

LA SUPERVISION

Par Angélique Gimenez avec la participation de Mesdames Hélène ROUBEIX, Sandrine CALINAUD, Aline De Marcillac et Marie-Agnès TESSIER, membres de la commission pédagogique dans l'école de PNL Humaniste, formation continue de coachs et thérapeutes en PNL thérapeutique.

Cet écrit est à la base destiné à la formation des psychopraticiens que vous retrouverez en exemple. Il peut cependant servir à tous pour mieux comprendre ce qu'est la supervision.

Dans le cadre de nos pratiques de thérapeutes, nous avons d'abord fait l'expérience de la supervision en tant que « supervisés », avant de devenir à notre tour « superviseurs », ayant été amenées à répondre à des demandes de supervision, notamment dans les domaines spécifiques dans lesquels nous sommes également formatrices.

A partir de notre double expérience de superviseur et de supervisé, nous avons eu envie de partager nos réflexions sur les enjeux liés à chacune des places dans la relation superviseur-supervisé. Nous pouvons avoir un regard à différents niveaux, autrement dit en langage PNL, selon les différentes positions perceptuelles. Nous avons également la chance de travailler en équipe à la fois dans l'école de PNL Humaniste et avec NLPNL. Nous échangeons alors avec des pairs sous-forme de co-vision, que ce soit sur des questions de supervision, de formation ou de thérapie. Nous intervenons également dans d'autres réseaux, ou dans d'autres disciplines, dans lesquels nous vivons les différentes places de formateur, superviseur, supervisé (même si la terminologie diffère un peu selon les contextes : internat, analyse de pratiques, tutorat, coaching).

Nous nous référerons dans notre présentation à un ouvrage sur « La supervision en psychanalyse et en psychothérapie » (Edition DUNOD, parution 2011) co-écrit par Alain DELOURME (psychologue, psychothérapeute et superviseur) et Edmond MARC (docteur et professeur en psychologie), qui rassemble les expériences de nombreux praticiens d'obédiences complémentaires (psychologues, psychothérapeutes, psychanalystes, psychiatres officiant en libéral et institution). Le principe dialogique nous enrichit (petit clin d'œil à la pensée complexe d'Edgar MORIN et sa reprise par Monique ESSER, chercheur émérite en PNL).

Voici le résumé qui se trouve en couverture de cet ouvrage :

« La supervision apparaît de plus en plus essentielle et à la rigueur et à l'inventivité de professions centrées sur le psychisme humain et l'accompagnement de personnes en souffrance et en devenir. Les associations professionnelles en font aujourd'hui une obligation déontologique. Ce livre est le premier à proposer une présentation synthétique par des professionnels de formation et d'obédiences différentes (psychiatres, psychologues, psychanalystes, psychothérapeutes, etc.). »

Nous allons donc tenter de définir la supervision, ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre. Nous explorerons la relation supervisé-superviseur et les critères qui président au choix de son superviseur.

Et nous examinerons ensuite de façon plus spécifique la supervision du « futur psychopraticien » ou « psychopraticien en formation » (*en entrant comme on dit en PNL dans une taille de découpage plus étroite* 😊).

I) Regard global sur la supervision

En quoi consiste le travail de supervision ? Les objectifs ?

Nous ne reviendrons pas sur les fondements de la supervision, sauf à rappeler que cette notion existe en médecine depuis très longtemps, sous forme d'«internat», comme dans plusieurs métiers de l'artisanat où l'apprentissage s'effectue davantage à travers l'expérience de la pratique que la théorie (compagnonnage notamment). En psychanalyse, le sujet fut abordé dès 1920 par Freud comme une part inhérente à la formation des psychanalystes et au maintien de leur professionnalisme et de leur éthique (initialement nommée analyse de contrôle, terme que nous pourrions rapprocher de l'« analyse des pratiques », dans le cadre des supervisions d'équipes de praticiens en institution).

La supervision en psychothérapie, et plus largement des professionnels de l'accompagnement, est devenue une obligation qui a été intégrée dans certaines chartes de déontologie pour garantir le respect du cadre :

- de la pratique (protection du client/patient et du praticien)
- de la formation initiale (pour éviter les mauvaises applications des techniques enseignées),
- de la déontologie de ces professions,
- de la « formation professionnelle continue » du praticien, qui va développer son savoir-faire et son savoir-être au travers de sa propre expérience (sans que cela ne soit dit officiellement). Nous rappelons à cette occasion un extrait du code de déontologie de la FF2P- actualisé en mai 2015 paragraphe 2, **COMPETENCES**, article 2c : *Les praticiens de la psychothérapie reconnaissent la nécessité du travail sur soi, de la supervision et de la formation continue, et sont ouverts à de nouvelles procédures et à l'évolution des attentes et des valeurs sociétales.*

La supervision n'est pas une psychothérapie bien qu'elle participe au développement personnel comme professionnel du praticien (bien que l'analyste fût et est encore parfois à la fois superviseur et thérapeute) et l'entraîne à éprouver les « échos » entre sa propre histoire et celle de ses clients/patients.

L'objectif principal de la supervision est donc la continuité du développement professionnel du supervisé et se décline ainsi :

- La continuité du développement cognitif, comportemental et relationnel du praticien à la suite de sa formation théorique. La professionnalisation et l'expertise se façonnent par les allers et retours entre expériences de terrain et acquis théoriques. Le praticien fait d'abord l'expérience avec ses patients des limites et des succès de ses bases théoriques et de ses pratiques initiales. Il va ensuite, grâce à la supervision, développer sa capacité à prendre conscience de ce qui se joue dans sa pratique, de ses difficultés et de ses réussites. Il sera ensuite de plus en plus en mesure d'être conscient de ce qu'il fait et de pourquoi il le fait. Il vient aussi interroger les principes de base de sa formation et s'aperçoit que : « Il n'y a de science que le général...mais il n'y a de pratique que du particulier » (Aristote !). Nous rappelons les auteurs du livre cité en introduction : « *La formation va de la théorie à la pratique ; la supervision va de la pratique à la théorisation* ».

Ces allers-retours permettent une progression du praticien vers un haut niveau d'expertise jusqu'à développer un « superviseur intérieur » – sorte de posture « méta » quand son superviseur n'est pas là avec lui !

- La protection du patient par voie indirecte, ce qui est sans doute le point essentiel. Le praticien, en présentant « ses cas », peut trouver de nouveaux éclairages pour aider son patient à développer des ressources et des solutions. Il peut aussi vérifier les éventuelles difficultés liées à son contre-transfert.
- La protection du praticien que le superviseur doit aider à prendre conscience de ses limites ; il peut en effet être partagé entre la conscience de ses limites et le désir d'aider quoiqu'il advienne...
- L'acquisition d'une posture solide, bienveillante, qui s'appuie sur les processus relationnels qui se jouent avec le patient et qui se rejouent avec le superviseur. Il est évident que la relation entre superviseur et supervisé est à tisser sur une base « sereine » pour laisser ensuite place au jeu des processus liés à la présentation du « cas clinique » du jour. Le praticien va développer sa propre capacité de réflexivité, d'auto-supervision, et sa lucidité pendant les séances de thérapie (interférences, contre-transferts, etc). Il ira ensuite travailler en supervision ou en thérapie, selon les difficultés qu'il aura identifiées.

Supervisions : quand, comment, avec qui ?

La supervision s'impose dès lors que les praticiens ont acquis des bases d'une formation initiale et qu'ils commencent à pratiquer. S'ils évoluent dans le cadre d'écoles, d'instituts de formation, ils auront des supervisions intégrées à leur cursus. La supervision de groupe permet de travailler sur des journées complètes en tirant partie des expériences des autres, en développant par modélisation la façon de faire du superviseur (modélisation moins consciente en face à face quand on est acteur soi-même) et en travaillant sur les transferts collatéraux (ce que les autres lui renvoient dans leur position d'apprenti et qui en dit long sur lui...les parts de lui qu'il rejette, ses limitations...).

En dehors du cadre de ce groupe, et en complément dès lors que les praticiens ont une large patientèle, il est utile de pouvoir bénéficier de supervisions individuelles qui durent en général 1 heure à 1 heure 30. Celles-ci permettent d'exposer un ou deux cas ou de travailler une difficulté récurrente dont le praticien a pris conscience indépendamment d'un patient spécifique. Il peut donc avoir besoin d'une aide « technique », de travailler une limitation personnelle, une difficulté transférentielle-relationnelle ou de consolider des aspects positifs de sa pratique pour installer encore mieux et avec une plus grande conscience ses ressources et son savoir-faire. Il pourra alors transformer la conscience de son savoir-être en un savoir-faire unique, le sien. Il raffine pas à pas sa spécificité, son génie personnel indépendamment des techniques qu'il a acquises. C'est ainsi que certains de nos prédécesseurs ont fait évoluer le métier et transmis de « nouvelles pratiques », combinant leurs propres références de formation initiale et leur « home made style ».

Le superviseur est une personne plus expérimentée qui est généralement également enseignant-formateur, qui a pu aussi former le praticien à certaines techniques, et en qui le supervisé a confiance. Cette relation sécurisante permet à la fois d'apprendre –floraison neuronale !- et de faire émerger l'identité professionnelle –floraison de soi- et renforce ainsi le plaisir d'exercer ce métier.

Un praticien peut avoir plusieurs superviseurs choisis en fonction de ce qu'il veut apprendre, développer ou modéliser. Il choisira sans doute d'abord son superviseur pour les compétences qu'il lui reconnaît, et qui offre une relation authentique qui lui permet de grandir dans ses apprentissages. Il le choisira également, peut-être plus inconsciemment, pour ce qu'il pourra modéliser et pour ce en quoi ce superviseur sera un bon support de résolution de transfert et donc de croissance personnelle.

La relation durera le temps que le praticien aura besoin de ce superviseur. Bien que les rôles de thérapeutes, enseignants et superviseurs soient proches, des éléments les distinguent qui fondent le cadre et les modalités de la supervision.

Le superviseur pose usuellement un cadre temps-espace-argent qui permet que ces bases « matérielles » soient posées et formalisent le cadre de travail et du respect mutuel.

Les modalités financières sont définies dès le début de l'accompagnement, la fréquence est définie entre superviseur et supervisé. En début d'activité, le supervisé a besoin de plus de régularité dans ses supervisions. Ensuite, les rendez-vous peuvent être plus espacés ou à la demande, et si les rendez-vous fixés sont à honorer (cas des non-honorés- le cadre est à poser au départ- pas de règle contrairement à la psychothérapie), des rendez-vous « pour urgence » peuvent être organisés. Ce terme « urgence » demande de la prudence. Dans l'urgence, la supervision sera moins approfondie faute d'informations détaillées, de temps et de recul, et elle peut consister simplement à aider le supervisé à se faire confiance pour aborder la séance suivante. Le superviseur a besoin de faits, de questions claires, de calibrer les propos du supervisé quand il présente ses « cas » pour être un bon support. La facilité serait de tomber dans le conseil, plus ou moins pertinent, ce qui doit rester exceptionnel dans le processus relationnel de la supervision.

La supervision se fait dans un cadre qui permet de réfléchir ensemble posément pour rendre le processus réellement constructif. En dehors, le superviseur est surtout un support « qui croit » dans les ressources du supervisé et les stimule en cas de besoin « immédiat ».

Sa façon de travailler reprend usuellement les différents aspects cités ci-dessus : travail à partir de la théorie vers la pratique (par exemple, diagnostics), travail à partir de la pratique pour reprendre et affiner les supports théoriques, travail d'éclairage des processus relationnels entre le supervisé et son patient, entre le superviseur et le supervisé, etc. Le travail sur les processus relationnels doit se faire dans un cadre différent du cadre thérapeutique pour que le praticien en apprentissage puisse développer son « superviseur intérieur », distinctement de ses « parents intérieurs ». Le travail de supervision amène fréquemment le supervisé à aller travailler sur lui en thérapie et la situation s'inverse occasionnellement. Thérapie et supervision s'enrichissent mutuellement au profit du supervisé, du fait même de la distinction de lieu, de personne, d'objectifs et de temps. La séparation des cadres favorise les processus de maturation puis d'intégration des différents espaces d'apprentissage selon un processus comparable au processus en vigueur dans les étapes du développement de l'être humain (en particulier la résolution oedipienne). Les étapes de séparation/ frustration – que l'on peut aussi nommer comme l'exercice de la frustration et de la mise en place de frontières- favorise le passage à l'âge adulte.

Nous joignons un extrait du code de déontologie de la FF2P-actualisé en mai 2015, paragraphe 6 :
RELATIONS PROFESSIONNELLES, article 6c : *Les praticiens de la psychothérapie qui emploient ou supervisent d'autres praticiens en formation acceptent l'obligation de soutenir le développement professionnel de ces personnes et de prendre des mesures pour augmenter leurs compétences. Ils proposent des conditions de travail appropriées, des évaluations en temps opportun, des consultations constructives et des possibilités d'expérience.*

Le travail de superviseur

Le superviseur est un référent auprès duquel le praticien va continuer à développer ses compétences tant techniques que pratiques et relationnelles. Le superviseur agit de manière exemplaire avec la personne supervisée : il donne des explications solides et argumentées, et il se comporte de manière congruente (valeurs et comportements, respect du cadre, relation à lui-même et aux personnes du groupe). Le praticien va le modéliser et peut/doit à tout moment questionner le superviseur si les mots et la posture de son superviseur lui paraissent manquer de congruence.

Comme dans le rapport entre patient et praticien, enseignant et stagiaires, le superviseur représente une autorité dans le sens où il est « auteur » de ce qui va se passer en supervision parce qu'il a posé le cadre et en est garant. Il n'est pas un « supérieur ».

Il a une compétence et une expérience supérieure (une « longueur d'avance ») dont il se sert pour aider son supervisé à grandir lui aussi. Il n'a pas d'autres objectifs que de créer une relation de travail respectueuse et sécurisante et d'aider le praticien à atteindre ses propres objectifs- « les siens en tant que supervisé ».

Pour être juste, le superviseur a également des objectifs pour le supervisé : il va l'aider à développer son génie personnel, à bien savoir se protéger (burn-out, écologie) et il veille au respect du patient par voie indirecte en éveillant encore davantage le praticien à ce qui est écologique pour un être humain en fonction de son stade d'évolution, de sa culture, de son environnement. Le superviseur doit développer ses capacités d'analyse et d'intervention systémique pour le bien des patients, et pour cette fonction même de superviseur : il travaille pour le système praticien-patient et devient par moment lui aussi intervenant de ce système.

Le superviseur exerce souvent le métier de thérapeute par ailleurs. Il doit veiller à ne pas devenir le thérapeute de la personne supervisée même si ses apports sont thérapeutiques pour le système patient-praticien. Il est conscient des relations de transfert/ contre-transfert et veille à préserver le système supervisé-superviseur. Il se fait lui-même superviser et a son propre lieu de thérapie.

Gardons à l'esprit que la supervision demande du courage pour le supervisé. Il doit oser se montrer et montrer qu'il n'a peut être pas bien acquis toute la théorie, qu'il se heurte à des limites techniques, relationnelles et à ses propres difficultés personnelles. Cet exercice peut mettre en situation de soumission, de honte, de gêne et pourrait même conduire le supervisé à ne pas dire, ne pas tout dire...ne pas avouer...Un chapitre entier est consacré à « la honte en supervision » dans l'ouvrage cité en introduction. Nous y sommes particulièrement sensibles pour bien la connaître, et cela montre l'importance de « l'alliance de supervision » entre le superviseur et le supervisé, qui permettra une relation de confiance dans laquelle même la honte pourra se dire. Le superviseur doit donc veiller à déceler et ne pas laisser se développer de gêne chez le supervisé. Il doit particulièrement travailler sa posture « d'accueil » et se rappeler ses débuts...quand il était plus jeune, moins sachant et moins à l'aise ! Il invite le supervisé à vérifier en lui si tout est « ok » car il n'est pas à l'abri de maladresse. Il est là avant tout pour développer les ressources et l'estime de soi du supervisé, y compris quand celui-ci apporte ce « qui ne va pas ». La meilleure supervision finit sans doute par un sourire partagé...chacun dans ses ressources après avoir évoqué les points à améliorer...qui ne seront jamais des erreurs si tout est repris dans la suite de la thérapie du patient et de la même façon, en supervision ! (En PNL, il n'y a pas d'erreur, il n'y a que des feed-backs !)

La supervision est un processus génératif à tous les niveaux et une belle chaîne évolutive en partant du patient/client du supervisé...et jusqu'au superviseur du superviseur du supervisé ☺

II) La supervision du futur psychopraticien

Qu'est-ce que la supervision ?

La supervision s'inscrit dans le cursus de formation dans le prolongement du groupe didactique. Elle est nécessaire à la progression professionnelle pour préserver la justesse de son travail.

La thérapie en PNL s'apprend avec la pratique : la supervision fait donc partie du processus de formation, à différents niveaux d'intervention.

Le cursus de formation des psychopraticiens en devenir laisse une grande place à l'expérimentation d'une part, à la théorie d'autre part, au travail sur soi enfin.

La supervision contribue à ces trois niveaux de formation, sans être pour aucun des trois suffisants.

La formation de psychopraticien s'articule autour de 3 volets :

	Formation théorique	Exercices pratiques et expérimentation	Travail sur soi
Master PNL	Approche PNL	Expérimentation des modèles, groupes de pairs	Transformation par les modèles et les groupes de pairs, régulation des processus relationnels en jeu
Séminaires théoriques	Psychopathologie, approches conceptuelles de la psychothérapie	Selon les séminaires	Echo des apprentissages théoriques (en particulier psychopatho)
Séminaires pratiques	Approches diverses	Exercices et mises en situation	Transformation par les modèles et les groupes de pairs, régulation des processus relationnels en jeu
Groupes didactiques	Aborde certains concepts		Travail sur sa posture professionnelle ; processus de groupe
Supervision en groupe (également possible en didactique)	Eclairage théorique des cas apportés	Aquariums, feedbacks,	Objet du paragraphe suivant
Psychothérapie			Prolonge les expériences réalisées dans le cadre de la formation

Quel est l'objet du travail de supervision, spécifiquement en groupe telle qu'elle est pratiquée dans l'école ?

La supervision peut aborder une ou plusieurs des thématiques développées ci-dessous :

- approche théorique centrée sur le patient/client du supervisé : analyse de la demande, formulation de l'objectif, diagnostic PNL (EP) et psychopathologique, plan de traitement (comment aller de l'EP vers l'ED), exploration des pistes d'intervention possibles.
- travail sur le processus thérapeutique dans la relation patient – supervisé : cadre, transfert, contre-transfert, et lecture stratégique de la problématique du patient (c'est-à-dire, de quelle manière le patient amène sa problématique dans le processus de la séance)
- travail sur le processus de la supervision : exploration dans la relation supervisé-superviseur des éléments de cadre, de transfert et de contre-transfert, ainsi que lecture stratégique de la problématique du supervisé.
- travail sur le processus de groupe : exploration des interactions au sein du groupe (comportements et patterns, critères, croyances).

Le contenu de la supervision est donc très variable et la manière de la conduire l'est tout autant selon à la fois la demande du supervisé et l'angle sous lequel le superviseur choisira de l'aborder.

La supervision est donc à la fois un espace de formation, un espace de développement professionnel et personnel, et un espace potentiellement thérapeutique.

Ce qui va permettre la distinction avec la psychothérapie est :

- la présence possible d'une évaluation et les effets de ces éléments de contexte sur la relation transférentielle,
- le contenu de ce qui est apporté par le supervisé qui doit rester en lien avec sa profession ou future profession,
- la profondeur du travail : les réparations des blessures du passé peuvent se vivre mais dans le présent de la relation.

Une fois sa formation terminée, un thérapeute peut-il se passer de supervision ?

La réponse est non.

Un thérapeute très calé qui considérerait qu'il n'aurait plus besoin de formation ni technique ni théorique peut-il se passer d'un regard extérieur ?

Il peut se dire qu'aucun superviseur n'est assez fort pour lui... surtout dans l'approche qu'il maîtrise...L'essentiel est la présence d'un tiers regard. C'est CE REGARD EXTERIEUR qui protège des angles morts, de la toute puissance et de la solitude (et de l'impuissance).

La supervision, c'est sortir de la honte, de l'impuissance, la toute-puissance et entrer puis rester dans l'humilité et la pertinence. L'excellence ne prend sens que sous le regard des autres !

Un psychopraticien en formation sans client peut-il être supervisé ?

La réponse est oui.

Il peut ainsi travailler sur son développement professionnel, les protections qu'il se donne encore en se donnant du temps par exemple, être soutenu dans sa démarche d'évolution professionnelle... Il développe des ressources pour aller vers sa réalisation et met en place des croyances génératrices autour de la foi en lui qui lui permettront d'accompagner ses patients avec cette même foi !

La supervision part de l'intérieur vers l'extérieur pour mieux revenir ensuite, riche de plusieurs patients, de l'extérieur vers l'intérieur, vers soi et ses besoins de supervision.

III) La supervision des praticiens dans les domaines médicaux, paramédicaux et du bien être

Peuvent - ils recevoir de la supervision ?

Dans chaque métier de relation d'aide et plus largement d'accompagnement de l'humain, il est bon d'avoir une autorité référente qui est expérimentée dans la gestion des processus humain et qui peut venir à aider analyser la pratique du praticien sur les volets spécifiques de la communication et la relation.

Pour les aspects plus techniques liés au métier, on peut avoir des superviseurs, des mentors, des experts du domaine qui donnent du support et recadre sur la pratique technique.

Certains superviseurs auront la double « casquette », technique et relationnelle, d'autres auront l'un ou l'autre. Dans tous les cas, les deux aspects sont nécessaires pour continuer à être un professionnel à la fois compétent, continuer à progresser et prendre soin de ne pas s'user. Les métiers de soin mettent en risque du born-out, du bore-out et, par conséquence, au risque de faute professionnelle « technique » mais aussi de « faute relationnelle » avec le risque de devenir désagréable avec son entourage, ses patients donc aussi !

Le principe même de la supervision des « psys » est donc transposable dans tous les domaines de l'accompagnement sous les formes individuelles et/ou de groupe.

Quand et par qui ?

La supervision est d'autant plus nécessaire quand les parcours de formation sont terminés et le praticien titulaire de son « titre ». Il peut choisir un superviseur parmi ses enseignants-formateurs puisque la supervision constitue une suite de formation continue. Il peut se faire conseiller un superviseur en fonction des disciplines sur lesquelles il souhaite continuer à progresser.

Contrairement à ce qui fut fait parfois, nous déconseillons que le superviseur soit également le thérapeute dans la formation des « psys ». Dans toutes les autres disciplines, le superviseur est souvent une personne qui a participé à la formation du praticien et qui est reconnu à la fois pour ces compétences et pour sa capacité de « superviseur-analyste des pratiques ». La supervision consistant usuellement à faire parts de ses difficultés, le superviseur est choisi sur un critère de confiance notamment. Le supervisé doit pouvoir se sentir libre de dire tout ce qui lui pose problème et écouté sans jugement, dans une neutralité bienveillante et encadrante.