

Manuelle Krings *

La supervision d'équipe de soins « Quand au moins un dans l'équipe... »

Je parlerai aujourd'hui à partir de mon expérience de supervision de plusieurs équipes de soins : un planning familial accompagnant des femmes demandeuses d'une interruption volontaire de grossesse (IVG), une équipe de soins palliatifs, une équipe d'éducateurs dans un centre d'accueil pour personnes handicapées mentales.

Idéalement, une équipe de soins, à chaque nouvelle situation, ne peut faire l'économie de se réinterroger et de se réinventer, sans quoi elle se prévaudrait d'une pensée valable de tout temps et d'un processus préétabli et où la pérennisation de l'équipe instituée serait à l'avant-plan.

Une équipe demande l'intervention d'un superviseur quand elle est confrontée à des situations qui la questionnent sans que les usages, les règles ou les référentiels théoriques en place puissent apporter de solutions suffisamment satisfaisantes au problème posé, ce qui met à mal l'équipe, qui craint de ne plus pouvoir soutenir le malaise. L'appel à un superviseur vise à réduire ce malaise.

Prenons à titre d'exemple le moment où, en soins palliatifs, l'on décide d'instaurer ce qu'on appelle un « protocole de détresse » dans les cas de grande détresse respiratoire, en sachant que ce traitement soulage le patient mais en accélère bien souvent l'agonie. Cette situation, pourtant fréquemment rencontrée, n'est jamais anodine. La décision est souvent problématique, d'autant plus qu'elle peut diviser l'équipe de soins.

C'est sur des dissensions de cet ordre qu'une équipe peut dériver vers la rupture sous la forme d'un clivage, de l'exclusion d'un ou

* Membre du FCL Liège.

de plusieurs de ses membres ; et les référentiels théoriques mis en place de signifiant maître n'y peuvent pas grand-chose : ils entretiennent plutôt les dissensions jusqu'au conflit où les « bibles » deviennent les armes du contentieux. Un autre cas de figure consiste à se réfugier dans une pensée consensuelle qui a vite fait de réduire toute pensée singulière.

De quoi se spécifie l'offre de supervision d'un psychanalyste ?

Il n'y a pas que des psychanalystes qui sont appelés à cette place de superviseur, l'équipe rencontre bien souvent plusieurs personnes et en choisit une sur la base d'une supposition de savoir. Mais tous les superviseurs n'occuperont pas cette place de la même façon.

Le psychanalyste apporte une offre de parole en réponse au « ça ne va pas » de l'équipe, en réponse à la demande de résolution de problème. Une offre de parole qui ne définit pas à l'avance le chemin à parcourir. La visée de son intervention ne sera pas d'apporter une solution suffisamment acceptable par l'ensemble de l'équipe pour apaiser le malaise, éviter la dissension ou la rupture, mais plutôt de se saisir de ce moment pour repérer l'absence de solution « prête à l'emploi », qui laisse une place au vide. Il s'agira de maintenir l'évidement, en questionnant la vanité des solutions imaginaires visant à le recouvrir, jusqu'à ce qu'au moins un des participants puisse s'y confronter.

C'est bien ce problème sans solution que vit une équipe de soins qui est à repérer par le superviseur. Encore faudra-t-il tenter de le nommer. Le psychanalyste offre un « espace du dire » où chacun peut élaborer, à partir de son manque, une réponse singulière mais non sans lien avec l'éthique partagée. Il ne s'agit pas de trouver un moyen terme, ou pire encore un consensus qui réduirait l'hétérogénéité de l'équipe, mais de laisser le « sans réponse » aux commandes du travail d'élaboration de chacun.

Pour le dire autrement, une pratique de supervision qui tiendrait de la psychanalyse appliquée s'enclencherait possiblement à partir du repérage d'un point d'impossible, impossible à garantir, à prédiquer, à communiquer. Face à ce point de réel, il s'agit de le saisir dans l'instant où cela se dit, de le cerner, puis de soutenir le travail de l'équipe pour en dégager les effets en les nommant.

Maintenir la place vide de la réponse dans l'Autre confronte les équipes à la tentation de fuir. Fuite dans le désinvestissement, dans la demande adressée à un Autre en position d'expert (présent ou non), dans la rigidification des protocoles qui classifient et solutionnent, ce qui permet aux participants de faire l'économie de l'angoisse en se centrant sur la recherche d'un savoir fantasmé chez un Autre.

Une supervision ne pourra s'enclencher sur un « mode analytique » que si au moins un des participants se questionne sur sa position face à ce point de réel et non sur les outils à rechercher. La recherche d'outils et de savoirs contribue pourtant au travail d'élaboration des participants pendant les séances, mais ce n'est pas en soi la visée de la supervision. Le superviseur peut donc ne pas déterminer un savoir spécifique directement lié au travail de l'équipe de soins, même si un savoir lui est supposé.

Chaque membre de l'équipe est invité à se soutenir de son énonciation. Supporter la confrontation au manque de réponse dans l'Autre est un parcours long et nécessite une configuration de l'équipe qui permette de supporter l'angoisse que cela peut générer. Ce n'est pas gagné d'avance et cela mène à des points de déstabilisation de l'équipe, dont elle avait l'illusion de se protéger par les discours pré-établis. Pour que le point de réel soit vraiment à la place de l'agent dans le discours, cela nécessite qu'au moins un participant puisse le soutenir. C'est à cette condition que l'équipe pourra se mettre au travail ; l'analyste en position de superviseur soutient le discours analytique, mais il ne peut opérer seul.

Par exemple, dans le cadre d'une demande d'interruption volontaire de grossesse, les intervenants dans un planning familial sont confrontés à la question de la place à donner au géniteur dans la prise de décision. Un homme relève que la loi ne le dit pas. S'ouvre alors la possibilité pour chaque intervenant de se questionner sur ce qui fonde son choix dans sa pratique quotidienne. De même, dans l'exemple de maladie orpheline accompagnant un handicap mental, aucune référence ne vient donner la marche à suivre pour guider l'acte des intervenants dans l'accompagnement au quotidien.

À l'analyste de saisir ce point d'absence de réponse dans l'Autre. De l'absence de réponse comblante, s'origine le manque qui renvoie le sujet à son désir, désir qui fonde sa position professionnelle et son

acte. Il n'y a de position éthique du professionnel que subjective et il n'y a d'acte sans la part d'arbitraire engageant la responsabilité de celui qui le pose, chaque Un ne s'autorisant que de lui-même, mais pas sans lien avec l'éthique partagée de l'équipe. Chacun peut alors réaliser que se rallier à une éthique commune n'engendre pas de réponse univoque, ni de garantie.

Dans un service de soins palliatifs, par exemple, l'éthique est formulée dans une charte. Ce texte est un énoncé qui, bien que consensuel, est devenu un discours sans sujet. Il reste à chacun à se l'approprier par le biais de sa propre énonciation. Ce n'est pas à « protocolariser » les pratiques que le malaise de l'absence de réponse dans l'Autre se résoudra, mais bien à poser son acte, non pas un acte psychanalytique mais un acte qui engage le sujet dans sa pratique professionnelle.

Être superviseur, c'est se faire l'adresse d'une question paradoxale que je tenterai de résumer ainsi :

- « Est-ce que je dois m'autoriser ? »
- « Est-ce que je peux m'autoriser ? »
- « Je m'autorise. »

Le travail de supervision a, à mon sens, des effets de transmission de la psychanalyse, non par la voie de ses énoncés théoriques, mais bien par la place qu'elle laisse à l'énonciation singulière de chacun.

Au fil des séances, les participants ont le sentiment d'un savoir qui s'acquiert et non sans raison. En effet, un savoir mis en mots et partagé permet bien souvent de trouver des réponses originales aux questions que pose la clinique. C'est l'effet de surcroît, mais l'essentiel, c'est le moment où le vide du manque dans l'Autre se révèle et persiste. Non pas le vide de la confrontation à l'ignorance, mais celui de l'évidement de la réponse dans l'Autre, qui est un savoir fondateur en psychanalyse.

Du côté du superviseur, il s'agit aussi de s'autoriser à vivre la relation transférentielle en en soutenant l'angoisse, hors consensus, avec pour visée la différenciation des membres de l'équipe et non la pérennité de celle-ci en tant que telle.

Superviser, c'est amener l'équipe à prendre le risque de l'hétérogénéité.