

Supervision en institution et analyse de pratiques

Lors de la découverte d'articles ou d'ouvrages théorico-cliniques, nous sommes familiers du privilège d'être invités à être témoins proches de l'intimité de la relation entre le patient et son thérapeute, qui nous y invite en somme. Il est certes moins courant de pouvoir entrer quasi sans frapper dans les locaux où sont réunies des équipes institutionnelles entières et leur superviseur. D'importants articles portant sur ces questions ont paru depuis de longues années, et nous pensons particulièrement aux riches publications de la *Revue Française de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe* ou de la revue *Connexions* pour ne citer que celles-ci. Mais un ouvrage entier présentant une suite de réflexions « synthétiques » est plus rare. Nous rencontrons ici des équipes penchées sur leur tâche primaire, à savoir le soin dans les institutions de la mésinscription sociale comme les nommait A.-N. Henry, mais aussi sur leurs relations parfois pénibles et toujours complexes, les questions de hiérarchie, ou les multiples pans des circuits organisationnels qui vont souvent, nous le savons, se nicher dans les détails (comme le diable, nous disait Nietzsche ...) ; les dernières années ont mis notamment en évidence les souffrances générées par les positions de gestion managériales, et la pandémie de Covid-19 qui a surgit depuis la parution du livre de nos collègues belges, entraînant confinement, distanciations dans tous les sens du terme, n'amenuisera certes pas les besoins réflexifs des équipes. Christophe Dejours, dont la pensée est un des filigranes de l'ouvrage, rappelle que « corps et travail ne sont pas des concepts reconnus de la métapsychologie freudienne ; (...) Freud ne propose pas de théorie du corps ni de théorie du travail » (Dejours, Ch., *Travail vivant*, Tome 1, PBP, Payot, Paris, 2013, p.51). D. Robin, l'un des auteurs du livre présenté ici, nous dit que travail évoquerait douleur voire torture, comme en témoignerait son étymologie antique « *tripalium* ». Mais c'est aussi un « *espace aménagé, constitué d'un bâti très robuste...* » : lu sur le petit panneau explicatif fixé sur cet ancien travail de maréchal ferrant au sein d'un vieux village du Tarn où m'ont mené mes pas récemment ... Le travail est aussi un « cadre », solidement tourné vers le vivant et la collaboration ...

Cet ouvrage nous offre des représentations en effet très vivantes, concrètes, et des exemples nombreux portant sur des dimensions institutionnelles très diverses ; il nous fait cheminer à travers les enjeux, y compris pour le superviseur (ou analyste des pratiques) tels qu'ils s'imposent, nous « prennent au jeu » et se travaillent au fil du processus, bien décrit comme s'amorçant largement en amont de la « demande » formulée, et se jouant tout autant au cours de la « fin » de la relation liant l'équipe et son superviseur.

Le lecteur est aussi, en somme, invité à rejoindre l'équipe des auteurs, elle-même au travail dans le plaisir de l'élaboration, de la co-pensée, s'activant à une co-écriture à plusieurs mains et nous communiquant via un choix d'expériences rapportées, leur expérience sur le terrain, terrain fréquemment parsemé de traumatismes aux effets délétères. Le panel composé de dix auteurs est lui-même à l'œuvre dans la transmission, certes vers le lecteur, mais aussi dans son propre groupe, en interne ; transparait là le jeu subtil des rapports entre « vieux routiers » et praticiens plus jeunes. René Kaës écrivait : « ... la formation consiste dans le processus sur lequel elle se construit et sur les effets de capacité (P. Ricœur, 2004) qu'elle engendre » (*Le travail psychique de la formation*, Dunod, Paris, 2011, p.25) ; dans ce même ouvrage, N. Vander Elst et G. Gimenez mettent l'accent sur le fait que « se former c'est hériter et s'approprier un héritage ». Nous sommes ici dans ce registre. A défaut sans doute de rencontrer une « conflictualité » plus franche portant sur les écarts théoriques, le lecteur qui cherche à ne pas s'empêtrer dans ceux-ci ou à éviter les risques et impasses de la pensée unique, trouvera certes sa satisfaction et le bénéfice d'une claire diversité :

clarté intégrant une dimension historique, voire quelque peu « encyclopédique » comme en témoignent la bibliographie et les nombreuses références aux auteurs qui furent pour certains pionniers en matière d'approche des institutions et des complexes rapports au travail. Nous retrouvons par exemple évoqués au fil des pages les travaux de Stanton et Schwartz (1954), W.R. Bion (1962), H. Freudenberger (1982 ; « inventeur » à ses dépens de la notion de *burn-out*), E. Dessoy (1993), P.-C. Racamier (1993) ou encore P. Fustier (2004), J. Oury (2003, 2007) et R. Roussillon (1987, 1991).

Ainsi, l'ouvrage ne nous engage guère dans les méandres des confrontations ou des nuances - même si celles-ci peuvent bien sûr s'avérer significatives - entre les conceptions tantôt familières au systémicien, tantôt au psychanalyste ; il fait plutôt le pari d'un « éclectisme éclairé » et d'une certaine pragmatique qui conviendra aux lecteurs désireux de se faire une idée assez directe et illustrée de ce qui peut animer pensées et réflexions de superviseurs d'équipes. Les textes sont dès lors abordables pour qui s'intéresse au travail en équipe, du dedans ou du dehors pourrait-on dire : mais les auteurs nous indiquent fort bien que nul n'est jamais vraiment « hors » de l'institution et de ses multiples niveaux et enchevêtrements conscients ou non ; ceux-ci nous happent, nous rattrapent, nous incluent y compris lorsque nous prétendons occuper une position d'intervenants dits « tiers » (p 99).

Nous trouvons dans ce livre des pistes pour penser les champs d'intervention, décrire les modes de direction institutionnelle, la construction du cadre, les méta-fonctions de la supervision ou de l'analyse de pratiques, les isomorphismes, certaines spécificités des dynamiques institutionnelles à la source des demandes d'intervention, pour approcher les techniques de médiatisation développées notamment en pratique systémique, ou, pour terminer, la question ... de la fin de l'intervention. Notons qu'un glossaire complète l'ouvrage : il guidera le lecteur dans la compréhension des concepts avec lesquels il serait moins familier, notamment selon ses « habitudes » théoriques de base. En effet, comme nous le suggérions plus haut, l'ouvrage est probablement aussi bien destiné au praticien lui-même engagé dans des tâches d'analyse des pratiques et désirant étayer sa réflexion, qu'aux membres d'équipes soignantes (éducateurs, cadres ou responsables, par exemple) mus par le besoin ou l'intérêt de mieux situer ou comprendre certains enjeux de la dynamique traversée par le groupe institutionnel, par exemple au décours d'une phase de supervision ou d'analyse de pratiques ... ou plutôt dans leur après coup : de fait, il me semble toujours préférable que l'« en-jeu » (terme emprunté à R. Roussillon) - souvent largement inconscient mais pour autant tout aussi producteur d'effets, voire de « surprises » opérantes - reste situé du côté du transfert spontané sur le superviseur et sur le dispositif plutôt que du côté de la rationalité, de la secondarisation ou de l'intellectualisation dans laquelle une lecture « en temps réel » risque toujours de nous pousser.

Les auteurs insistent sur leur conviction que le travail en institution devrait être nécessairement un lieu de conflit et de plaisir ; une des conditions à atteindre, écrivent-ils en s'appuyant sur D.W. Winnicott, sera que « l'institution et son fonctionnement puissent être suffisamment bons, voire "juste assez bon" » (p.225). Une des facettes de cette « capacité », qui constitue un des fils rouges de l'ouvrage et de nos pratiques, serait : transcender l'opposition beaucoup trop simpliste entre les dits utilisateurs et les dits professionnels (p. 207). Permettre une large découverte, donner des repères théoriques variés, nous immerger très concrètement dans une série de situations sous forme de vignettes : voici l'offre de ce travail collectif de 250 pages. Le lecteur désireux de s'engager plus profondément dans les ombres et lumières des institutions vues davantage comme des appareillages psychiques (R. Kaës) au sein desquels les dispositifs de soins eux-mêmes peuvent être considérés comme régis largement, eux-aussi, selon des processus inconscients, trouveront à poursuivre leurs recherches notamment dans un ouvrage paru à peine quelques semaines plus tard, chez Dunod, sous la direction de J.-P. Pinel et G. Gaillard, auteurs majeurs dont on ne trouve pas l'évocation, assez

étonnamment, dans le présent livre. Nous pourrions voir dans cet écart ou ce hasard le reflet de ce qu'en matière d'institutions, y compris celles rassemblant les spécialistes de la question - systémiciens, psychanalystes, ou autres - tout est sans cesse à remettre sur le métier pour lier, déconstruire et reconstruire, se perdre pour tenter d'approfondir et de comprendre ...

Les auteurs nous invitent fort bien à les suivre dans le plaisir et le conflit, dont ils font l'éloge comme ils l'annoncent dans le sous-titre ; ils rejoignent ce que N. Vander Elst et G. Gimenez écrivaient après avoir eux aussi insisté sur la dimension « ludique, maturante et narcissisante », des processus de formation : « la formation est une transformation potentiellement anxiogène et porteuse de souffrance : on se transforme, on perd et on se perd en se formant ... ». Lire un ouvrage riche de diverses approches et largement illustré d'exemples cliniques ouvre dès lors un espace « à tête reposée » pour aborder les complexités de ce qui se dépose et se cristallise dans les lieux de supervision et d'analyse des pratiques en institution.