'il soit social ou psychique, réside dans ce que Freud désigne sous les termes de « *maniement du transfert* ». Autrement dit, il s'agit de faire le clair sur la relation engagée. Or le transfert et son maniement sont déterminés par le champ dans lequel opère la rencontre humaine. Que ce soit dans l'espace éducatif, pédagogique, thérapeutique... le transfert ne pourra être mis au travail que dans ce cadre et avec les outils afférents, théoriques et pratiques. Il n'y a pas de psychanalyse sauvage possible qui proviendrait d'une application barbare du champ de la cure sur un autre champ. Les « groupes Balint » par exemple, du nom de leur inventeur, ont été impulsés d'abord dans le domaine médical, auprès de médecins et d'infirmiers, que Michael Balint, animateur de la célèbre Tavistock Clinic (4), avait trouvée dans un état psychique déplorable, livrés à leurs émotions et ressentis, sans aucune possibilité de les élaborer, de les métaboliser (5). La place de superviseur, si l'on admet mon hypothèse d'un travail opérant sur le transfert, s'ouvre à partir d'un paradoxe : y être sans y être, occuper la fonction sans se prendre pour la fonction, y être sans s'y croire. Neutralité bienveillante, autrement dit ! C'est énigmatique ? Pour l'illustrer, je propose une petite histoire qui nous vient d'Asie. Un nomade avait 17 chameaux et 3 fils. Il meurt en laissant le testament suivant. « Je demande que l'on distribue ainsi mes 17 chameaux : la moitié

seur. Elle garantit la division que produit la parole de chacun. Car l'exercice de la parole non seulement produit une division pour chaque sujet, mais aussi entre eux. Le verbe nous unit et nous sépare. L'exposé d'une situation clinique, dans cet espace, à partir d'un dispositif rigoureux – ce n'est pas le café du commerce, ni la foire d'empoigne – permet au professionnel non seulement de se détacher de la situation transférentielle, de trouver, comme l'énonce Winnicott, la « *bonne distance* », mais de plus évite les amalgames que l'on connaît bien dans les équipes, soit de collusion, soit de rejet. Le superviseur, en garantissant que la parole de chacun soit non seulement accueillie sans détournement possible, mais entendue dans toutes ses résonances, dans ses énoncés comme dans son énonciation, soutient sur la ligne d'horizon l'objectif de ce travail : le dénouement du transfert engagé entre un professionnel et un dit usager (supervision) ou entre professionnels (régulation). S'il est suffisamment poussé, ce travail permet de produire un véritable savoir issu du transfert et de dégager la structure psychique de l'usager ou du patient dont on parle. Dans une équipe, cela aboutit aussi à se dégager des conflits, à en sortir par le haut, à se (re)situer dans les objectifs et missions de l'institution. Autant d'éléments indispensables aux membres d'une équipe pour œuvrer au quotidien. À Psychasoc, nous avons donc également « bricolé »

un second dispositif, nommé « régulation d'équipe » qui vise le transfert entre professionnels. Mais il s'agit de ne pas mélanger les espaces d'élaboration. Comme le disait récemment Jean Oury : quand on arrive dans une institution, mieux vaut se munir d'un compteur Geiger, qui consiste en une question : « *est-ce qu'ici, on prend au sérieux le travail sur le transfert ?* » Si ce n'est pas le cas, ajoutait-il, « *fuyez à toutes jambes !* » En effet, combien de passages à l'acte dommageables sur les usagers ou les collègues, voire sur soi-même, tiennent à ce défaut d'élaboration ?...

### SUPERVISION ET TROUBLES PSYCHOTIQUES

Contrairement à ce que racontent certains pour s'en débarrasser, le transfert dans la psychose est massif, prenant, facteur de confusions et d'embrouilles, voire il déclenche des conflits sanglants. (6). Là où dans la névrose et la perversion, le sujet supposé savoir (SSS) n'est jamais que supposé, dans la psychose, c'est plutôt un Autre méchant et tyrannique qui « sait » de manière absolue, sans aucun doute, un sujet sachant (SS!) (7). Le rapport à l'Autre, que tout professionnel peut incarner à son corps défendant dans la relation au psychotique, est alors marqué d'une certitude absolue qui peut revêtir toutes les nuances d'une trop grande proximité dans la paranoïa, d'un trop grand éloignement dans la schizophrénie... Le sujet dans le transfert se trouve alors en position de déchet, d'objet, persécuté, laissé tomber... dans son rapport à cet Autre jouisseur. D'où un maniement délicat du transfert pour les cliniciens. Il commence par le repérage dans un travail de supervision de la place qu'occupe le professionnel en tant qu'Autre pour le psychotique. Seul ce travail produit

la « bonne distance » et permet d'avoir accès à un savoir sur la façon dont un sujet est structuré dans son rapport à l'Autre, au monde et à soi-même. Autrement dit, le travail avec les psychotiques commence par celui des professionnels eux-mêmes pour se dégager d'un transfert engluant et pour en extraire un enseignement que seul le psychotique peut transmettre. Comme le disait souvent François Tosquelles (1992) : « *Il faut commencer par soigner les soignants !* » En effet les manifestations psychotiques (agression paranoïaque; retrait schizophrénique; auto-agression mania-co-dépressive; enfermement autistique...) se déploient, tel sur une scène de théâtre, dans l'institution et affectent profondément les professionnels de l'éducation et du soin.

**Je pense à cet enfant, Amadou,** dont j'ai entendu l'histoire en supervision dans un institut médico-éducatif (IME). Très petit, il a accompagné sa mère à l'aéroport de Roissy, d'où son père d'origine congolaise s'est envolé pour toujours. Rupture brutale. Logé dans les bras de sa mère, il a ressenti l'effondrement émotionnel de celle-ci devant cet abandon. En grandissant, il a construit, ce qu'avec un certain mépris d'aucuns balayaient comme délire, une activité étonnante. Amadou connaît par cœur tous les mouvements d'avions sur Roissy et se promène avec un petit avion en carton qu'il a confectionné avec l'aide des éducateurs. Il parcourt ainsi, selon un rituel immuable, les différents lieux autour de l'institution. Les commerçants du quartier se sont habitués, forts des explications des éducateurs, et accueillent volontiers l'enfant : « *Tiens voilà le 15h40 pour Bamako qui décolle.* » Ce branchement, véritable « greffe de symbolique » selon

Jean Oury (8), lui permet de construire un semblant d'ordre dans le monde et de s'en soutenir. Responsable de la sécurité dans le ciel de tous les avions de Roissy, pensez donc ! Les éducateurs et toute l'équipe thérapeutique des psychologues et de la pédopsychiatre n'ont pas cherché à corriger, ou pire, éradiquer ce délire, ils l'ont soutenu, percevant bien que c'était cette construction délirante qui permettait à Amadou, comme le souligne Freud à propos de Schreber, de « *rebâtir l'univers, non pas à la vérité plus splendide, mais du moins tel qu'il puisse de nouveau y vivre. Il le rebâtit au moyen de son travail délirant.* »

Mais avant de parvenir à ce « projet » éducatif et thérapeutique, guidé par l'enfant, son accompagnement déclencha au sein de l'équipe un conflit féroce. Une véritable guerre des tranchées ! Un affrontement idéologique où s'affrontaient les tenants des neurosciences érigées en dogme et les tenants d'une psychanalyse totémisée. L'institution était née au confluent de ces deux courants qui ont toute leur place dans une approche clinique, à condition d'en repérer, pour chaque discipline, son champ d'intervention spécifique. Comme a pu l'exprimer la pédopsychiatre du service dans une parole apaisante : « *évidemment que les connaissances cognitives issues des recherches sur le cerveau ont leur importance. Le jour où vous avez un accident grave et des lésions cervicales, vous comprenez à quoi ça sert. Et certains des enfants que nous accueillons ont subi ce type d'accident. Mais n'oubliez pas aussi qu'il y a aussi "un habitant" dans ce cerveau humain, ce que les psychanalystes désignent comme "sujet". La prise en compte de l'inconscient est aussi importante que celle des circuits neuroniques. Donc il y a du travail pour tout le monde !* » Le superviseur, dans la foule de cette intervention remarquable, énoncée dans le troisième temps de la séance, posa juste la question : « *quelles que soient vos différences, qui parfois font divergence, au service de qui êtes-vous ?* »

Du coup dans les jours qui suivirent, les éducateurs et les soignants n'ont pas empêché Amadou de faire ce qu'il avait à faire, mais de plus ils l'ont soutenue et accompagné. C'est ainsi que l'un d'eux l'a aidé à dessiner une carte colorée des mouvements des avions et un autre un diagramme très complexe pour

### À lire. La posture du superviseur

#### Supervision, analyse des pratiques, régulation d'équipes

Les équipes des établissements sociaux, médico-sociaux, sanitaires, scolaires... attendent du superviseur des réponses aux questions qu'elles se posent dans la pratique quotidienne. Comment le superviseur travaille-t-il la demande qui lui est ainsi faite ? Évidemment le superviseur ne peut pas tout. Dans sa position d'extériorité, il met le feu aux poudres, dépoussière l'accumulation des savoirs et des savoir-faire, des préjugés, des yaka, des faukon, éveille chez chacun le désir de savoir, de comprendre, d'agir, de se risquer. La posture du superviseur est déterminante. Il est un « tire-bouchon ». Sans cesse il rouvre ce que la pente institutionnelle tend à clore : le questionnement, les énigmes de la clinique, les embrouilles du vivre et travailler ensemble, l'inquiétante étrangeté, l'intranquillité du transfert...

Les auteurs témoignent d'une pensée vivante, en cours d'élaboration, sur cette pratique singulière de la supervision d'équipes. Ils font part de leurs doutes et de leurs tâtonnements en essayant de mettre en tension leur conception de la posture qui, loin d'être figée, se soutient avant tout d'une pratique clinique.

• J. Rouzel (dir.), Toulouse, érès, 2021, coll. *Psychanalyse et travail social*.

inscrire les heures de décollage et d'atterrissage, horaires qu'Amadou vérifiait régulièrement sur Internet. Moyennant quoi, sans en avoir l'air, cet enfant a fait quelques acquisitions scolaires très précieuses. Et les neuropsychologues du service ont proposé une série d'exercices souples, prenant en compte la direction d'étrangeté que présentait l'enfant. On peut penser que, prenant appui sur son savoir-faire d'enfant psychotique, le travail d'accompagnement thérapeutique et éducatif le conduise à trouver dans le monde, parmi les autres, une façon d'être de plus en plus acceptable socialement. Pour cela, la condition princeps était de reconnaître la validité de ses constructions et de son savoir-faire étrange pour se mettre à son service. Et de dépasser les clivages institutionnels exacerbés en conflits imaginaires qui perdent de vue la mission première de l'institution : permettre à cet enfant de grandir, tel qu'il est et non tel qu'on le voudrait.

## CONCLUSION

On voit combien il est important dans le travail avec le psychotique de créer des lieux d'adresse où, au-delà de tout savoir préconçu, il puisse déposer ses bricolages, être reconnu et valorisé dans son savoir-faire. Il s'agit, au sens large, pour reprendre une belle expression de Lacan, de « se faire le secrétaire de l'aliéné ». Évidemment, l'accompagnement constant des équipes dans une supervision et une régulation où les effets transférentiels dans tous leurs

aspects, y compris les plus conflictuels, sont travaillés les uns après les autres, constitue un filet de sécurité et une référence pour la pratique quotidienne.

- 1– Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation*, PUF, 1976.
- 2– *Les minutes de ces séances, établies à la demande de Freud par Otto Rank, couvrent la période de 1906 à 1918. Elles ont été publiées en quatre volumes aux éditions Gallimard sous le titre de Les premiers psychanalystes. Minutes de la Société psychanalytique de Vienne*, Gallimard, 1976.
- 3– *J'en ai donné un long développement dans mon ouvrage La supervision d'équipes en travail social*, Dunod, 2007 et ce travail constitue le fond de la formation de superviseur que nous menons depuis 15 ans. Nous avons ainsi pu former à cette pratique singulière plus de 400 professionnels, éducateurs, assistants sociaux, psychologues, psychanalystes, chef de service, directeurs, médecins, enseignants... Voir aussi psychasoc.com et asies.org (site de l'association des superviseurs indépendants européens). On y trouve des textes de réflexion et surtout un listing de plus de 300 superviseurs.
- 4– Fondée à Londres en 1920 par le psychiatre Hugh Crichton-Miller, la Tavistock Clinic se penche sur les relations humaines et sur leur développement selon une approche psychanalytique. Centre de consultations et de soins, en particulier pour les enfants et adolescents victimes de traumatismes liés à la guerre, elle devient dès 1930 un centre de formation et de recherche. De grands noms de la psychanalyse sont associés : W. Bion, E. Bick, M. Harris, S. Isaacs, J. Bowlby, M. Balint.
- 5– Voir Michael Balint, *Le médecin, son malade et la maladie*, PUF, 1996 ; Michèle Moreau Ricaud, Michael Balint. *Le renouveau de l'école de Budapest*, érès, 2007.
- 6– Sur les psychoses et leur traitement, voir Joseph Rouzel, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*,

érès, 2013 ; *La folie créatrice*, érès, 2016 ; *La folie douce*, érès 2018 ; *La folie littéraire*, Le Retrait, 2022.

7– Sur le concept de Sujet Supposé Savoir (SSS), que l'on doit à Jacques Lacan, voir Joseph Rouzel, *Le Transfert dans la relation éducative*, Dunod, 2002.

8– Voir Jean Oury et Patrick Faugeras, *Préalables à toute clinique des psychoses*, érès, 2012.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allione C., *La part du rêve dans les institutions*, Encre marine, 2000.
- Allione C., *Vocabulaire raisonné de la supervision d'équipe*, érès, 2018.
- Balint M., *Le médecin, son malade et la maladie*, PB Payot, 1980.
- Benjamin W., (2000). *Œuvres III*, Gallimard.
- Bion W.R., *Séminaires cliniques*, Ithaque, 2008.
- Delourme A., *La supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.
- Freud, *Le cas du président Schreber (1911)*, in *Cinq psychanalyses*, PUF, 1999.
- Heidegger M., *Acheminement vers la parole*, Gallimard, 1981.
- Lacan J., *Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée*, in *Écrits*, Le Seuil, 1966.
- Lebrun J.-P., *Clinique de l'institution*, érès, 2008.
- Herfray C., *La Psychanalyse hors les murs*, Desclee de Brouwer, 1993.
- Rouzel J., *Le Transfert dans la relation éducative*, Dunod, 2002.
- Rouzel J., *La supervision d'équipes en travail social*, Dunod, 2007.
- Ruzniewski M., *Le Groupe de parole à l'hôpital*, Dunod, 1999.
- François Tosquelles (1992), *L'enseignement de la folie*, Privat.
- Tosquelles F., *De la personne au groupe. À propos des équipes de soin*, érès, 2003.

**Résumé :** Depuis quelque temps, la question de la supervision dans les secteurs social, médico-social, hospitalier, voire scolaire, resurgit après une période d'éclipse. On ressent bien la nécessité pour les équipes de lieux d'élaboration de ce que les professionnels engagent dans la relation aux usagers, comme de ce qui se joue au sein de l'équipe et de l'institution. L'instance clinique comme espace de parole se déroule en trois temps : récit, retours, conversation et obéit à un dispositif rigoureux. Le superviseur y garantit le cadre et veille à ce que la parole de chacun soit entendue. Elle constitue de fait un lieu d'élaboration des conflits. En santé mentale, comme dans d'autres domaines, la supervision permet de mettre au travail le maniement du transfert, de trouver la bonne distance avec le patient et de formuler une hypothèse de structure psychique.

**Mots-clés :** Affect – Analyse de la pratique – Conflit – Distance thérapeutique – Institution – Médiation – Parole – Perlaboration – Psychose – Régulation émotionnelle – Relation professionnelle – Relation soignant soigné – Supervision – Transfert