L’émergence d’un conflit en supervision

Mots clé : *conflit, échelle de Glasl, communication systémique, confiance, supervision, ombre, rapports employé-employeur, confiance, ressources, gestion de situations critiques.*

Résumé : *Cet article raconte une histoire, celle d’une crise de vie et des effets sur le lieu de travail. Michèle, éducatrice en formation, par suite d’une maladie d’un proche se trouve en situation de crise familiale. Cette crise engendre un début de conflit entre elle et son employeur. Le superviseur accompagnera sa supervisée au travers de cette période difficile.*

Introduction

Nous sommes régulièrement confrontés à des personnes qui ne partagent pas notre point de vue sur la vie, le travail, la famille, l’économie, la politique, etc… Notre manière de penser le monde se base sur la somme de nos expériences, de nos références, de nos apprentissages qui aboutissent à la création de modèles de paradigmes ou de cartes [1]. …Ce sont les repères de nos vies privées et professionnelles. Leur remise en question et leur ajournement font partie de l’évolution de notre personnalité et de notre processus d’identification ainsi que de la construction de notre identité professionnelle.
Il n’est donc pas possible d’avoir une connaissance objective définitive puisque en tant qu’individus et professionnels nous sommes en constante évolution de notre identité. Toute phase d’adaptation et de changement entraîne aussi une perte de repères habituels « Le changement est synonyme de l’émergence d’une nouvelle qualité grâce un certain degré de désordre »[2]. C’est un temps de déstabilisation et de changement qui comporte aussi une part d’insécurité. Alors, si les tensions augmentent, une déstabilisation peut conduire à une confrontation des points de vue avec son entourage qui peut se transformer en conflit et aboutir à un affrontement, voir même une destruction réciproque.

Un exemple tiré de la pratique, Michèle
Toute relation professionnelle peut aussi se péjorer et aboutir à un conflit si un événement imprévu provoque une déstabilisation de l’équilibre du système avec, comme conséquence, une dégradation du climat professionnel et un bousculement de la routine habituelle.
Je vous propose dans ce texte, à travers l’histoire de Michèle, de découvrir comment un événement critique imprévu produit une déstabilisation des liens professionnels et comment la supervision peut soutenir et limiter les risques de rupture (cet exemple est relaté avec l’autorisation de la personne concernée qui a pris connaissance de ce texte).

Michèle, éducatrice en supervision pédagogique
Michèle suit une supervision pédagogique chez le soussigné dans le cadre de sa formation en emploi. Elle a d’excellents résultats à l’école et son travail est une routine solide et sécurisante. Sa formation lui permet de faire évoluer l’approche de son métier, naturellement et à l’aide de ses nouvelles connaissances, elle propose des changements dans l’institution où elle travaille. Ces changements sont parfois bien reçus et parfois moins bien par sa direction car ils peuvent être éloignés de la ligne institutionnelle et bousculer la ligne

[1] Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques, p82, Paris, ESF 1988
[2] Paul Watzlawick : Comment réussir à échouer, Seuil 1998, Paris p 93"

pédagogique de la direction. La direction a des règles claires, une discipline assez stricte mais accepte parfois de négocier. On peut qualifier cette situation comme celle d'un équilibre gagnant-gagnant entre l'institution et la supervisée, il y a quelques tensions dues à des positions différentes mais pas de conflit.

La supervision, premières séances

Les premières séances de supervision avec Michèle se déroulent selon le mode opératoire classique. La supervisée apporte des situations de travail et le superviseur questionne, accompagne le changement identitaire et professionnel. En tant que superviseur, je représente ce regard externe qui permet une prise de distance et une réflexivité sur son travail ceci en lien avec sa formation. La réflexivité se manifeste dans chaque réunion de supervision et permet au processus de se dérouler correctement.

Michèle souhaite appliquer les théories apprises en formation. Cela crée des tensions et, mon rôle de superviseur est de l'aider à trouver des solutions pragmatiques pour communiquer de manière constructive et positive avec son milieu professionnel. Un des thèmes abordés est la perception chez la supervisée des difficultés liées aux changement et les limites des systèmes institutionnels.

Par une approche stratégique elle propose ses nouvelles connaissances sans heurter le cadre institutionnel. Parfois la direction réagit en citant le règlement de maison et en limitant les changements souhaités par Michèle. Parfois certaines stratégies permettent à Michèle de trouver des compromis qui sont aussi satisfaisants pour elle.

La supervision se passe dans une relation de confiance. Le superviseur n'est pas l'avocat de la supervisée mais un soutien dans son parcours avec un regard critique, celui de l'impartialité et de la réflexivité. Je pratique parfois le questionnement indirect (Ropoport[3]) par exemple demander à la supervisée de décrire le point de vue de sa direction en se mettant à sa place. Cela l'aidera à ne pas être autoréférentielle et adapter ses envies de changement à la réalité institutionnelle.

Un événement critique…

A la 5ème séance de la supervision j'apprends qu'un événement critique dans le parcours de vie familial de Michèle vient perturber la routine : l'état de santé de son époux se détériore du jour au lendemain. Il est hospitalisé, leur jeune fille de 8 ans est sous le choc et manifeste des comportements inquiétants qui nécessitent la présence de sa maman. Le malaise est patent, une prise en charge de l'enfant doit être organisée de toute urgence. Il en va aussi de l'équilibre psychologique de Michèle qui est en état de choc. Son médecin le constate lors d'une visite et lui prescrit un arrêt de travail.

Elle se retrouve seule, du jour au lendemain à devoir lutter au quotidien pour la survie de sa famille. Un arrêt de travail lui permettra d'encadrer sa fille et de rechercher pour son mari un établissement approprié.

Croyant bien faire, Michèle se confie à sa direction, elle explique sa situation actuelle et lui confie ses émotions, elle l'informe que son médecin a décidé qu'un arrêt temporaire était nécessaire pour elle aussi. Son directeur lui fera peser cette situation par des remarques concernant l'organisation, que « dans la vie il faut savoir serrer les dents » et que « le travail est aussi important que sa vie privée » … etc. Ce manque d'empathie maladroit entraînera des conséquences immédiates. Le stress augmente, la méfiance s'installe et les positions se

[3] Paul Watzlawick, Comment réussir à échouer, Seuil 1988 Paris p83

radicalisent. Le positionnement gagnant-gagnant va se transformer en perdant-gagnant[4]…la tension monte rapidement et les prémices d'un conflit sont réunies.

Les répercussions systémiques dans l'organisation

L'imprévu va bousculer l'organisation de l'institution qui fonctionne sur une base de financement privé. Le manque de remplaçants et une organisation à flux tendu créent une situation de stress qui se répand dans l'ensemble du personnel et de la direction.
À la suite de son arrêt de travail Michèle recevra des demandes insistantes de son directeur pour lui demander une date pour la reprise du travail. Parallèlement et de manière tout à fait aléatoire elle recevra aussi des messages de soutien de ses collègues suivi de messages générant des pressions : « on veut ton bien prends ton temps…mais ton absence pèse dans l'organisation et tout le monde attend ton retour ». Cela amplifie de manière disproportionnée la souffrance et les tensions entre Michèle et l'équipe.
Déçue par la réaction de sa direction et d'une partie de l'équipe, Michèle perd toute confiance. La direction et une partie de l'équipe semble soupçonner un congé de « confort ».
Deux collègues resteront bienveillants-es jusqu'au bout ce qui lui permet de garder un lien positif au lieu de travail et d'avoir un soutien. Ce sont des ressources importantes pour Michèle.

Les répercussions sur les émotions sur Michèle

Plus le temps passe, plus les émotions négatives prennent le dessus, l'échange n'étant pas égal hiérarchiquement, toute tentative d'être entendue par son directeur se solde par un échec.
A la 6ème séance de supervision elle exprimera sa révolte, sa rage et l'impression de manquer de reconnaissance après avoir travaillé des années sans absences. Elle montre des signes physiques de grand stress, traits tirés, position corporelle repliée sur elle-même, son stress ressemble de plus en plus à une situation de trauma. [5].
L'émotionnel a pris le dessus dans les échanges et des pensées de passage à l'acte surgissent (démission, fin de formation, plainte, etc…).
Les affects et les émotions sont mises « à feu »[6] Le superviseur se trouve alors face au défi d'accompagner et d'activer des ressources, donner de la lumière au sens d'éclairer la possibilité d'un chemin permettant de revenir à une négociation et une désescalade.
Dans toute situation de conflit subsiste une « fenêtre d'opportunité » et il faut y croire ! Il est compréhensible et naturel que le négatif submerge le supervisé mais il est de mon rôle en tant que superviseur que de garder une attitude de soutien et d'espoir.
Michèle n'étant plus en mesure de retrouver du calme et de la réflexivité je lui propose, pour la soulager, un exercice de respiration pour faire face au grand stress (cette technique fait partie de mes compétences en tant que débriefeur d'événements critiques). Elle accepte et je précise de nouveau ce changement de positionnement entre la supervision et la mise à disposition d'une une compétence particulière.
Grâce au fait de respirer un peu mieux elle entamera un récit structuré des événements et des pensées des derniers jours. Nous convenons que la priorité est de calmer le jeu, de ne pas s'exposer à plus de tensions. Elle se centrera sur la thérapie suivie par son mari et le

---

[4] Friedrich Glasl Konflikt Krise Katarsis Verlag freies geistesleben 2023 Stuttgart p66

[5] Louis Croq Traumatismes psychiques Masson Paris Wotten (B) 2007 p6

[6] *C.J Jung, l'âme et la vie p.56 « Le conflit engendre le feu des émotions …comme tout feu, celui-ci a aussi deux aspects l'un, la combustion et l'autre la production de lumière ».*

soutien pour son enfant. Elle est dans une logique de stress au sens d'une réaction réflexe, neurobiologique, physiologique et psychologique d'alarme de mobilisation et de défense…[7]

La posture du superviseur

Il sera important, à ce point précis de la situation, en tant que superviseur de garder une position neutre et de ne pas alimenter le conflit mais en premier lieu assurer la sécurité de la supervisée. Une posture calme et réfléchie du superviseur est nécessaire. Il faut prendre son temps et faire preuve de prudence : méfions-nous aussi de tout message ambigu et portons de l'attention à notre communication digitale et analogique. [8]

A ce moment, au sommet de la crise, aider à structurer un récit factuel créera de la sécurité par le fait que la partie cognitive de son cerveau perturbé par le stress calmera l'aspect émotionnel. De plus cela donnera le sentiment d'être bien comprise et entendue par Michèle aussi sur sa souffrance en tant qu'être humain et pas seulement en tant que professionnelle.

A ce moment-là elle se trouve plongée dans ce que Jung nomme sa « zone d'ombre »*, pour Jung l'ombre est la partie refoulée de la vie consciente*[9]*.*

Lors de situations de grand stress la personne se sent comme face à une menace permanente. Aux émotions se mêlent des faits objectifs et du ressenti parfois subjectif. Dans le récit factuel le superviseur structure la narration et aide aussi à nommer les émotions de la supervisée pour les normaliser. Pour cela il est nécessaire que le superviseur puisse garder une posture de sécurité et que la supervisée le perçoive.

Les émotions du superviseur

Au même titre que le supervisé, le superviseur est lui aussi touché par les émotions qu'il va ressentir. Il est important de garder une bonne distance et de conscientiser toute similitude avec des éléments personnels dans le récit (effet miroir ou résonnances).

Le superviseur pourrait être tenté de prendre position, de s'apitoyer ou alors de vouloir proposer une solution. Mais il est vivement conseillé de se garder de tout interventionnisme précipité. Le désordre apparent porte en soi les germes aussi d'une solution… « il n'y a pas d'ordre sans désordre »[10] . Un conseil pour les superviseurs est de ne pas oublier de chercher et identifier constamment les ressources du système, mon expérience m'a montré qu'il y en a en tout temps.

Situer le conflit

Un outil très utile pour se situer et trouver des repères est l'échelle d'intensité des conflits de Glasl. C'est une échelle en 9 points subdivisée en trois chapitres dont voici une version résumant différentes versions francophones trouvées sur internet :

Points 1 à 3 (possibilité de gagnant/gagnant) : 1 Tensions ; 2 Débats ; 3 Passage à l'acte
Points 4 à 7 (gagnant/perdant) : 4 Coalition ; 5 Perte de la face ; 6 Menaces et stratégie ; 7 Actions négatives pour nuire à l'autre
Points 8 à 9 (perdant/perdant) : 8 Destruction de l'autre ; 9 Destruction mutuelle[11]

Cette échelle, très utile en situation de conflit sert à déterminer le niveau de intensité émotionnelle et sociale de ce dernier. La situation de Michèle risque de basculer dans un

---

[7] Louis Croq, p 6, Traumatismes psychiques, Masson 2007 Wottem (B) p6
[8] Watzlawick, Beavin, Jackson, Une logique de la communication, Seuil Paris 1972 p57
[9] Dictionnaire de la psychanalyse, Larousse 1974 p194
[10] Julier, Amiguet, Interventions systémiques en travail social, , IES Editions Genève 2012 p32
[11] Friedrich Glasl Konflikt Krise Katarsis Verlag freies geistesleben 2023 Stuttgart p66

affrontement et, par conséquence, d'entrer dans une logique de perdant/gagnant. En position basse dans la hiérarchie elle serait certainement mal placée et risque d'être la partie perdante.(note : L'échelle de Glasl n'est pas « une vérité » mais une suite de repères.)
En résumé, pour me protéger en tant que superviseur je me pose souvent les questions suivantes :

- Est-ce que je suis à même de garantir la sécurité de la supervisée en adoptant une posture calme et sécure ?
- Quelle est mon ressenti face à la situation ? Est-ce que je suis en résonnance avec l'une ou l'autre des parties ?
- A quelles ressources internes puis-je faire appel et quelles autres puis-je actionner si nécessaire ?
- Mon intervention dans ce conflit s'inscrit-elle dans un plan vertueux ? (Est-ce que j'alimente la combustion ou est-ce que j'apporte de la lumière ?)
- Est-ce que je repère des ressources dans le système et arrive à les nommer ?
- Est-ce que le niveau de conflit est trop intense et dois-je alors orienter la personne vers un thérapeute ou tout autre spécialiste ?

Fixer des objectifs avec Michèle, supervision en situation de conflit
Toujours en cours de la 6ème séance, je vérifie que Michèle ne soit pas en danger (suicide, passage à l'acte etc.) et je vérifie aussi si elle souhaite poursuivre la supervision. Après son acceptation je la laisse parler librement de sa situation, nous formulerons ensemble un objectif que je résume comme suit :

- Quel positionnement adopter envers mon responsable pour supporter ce passage difficile, ne pas risquer une rupture de contrat et ne pas perdre pied dans ma formation ?

En ce qui concerne les objectifs on notera que le superviseur doit constamment préciser son rôle, le changement de contexte (celui de soutien) et préciser qu'il n'a pas les moyens de résoudre le problème, Il reste à disposition de la supervisée pour tenter de soulager sa souffrance, calmer son stress et lui permettre une démarche réflexive aussi dans le cadre de ce que l'on peut désormais considérer et nommer comme un conflit qui risque de dégénérer.

Ne pas couper la communication
« *Pour qu'une relation soit viable il faut un minimum de cette sorte de compréhension mutuelle…savoir où l'on est avec son partenaire ».*[12] Même si le positionnement semble figé, il est important de favoriser la poursuite des relations professionnelles et de l'information réciproque. L'employeur est responsable de la santé de ses employés mais l'employé a aussi un devoir d'information. C'est aussi le moyen pour assumer sa part de responsabilité et rester acteur et pas uniquement victime.
Nous convenons donc avec Michèle qu'elle communique sur sa situation de manière pragmatique et factuelle à son employeur. Son congé lui permettra de se centrer sur les ressources pour la survie de son système (famille, enfant). Cette prise de distance commencera rapidement à apporter des fruits et confirme la nécessité et le bienfait de son absence temporaire du lieu de travail.
Les soins prodigués à son mari vont, assez rapidement, avoir des effets positifs, l'urgence est derrière et la situation se rétablit petit à petit. L'enfant retrouve de la sérénité et le traitement mis en route permet une stabilisation, elle reprendra son emploi sans tarder.

[12] Watzlawick, Weakland Sur l'Interaction, Seuil 2024 Paris p16

Reprise après interruption de la supervision
A sa demande, nous interrompons la supervision pour 3 semaines. Le processus reprendra, c'est un moment de transition et de retour vers la supervision proprement dite.
A la reprise, après un point de situation rapide sur sa vie privée, nous passons au thème du jour qui est le retour au travail. Elle constate que son vécu a changé sa perception : elle veille à ses distances en termes d'attentes envers sa direction et gère mieux ses émotions négatives grâce notamment à la respiration.
Elle a parallèlement intégré que les difficultés institutionnelles sont une part de l'explication possible à l'origine du comportement de son directeur et de ses collègues. À cette évocation je constate qu'elle est calme et sa posture tranquille. Elle se garde de juger trop sévèrement son directeur et ses collègues. C'est une désescalade et une fenêtre d'opportunité qui s'ouvre enfin.
Elle a renforcé le lien avec les deux collègues qui l'ont soutenue. Elle se centrera plus intensément sur la qualité de son travail avec les enfants et constate que le plaisir de pratiquer son métier a augmenté. Elle communique de manière plus factuelle ce qui a des effets protecteurs et diminue son exposition au stress. Cela a un effet positif pour elle mais aussi pour l'ensemble de l'institution. Changer de travail, tout « envoyer balader » n'est plus un sujet de discussion, elle est orientée vers une bonne pratique de son travail, d'avoir du plaisir avec les enfants et prendre des distances avec ce qui la dérange au niveau des règles institutionnelles qui ne sont pas négociables.

Conclusions :

Ressources et risques lors d'un conflit
Si une solution est trouvée entre les parties, le conflit représentera une évolution vers une meilleure connaissances des uns envers les autres. Le positionnement sera différent car il y un avant et un après, dans ma modeste expérience c'est toujours le cas !
Ainsi, les valeurs déclarées dans les chartes, et autres codes éthiques ou bonnes pratiques comme la tolérance, la bienveillance, l'intérêt des bénéficiaires deviennent des outils et des ressources puissantes car ils sont confrontés à la réalité du vécu. C'est une vertu que la réactivation des valeurs et des principes de bonne conduite sur lesquels on se base.
Cette expérience m'a montré, encore une fois, que la plupart des conflits exposés en supervision sont une parenthèse dans le processus de supervision et de l'histoire professionnelle du supervisé (ou de l'équipe supervisée). La supervision n'est pas le moyen pour résoudre des conflits mais un lieu de sécurité et de confrontation à un avis externe. Elle aide à prendre la bonne distance et ainsi de travailler dans une posture réflexive même en dépit du stress engendré.

Les limites
Il y a toutefois des lignes rouges. Si la sécurité physique ou psychique des supervisés est menacée alors des solutions externes deviennent nécessaires. Notamment lorsqu'il y a une « perte de la face » soit des atteintes à la personnalité ou à la bonne réputation des parties en conflit.[13]

[13] Chapitre précédent, point 5 sur l'échelle de Glasl

Il est aussi bon de questionner notre identité et notre aptitude « naturelle » à assumer un certain nombre de positionnements et de postures (autorité, médiateur, conciliant, patient, sécurisant, etc.) et d'avoir un regard critique sur notre posture.
Une attitude particulièrement importante est d'attendre l'émergence de solutions par le système lui-même ce qui demande du temps. En effet, les « cartes du monde » qui définissent notre vision de la réalité sont souvent une « approximation de la réalité » car elles sont le fruit nos expériences. Celui qui agit en pensant connaître la réalité « réelle » risque bien de ne pas laisser place au champ des possibles qui sont la résultante d'un ensemble de facteurs dont, faut-il l'avouer la maitrise n'existe pas vraiment. En général, dans la nature, les grands changements sont des catastrophes alors que l'évolution se fait plutôt par petits pas. Le superviseur n'est pas un fournisseur de « ultrasolutions ».[14] Il sait que dans des situations de désordre il est toujours possible que naissent des solutions qui évoluent vers des formes d'organisation plus élevées, comme le plaisir au travail retrouvé et le nouveau mode relationnel entre Michèle, son directeur et son institution.

Le point de vue de Michèle :
Interrogée par la suite elle autorisera que je rapporte se propos :
« J'ai vécu une situation conflictuelle qui a généré des tensions : La question du conflit à ce moment-là n'a jamais été posée explicitement mais je me sentais clairement en conflit à ma place de travail, à l'exception de deux collègues. J'ai appris qu'à l'avenir je resterai beaucoup plus pragmatique et factuelle dans les négociations avec les responsables. Je tiendrai plus compte de la fonction de chacun.
D'en parler en supervision m'a aidée à traverser cette période difficile. La supervision m'a appris à lâcher prise et découvrir des techniques concrètes comme la respiration pour calmer le grand stress. Avec plus de calme et une distance j'ai pu mieux réfléchir et m'investir dans l'accompagnement de la maladie de mon mari et dans l'accompagnement de ma fille qui subissait la situation.
La supervision m'a donné un autre regard sur ma situation. Au lieu de rester centrée uniquement sur ce que je vivais j'ai pu la regarder dans son contexte entier et aussi me mettre à la place des autres collègues.
J'ai mis des mots sur les dynamiques autour de moi et même réussi à relativiser toute ma situation ! »

Pour la petite histoire…
Mes interventions dans des situations de conflit me rappellent ma modeste expérience de spéléologue un dimanche du mois d'oût 1979. D'un pas lent et assuré, guidés par une lampe à carbure, nous avancions lentement en admirant le magnifique patrimoine souterrain des grottes de Milandre en Ajoie. Soudainement l'eau commença à monter dangereusement dans la grotte. Les amateurs que nous étions n'y prêtions gare mais, notre guide du jour, nous avisa d'un danger imminent. Sans panique et avec assurance il adopta une posture calme et sereine malgré le danger. Nous traversâmes la crue pour rejoindre une issue qui nous a mis à l'abris.
Ce souvenir me marque encore à ce jour et reste un exemple de positionnement dans la gestion des conflits et grand stress qui sont des situations de crise. Jamais notre guide nous a promis une sortie facile mais tout du long il a répondu factuellement et avec calme à nos questionnements. La peur et l'angoisse réciproques auraient pu nous bloquer et créer des

[14] Paul Watzlawick, Comment réussir à échouer Seuil Paris 2014

discussions ou du bavardage qui nous auraient mis en danger et fait perdre du temps. Il a marché d'un pas ferme à travers le danger, nous a calmés, observés, comptés et donné des consignes et des feed-back précis avec une posture physique calme » …

In fine
Michèle réussira brillamment ses examens et travaille toujours dans la même institution…

Enrico Tolotti, janvier 2026, Moutier (Jura)