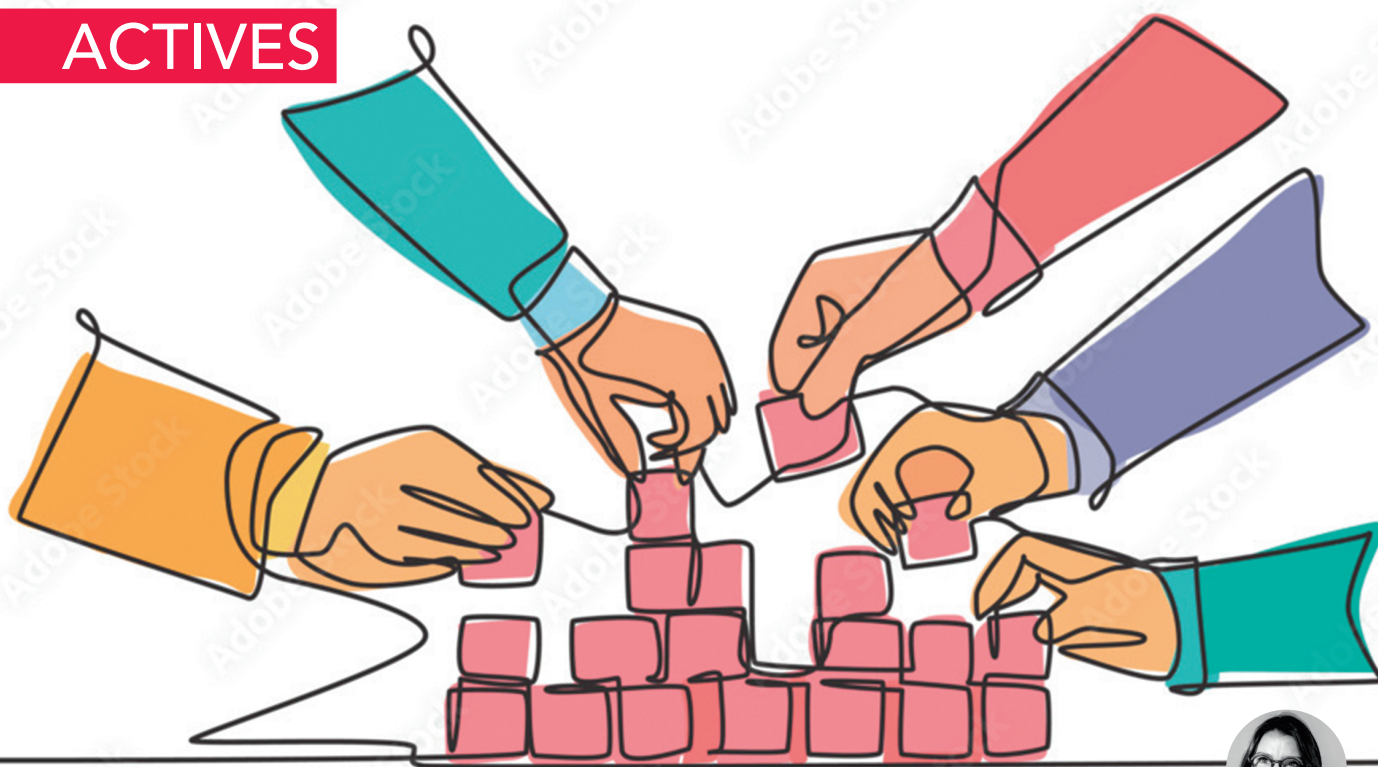


# CONSTRUIRE NOTRE CAPACITÉ DE NEUTRALITÉ L'INTÉRÊT DE LA SUPERVISION CLINIQUE DES MÉDIATEURS PAR LES MÉTHODES ACTIVES



**Sandrine Rastelli**

Psychologue clinicienne, co-intervenante  
en médiation familiale et en entreprise

Cet article se propose d'expliciter ce qui constitue le cadre interne du médiateur et quelles sont les conditions pour qu'il puisse le construire afin de garantir l'exercice de son métier dans le respect de l'éthique que sa fonction exige. En effet, la neutralité ne se décrète pas et n'a rien de naturel. Au contraire, ce qui est « naturel », c'est d'avoir un avis, des impressions et jugements sur le monde. La capacité de neutralité est construite grâce à tout un processus psychique qui permet de mieux connaître ce qui est présent en nous sans pour autant nous être accessible directement. Nous allons exposer ici ces questions à travers

le récit d'une expérience  
de supervision en groupe  
de médiateurs à l'aide  
de méthodes actives, notamment  
le psychodrame.

Nous allons relater ici une expérience d'un groupe de supervision de médiateurs à l'aide des méthodes actives : dynamique de groupe, psychodrame, mises en représentations.

Ce processus a évolué entre la demande initiale de formation à de telles méthodes vers une supervision, à l'aide de ces méthodes afin de soutenir les médiateurs



POUR ÊTRE CAPABLE DE SUSPENDRE SON JUGEMENT, IL FAUT SURTOUT  
D'ABORD L'ACCUEILLIR, L'ANALYSER, EN RETROUVER LES FILS QUI LE TISSENT  
ET QUI PRENNENT RACINE DANS NOS PROPRES EXPÉRIENCES.

dans leurs réflexions sur leurs pratiques au-delà des questions technico-juridiques dont ils savent bien que la maîtrise est loin d'être suffisante pour leur permettre de répondre totalement aux conditions d'exercice de leur métier. Au-delà des compétences techniques et des connaissances juridiques, il faut mettre en œuvre d'autres qualités qui relèvent plus de compétences personnelles. Et de telles compétences « personnelles » ne relèvent pas forcément de leur caractère ou de leurs manières d'être au monde, mais bien de leur capacité à se construire une *position interne* qui sera la seule véritable garante du cadre de travail. Et dans ce cadre de travail, il est une variable non négociable qui est la capacité de neutralité.

## I. LE CADRE EST UN ESPACE PSYCHIQUE

Le cadre de travail n'est pas constitué que des aspects objectifs : le temps de séance, le lieu, la disposition dans l'espace, le prix, le processus et les règles. Ces éléments sont importants mais ne suffiront pas sans *un cadre interne au médiateur*. C'est ce que nous entendons par « position interne ». Cette dernière est constituée des savoirs acquis, qui donnent en premier lieu la légitimité d'exercer ce métier, mais qui ne sont pas non plus suffisants à eux seuls pour assurer la sécurité nécessaire à tous (médiateurs et médiés) tout au long du travail de médiation. Ce qui est absolument indispensable, c'est que le médiateur soit au clair avec ce qu'il dit et pourquoi il le dit et, ce qu'il fait et pourquoi il le fait. C'est-à-dire qu'il soit capable de saisir pour lui-même ce qui guide ses interventions et ses éventuelles sorties de cadres. En effet, s'il n'est en général pas question de dépasser le temps précisé, parfois il se peut que le médiateur choisisse de le faire parce qu'à ce moment-là, dans ce contexte-là, ça a plus de sens et d'efficacité de le faire que de respecter à la lettre le cadre formel. Mais il ne peut le faire que s'il est au clair avec ses motivations internes de le faire. Une motivation valable l'est à condition que le médiateur reste maître de ce choix de « transgression » et n'est pas pris par les motivations explicites ou implicites – nous dirions plus volontiers, conscientes ou inconscientes – des médiés, voire du médiateur lui-même. Par exemple, où la motivation serait la nécessité, pour le médiateur, d'éviter qu'un médié soit déçu, fâché ou au contraire continue à l'apprécier. En d'autres termes, la position interne du médiateur c'est la place et la raison à partir desquelles il agit. Pour prendre un exemple de la vie pratique, tout parent sait que dire « non » ne suffit pas pour qu'un enfant obéisse à ce « non ». Il ne pourra le faire que si ce « non » est habité par réelle motivation de dire « non » parce qu'il est parfaitement aligné et

cohérent avec la pensée du parent qui le motive à dire « non ».

La neutralité, ce n'est pas de ne pas avoir d'émotions ou d'idées personnelles sur les questions soulevées par les médiés mais c'est bien d'être capable de ne pas en tenir compte dans la manière de mener le processus de médiation. Et pour être capable de ne pas laisser interférer nos sentiments et jugements, il faut, en vérité, surtout ne pas les ignorer. Cette manière de formuler les choses peut sembler paradoxale, mais tout ce qui nous (pré)occupe et qui prend une place dans notre représentation intérieure de la situation exposée a une raison d'être. Pour être capable de suspendre son jugement, il faut surtout d'abord l'accueillir, l'analyser, en retrouver les fils qui le tissent et qui prennent racine dans nos propres expériences. En d'autres termes, sur nos mondes intérieurs dont nous savons qu'en grande partie, nous les ignorons.

Les personnes volontaires pour participer à ce groupe ont bien conscience qu'elles ne sont pas neutres d'emblée, même si elles s'efforcent d'être vigilantes et de mettre de côté leurs propres regards sur les questions soulevées par leurs médiés. Ces médiateurs savent que la neutralité n'est pas acquise simplement parce qu'on le décide, mais bien si on s'interroge sur ce qui nous fait réagir intérieurement. L'interrogation, les réactions émotionnelles, les sensations, étant ici un premier niveau de prise de conscience et qu'il ne suffit pas d'adopter une posture externe de neutralité pour être capable de le rester. On peut « tricher » en ne faisant rien paraître, il n'empêche que notre capacité à entendre ce qui se dit peut être mise en difficulté par notre propre monde intérieur, nos propres références à ce qui est jugé bon ou souhaitable pour les uns et les autres. Parfois, nous pouvons être profondément ébranlés par des situations et lorsque nous sommes comme cela en risque de vaciller et de perdre notre capacité à suspendre notre jugement et à garder notre capacité à être médiateur, c'est que les énoncés entendus et les situations particulières que nous avons à traiter viennent toucher, font résonance, à des expériences personnelles que nous ne sommes pas toujours capables de repérer. En effet, il y a plusieurs niveaux de consciences, il est parfois assez évident de faire un lien direct entre ce qui arrive aux médiés et ce qui nous arrive ou nous est arrivé. Cela repéré et posé, il est assez facile, avec un peu d'expérience, de remettre les choses à leur juste place, voire de décider que, telle situation, nous n'accepterons pas de nous en occuper. En revanche, il est des aspects qui échappent à notre réflexion et recherche de compréhension, on est alors là en lien avec un autre niveau de (d'in)conscience qui demande de prendre des chemins différents pour tenter d'élaborer tout ce qui est connu-inconnu, à notre insu, dans notre « propre maison ».

C'est certainement en étant bien conscients de cela que ces médiateurs ont fait appel à deux psychologues pour mener ce processus de supervision. Il est donc demandé à des non-médiatrices d'aider des médiateurs dans leur travail, ceci est cohérent avec le fait que pour exercer un tel métier, il ne suffit pas d'être formé à la médiation. Qu'il est bien aussi question d'aller explorer, en toute sécurité, ce qui est présent sans le savoir quand nous accompagnons des situations. Précisions que ma collègue et moi nous complétons en rassemblant des compétences différentes : ma collègue, Agathe Crespel<sup>1</sup> a une longue expérience d'accompagnatrice et de facilitatrice pour des équipes de professionnels avec les méthodes actives, tandis que moi-même, j'ai une longue expérience d'accompagnement thérapeutique d'adultes en institution psychiatrique et en cabinet privé. Par contre, nous nous retrouvons sur le terrain du psychodrame que nous utilisons chacune dans nos pratiques respectives. Ceci n'est pas anecdotique, au contraire, c'est cette complémentarité et ce point de rencontre qui nous a permis de construire un dispositif particulier de supervision (nous y reviendrons).

## II. LE MÉDIATEUR EST UN CLINICIEN DU CONFLIT

De notre point de vue, *le médiateur est un clinicien*. En effet, il se met au chevet d'une situation particulière qui, si elle peut ressembler à d'autres situations, n'en reste pas moins une situation unique, subjectivement habitée par les parties en fonction de ce qu'elles sont et de ce qu'elles peuvent. C'est toujours un « cas » particulier.

Le travail clinique suppose que le clinicien – ici médiateur – se mette dans une disposition interne particulière qui lui permette de mettre ses propres compétences psychiques au service des médiés. En effet, ces derniers, pris qu'ils sont, voire empêtrés, dans le conflit qui les anime, peuvent perdre tout ou partie de leurs capacités de raisonnement. Quand on est concerné par une situation émotionnellement difficile, avec des enjeux personnels, familiaux, professionnels ou encore financiers, notre monde vacille, parfois jusqu'à l'effondrement. En tout cas, c'est un risque, une rupture d'équilibre qui vient mobiliser chez chacun des mécanismes psychiques particuliers qui tentent de « défendre » les intéressés de l'effondrement. Les mécanismes psychiques ainsi sollicités peuvent être variés car relatifs à l'architecture

psychique de chacun. Néanmoins, quoi qu'il en soit des différents mécanismes possibles, une conséquence vraie pour chacun de nous, c'est la rigidification de la pensée, voire sa paralysie, c'est un repli sur son monde personnel avec dès lors une perte de capacité à penser. Perte de capacité à penser le monde de l'autre, à accéder à une pensée complexe qui puisse imaginer plusieurs hypothèses et d'autres besoins que les siens. Dans ces situations, le médiateur offre son appareil psychique et ses trésors de créativité et d'expériences pour permettre de relancer chez les médiés leurs propres capacités réflexives. C'est pour cette raison principalement que le cadre formel de la rencontre et les connaissances techniques ne seront jamais suffisants, et c'est aussi pour cela qu'il s'agit d'un travail « clinique ». Un tel travail suppose de la part du médiateur, une mise à l'écart de soi tout en y restant attentif et une capacité à penser sa propre pensée et ses propres mouvements internes (émotions, éprouvés corporels, représentations).

Dans la situation clinique, il ne suffit pas d'être « bienveillant », terme d'ailleurs assez piégeant et galvaudé. Il va en effet de soi qu'il ne s'agit pas d'être malveillant avec les personnes qui viennent chercher des solutions chez nous. Le piège est de croire que pour être un « bon » clinicien, il s'agirait d'être « gentil », plein de bonnes intentions or, la seule intention qui doit prévaloir dans le chef du médiateur c'est que le processus de médiation puisse avoir lieu, donc, en parallèle, que la pensée puisse redevenir souple, que les interlocuteurs retrouvent leurs capacités à ressentir et dire ce qu'il en est de leur réalité. Il ne s'agit pas de pieusement écouter ce qui se dit, mais de *l'entendre*, c'est-à-dire de mettre en route une écoute tout entière tournée vers l'autre, capable de comprendre quelque chose à l'univers particulier de celui qui parle afin, qu'enfin, au lieu de parler, il s'énonce.

## III. TRANSFERT ET CONTRE-TRANSFERT

Le concept de transfert nous vient de la psychanalyse : toute relation importante réactualise une relation du passé, de ce fait, ce qui se passe dans une relation actuelle n'est pas que propre à celle-ci mais est coloré par une relation antérieure à laquelle nous ne pensons pas. En d'autres termes, est transférée dans l'actuel une réalité du passé. Ce sont tous les mouvements, les élans, les sentiments positifs ou négatifs, les sensations ressenties dans la relation actuelle qui sont en partie formés et provoqués par quelque chose de l'histoire du médié. Pour le dire autrement, il y a toujours des fantômes qui s'invitent dans la relation. Comme clini-

1. Agathe Crespel travaille au CFIP (Centre pour la formation et l'intervention psychosociologique) et est co-auteur avec Chantal Nève-Hanquet de *Faciliter l'intelligence collective. 35 fiches pour innover, construire, mettre en action et accompagner le changement*, Paris, Eyrolles, 2019.



ciens, nous « faisons » les frais du passé des autres. Les mouvements transférentiels mobilisés peuvent aider ou, au contraire, compliquer le travail de médiation dans le sens où ils facilitent ou non l'alliance de travail, la confiance, le respect du cadre. Le contre-transfert, en revanche, désigne les mouvements transférentiels du côté du clinicien. Il n'échappe pas non plus aux aléas de son histoire et tel médié provoquera plus facilement son envie de travailler ou, au contraire, son agacement, ou tout autre sentiment peu propice à mettre en œuvre sa capacité d'écoute. En parallèle, le contre-transfert désigne aussi tous les mouvements de pensée ou blocages de la pensée, sensations physiques et émotions qui sont en réalité ceux des médiés (ou de l'un d'eux) et qui viennent ainsi dire dans le

corps même du médiateur quelque chose de la réalité du médié. Ces deux aspects du contre-transfert sont des indicateurs précieux de ce qui est en jeu dans la relation entre le médiateur et les médiés. Ainsi, ces aspects du travail sont à prendre en compte dans la compréhension générale que l'on se fait de ce qu'il est en train de se passer. Pour y arriver, le médiateur-clinicien doit développer sa capacité à se penser, en faisant un travail d'ouverture et de découverte à son propre monde qui, s'il lui appartient et le constitue, n'en demeure pas moins – comme nous l'avons dit plus haut – une énigme à soi-même qui ne peut être résolue qu'au prix d'un « travail » particulier « sur soi » dont la supervision peut être un des moyens.



IL Y A UNE ASYMÉTRIE DE POSITION DÈS LE MOMENT OÙ QUELQU'UN S'ADRESSE  
À UN AUTRE AVEC UNE DEMANDE D'AIDE POUR LUI PERMETTRE DE RÉSOUDRE  
UN PROBLÈME QU'IL N'EST PAS CAPABLE DE RÉSOUDRE LUI-MÊME.

Si nous revenons à la condition fondamentale d'être dans une capacité d'entendre avec neutralité quelque chose de la vérité des médiés, il est impératif de ne pas être dupe de soi-même. En effet, car si les pensées et émotions qui nous parviennent dans la rencontre ne sont pas soumises à notre propre analyse, nous risquons de croire que nous agissons avec neutralité alors qu'en fait, nous agissons en fonction de ce qui est mobilisé en nous, malgré nous, et nous risquons alors de « polluer » la réalité des médiés avec la nôtre. En effet, les aspects du conflit nécessairement abordés en médiation peuvent nous rappeler des réalités relatives à nos propres vécus et conflits. Une situation de médiation dans le cadre d'une séparation par exemple nous ramènera automatiquement à notre propre séparation si nous-mêmes avons dû traverser un tel événement. Nous, comme nos médiés, avons dû parler des enfants, de l'argent, de la maison familiale et avons dû trouver des solutions pour sortir de ce conflit. Nous avons fait des choix, ou subis des décisions et les vivons plus ou moins comme étant de bonnes ou de mauvaises solutions. Si, dans notre propre situation, nous avons voulu et obtenu un hébergement égalitaire des enfants, et que nous nous sommes battus pour l'obtenir parce que nous avons la conviction que c'était le mieux pour les enfants, que nous constatons chaque jour à quel point c'est une heureuse solution, nous pourrions être tentés d'amener les médiés vers une solution similaire, et ce, en toute bonne foi et avec de bonnes intentions. Or, le médiateur n'est pas un « maître » mais un « accoucheur », c'est-à-dire qu'il doit provoquer et accompagner le processus de réflexion et d'échanges en tenant compte de l'univers et de la réalité des médiés et non de la sienne. Les médiés aboutiront peut-être aussi à une solution d'hébergement égalitaire, mais ils y arriveront par d'autres chemins et pour d'autres raisons que le médiateur. Au contraire, ils aboutiront peut-être à une solution d'hébergement principal chez l'un des deux médiés pour les mêmes raisons que le médiateur, dans son cas personnel, a abouti à une solution différente. Pour le dire autrement, même si des situations peuvent avoir des points de ressemblances, elles restent uniques et ce qui doit pousser le médiateur dans son travail, ce n'est pas son désir de réparer quelque chose mais de permettre aux personnes qui s'adressent à lui de trouver leurs propres solutions et d'être en paix avec elles. Le médiateur a le droit de penser ce qu'il veut, il peut avoir un avis personnel, et il est nécessaire qu'il le sache pour qu'en conséquence, il puisse ne pas se laisser embarquer par ses propres valeurs, convictions et vécus personnels.

De tels mouvements sont d'autant plus facilement à l'œuvre que les thématiques abordées sont proches de nous. Nous sommes parfois enclins à penser que nous traiterons plus facilement ce que nous connaissons

et que nous serions plus en difficulté si nous devons nous confronter à des réalités très différentes des nôtres. En fait, ce n'est pas forcément vrai : la neutralité pourra d'autant plus facilement être mise en œuvre si ce dont on parle est loin de nous, parce qu'alors, c'est comme un pays inconnu que nous visitons : nous avons les yeux neufs et l'appétit d'apprendre tout en sachant que nous pouvons tout prendre puisque justement, nous n'y connaissons rien. De plus, lorsque nous sommes ainsi amenés à traiter des questions peu familières, nous aurons besoin de plus d'explications et inviterons plus volontiers les personnes à expliciter leurs réalités ce qui les aidera à approfondir leur narration et l'exploration de leurs besoins. *A contrario*, les thématiques dont nous avons une certaine expérience sont plus en risque de nous amener à déraiper puisque nous aurons l'impression d'en savoir et comprendre quelque chose et éprouverons alors moins le besoin de questionner.

#### IV. UNE NÉCESSAIRE ASYMÉTRIE DE POSITION

La relation instaurée entre un médiateur et ses clients est une *relation obligatoirement asymétrique*. Il serait bien naïf et un peu bêtement bien-pensant d'imaginer que nous sommes égaux. S'il va de soi que nous sommes égaux en droit et en dignité, nous ne sommes pas égaux dans la place que nous occupons et c'est absolument nécessaire pour que le processus fonctionne. C'est aussi en regard de cette asymétrie que la relation instaurée entre un médiateur et ses clients est une relation propice à la survenue de mouvements transférentiels. Il y a une asymétrie de position dès le moment où quelqu'un s'adresse à un autre avec une demande d'aide pour lui permettre de résoudre un problème qu'il n'est pas capable de résoudre lui-même. En d'autres termes, l'un s'adresse à l'autre en faisant appel à une *fonction* qu'il est censé occuper et assumer quelle que soit sa personne. Le fait de demander de l'aide, *de facto* crée un lien de dépendance – dont chacune des parties essayera peut-être de se défendre ou au contraire aura propension à s'y jeter – en fonction justement des fantômes du passé ainsi convoqués. Par la nature même de la relation ainsi constituée, la neutralité peut ne pas advenir. Si du point de vue des médiés, la neutralité n'est surtout pas de mise, du point de vue du médiateur, elle est une exigence. Mais elle est bien difficile à mettre en œuvre quand nous sommes appelés à assumer une place de non-savoir alors que nous y sommes appelés, justement parce qu'il nous en est supposé un ; supposé sans lequel personne ne viendrait s'adresser à nous. C'est le paradoxe obligé de la relation clinique : le médiateur ne donnera pas de réponse mais les médiés doivent imaginer que le



C'EST LE PARADOXE OBLIGÉ DE LA RELATION CLINIQUE : LE MÉDIATEUR NE DONNERA PAS DE RÉPONSE MAIS LES MÉDIÉS DOIVENT IMAGINER QUE LE MÉDIATEUR POURRA LEUR EN DONNER.

médiateur pourra leur en donner. Or, pour ne pas en donner une et exercer cette fonction d'accompagnateur de la pensée et de l'élaboration du conflit tout en assumant le paradoxe dans lequel il est pris, le médiateur doit exercer sa neutralité. Et comme nous venons de le montrer, elle ne va pas de soi, elle exige un travail d'élaboration sur notre désir de devenir médiateur et d'occuper une telle place, sur nos propres trajectoires, nos propres modes relationnels, notre propre rapport au conflit et à sa résolution. Bref, il faut faire le ménage chez soi.

## V. UN DISPOSITIF DE SUPERVISION EN GROUPE

La supervision est un moyen couramment utilisé par des professionnels individuellement, ou par des équipes de professionnels qui travaillent ensemble, pour réfléchir à leur pratique professionnelle. Dans les métiers d'aide et de soins, ce sont des dispositifs quasi obligés et relativement facilement acceptés dans la mesure où de tels professionnels savent bien qu'ils sont personnellement susceptibles d'être impliqués à un moment ou un autre au gré des situations qu'ils auront à traiter. Tout professionnel de l'aide et du soin a vécu des situations marquantes qui les ont bousculés émotionnellement, voire les ont mis en grande difficulté dans l'exercice de leur métier. Afin de digérer ce qui a été difficile, de les aider à garder leur capacité à exercer leur métier dans le respect des exigences éthiques, ils font appel à un moment ou un autre à une instance tierce, en l'occurrence, ici, la supervision. Un tel dispositif n'est pas le seul tiers possible, la théorie, les expériences des autres, la formation continue sont autant de tiers possibles et ne sont pas incompatibles les uns avec les autres.

Le groupe de supervision que nous avons constitué a démarré par une demande de formation aux méthodes actives, dont le psychodrame et le jeu de rôle. En effet, l'association qui regroupe ces médiateurs organise des formations et a comme socle théorique l'intervention interdisciplinaire et de co-intervention. Dès lors, il était tout naturel pour certains de ses membres de continuer à se former à de telles méthodes largement utilisées dans le cadre de leurs formations, d'une part, et, d'autre part, de le faire avec des psychologues cliniciens puisqu'ils insistent sur l'importance de l'expérimentation par les futurs médiateurs de la place des médiés à l'aide de jeux de rôles notamment.

Le psychodrame est une forme particulière de jeux de rôles dans la mesure où il explore des *situations réelles*, ici il n'est pas question de scénarii inventés pour tester ou illustrer une thématique. Il est question de mettre en

scène des personnages réels de l'entourage personnel ou professionnel de la personne (le protagoniste) qui amène la situation à traiter. Le psychodrame invite le protagoniste à élaborer la situation qui le concerne en jouant son propre rôle, en plaçant les personnages et les éléments symboliques de la situation dans l'espace. Il est amené à les doubler (à parler comme s'il était ces personnes et éléments) ce qui permet de (se) dévoiler et d'explicitier ses représentations internes qui composent sa compréhension et son vécu des différents éléments ainsi reconstitués. On peut tout jouer et tout représenter : les vivants et les morts, les présents et les absents, les institutions, les sentiments, les valeurs, les objets... tout ce qui est susceptible d'avoir un impact sur la situation. Concrètement, si nous prenons la situation classique d'une médiation de couple qui se sépare, dans la réalité de la séance de médiation, les enfants ne sont pas présents physiquement, mais on n'arrête pas de parler d'eux. Dans un psychodrame qui représente une telle séance, on peut placer dans la scène les enfants. Il y aura déjà un effet intéressant rien qu'en constatant comment le protagoniste les place dans l'espace : dans quelle posture et à quelle distance par exemple. Le psychodrame permet de révéler tout ce qui nous habite intérieurement par rapport à une situation et qui dans la réalité est agissant mais non visible. Les autres participants du groupe sont invités à prendre des rôles ce qui leur permet de vivre une certaine expérience et réalité des personnages et instances ainsi incarnées tout en étant éventuellement rappelés à quelque chose qui les concerne eux-mêmes directement. Le psychodrame permet donc d'explorer directement et indirectement quelque chose de nos propres réalités et de celles des autres. Le protagoniste peut aussi être invité à prendre le rôle d'un autre dans son propre jeu et de se voir ainsi représenté lui-même par un autre et découvrir quelque chose de lui-même grâce à ce passage par un autre.

Lorsque nous avons proposé trois journées d'expérimentations du psychodrame, nous l'avons fait à partir des matériaux personnels amenés par les médiateurs. En effet, il était clair pour eux que leurs propres trajectoires et expériences personnelles, qu'elles soient relatives à leur vie privée ou à leur vie professionnelle, entraient en ligne de compte dans leurs manières de traiter les situations. Pour expérimenter une méthode active, il faut le faire à partir de ce qui est présent chez chacun de nous, sans cela, cela s'apparente à du théâtre, c'est-à-dire à une prise de rôle imaginaire et scénarisée. Dans le psychodrame et le jeu de rôles tels



LE PSYCHODRAME PERMET D'EXPLORER DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT QUELQUE CHOSE DE NOS PROPRES RÉALITÉS ET DE CELLES DES AUTRES.



que cette association les propose dans ses formations, il est bien question de partir des interrogations et expériences réelles des participants, ainsi les prises de rôles et les mises en représentations sont dictées par la personne qui propose une situation. Il n'y a donc pas de scénario écrit ni de rôle à prendre qui ne soient pas le reflet d'une réalité.

Après ce cycle de trois jours, certains participants ont souhaité poursuivre l'expérience non plus en termes de formation mais bien de supervision de leurs pratiques afin d'avoir un lieu partagé de réflexion. En effet, chacun des participants, s'ils sont reliés par une appartenance commune à cette association, ne forme pas pour autant une équipe au sens habituel du terme. Ils travaillent chacun de manière indépendante même s'ils le font parfois en duo d'intervenants sur certaines situations. La demande formulée n'émanait donc pas d'une direction d'équipe institutionnelle mais de membres reliés entre eux via l'ASBL et par des liens professionnels et privés. La décision de participer était donc laissée à l'appréciation de chacun et chaque participant a payé lui-même sa participation. Ceci n'est pas anodin car, habituellement, ce sont les institutions qui demandent l'intervention et qui la financent. Le choix d'y participer

n'est pas libre et l'engagement peut donc en pâtir. Ici, chacun décide de venir et s'y engage en y apportant sa contribution financière personnelle. Le fait que des participants se connaissent entre eux n'est, en revanche, pas inhabituel : dans des équipes de travail, il est évident que les gens se fréquentent et tissent parfois des liens personnels. Ceci est différent bien entendu des supervisions individuelles et des groupes thérapeutiques où là il est clairement demandé que les participants ne se connaissent pas et ne se fréquentent pas en dehors des séances.

Afin de mettre en place un cycle de supervision, j'ai demandé à Agathe Crespel d'intervenir avec moi en vue d'amener du tiers d'une part – puisque moi-même je participe à la vie de cette association, et que je connais les personnes du groupe –, et, d'autre part, pour amener d'autres manières de travailler puisqu'elle a une expérience d'accompagnement d'équipes bien plus fournie que la mienne. De plus, animer un groupe, ici de neuf participants, est bien plus sécurisant et confortable pour tous s'il l'est par deux animateurs plutôt qu'un.

Un autre aspect important qui a prévalu à la création de ce groupe était la question de qui pourrait y

participer. En effet, les personnes ayant participé à la formation de trois jours avaient fait l'expérience de la mise en jeu d'éléments personnels et avaient donc partagé des confidences, elles ne souhaitaient pas prendre le risque de tels dévoilements devant n'importe qui, sachant dès ce moment-là qu'il en sera question dans les séances de supervision. Parallèlement, cette demande de supervision portait également sur le besoin de « faire groupe » au sein de l'association et de développer entre ses membres des pratiques et savoirs communs. En effet, l'idée de « faire équipe », même si elle est modulable au gré des dossiers portés par l'un ou l'autre médiateur de l'association, est une question importante pour le travail en co-intervention qui demande de la fluidité et de la confiance entre les intervenants, et le fait de se connaître mieux, d'avoir expérimenté ensemble une certaine mise en danger par le dévoilement de points de sensibilités personnelles, augmentent la confiance et le respect des uns vis-à-vis des autres lorsqu'éventuellement, on se sent fragilisé par une situation. De plus, lorsque des intervenants travaillent ensemble, il est absolument nécessaire de pouvoir discuter ensemble entre les séances, de s'ajuster et de trouver les points de complémentarité afin de pouvoir s'appuyer l'un sur l'autre. Sans cela, la co-intervention complique les choses plutôt qu'elle ne les facilite. En conséquence, le groupe s'est ouvert à d'autres par cooptation sur la base d'affinités personnelles et de liens avec l'association.

Cela étant posé, nous avons démarré un cycle de 7 séances de 3 heures sur 10 mois avec 9 participants. Au fil des séances, ma collègue et moi-même avons également évolué dans notre manière d'animer ensemble et de penser ce dispositif. En effet, il est aussi question pour nous deux de nous ajuster et de nous compléter, d'intégrer sans avoir besoin de se le dire en séance, les intentions de l'autre et son rythme. Même si Agathe Crespel et moi-même nous connaissions déjà et avions déjà eu l'occasion d'animer ensemble, nous n'avions par contre jamais construit ensemble un dispositif d'intervention.

## VI. UN DISPOSITIF HYBRIDE : PRENDRE SOIN DE SOI POUR PRENDRE SOIN DES AUTRES

En cohérence avec la demande initiale, les traditions de l'association et les compétences complémentaires des animatrices, les thématiques abordées en supervision ont couvert des aspects et des « couches » de consciences différents : il a assez vite été évident que les professionnel et personnel sont imbriqués et que les

trajectoires subjectives intimes et personnelles ne sont pas sans effets sur les manières de faire son travail. Néanmoins, le point commun des participants est le métier de médiateur et la raison première de présence dans le groupe est bien d'améliorer ses capacités professionnelles et non pas de « traiter » une difficulté personnelle. Cela étant, et comme nous n'avons cessé de le dire plus haut, les aspects personnels ont des effets, parfois facilitants, parfois bloquants, dans l'exercice de son métier. Nous avons donc pris le parti, avec l'accord des participants, d'aborder, si nécessaire, des questions plus intimes lors des séances.

C'est ainsi que nous avons fait évoluer notre dispositif en l'intitulant « Prendre soin de soi pour prendre soin des autres »<sup>2</sup> afin d'affirmer ce double mouvement et les différents niveaux d'analyses. Nous avons également clarifié nos rôles dans l'animation, en lien avec nos compétences respectives : Agathe Crespel prenant l'animation pour faire émerger les questions et proposer des échauffements qui permettent de sécuriser le groupe, et moi-même poursuivant en seconde partie pour animer des jeux psychodramatiques plutôt en lien avec les questions personnelles sous-jacentes. Le troisième et dernier temps de la séance étant repris par Agathe Crespel en posant la question : « Avec ce qui s'est dit aujourd'hui, avec quoi je repars pour développer ma manière d'être médiateur ».

Concrètement, en début de séance nous demandons à chaque participant d'inscrire au tableau un aspect professionnel et un aspect personnel qui sont présents pour eux à ce moment-là tout en précisant que le noter ne signifie pas pour autant qu'on va l'explorer. Mais ce premier temps d'énonciation permet de voir ce qui relie les participants entre eux, permet à chacun de sentir où il en est dans son envie d'exposer ce qui l'occupe aux autres et, enfin, de son désir de se mettre en jeu. Certaines séances, une fois les prises de contact et les échauffements effectués, ont démarré avec des mises en représentations d'événements professionnels, mais à chaque fois, un aspect personnel sous-jacent a émergé montrant combien ce qui gêne parfois la compréhension ou la possibilité de travailler telle situation de médiation est bien relatif à des questions d'un autre ordre et qui se jouent à un autre niveau. Soit parce que les médias amènent des réalités qui viennent nous toucher dans nos propres vies et font écho à ce qui nous préoccupe personnellement, soit parce qu'une attitude, une place à laquelle on est mis, une place que l'on voudrait prendre, une affirmation que l'on voudrait porter sont empêchées par des échos non perceptibles directement à la conscience mais pourtant

2. Merci à Agathe Crespel d'avoir trouvé cette manière de nommer le dispositif.



LA CAPACITÉ DE NEUTRALITÉ TOUT EN ÉTANT DANS UNE ÉCOUTE ACTIVE  
EST DONC BIEN LE FRUIT D'UN PROCESSUS ET D'UN TRAVAIL À FAIRE  
QUI NE VA PAS DE SOI MAIS QUI S'ENRACINE EN SOI.

bien agissants. Le dispositif de psychodrame et/ou de placements dans l'espace permet, par les voies du doublage, du changement de rôle, de la visualisation, du mouvement du corps, des questions posées ou encore des places expérimentées, de lever les défenses, de relancer les associations et la pensée afin d'aboutir à ce qui fait nœud à ce moment-là.

Explorer ces aspects permet une prise de conscience à soi-même qui viendra consolider la capacité de tout entendre et de le faire avec neutralité, justement parce qu'on en a d'abord ressenti l'épaisseur et la puissance d'action parfois à notre insu. La capacité de neutralité tout en étant dans une écoute active est donc bien le fruit d'un processus et d'un travail à faire qui ne va pas de soi mais qui s'enracine en soi.

## VII. POUR CONCLURE

Cette expérience de cycle de supervision vient confirmer combien il est illusoire de vouloir à tout prix séparer les niveaux d'existence, ici en l'occurrence la

vie professionnelle et la vie personnelle. Néanmoins, il est évident que la structure même de ce groupe l'a permis par le fait que les participants sont volontaires et librement engagés, ce qui n'est pas le cas dans une équipe institutionnelle composée de collègues qui ne se sont pas choisis et qui n'ont pas forcément demandé la supervision. Dans ces cadres-là, il n'est pas question de mélanger les genres afin de ne pas compromettre l'intégrité des uns et des autres ni leurs intégrations institutionnelle et professionnelle. Si un point plus intime émerge, il peut être énoncé « qu'il y a quelque chose » mais il n'est absolument pas question de l'aborder. Il est donc fondamental d'analyser ce qui fait groupe et ce qui relie les personnes entre elles qui justifient leur présence dans la supervision et, en fonction, en adapter le cadre et les contenus possibles.

Nos métiers cliniques exigent la possibilité d'être engagés tout entiers vers ceux qui nous demandent de l'aide, cette demande nous met dans une position asymétrique qui vient provoquer les liens transférentiels, et tout habités que nous sommes des fantômes des uns et des nôtres, nous construisons notre capacité



psychique à entendre sans juger, à proposer sans conseiller, à nous adapter et construire nos propres cadres, y compris internes, qui guideront nos actions sans prendre le risque d'en souffrir et de faire souffrir.

Cette expérience de supervision va se poursuivre à la demande des participants qui en ressentent les bénéfices parce qu'ils ont bien intégré le fait que le métier qu'ils font n'est pas pure technique ni procédure. Que c'est un processus évolutif pour les médiés qu'ils rencontrent mais aussi pour eux-mêmes à l'occasion de chacune de ces rencontres.

► Pour aller plus loin :

L. GADBIN, « La supervision. Témoignage, questionnement et perspective », *VST-Vie sociale et Traitements*, 2019/4, pp. 87-94.

J. ROUZEL, « Supervision et régulation d'équipe », *VST-Vie sociale et Traitements*, 2019/4, pp. 44-53.

J.-P. VIDAL, « Supervisions. Pourquoi en groupe ? », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2007/1, pp. 135-148.

A.-M. VIARD, « Analyser les pratiques. Du groupe de partage à l'élaboration de l'action », *Le Journal des psychologues*, 2009/7, pp. 26-28.

A. WILHELM, « Supervision d'une équipe de soins à domicile : fonction du groupe dans une pratique nomade en solitaire », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2007/1, pp. 123-134.

[www.psychodrame.be](http://www.psychodrame.be).