

de la réalité et ils se dilatent ou se réfractent en un temps personnel chargé des désirs conscients ou inconscients et des réminiscences », nous résume A. Monjardet.

L'enfant qui joue, aidé de l'auxiliaire thérapeute qui assure la réplique, s'inscrit dans un jeu de rôle psychodramatique relativement peu contraignant en matière d'interdit puisque, nous dit-elle en citant Mannoni, « le théâtre de guignol est le théâtre d'un âge où le Surmoi n'est pas encore nettement constitué comme instance séparée ».

Enfin, à l'instar de ce qui se passe dans une séance de psychodrame, la reprise de ce qui vient d'être joué permet d'esquisser une mise en sens et installe une démarcation entre le temps de l'imaginaire agi lors du jeu et le retour à la réalité qui le suit.

Cette dimension de « passage » est d'ailleurs récurrente à travers la mise en place de petits rituels ou de ce que l'auteur appelle des seuils, adaptés à la population ou aux pathologies concernées.

Et, puisque nous avons été sensible à la dimension psychodramatique, rappelons que ce dernier se fait en groupe et que c'est là un chapitre important.

Enfants, thérapeutes, marionnettes, nous voici dans une assemblée disparate mêlant les générations, les sexes, les statuts d'objets ou d'humains, et les glissements ou permutations apparaissent possibles. Le concept de « groupalité psychique » (R. Kaës) trouvera particulièrement matière à réflexion.

Qu'il s'agisse de scénario individuel ou collectif, l'espace du castelet surdétermine la frontière « dedans-dehors ». Celle-ci, nous rappelle l'auteur, délimite l'espace groupal et les espaces subjectifs particuliers, permettant à chacun de trouver des lieux de pensées communes et des espaces pour l'intime.

Une association de quartier, un CMP, un hôpital de jour ; la troisième partie de l'ouvrage nous permet d'explorer les différentes approches de l'atelier et de nous représenter comment les enfants ou même les adultes peuvent en tirer profit.

La marionnette, ce personnage réduit, ramené à ses attributs et caractéristiques essentielles, s'avère être un corps riche de contenus.

Nombreux sont les exemples qui nous sont donnés tout au long de l'ouvrage pour en témoigner.

On se met à la place de l'enfant : « Les mains enfouies au fond des robes (!) jusqu'au biceps, capes, traînes chamarrées, habits chatoyants, de plumes, satin, ou de dentelles, les yeux levés vers ces créatures fantomatiques qui faisaient crier les enfants de l'autre côté du mur, cachant mes petites émotions métaphysiques sous de bonnes grimaces et, en secret, perpétuellement extasié, c'était comme si je me recueillais, accordé par miracle à ma vie nulle par principe et par avance¹. »

Alain Dubois
À propos de...

Joseph Rouzel
(sous la direction de)
La posture du superviseur.
Supervision, analyses de pratiques,
régulations d'équipes...
Toulouse, érès, 2017

Voici un ouvrage collectif consacré à des pratiques répandues dans les établissements médico-sociaux qui nécessitent des praticiens, outre une solide formation psychanalytique, beaucoup de tact et de créativité. On ajouterait, qui n'apparaît pas, ou à peine, chez les contributeurs, une formation à la conduite des groupes alliée à une solide expérience des fonctionnements institutionnels.

L'ouvrage s'ouvre sur une introduction de Joseph Rouzel aux diverses contributions et est conclu par le même en quatre pages intitulées : « Tenir la position ; incarner la posture ; éviter

1. Bayon, *Les Animals*, Paris, Grasset, 1990.

de poser pour la galerie... », qui sonnent comme un viatique et condensent admirablement le propos d'ensemble.

L'inspiration commune des auteurs est lacanienne, mais ne pèse pas, les concepts sont expliqués simplement et illustrés souvent. Winnicott et Bion y sont aussi en bonne place ainsi que d'autres auteurs et la référence à la psychothérapie institutionnelle. Il s'agit surtout de rendre compte de la spécificité d'une place et d'un travail, de témoigner de situations et d'aussi montrer le coût émotionnel de cette pratique, le côté du contre-transfert, de donner des repères, ainsi cette manière de procéder, en trois temps, qui commencera par, d'abord, « se laisser écouter et percevoir, pour ensuite s'autoriser à restituer ce qu'a fait au superviseur ce qu'il a écouté ou perçu, enfin laisser exprimer dans le groupe ce que la restitution a suscité » (p. 106) où l'on reconnaît le triptyque lacanien de l'instant de voir, du temps pour comprendre et du moment de conclure.

Le parti est pris, entre tous, de privilégier le terme de « supervision » à celui d'analyse de pratique, comme dénotant une vision qui s'élève à un regard élargi, enrichi des apports de tous, et non pas dans le sens d'un savoir-expert qui viendrait répondre aux questions. Non, plutôt les creuser, ces questions, les approfondir ; le superviseur serait ainsi une sorte de « tire-bouchon qui sans cesse ré-ouvre ce que la pente institutionnelle tendrait à vouloir clore », ainsi « il fabrique de l'ouvert ! »

Affirmant cela, on mesure, et la nécessité de la chose et sa difficulté, à l'heure où le management procédural, la démarche qualité font rage qui libèrent les fantasmes de maîtrise au risque de la réification des patients comme des soignants ou des éducateurs. Et cependant il s'agira toujours d'affronter le réel de la clinique, de se tenir à sa hauteur sans prétendre l'assujettir, pour ainsi garder précieusement le fil d'un questionnement qui n'épargne jamais le questionneur. Ce

dont nous aurons maints témoignages tout au long du livre.

Jean-Pierre Lebrun, psychanalyste belge bien connu, se demande ainsi : « Pourquoi l'action collective est-elle en difficulté aujourd'hui ? » et avec cela comment les positions d'autorité sont mises à mal.

Dans la société des individus, les positions d'autorité en effet ne vont plus de soi (ou d'une autorité suprême). La hiérarchie est suspectée d'illégitimité, d'abuser de son pouvoir et de battre en brèche l'égalitarisme ambiant. En se débarrassant de l'ordre religieux qui organisait le lien social, on se serait aussi débarrassé de l'instance collective elle-même, en tout cas du crédit qu'on devrait faire à celle-ci et dont les positions de chefs, de leaders, occupant la place d'exception, par la grâce d'une délégation du collectif, sont les garants. Dans le monde des égaux, où chacun voudrait qu'on le distingue, la place de « l'au moins un » est certes enviée mais aussi volontiers dénoncée et décriée. Les chefs, les directeurs sont cependant les représentants du collectif, à ce titre ils doivent incarner cette place et servir le projet commun, les intérêts du collectif (entendu comme ce qui fait entame à ma singularité). Ils sont comme les chefs d'orchestre « qui, quand on les écoute, on s'aperçoit que ce qu'ils essaient de privilégier, c'est la musique. C'est-à-dire, à leur niveau, l'action collective mais aussi la manière dont eux travaillent la partition qu'ils ont à interpréter, depuis la place d'exception qu'ils occupent » (p. 21).

Le texte qui suit, de Claude Allione, prolonge ce questionnement et vient à explorer « Les pouvoirs du superviseur ».

Étonnamment, il démarre son propos en se demandant pourquoi, dans certains groupes où il intervient comme superviseur, il arrive qu'on lui dise « merci ». Il poursuit en signalant une remarque d'un participant qui pensait que le superviseur « était là pour diriger le groupe », enfin il note qu'assez souvent, à la faveur

d'un changement de direction, il s'est vu débarquer de sa place par le nouveau responsable auquel il aurait pu faire de l'ombre, ou qui souhaitait installer un superviseur à sa convenance, ou toute autre raison faisant penser qu'on lui attribuait un « pouvoir » concurrent.

Suit une considération terminologique, opposant l'autorité, d'étoffe symbolique, au pouvoir qui ne serait qu'imaginaire et qui débouchera sur cette particularité de place que celui qui institue le groupe dans lequel il est inclus n'en est pas membre mais occupe cette place d'exception, support de transfert à son égard, ce qui lui vaudra en effet d'être tenu « imaginativement » pour le leader du groupe, pour un rival par le directeur, pour un coach qui doit « donner des pistes » par les uns et les autres. Mais il est aussi celui qui garantit un espace particulier où se révèle et peut se dire la pluralité des transferts reçus par les uns et les autres, comment chacun est traversé par ces mouvements émotionnels inhérents aux engagements relationnels auprès des patients, tout cela venant à s'organiser en constellations éminemment significantes. Cela, il ne le peut que s'il a mis son autorité à constituer ce « site de l'étranger » où la parole de chacun retrouve de son tranchant, s'écarte du bavardage et se fait efficiente et personnelle. Ainsi, dans le groupe, il s'agira de rechercher non la cohérence (qui fait trop collage) mais l'harmonie (qui fut la fille de Mars et de Vénus), entendue comme une mise en contraste autant qu'en commun des divers apports.

Tenir la place nécessite par surcroît de bien vouloir se plier soi-même à la supervision et de croiser son expérience avec celle d'autres superviseurs.

La contribution suivante d'Isabelle Pignolet de Fresnes s'intitule : « De l'imposture à la posture : faire avec... ou plutôt sans », et par son style enlevé la lecture en est très agréable.

Il y sera question, en effet, du sentiment d'imposture qu'ont pu goûter à

l'occasion, comme un fruit acide, amer, ceux qui ont pris le risque d'occuper cette place de superviseur. L'auteure fait un sort à la notion en l'examinant sous ses coutures étymologiques. Ainsi l'on apprend que la posture tient au corps et à la coupure de celui-ci, à la séparation, quand l'imposture, son antonyme, tient au leurre, au masque, à la tromperie mais aussi à ce qui s'impose. L'on comprend vite qu'on frise alors l'imposture lorsqu'on voudrait « faire avec », soit répondre au questionnement (ainsi l'empêcher), former, bavarder, discourir, faire le beau ou la belle, et qu'il faudrait privilégier la posture qui accepte de « faire sans », pour passer ainsi de « la gêne de faire avec à la jubilation de faire sans » (p. 46).

Suit une remarquable présentation de ce qui se passe pour le superviseur durant les séances, et comment il se met en situation de réceptivité, accordant aux mots comme à leur mode d'énonciation la valeur d'un trésor car « les mots qui vont surgir savent de nous ce que nous ignorons d'eux » (René Char), trésor qui sera restitué à l'équipe au travail.

Le chapitre suivant, d'Isabelle Piekarski, annonce lui aussi joliment la couleur : « Un grand moment de solitude » et nous introduit par contraste au récit d'une expérience où il ne fut pas question de jubilation. D'emblée les dés étaient pipés, le conflit institutionnel sous-jacent devait entraver le processus de supervision. Le groupe considéré n'avait pas fait sienne la demande et la renvoyait au directeur comme à un abuseur, lequel, au nom du bien supposé qu'il leur voulait, les empêchait d'en tirer profit. L'analyste, du coup, était identifié à une puissance intrusive ou rendu dérisoire dans ses intentions. Et c'est avec une certaine amertume que l'auteure conclut : « Ce transfert particulièrement négatif ne m'a pas permis en tant que superviseur de me faire partenaire de cette équipe. Mon désir se heurtait à une place impossible à tenir parce que massivement attaquée.

Il me semble qu'un préalable est nécessaire afin qu'un travail de supervision puisse se faire : qu'il y ait (si je puis dire) un transfert à la supervision, c'est-à-dire que soit localisé dans la supervision un savoir dont une équipe suppose qu'il pourrait l'aider à élucider ce qui ne va pas ; le superviseur étant la personne au travers de laquelle ce savoir viendra s'articuler. Sans ce préalable, la tâche est impossible » (p. 73).

La contribution d'Alain Scudellaro approfondit cette problématique de l'analyse de la demande initiale et de l'inscription institutionnelle du dispositif de « supervision » en travaillant la question de savoir si « la supervision [n'apparaîtrait pas quelques fois] comme un remède aux dysfonctionnements de l'institution ? » À partir d'une situation de supervision est alors présentée la manière dont la demande de celle-ci vient masquer, occulter ce qui relèverait, en d'autres termes, d'une régulation ou d'une consultation institutionnelle, d'un travail sur le projet commun et d'une élaboration des conflits internes à l'équipe. Il nous paraît là qu'en amont, dès la première demande, devrait pouvoir être proposé ce que Claude Ouzilou nomme une réunion exploratoire, préalable à tout engagement, réunissant l'ensemble du personnel concerné, ainsi que la direction, afin de bien dégager les termes de la demande et distinguer le mode d'intervention le plus approprié.

L'on reviendra ensuite, avec le texte de Benoît Hibon, à plus de légèreté. Ainsi s'inspire-t-il du beau film de Wim Wenders, *Les Ailes du désir*, pour filer la métaphore d'un superviseur intercesseur entre l'opacité concrète de la pratique et la beauté lumineuse des mots qui la traduisent, se définissant alors, par son écoute et la restitution qu'il en fait, comme « une passerelle entre le groupe et le groupe lui-même ! L'art du superviseur [devant] permettre à chacun(e) d'entrevoir dans son unicité ce que lui fait la lumière des récits à travers le gemmail

du groupe » (p. 106) avant que le superviseur institutionnel ne s'estompe doucement à son tour...

Ce qui permet d'enchaîner sur le propos de Claude Sibony (*ce qui est remarquable dans ce petit livre, c'est la pertinence du classement des textes les uns après les autres, chacun appelant le suivant !*) qui portera sur « La dernière séance : le moment de conclure » et qui nous fait récit d'un travail de six ans auprès d'une équipe à la composition si renouvelée que le superviseur en venait à devenir le doyen du groupe. Suit la contribution de Jacques Cabassut, subtile, titrée « L'éthique du superviseur... ou le désir de l'analyste », illustrée par trois fragments cliniques, trois situations où l'éthique et le désir de l'analyste furent mis en jeu et à l'épreuve.

Agnès Benedetti, quant à elle, saisie par la demande d'un participant à une séance de supervision d'équipe, dans un établissement recevant des autistes, de lire ses notes personnelles à propos de ses prises en charge, eut l'idée de proposer un dispositif d'écriture à un de ses groupes de supervision. Le récit oral d'une situation clinique recevait ensuite l'écho d'une gerbe d'écritures variées. Cette innovation devait avoir une postérité dans l'institution qui porta un soin particulier à ne pas faire de l'écrit l'instrument d'un silence asséchant.

Ce en quoi nos trois derniers intervenants sont des orfèvres ; ainsi Béatrice Ackermann, avec son texte « Entre chien et loup, lorsque l'imaginaire prend forme... », Tina Toré, avec le sien : « De la commande à la demande. Supervision en institution. Analyse de la pratique », et Jeannine Duval-Héraudet : « Superviseur ? Un funambule au bord du vide », qui proposent un bouquet de métaphores. La première file celle de l'entre-deux, du passage, du goulet d'étranglement, quand la deuxième évoque la couture, le montage de l'habit alors que la troisième nous plonge dans l'exercice de funambule. Trois sensibilités plaisantes à lire pour

témoigner d'une même expérience, et pour déboucher, avant que de conclure sur le propos du maître d'œuvre déjà cité, sur l'ultime texte, dont le titre est un appel de sagesse, de Jean-Louis Mathieu, « Une légitime imposture : "Qu'est-ce que je fous là ?" »

Formule dont F. Tosquelles et Jean Oury faisaient une règle de compétence et d'hygiène mentale pour les soignants en psychiatrie, qui devaient se recruter parmi les « Ça va pas de soi ! », ceux dont l'engagement ardent n'allait pas sans esprit (auto)critique ni doute, à la différence des « Ça va de soi ! » qui ne se posaient jamais de questions. Formule donc qui serait au cœur de l'exercice du superviseur, attentif à ne pas se laisser prendre dans des alliances défensives avec la direction qui apporte la commande, avec le groupe des supervisés qui s'accroche à sa plainte pour ne pas se mettre au travail, avec son propre sentiment d'imposture et d'illégitimité qui pourrait l'entraîner à vouloir prendre la pose, ou à ne pas tenir la posture...

Un livre copieux, agréable à déguster et qui donne à penser.

Jean-Louis Beratto
À propos de...

André Sirota
Pervers narcissiques
Comprendre, déjouer, surmonter
Paris, Éditions Le Manuscrit, 2017

André Sirota nous propose des éléments de compréhension du pervers psychosocial, défini comme une personnalité persécutée par les situations de groupe qui, afin de survivre, a sans cesse besoin d'une scène groupale pour produire de la confusion.

Le groupe est appréhendé comme un espace privilégié de travail, de culture et d'objectivation ; les individus y développent coopérations, conflits ou crises.

Aire potentielle de jeux à plusieurs, le groupe peut se révéler comme le lieu du meilleur comme du pire. La participation à une activité de groupe exige un travail psychique qui soutiendra, ou pas, des capacités de mutualités en fonction de ses membres et du contexte institutionnel.

La diversité des groupes – organisation hiérarchique du travail, groupe thérapeutique, groupe d'analyse de la pratique, groupe de formation... – convoque chacun à une confrontation à autrui, à soi, de façon plus ou moins « menaçante ». Penser ensemble est le résultat du franchissement de plusieurs étapes, dont celle de se libérer des emprises idéologiques. L'auteur examine les conduites sociales perverses. Est-ce un repli du sexuel sur le social ? Après un rappel des différentes notions sur la perversion, il retient la perversion du lien comme signification première. Il considère sa proximité avec l'obsessionnalité *via* la pulsion d'emprise, précise que le processus pervers en groupe est composite, non réductible à cette dernière. La perversion psychosociale vise à détruire, par l'asservissement et l'emprise destructrice, tout ce qui fait lien entre les membres du groupe. Il s'interroge sur l'existence de configurations sociales propices au développement des disqualifications perverses. Celui qui utilise la disqualification perverse cherche à détourner l'attention sur autrui, à stériliser le groupe, à jouir de cette impuissance, à se protéger d'un mouvement de désorganisation interne. Cette manipulation requiert le soutien explicite du collectif, de complices passifs.

Neutraliser le pervers psychosocial nécessite une compréhension de ce qui fait, chez le sujet, résistances aux relations de coopération. Pour lui, l'expérience émotionnelle qui le met en contact avec son monde interne, est à proscrire.

André Sirota fait l'hypothèse d'un quatrième fantasme originaire, celui de l'unicité de la place sociale enviable. Le pervers de société, enfant pris dans une séduction narcissique intense, réduit l'autre à l'état d'objet. Il y aurait un