

Le Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP), le Centre de formation permanente de l'Institut Cardijn et le Centre d'Information et d'Education Populaire (CIEP) ont collaboré à la publication d'un ouvrage coordonné par Véronique Albert, Gérard Piroton et Viviane Ska.

*Si nous avons chacun un objet et que nous les échangeons, nous avons chacun un objet.  
Si nous avons chacun une idée et que nous les échangeons, nous avons chacun deux idées.*

Ce proverbe chinois introduit cette publication et traduit l'état d'esprit et la dynamique qui est à l'origine de l'ouvrage mais également qui est au cœur de la supervision collective : des échanges pour élargir le champ des possibles.

### **Une mode questionnée...**

Aujourd'hui, la supervision est à la mode. C'est un dispositif qui favorise le « sur mesure » par rapport au « prêt-à-porter », le « mobile » par rapport « au fixe ». Au cœur de la supervision, c'est la réflexivité des professionnels qui est sollicitée. Mais les pratiques de supervision sont multiples et des dérives existent. De nombreuses questions sont posées. Quel est le cadre éthique qui permet le développement d'une pratique de supervision où les supervisés sont dans une position d'acteurs ? Comment inscrire la supervision dans une démarche d'éducation permanente ? Que met-on au travail dans la supervision et dans quelles perspectives ? Qui sont les superviseurs ? Au service de qui, de quoi travaillent-ils ? Etc.

### **Des opérateurs interpellés**

C'est autour de ces questions et de bien d'autres encore que se sont retrouvés le Centre de Formation Permanente de l'Institut Cardijn, le Cesep et le CIEP. Leur volonté : ouvrir le débat et construire ensemble et avec d'autres acteurs concernés des balises autour de la supervision collective dans le non-marchand. Cela a donné lieu à la mise en place d'un séminaire d'échanges entre superviseurs et à une journée de réflexion ouverte à tous les acteurs – des professionnels aux responsables politiques.

### **Trace d'une réflexion collective**

La publication retrace ce travail de réflexion collective.

Le séminaire d'échanges a rassemblé 18 superviseurs issus de différentes institutions.

Echanger, confronter, argumenter et construire ont été des maîtres mots de cette expérience.

La première partie de cet ouvrage offre une synthèse de ce travail.

La journée d'échanges - qui a rassemblé plus de 120 personnes - a voulu poursuivre cette dynamique.

L'ouvrage présente les interpellations de différents acteurs sur des aspects essentiels de la supervision collective et reprend également les idées fortes de cette journée.

Pour prolonger cette dynamique, des personnes croisées au cours de cette démarche de réflexion apportent leur contribution personnelle.

Pour le lecteur, c'est l'occasion de se plonger dans un questionnement sur cette pratique mais également de trouver des balises pour construire une démarche de supervision collective.

Une publication qui tombe à point sur un sujet essentiel... Son originalité repose sur son processus de production qui a permis croisements des pratiques, des regards et des savoirs

## **LE MÉTIER DE SUPERVISEUR OU COMMENT ÉVITER DE PARLER D'EXPERTISE TOUT EN S'EN ASSURANT LES CARACTÉRISTIQUES INDISPENSABLES**

Durant le séminaire d'échanges sur la supervision collective, la thématique de l'expertise a bien sûr montré le bout de son nez... et engendré pas mal de remous.

En effet, aujourd'hui, mis à part au sein des milieux scientifiques qui l'honorent - voire en font parfois une question d'honneur un peu déplacée - l'expertise est facilement dépréciée. Dans le champ socio-culturel par exemple, il n'est pas rare de critiquer la posture de l'expert qui « parle de » sans avoir la pratique du terrain et, ultime offense, sans écouter ce que disent les gens ni utiliser leur savoir propre ou, comme le dirait A. Giddens, le savoir qu'ils tirent de leur conscience pratique.

C'est d'ailleurs cet argument qui est apparu assez vite : le superviseur ne peut absolument pas être un expert parce qu'il doit, absolument à nouveau, reconnaître et travailler à partir de la connaissance des supervisés vers une « co-construction » des savoirs.

Cette seconde partie du raisonnement est tout à fait exacte : c'est précisément pour cela qu'il faut que le superviseur soit expert. En effet, être à même de reconnaître les limites de son savoir ; être à même d'articuler le savoir du groupe à des référents analytiques et méthodologiques divers sans avoir soi-même une connaissance précise du domaine dont on parle ; être à même encore de faire prendre conscience aux acteurs avec qui on travaille qu'ils ont une connaissance profonde de ce dont ils parlent - et qu'eux voient parfois comme un cul-de-sac désespérant - et qu'ils ont donc les compétences (ou partie de compétences) pour trouver des portes de sortie ; tout cela, c'est développer une expertise.

On peut le dire autrement, en utilisant un mot tout aussi chargé en termes de représentations mais qui correspondra peut-être mieux aux sensibilités des champs de la formation et du socio-culturel. Être superviseur, c'est développer un véritable métier. Avec ses règles propres mais aussi ses « tours de main » propres à chaque artisan, qui se transmettent de maître à élèves, dans la pratique même du métier. Sans être toujours explicitement décrites et expliquées, ce que H. S. Becker appelle les « ficelles du métier » n'en a pas moins à répondre, pour être reconnu par l'ensemble des gens du métier, à une série d'exigences inhérentes à chaque métier.

Voici la manière dont Becker l'explique en parlant, lui, du métier de sociologue :

« Voilà ce que j'appelle une ficelle : un truc simple qui vous aide à résoudre un problème (...) Tous les métiers ont leurs ficelles, leurs solutions spécifiques, leurs manières de faire simplement des choses que les profanes trouvent très compliquées. A l'instar des plombiers et des charpentiers, les sociologues ont eux aussi leurs ficelles, qui leur servent à résoudre les problèmes qui leur sont propres. Certaines de ces ficelles sont de simples règles de bon sens tirées de l'expérience (...) D'autres découlent d'une analyse sociale scientifique de la situation au sein de laquelle le problème surgit (...) ».

« Pour apprendre à utiliser ces ficelles et vous les approprier, il faut qu'elles deviennent pour vous une routine quotidienne. Il faut pratiquer, s'entraîner ».

Parler de métier implique dès lors que l'on définisse des compétences propres au superviseur. Ces dernières sont assez développées dans les autres parties de ce livre pour qu'on n'y revienne pas en détail. Néanmoins, il faut souligner un incontournable dans ces

compétences de référence. C'est que le superviseur doit à la fois avoir la capacité de brasser des cadres théoriques et méthodologiques de référence (eux-mêmes bien souvent liés à une autre formation spécifique) et avoir l'expérience d'une pratique professionnelle : le superviseur sera d'autant plus riche et performant qu'il a derrière lui l'expérience pratique d'un autre métier. En cela, on peut presque dire que le métier de superviseur ne peut être qu'un second métier.

Je pense pouvoir dire que cette conception est partagée par une série de mes collègues formateurs du socio-culturel. J'ajouterai encore une précision mais qui n'engage que moi. Je soutiens le profil de compétence d'un superviseur généraliste, ouvert aux cadres de référence multiples que les participants lui envoient. Mais je suis par ailleurs profondément persuadée que le superviseur doit avoir une connaissance générale minimale de la thématique, des différents groupes en présence et/ou du contexte dans lesquels il va mettre les pieds. Cette connaissance a priori ne doit pas lui être transmise par ceux qu'il va rencontrer et superviser. Il doit la glaner via lectures et rencontres d'acteurs du terrain ou de spécialistes. Sans cette connaissance minimale, son attention sera trop mobilisée par la compréhension et la découverte du milieu dans lequel il entre. Il ne pourrait pas, alors, être pleinement attentif et capable de travailler sur la connaissance intime que les acteurs ont de la situation ni saisir toutes les nuances institutionnelles, organisationnelles et interpersonnelles qui s'y tissent et s'y nouent.

Dire qu'il s'agit d'un métier particulier, c'est aussi envisager les questions de la sanction du superviseur et de sa responsabilité.

Ce n'est pas parce qu'il y a expertise ou métier, qu'il n'y a pas parfois dérive et incompétence. Définir le métier de superviseur, voire l'institutionnaliser, c'est aussi se donner la possibilité d'en sanctionner l'un ou l'autre.

Enfin, en termes de responsabilité, une série de questions doivent être abordées comme la gestion des effets inattendus de la supervision, la position du superviseur face à des violences institutionnelles ou du harcèlement moral : quelle est alors la place du superviseur, surtout s'il a été appelé par la direction ? Comment, dans ces conditions, réfléchir et mettre en place un travail collectif ?

L'expertise, le métier, donnent, selon moi, le cadre et la visibilité nécessaires pour que ces questions puissent devenir de vrais débats de fond sur lesquels les professionnels peuvent alors s'empoigner et avancer.

1.H.S. Becker, Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales, Paris, La Découverte, 2002, pp.23-4.

2. Ibidem, p.331.

3. Je remercie ici toute l'équipe du CFCC au CESEP avec laquelle j'ai eu l'occasion de discuter du premier rapport du séminaire d'échanges. C'est au cours de cette discussion que l'idée de second métier est apparue dans toute son importance.