

# LA SUPERVISION : UN LIEU DE FORMATION

par V. ALBERT<sup>1</sup>, Esperluette N° 26 - Mars 2000

STRATEGIE D'APPRENTISSAGE	Cadrage théorique	Applications pratiques	OUTILS	REFLEXION PEDAGOGIQUE
	X			X

## Une démarche intéressante... parfois dérangement ?

Pour les intervenants dans le champ social (travailleurs sociaux, éducateurs, animateurs socioculturels, aides familiales, formateurs, etc.), la supervision est un outil de formation intéressant. Dans un contexte traversé par de profondes mutations, la capacité de changement des professionnels est sans cesse sollicitée. Confrontés à des situations souvent de plus en plus complexes, il apparaît nécessaire, voire indispensable que ceux-ci puissent s'arrêter pour déposer et analyser leurs pratiques afin de poursuivre leurs actions de manière pertinente.

Si, dans la formation de certaines professions, la supervision fait partie du cursus scolaire<sup>2</sup> et est reconnue comme outil de formation, il n'est pas évident que cette démarche puisse se poursuivre dans les milieux de travail. Les contraintes financières et le fait de minimiser l'importance de la réflexion sur la pratique peuvent empêcher son développement. Des raisons moins rationnelles, comme la peur, se trouvent derrière des refus. En effet, la supervision évoque parfois l'idée d'un suivi thérapeutique avec les résistances qui peuvent en découler. D'autres craignent que la supervision – surtout si elle est collective – ne devienne un lieu où fomentent la «révolution» contre l'institution. Des dérives sont toujours possibles et le flou qui règne parfois au sujet de ce concept permet de laisser place à tous les fantasmes ou d'appeler supervision des pratiques qui n'en ont que le nom ! A titre d'exemple, des évaluations du personnel mises en place par un supérieur et qui prennent le nom de supervision...

L'objectif de cette fiche pédagogique est de donner des points de repère pour tenter de comprendre ce que nous entendons par supervision. C'est un peu un défi, car la supervision est un concept multidimensionnel et complexe qui renvoie à des réalités multiples. Notre approche restera globale.

L'objectif de cette fiche pédagogique est de donner des points de repère pour tenter de comprendre ce que nous entendons par supervision. C'est un peu un défi, car la supervision est un concept multidimensionnel et complexe qui renvoie à des réalités multiples. Notre approche restera globale.

## Une ébauche de définition

Sans vouloir enfermer les choses, commençons par définir ce que nous entendons par supervision. Jacques Dekoninck<sup>3</sup> présente la supervision comme un système de formation qui permet à une personne ou à un groupe<sup>4</sup> engagé dans une action de trouver, par un processus spécifique, une écoute, des outils, des savoir-faire et un soutien pour décrire une situation, la comprendre, l'analyser et agir. C'est un temps qui permet de développer les compétences professionnelles de la personne.

Ce qui mobilise les acteurs de la supervision c'est la question du «quoi?» et du «comment?». Que se passe-t-il dans cette situation, d'animation, d'action locale, etc.? Comment s'y prendre pour la modifier s'il existe des aspects insatisfaisants? Ce qui est au cœur de la supervision, c'est l'expérience professionnelle.

<sup>1</sup> Assistante sociale, sociologue, formée en analyse transactionnelle, superviseuse, intervenante en formation d'adultes, professeur en école sociale. Je dédie cet article à toutes celles et à tous ceux que j'ai pu accompagner en supervision et qui m'ont permis de m'interroger sur ma pratique de superviseur, de la construire jour après jour et de parvenir à une première mise en mots de celle-ci.

<sup>2</sup> Le cadre scolaire (position hiérarchique entre le supervisé et le superviseur, cotation liée à la supervision, etc.) pose un certain nombre de questions quant à son impact sur la démarche de supervision telle que nous la présentons dans cet article. Le développement proposé envisage la supervision en dehors de ce cadre. Néanmoins les différents points de repères présentés peuvent être éclairants pour interroger les pratiques de supervision au sein des établissements scolaires.

<sup>3</sup> Formateur à l'association Repères et au CFIP. Je tiens d'ailleurs à le remercier chaleureusement pour ces nombreux éclairages sur cette problématique. Cette fiche n'aurait pu voir le jour sans sa contribution.

<sup>4</sup> Nous proposons dans cet article renvoie à la supervision individuelle et collective même si nous sommes conscients qu'il serait intéressant de prendre en considération les spécificités de chacune

Une autre façon de l'aborder est de la voir comme un endroit où un professionnel accepte de se poser ouvertement certaines questions avec lesquelles il est poussé à jouer à cache-cache dans son quotidien sans pouvoir sortir de cette situation. A titre d'exemple, parmi les travailleurs sociaux, les questions du sens travail et de l'impuissance sont très présentes. La supervision peut créer un cadre où de telles questions pourront être mises au travail.

La supervision est un processus qui se construit dans le temps. Cela sous-entend l'idée qu'il peut y avoir différentes phases, différents moments et donc que les objectifs peuvent varier selon les étapes de même que les attitudes des acteurs en présence (superviseur et supervisés).

Pour cerner davantage le concept de supervision, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes:

- \* Quels sont les objectifs de la supervision?
- \* Quel cadre créer pour rejoindre au mieux ces objectifs?
- \* Quelles procédures mettre en place?
- \* Quelles attitudes développer?

Chaque question pourrait à elle seule faire l'objet d'une fiche pédagogique. Voilà néanmoins quelques balises.

### Les objectifs de la supervision

Les objectifs de la supervision peuvent évoluer dans le temps ou selon les groupes. Il est intéressant qu'ils soient le résultat d'une négociation entre les objectifs du (des) supervisé(s), de leur institution de travail et du superviseur afin d'établir un contrat clair entre les différents acteurs. Nous pouvons néanmoins dégager un certain nombre d'objectifs que nous attribuons à la supervision.

#### Premier objectif: un travail de prise de conscience

La supervision, par un travail de description de situations, permet une première mise à plat qui peut conduire à des prises de conscience tant à un niveau personnel que relationnel, groupal, institutionnel ou méthodologique.

A titre d'exemple:

*En décrivant une situation d'intervention auprès d'une famille, un travailleur social raconte: «je lui ai pourtant dit gentiment», et cela d'une voix forte et avec un regard étincelant. Le superviseur peut lui renvoyer son ton et son regard pour lui faire prendre conscience de son attitude et voir ce qu'elle évoque pour lui au niveau personnel et relationnel.*

*En décrivant les différentes étapes de la mise en place d'une action collective, un animateur se rend compte qu'un acteur institutionnel important a été oublié à des moments centraux du processus. Cette prise de conscience renvoie à un fonctionnement institutionnel qu'il est sans doute intéressant d'analyser.*

Pris dans des réflexes culturels, institutionnels ou gagnés par la routine ou l'usure professionnelle, nous risquons de nous enfermer tant dans nos lectures que dans nos analyses de situation et nos perspectives d'action.

L'urgence de certaines situations empêche souvent une relecture de la démarche mise en place. Prendre le temps de décrire une expérience, de retracer les étapes d'une action, de mettre en évidence les différents acteurs, les relations qui les lient et les enjeux en présence permet une lecture différente de celle que nous faisons de façon spontanée dans le quotidien. Cet autre regard sur la réalité peut aider à la prise de conscience de différents éléments et à la mise au travail de questions importantes.

En donnant l'occasion au supervisé de décrire une situation, de l'objectiver, de prendre distance, celui-ci peut développer une lucidité pour l'analyse et pour l'action.

## Deuxième objectif: la construction, l'application, l'appropriation de grilles pour l'analyse.

Face aux situations déposées, il importe de développer des capacités d'analyse et de construire avec le supervisé des paires de lunettes pour lui permettre de décoder ce qui est à l'œuvre dans cette situation sociale.

Les grilles d'analyse doivent être appropriées et permettre une analyse fine et adéquate de la situation. Elles seront élaborées au départ de la réalité à analyser et, si elles sont apportées par le superviseur, celui-ci veillera à ce que le supervisé s'approprie ces grilles de lecture.

La «trucologie<sup>5</sup>» est la science que le superviseur construit au fil du temps et qui articule différents concepts et grilles d'analyse. La trucologie doit permettre des décodages des réalités sociales déposées par les supervisés en croisant différents éclairages. Ces éclairages peuvent s'inspirer de l'analyse transactionnelle, de la PNL, de l'approche systémique, d'apports sociologiques, de l'analyse institutionnelle, etc. Ce qui est fondamental dans la démarche, c'est d'arriver à faire «parler» l'expérience partagée en la mettant sous les feux de divers projecteurs. Le supervisé peut lui-même construire ses propres outils pour faire une analyse plus fine de la situation.

## Troisième objectif: un autre regard sur l'action ou l'élargissement du champ des possibles

Les grilles d'analyse doivent permettre une restructuration tant au niveau de la pensée et des émotions que des comportements et des actions. En ce sens, la supervision entraîne une certaine rupture dans le regard posé sur la réalité sociale, mais aussi une ouverture du champ des possibles.

En effet, nos représentations d'une situation et nos croyances nous poussent à agir de telle ou telle façon. Si celles-ci évoluent par les apports de la supervision, elles peuvent ouvrir d'autres perspectives pour l'action. La supervision doit aider à la mise en évidence de diverses options possibles face à une situation. C'est contrer les «il n'y a rien à faire d'autre» grâce à l'analyse et à la mise au travail de différentes pistes. C'est ouvrir la porte de la créativité.

Derrière les objectifs que nous venons d'énoncer, il y a toujours en arrière-fond une finalité qui peut s'exprimer comme la recherche d'un mieux-être pour le professionnel afin qu'il puisse mettre en œuvre une action porteuse. En travail social, cela peut se traduire par le fait de «mieux aider», et dans une démarche d'action collective, par l'implication des personnes pour mieux faire aboutir une revendication. En ce sens, la supervision est un service à la population.

## Un cadre à créer

Pour déposer une expérience et l'analyser, pour qu'une parole puisse s'exprimer, un cadre doit être créé, car parfois des peurs existent qui peuvent être à l'origine de résistances: la peur du changement, la peur de ne pas être à la hauteur, la peur de l'altération de l'image de soi, la peur de l'inconnu, etc.

**La confidentialité** des propos échangés est la première règle d'or. Ce qui est dit dans le cadre de la supervision a un caractère confidentiel. Si la supervision est collective, cela implique que chaque membre s'engage à ne pas dévoiler à l'extérieur du groupe les propos entendus. C'est une règle de protection qui permet à la personne qui décide de partager et d'analyser une situation de pouvoir le faire avec le plus d'authenticité possible. Dans le cadre d'une supervision individuelle, le superviseur se doit de rappeler la règle de la confidentialité et de la respecter.

**L'expérience professionnelle** est le matériau de la supervision. Il importe de traiter de situations professionnelles. Il n'est pas interdit d'évoquer des événements privés, passés ou présents, car il existe une porosité entre les univers professionnels et personnels; mais ce ne sont pas ces événements qui sont creusés dans le cadre de la supervision.

Chaque acteur de la supervision est reconnu comme **porteur de savoirs**. Supervisé et superviseur ont chacun leur savoir. Le premier arrive avec un savoir lié à sa pratique quotidienne au départ de

---

<sup>5</sup> Je dois ce terme à François Bazier, formateur à l'Université de Paix.

laquelle il construit son expertise sur les réalités sociales auxquelles il se trouve confronté jour après jour. C'est ce que nous pourrions appeler son expertise de la quotidienneté. D'autre part, le superviseur peut apporter le recul et un point de vue analytique lié à sa position plus extérieure. Il arrive également avec un savoir-faire au niveau des procédures à développer dans le cadre de la supervision. Dans cette relation, l'apprentissage est mutuel et chacun est reconnu dans sa position.

Le supervisé est reconnu également dans ses potentialités, dans ses limites, dans son droit à l'erreur, dans ses ambivalences face aux situations rencontrées. In fine, c'est accepter le supervisé tel qu'il est pour lui permettre d'exprimer son point de vue et d'identifier ses besoins et ses objectifs. Cela souligne le caractère personnel de la démarche.

Le respect de la différence entraîne l'expression possible d'idées divergentes vues comme positives. La confrontation d'idées est une possibilité d'ouverture sur de nouvelles perspectives.

Pour arriver à mettre en place cela, pour que le dialogue s'installe, il est essentiel que la confiance, l'estime, la reconnaissance et le respect soient présents. Si cela est possible, et notamment dans le cadre des supervisions individuelles, il est intéressant de permettre le choix du superviseur par le supervisé. Par la confiance manifestée par le superviseur, le supervisé pourra explorer ses idées et ses solutions par rapport aux problèmes rencontrés. Cette confiance est nécessaire pour permettre l'ouverture de soi, l'expression des sentiments et des préoccupations par opposition à la dissimulation. L'attitude de non-jugement sera soutenante de cette démarche.

Le supervisé doit développer sa confiance en lui-même autant qu'en des ressources extérieures. Il doit reconnaître sa valeur en tant que ressource dans la démarche de supervision. Cela entraîne une nécessaire rupture avec certaines visions qui renverraient le savoir et les ressources au superviseur.

Vu tout ce qui vient d'être dit, nous comprenons facilement que la supervision doit éviter les rapports hiérarchiques, amicaux ou amoureux entre le supervisé et le superviseur. Ces rapports sont porteurs d'enjeux spécifiques qui représentent des obstacles à la rencontre des objectifs de la supervision et en particulier à l'expression du supervisé. Pour que le cadre soit clairement posé, il est intéressant également de préciser le nombre de séances prévues et leur durée.

Les objectifs et le cadre peuvent être repris dans le contrat qui est un outil important dans la supervision.

### Quelques procédures

Dans ce point, nous voudrions mettre en évidence différentes façons de procéder dans le cadre de la supervision. Passer un contrat, partir de l'expérience concrète, cibler l'action du superviseur, pratiquer l'écoute active, utiliser la démarche du récit significatif, intervenir selon la démarche de résolution de problème, pratiquer le jeu de rôle, pointer le niveau d'analyse auquel on s'attache, etc... sont autant de moyens à développer pour atteindre les objectifs fixés et favoriser la mise en place d'une démarche dynamique et variée.

Dans le cadre de cette fiche pédagogique, nous porterons notre attention sur le contrat, le recueil d'expériences en lien avec le niveau d'analyse mis au travail et l'action du superviseur et du supervisé.

#### Le contrat

Le contrat peut se définir comme un engagement bilatéral, explicite en vue d'une action bien définie. Pour arriver à conclure un contrat, toute une démarche de clarification des attentes, de confrontation avec l'offre et de négociation doit se mettre en place. Cette étape est indispensable afin de définir le travail et la relation qui s'engage. Le contrat reprend les aspects matériels (durée, nombre de séances, rythme, aspect financier), évoque les contenus qui seront abordés, souligne les règles de fonctionnement et d'éthique, les objectifs aux différents niveaux, les engagements mutuels et la procédure d'évaluation.

Le contrat permet de structurer la relation de la supervision et de restituer au supervisé la responsabilité qui est la sienne. Cela permet de désamorcer certains jeux qui pourraient s'établir entre les acteurs en présence. Le supervisé n'est pas un bénéficiaire passif. Le superviseur le soutient, mais ne le porte pas; autrement il deviendrait en quelque sorte responsable du changement du supervisé. Il pourrait prendre le rôle d'un «sauveur», avec les pièges du triangle dramatique. (Voir les rapports de l'analyse transactionnelle).

Le changement étant au cœur du travail de supervision, il est important que le supervisé soit au clair avec les changements qu'il veut, qu'il puisse fixer ses objectifs et que ceux-ci soient positifs, précis, concrets, observables, réalistes et évaluable. «Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va» disait Confucius.

Le fait de se fixer des objectifs permet une mise en tension (tension motrice, énergie motrice) et la réflexion sur les moyens pour les atteindre. Cela clarifie également le contrat.

Cette mise en évidence des objectifs n'est pas toujours simple. Ceux-ci peuvent également évoluer dans le temps, mais s'y arrêter est riche d'enseignement et porteur pour le travail de supervision.

A titre d'exemple, lors d'une supervision collective dans une institution, nous nous trouvons face à des personnes contraintes d'être là. Il apparaît alors indispensable de pouvoir vérifier avec elles ce qu'elles vont faire avec cette obligation et quels objectifs elles vont néanmoins se fixer et qui pourront faire l'objet du contrat.

### Le recueil d'expériences

Le matériau principal de la supervision est, comme nous l'avons déjà souligné, l'expérience concrète réalisée dans la pratique professionnelle. Au départ de cette expérience vécue, il y a une collecte de données, d'informations qui va permettre d'élaborer une observation réflexive sur cette expérience.

Le supervisé est amené à expliciter son expérience concrète en tentant de rendre compte de sa démarche, de ses interventions, en permettant de la sorte de transformer un contenu d'expériences en «objet de pensée».

L'expérience choisie doit pouvoir être située dans le temps et dans l'espace et le supervisé être acteur de cette expérience. Le superviseur doit alors aider à la description de cette expérience.

Cette démarche de «recueil d'expériences» n'est pas simple, car les pièges et les difficultés sont nombreux. Le questionnement spontané du superviseur peut être un obstacle à la constitution de ce matériau descriptif. Le superviseur doit accepter de ne pas répondre tout de suite à sa recherche d'intelligibilité de la situation présentée par des questions portant sur le «pourquoi» et s'efforcer de recueillir les informations descriptives. Il peut également être tenté de faire référence à sa réalité, mais il risque alors d'occulter la réalité du supervisé. Pour arriver à recueillir cette expérience, il faut faire appel à un certain art du questionnement.

Le superviseur privilégiera les questions qui favorisent la description et qui portent sur le comment: «comment as-tu fait? quand as-tu fait cela? qui était présent? où cela se déroulait-il? etc.». Les questions doivent aider le supervisé à spécifier l'ordre temporel et la localisation spatiale. Il faut arriver à produire des questions qui ramènent le sujet à son expérience.

Les «pourquoi» sont à éviter, car ils induisent chez le supervisé une recherche de rationalité, d'intelligibilité et une exigence de cohérence. Le superviseur sera vigilant pour éviter l'émergence d'un discours sur l'expérience. Le verbiage sur les pratiques conduit souvent à l'expression de propos très généraux qui développent un sentiment d'impuissance, car il devient difficile de pouvoir cerner par où l'on peut intervenir.

Ce travail de recueil d'expériences s'effectue en début de supervision et peut être repris à différents moments dans le processus. Il permet des prises de conscience. Dans le cadre d'une supervision collective, cela suppose que du temps soit pris de façon privilégiée avec un supervisé. Le groupe peut alors progressivement être un allié dans le questionnement permettant le recueil de l'expérience. Cet apprentissage peut aider chaque participant dans la mise à plat de ses propres expériences.

Sur base de ce matériau constitué, superviseur et supervisé pourront choisir les points qui semblent importants à retenir et à mettre au travail pour entrer dans une analyse plus fine. Ce qui est amené comme expérience peut aller d'une situation-problème, à la préparation d'une intervention, à la dynamique d'un fonctionnement d'équipe en passant par un questionnement sur le rôle professionnel. En fonction de ce matériau, il conviendra de situer à quel niveau la problématique se pose: au niveau individuel, relationnel, groupal, organisationnel, institutionnel... pour utiliser les outils d'analyse adéquats.

Enrichi de cette description et de cette analyse, un autre regard peut être posé sur la réalité et permettre l'ouverture à d'autres pistes d'action pouvant conduire à une expérience concrète plus enrichissante et plus efficace que la première.

### L'action du superviseur et du supervisé

La supervision peut être abordée de différentes façons selon l'aspect sur lequel le supervisé et le superviseur désirent se centrer. Cela peut varier dans le temps. Au départ du matériau constitué, ils peuvent se centrer sur la situation, sur le supervisé, sur le groupe, sur les grilles d'analyse, etc. Développons quelques-uns de ces éléments.

Se centrer sur la situation, c'est essayer de la resituer dans le cadre organisationnel et institutionnel afin de bien comprendre les éléments qui interviennent, de cibler les différents acteurs et de donner des outils adaptés à ce niveau d'analyse.

Si les acteurs se centrent sur le supervisé, c'est pour mettre au travail ses croyances, ses sentiments, ses méconnaissances,... pour que celui-ci puisse devenir «plus ok» dans la situation problématique décrite. Un outil aidant à ce niveau est, par exemple, la grille d'analyse d'une séquence d'interaction. Cette grille propose au supervisé de décrire une interaction ponctuelle et de mettre en évidence ses sentiments, ses pensées, ses besoins et ses actions dans cette situation précise.

À certains moments, les acteurs peuvent se centrer sur les outils, les moyens, les méthodes. Différents éclairages issus de la trucologie peuvent alors être utilisés afin de donner au supervisé les éléments nécessaires pour qu'il puisse faire lui-même une clarification et une analyse de situation et s'y positionner.

Ce que nous voulons souligner dans ce point, c'est l'évolution de ce qui retient l'attention du superviseur et du supervisé. Cela est bien entendu fonction du moment, de l'étape dans laquelle la supervision se trouve, des attentes et des besoins des acteurs. Il est aussi intéressant d'articuler ces différents aspects.

### Les attitudes du superviseur

Carkhuff distingue ce qu'il appelle les attitudes facilitantes et les attitudes activantes qui, dans la supervision, se croisent et se combinent. Les premières prennent en compte le vécu du supervisé et nous renvoient à des attitudes d'empathie, de respect, d'authenticité. Je ne m'attarderai pas ici sur ces concepts qui ont été évoqués dans le point «un cadre à créer», car ils permettent la mise en place d'un cadre facilitant l'expression.

Les attitudes activantes prennent en compte le contenu et l'opérationnalité de l'action à mener avec le supervisé: spécificité, confrontation, immédiateté, expression de soi.

- \* La spécificité, c'est être vigilant pour que le supervisé s'exprime le plus clairement possible afin d'éviter au maximum les généralisations, les omissions ou les distorsions.
- \* La confrontation, c'est renvoyer au supervisé ce qu'il nous dit pour l'aider à découvrir ses incohérences, pour lui permettre de se situer face à elles, de les assumer, de les dépasser. Il est essentiel que cette confrontation se fasse avec empathie et authenticité pour éviter une attitude «persécutrice».
- \* L'immédiateté est le processus par lequel le superviseur reconnaît et reformule la mise en place ici et maintenant, par le supervisé, d'un système lié à un fait extérieur. C'est ramener dans l'immédiat un énoncé d'ailleurs et agir sur l'interaction qui se joue ici et maintenant.
- \* L'expression de soi, le partage de sa propre expérience par le superviseur doit permettre au supervisé de la comparer avec son expérience, de la spécifier et d'élargir son cadre de référence.

Voilà, mises en évidence, différentes attitudes qui peuvent permettre d'atteindre les objectifs que nous avons donnés à la supervision. D'autres points pourraient encore être abordés comme l'évaluation, la nécessaire supervision du superviseur, les jeux dans la supervision, etc. C'est une réflexion à poursuivre même s'il nous faut à présent conclure.

## En guise de conclusion

La supervision, par ses connotations multiples, est un terme ambigu. Selon les champs d'intervention, le type de supervision (individuel, collectif, groupe occasionnel ou équipe) et l'évolution professionnelle des supervisés, la supervision peut avoir des facettes très différentes qui renforcent la difficulté à l'appréhender.

Le mot en lui-même est source de questionnement, car il pourrait faire croire à l'existence d'une «super» vision. Dans le chef de qui? Du superviseur? Quel malentendu! Si nous convenons qu'il y aurait sans doute une nécessité à inventer un nouveau concept, il n'en reste pas moins que la démarche que nous avons développée et appelée supervision nous semble un précieux outil de formation!

Si le superviseur peut:

- \* soutenir le supervisé dans ses objectifs et sa démarche,
- \* l'aider à sortir du cadre dans lequel il est souvent enfermé,
- \* lui procurer des outils à différents niveaux avec rigueur, humour et compétence,
- \* l'aider à s'estimer lui-même dans la situation, à doser son énergie et à circonscrire l'endroit stratégique le plus approprié à son action<sup>6</sup>,

**alors** le superviseur aura rempli sa mission et la supervision sera un véritable lieu de formation.

### Quelques repères bibliographiques

- Arduino, Dubost, Levy, Gattari, Lapassade, Loureau, Mendel, *L'intervention institutionnelle*, Payot, 1980.
- D. Chalvin, *Les outils de base de l'analyse transactionnelle*, éd. ESF, 1996.
- S. Chatelard, La supervision et la consultation, in *La Revue Française de Service Social*, n° 98, septembre 2000.
- G. Collignon, Comment leur dire... *La Process Communication*, Interéditions, 1994.
- J. Dekoninck, La supervision, in *Actualités en Analyse Transactionnelle*, n°78, 1996.
- M. du Randquet, La supervision dans le travail social, *Socioguides* 1973.
- P. Lebebbe-Berrier, *Difficultés et échecs du travailleur social illustrés dans les jeux de la supervision in Pouvoir et créativité du travailleur social*, éd. ESF, Paris, 1988.
- J.F. Merling, *Contrats en formation et transactions*, in *Les transactions aux frontières du social. Formation, travail social et développement local*.  
Sous la direction de M.F. Freynet, M. Blanc, G. Pineau, *Chronique sociale*, 1998.

<sup>6</sup> Jacques Dekoninck