

**h e t s**

Haute école de travail social  
Genève  
Centre de formation  
continue (cefoc)



# **DAS HES-SO SUPERVISEUR-E-S DANS LE DOMAINE DE L'ACTION SOCIALE, EDUCATIVE, PSYCHOSOCIALE ET DE LA SANTE 2012 2014**

## **TRAVAIL DE DIPLOME**

### **REFLEXION POUR UNE SUPERVISION ORIENTÉE VERS LES SOLUTIONS**

**RENE JEAN**

---

*Dans le domaine de la supervision s'articulent, entre autres, deux processus : premièrement, une pédagogie visant le développement de compétences professionnelles et/ou ontologiques et, secondement, un accompagnement favorisant la compréhension des aspects psychologiques découlant des interactions avec le champ professionnel. L'entretien d'explicitation et la démarche orientée solution seraient-ils à la fois compatibles et des approches pertinentes pour répondre à ces deux domaines dans le cadre de la supervision ? C'est ce que nous allons tenter de vérifier en découvrant ces deux domaines.*

---

**05 Juillet 2014**

## TABLE DES MATIÈRES

---

---

CAISSE, MOUTON & BOÎTE A OUTILS .....	2
Brefs repères historiques .....	2
La supervision : un cadre qui n'est que la caisse contenant le mouton du Petit Prince .....	3
La supervision : dans la caisse, un capriné .....	3
Une supervision, ça sert à quoi ? .....	4
Pour un repérage de référentiels utiles à la supervision .....	5
Tu crois que c'est nécessaire d'en ajouter ? .....	6
PIERRE VERMERSCH : L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION .....	7
Deux positions de parole : formelle ou incarnée .....	7
Esprit es-tu là ? .....	8
Pas un geste que personne ne bouge ! .....	10
Alors, tu pointes ou tu relances ? .....	11
QUE LA FORCE DES SOLUTIONS SOIT AVEC TOI ! .....	12
Un vrai changement de paradigme : les approches orientées solutions .....	12
Les principes de base de l'approche solutionniste .....	14
Les compétences de base du praticien solutionniste .....	15
La chasse aux exceptions .....	16
La question miracle .....	17
Quoi « tu sais pas » ! ? .....	18
Les échelles, ce n'est pas seulement pour repeindre la girafe ! .....	19
Le feed-back en fin de séance .....	20
Approche orientée solution et approche orientée résolution de problème : deux démarches différentes .....	21
De la construction de la plainte à la construction de la solution .....	22
CONCLUSION : DEUX APPROCHES UTILES POUR LA SUPERVISION ? .....	23
BIBLIOGRAPHIE .....	25

## CAISSE, MOUTON & BOÎTE A OUTILS

---

Une des spécificités de la supervision est l'articulation d'un travail entre deux champs principaux : la pédagogie et la psychologie. « Pour A. Menthonnex, la supervision engage le supervisé dans un « processus de maturation et de formation dont les effets explicites escomptés sont de l'ordre essentiellement professionnel, mais peuvent secondairement être aussi d'ordre personnel » (Menthonnex, 1972, cité dans de Jonckheere & Monnier, 1996, p.24). Dans le domaine de la supervision s'articulent, entre autres, deux processus : premièrement, une pédagogie visant le développement de compétences professionnelles et/ou ontologiques et, secondement, un accompagnement favorisant la compréhension des aspects psychologiques découlant des interactions avec le champ professionnel. L'entretien d'explicitation et la démarche orientée solution seraient-ils à la fois compatibles et des approches pertinentes pour répondre à ces deux domaines dans le cadre de la supervision ? C'est ce que nous allons tenter de vérifier en découvrant ces deux domaines.

Ne pas se perdre. Tel le Petit Prince dans son voyage initiatique, le risque de s'égarer en abordant un tel sujet est important. Alors, pour ne pas se laisser piéger par le risque de dispersion, nous débuterons notre réflexion en nous appuyant sur le travail de recherche de Claude de Jonckheere et Sylvie Monnier « Miroir sans tain pour une pratique sans phare » pour baliser avec une vision experte le domaine de la supervision. Ainsi, nous tenterons de définir les éléments constitutifs principaux. Nous repérerons les approches les plus couramment utilisées dans la pratique. Nous dirons pourquoi nous explorons des approches différentes, plus précisément : nous nous appuyerons en partie sur les limitations rencontrées dans le cadre de mes premières expériences comme superviseur.

Nous nous intéresserons à l'entretien d'explicitation de Pierre Vermersch, à des éléments empruntés au domaine des thérapies brèves, à la dynamique des thérapies d'impact et les approches orientées solution en particulier. Des noms incontournables de ce dernier domaine feront leur apparition : Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Peter de Jong, pour ne citer que ceux-là. Nous déterminerons en quoi ces approches peuvent être, en complément aux approches les plus utilisées un complément aux approches habituelles et compléter l'arsenal des superviseurs.

Nous tenterons de faire la différence entre les approches qualifiées de « résolution de problèmes » et les approches définies comme étant « orientées solutions ». Au passage, nous essayerons de nous expliquer sur cet emprunt au domaine des thérapies brèves et nous baliserons de manière aussi précise que possible la frontière entre supervision et thérapie. Nous montrerons quelques différences perceptibles avec des pratiques proches, le coaching, le travail de praticien formateur ou l'analyse de situation.

## BREFS REPÈRES HISTORIQUES

---

De 1954, année où la supervision est apparue en Suisse Romande dans le champ social à aujourd'hui, nous garderons comme points de repère historiques l'entrée de la supervision à l'école sociale de Genève en 1970, la première proposition de formation de superviseur dans ce même centre d'enseignement et la création de l'Association romande des superviseurs (ARS) en 1975 (de Jonckheere et Monnier 1996).

## LA SUPERVISION : UN CADRE QUI N'EST QUE LA CAISSE CONTENANT LE MOUTON DU PETIT PRINCE

---

Définir la supervision nous fait risquer, comme dans l'histoire du Petit Prince, de dessiner la caisse contenant le mouton et pas le mouton lui-même. Nous pouvons dire que « la caisse » est la partie la plus simple à dessiner. Il s'agit du cadre. Éléments factuels : lieu de rencontre, périodicité, règles de confidentialité, conditions financières. Liste non exhaustive évidemment, mais suffisante pour illustrer le fait que le cadre, tout en étant d'une très grande importance pour contenir le travail du supervisant<sup>1</sup>, est relativement aisé à décrire. Le négocier, le définir et le maintenir fait partie de la supervision, ce travail se fait de l'intérieur. C'est cette activité, que nous avons définie comme le « mouton dans la caisse », qui nous intéresse au premier chef. Ainsi, nous n'insisterons pas plus sur cette notion de cadre qui pourrait mériter à elle seule un travail d'importance.

## LA SUPERVISION : DANS LA CAISSE, UN CAPRINÉ

---

Revenons à notre mouton. Comment le dessiner ? De quoi est-il fait ? Qu'est-ce qu'une supervision ? Tout d'abord, nous pensons utile de préciser que la supervision fait partie d'une famille de processus d'accompagnement. À ce titre, il convient de procéder à quelques distinctions. Deux domaines principaux sont concernés : la professionnalisation et l'apprentissage. Deux modalités sont également à différencier : la supervision individuelle et la supervision de groupe. Dans le cadre de ce travail, nous nous bornerons à la supervision individuelle. Nous dirons également en quoi la pratique du coaching est partiellement différente de cette dernière.

Parlons d'abord d'interventions de type pédagogique ou professionnel. Dans le premier cas, l'accompagnement d'étudiants dans le domaine social est le plus courant. Dans le second, nous répondons à des demandes de professionnels formés et expérimentés cherchant le plus souvent à régler une période de remise en question.

S'entrecroisent ici trois pratiques proches, dans le champ social en particulier : l'analyse de pratiques ou de situations, le travail d'accompagnement des praticiens formateurs et le travail des superviseurs. Ici aussi, difficile de poser une balise simple pour s'y retrouver et nous n'avons pas l'espace nécessaire pour élaborer longuement sur cette question. La supervision se différencie des deux autres pratiques citées en ce sens qu'elle se concentre prioritairement sur les rapports du supervisant aux situations qu'il présente, plus qu'aux éléments techniques qui les composent. Ces autres approches font appel à « l'expertise métier » et au développement des savoirs dans un espace de réflexivité, ce qui n'est pas l'objectif prioritaire de la supervision, mais est au cœur de l'analyse de pratique.

En supervision, il s'agit d'élaborer là où la conscience ne va pas, dans cette zone du rétroviseur appelée « zone morte » parce que justement : on n'y voit rien ! En prendre conscience, régler le rétro, c'est le travail à effectuer par le supervisant dans l'espace de supervision. Le job de l'accompagnant est d'attirer l'attention de ce dernier dans les zones mortes du miroir, de lui permettre de repérer les poignées de réglage pour tenter d'annuler les points aveugles. Gardons en mémoire que la singularité de la supervision est de mettre le focus sur les processus ontologiques et les représentations à l'œuvre dans le cadre professionnel, dans un espace protégé par une clause de confidentialité. Lorsque la

---

<sup>1</sup> Ah oui ! J'ai oublié de vous préciser que nous utiliserons « supervisant » et pas « supervisé » pour signifier que la personne est mise en action par le superviseur. Ne dit-on pas « étudiant » pour désigner celui qui est dans l'action d'apprendre et « étudié » pour parler de l'objet que l'on observe ?

supervision remplit sa fonction, elle induit des ruptures et des remises en question plus ou moins importantes.

Le coaching est une pratique historiquement issue des milieux sportifs. C'est une pratique axée sur la recherche de performance, d'efficacité. Elle est particulièrement développée dans le milieu des entreprises. Elle se distingue de la supervision principalement par son inclusion dans le champ professionnel. Il n'est pas rare qu'un coaching soit demandé par l'employeur, pour un employé, dans le dessein, par exemple, d'améliorer ses compétences managériales, d'augmenter ses performances, d'améliorer son efficacité, d'accompagner une prise de poste. Ces demandes sont plus fortement marquées dans le domaine du coaching, la supervision étant pratiquée, le plus souvent, dans les domaines de la santé et du social où les valeurs humanistes priment encore, du moins ai-je envie de le croire, sur les valeurs managériales ultralibérales.

---

### UNE SUPERVISION, ÇA SERT À QUOI ?

---

Pour de Jonckheere & Monnier (1996) : « *La fonction essentielle de la supervision est la compréhension* ». Compréhension de soi, du qui suis-je ? « *Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les mondes* », nous disait l'antique sagesse d'Hermès Trismégiste inscrite au seuil du temple à Delphes. Se connaissant, l'être humain peut se tourner vers cet autre inévitablement différent, conscient de sa propre altérité, de ses forces, de ses faiblesses, de ses zones d'ombre, de son inscription dans la condition humaine. À la fois pareil et différent. Ressemblant mais unique. Faisant partie de l'univers et s'en distinguant. Se comprenant mieux, il pourra s'inscrire avec plus de lucidité dans les événements qui l'entourent, y prendre sa part et leur donner du sens. Comprendre, donner du sens, c'est également apprendre, déconstruire, élucider, désapprendre, se remettre en question. Tout cela a sa place dans le processus de supervision. Dans cet espace se jouent, se tissent, des éléments d'apprentissages. Apprentissage de la Vie, apprentissage d'un métier. Cela tient à la fois de la pédagogie et de la connaissance de soi. Pédagogie et psychologie se mêlent ici dans un espace d'élucidation dont le centre concerne les rapports au monde du travail, à l'acquisition de compétences intellectuelles, humaines et professionnelles.

Ce qui précède nous montre que la supervision a une fonction intégrative. Intégration des savoirs en lien avec les actions professionnelles et des affects mis en jeu dans les situations avec le développement d'une prise en compte plus consciente, plus lucide, de ses émotions. Nous touchons ici à un point délicat : la limite entre supervision et psychothérapie. Nous garderons en mémoire que la demande du supervisant n'est pas une demande thérapeutique. Deuxièmement, à moins d'être formé par ailleurs à des pratiques psychothérapeutiques, nous ne sommes pas compétents pour mener une psychothérapie. Cela dit, il se peut que la supervision ait un effet thérapeutique dans la mesure où une meilleure compréhension des interactions entre le supervisant, ses rapports au travail, aux clients, à ses collègues, sa hiérarchie, etc., peut avoir un effet bénéfique dans des zones d'inquiétude ou de stress. Dans leur étude, de Jonckheere & Monnier (1996) montrent l'importance que donnent les superviseurs interrogés à la prise en compte des affects. Tout en relevant que la thérapie concerne « *la pathologie et le soin* », les professionnels du champ social sont soumis très fréquemment à de fortes pressions psychologiques. Ainsi, une des fonctions de la supervision peut être de « *préserver la santé mentale du professionnel* », de prévenir l'usure et le risque de développer un burn-out. Ainsi, faire une place à la mise en lumière de certains blocages affectifs ou relationnels dans l'espace de supervision est, sans aucun doute, agir dans ce sens. Par ailleurs, il est précisé que « *les blocages ne sont pas des pathologies, ce sont des phénomènes propres aux relations humaines* » (de Jonckheere & Monnier, 1996, p.44), toutefois, il peut arriver que le superviseur conseille

au supervisant de consulter un thérapeute « *si une personne découvre des zones de fragilité dans ce cadre...* » comme le relèvent de Jonckheere & Monnier (1996). Ils font également ressortir dans leur étude que : « *Pour 89,1 % des superviseurs, la supervision a pour fonction l'expression des sentiments. Ce travail cathartique correspond bien à la définition de l'ARS qui écrit : « Cette réflexion est plus qu'une analyse intellectuelle, elle est un effort de compréhension de la personne totale, intégrant les aspects cognitifs, relationnels et émotionnels ».*

La raison première de la mise en place du milieu institutionnel est de répondre aux besoins de personnes ne trouvant pas les réponses nécessaires dans le milieu ordinaire. Toutefois, les besoins de contrôle social, l'inadéquation ou l'insuffisance des moyens mis à disposition peuvent amener à des dysfonctionnements, ces derniers émergeant dans l'espace de la supervision. Le superviseur aura ici un rôle très délicat à jouer : être à la fois neutre par rapport aux institutions tout en permettant au supervisant de se situer par rapport aux enjeux éthiques de ses actions.

*« Michel Foucault ainsi que les sociologues ayant travaillé sur la question du contrôle social l'ont bien montré, les institutions ont aussi notamment pour fonctions le quadrillage et le contrôle des populations. On peut ajouter qu'elles cherchent aussi à maintenir leur équilibre interne et à mettre en action une certaine vision du monde adoptée par le pouvoir politique ou économique. Les intérêts des personnes ayant recours aux institutions sociales ne sont ainsi pas toujours au premier plan et le travailleur social est amené à se situer dans les divers enjeux contradictoires qui traversent son action. La supervision représente peut-être un outil important pour le faire. »* (De Jonckheere & Monnier, 1986, p.46).

Presque 20 ans se sont écoulés depuis la publication de ces propos. Il faut bien constater, aujourd'hui, que les contradictions amenées dans le domaine social par des approches de type managériale, ultralibérale du côté économique et de visions porteuses de valeurs comme l'empowerment et l'autodétermination, du côté politique, donnent encore plus de poids au nécessaire travail d'explicitation et d'élucidation de la supervision. Dans l'espace de supervision, les questions liées à l'adaptation des pratiques à « l'air du temps » et l'évolution de la société trouvent un espace de réflexion, d'élaboration et d'intégration.

Tout ce qui précède, la justification même de la supervision, ne trouve son sens que dans ce qui est et doit rester le but premier de la supervision : l'amélioration des prestations mises au service de la clientèle. « *Le développement de la compréhension, les apprentissages, la connaissance de soi n'ont de sens que s'il s'ensuit une amélioration des compétences à prendre en charge les personnes qui fréquentent l'institution.* » (De Jonckheere & Monnier, 1986, p.47).

---

## POUR UN REPÉRAGE DE RÉFÉRENTIELS UTILES À LA SUPERVISION

---

Nous pouvons affirmer qu'il y a autant de styles de supervision qu'il y a de superviseurs. Un peu péremptoire comme affirmation peut-être ? Toutefois, il est possible d'en faire le constat dans le cadre de la formation : chaque superviseur va développer sa pratique en fonction de son parcours, de ses savoirs, de sa sensibilité, de ses expériences professionnelles et humaines. Ainsi, certains choisiront une approche de type psychanalytique teintée de Freud, Jung ou Lacan, d'autres une approche systémique, colorée de Rogers, d'Erickson, de Watzlawick ou Bateson, le tout saupoudré de PNL, Gestalt, analyse transactionnelle, approche humaniste ou existentielle, sans oublier l'éthique, la philosophie, les théories du développement, l'analyse institutionnelle... Stop ! N'en jetons plus, la liste pourrait s'enrichir encore, mais avouons qu'il y a de quoi s'y perdre si l'on souhaite définir son propre style de superviseur, ses propres grilles de lecture. La sensibilité de chacun et son rattachement à telle ou telle école de pensée était très visible lors des échanges entre superviseurs en formation. La confrontation des référentiels de chacun amène parfois de réelles remises en question et le risque de tomber dans le combat idéologique est bien réel. C'est par ailleurs

ce qui fait la richesse de ce type de dispositif où une large place est faite à l'enseignement par les pairs. Dans leur étude de Jonckheere et Monnier (1986) ont montré la prépondérance de certaines approches dans l'activité des superviseurs. Ainsi, nous pouvons remarquer que, dans l'ordre de prévalence, l'approche systémique est la plus souvent citée, suivie des approches de type psychanalytique. En troisième position, nous trouvons les approches humanistes. Il est intéressant de noter que rien n'est dit explicitement sur les approches de types thérapie brève ou centrée solution, montrant de fait que ces dernières ne sont arrivées dans le domaine de la supervision que récemment.

---

## TU CROIS QUE C'EST NÉCESSAIRE D'EN AJOUTER ?

---

Alors, avec toutes ces approches qui ont fait leurs preuves, est-il vraiment nécessaire d'en ajouter encore ? Du fait de mon parcours professionnel et de mes formations antérieures, je me suis mis au travail comme superviseur en m'appuyant sur une approche de type systémique, faisant également une place au traitement de contenus émotionnels teintée de psychanalyse, les phénomènes transférentiels et contre-transférentiels étant inévitables dans ce type d'activité. J'ai adopté une posture ouverte, non jugeante et peu interventionniste de type rogérienne. Je me suis rapidement trouvé confronté à un problème récurrent : l'impression que le supervisant tournait en rond, partait dans tous les sens, avait de la difficulté à être centré sur lui-même dans l'évocation. Je me suis interrogé sur le bien-fondé de mon approche et la nécessité d'améliorer la pertinence de mes interventions, ceci d'autant plus que le temps à disposition est compté. En effet, les moyens octroyés par les écoles sociales pour la supervision tendent à se réduire. Ainsi, il me semble pertinent de poser la question de l'efficacité des interventions. Comment favoriser une mise au travail rapide et efficace du supervisant ? Je pense également que le salaire d'un superviseur, tout en n'étant pas excessif, est suffisamment élevé pour que le client puisse attendre de son action une certaine efficacité. Steve de Shazer, probablement inspiré par les travaux de Ludwig Wittgenstein<sup>2</sup>, nous rend attentifs au risque de glissement ou de simplification, consistant à croire que la mise à disposition de temps pour converser serait suffisante pour être de l'ordre du thérapeutique :

*« La thérapie intervient à l'intérieur du langage, et le langage est le matériau qu'utilisent les thérapeutes et leurs clients pour pratiquer la thérapie ; ainsi, comme le dit Freud, la thérapie peut être vue comme « un échange de paroles », une conversation. (...) Tout ceci conduit à un glissement sémantique (...) De cette façon, se développe un diktat : « La thérapie est conversation » et, logiquement on commence à penser que la « thérapie égal conversation ». (...) Nous en venons ainsi à tomber dans un piège et à croire que c'est la conversation elle-même qui est la thérapie, à croire que le fait de parler ensemble est le « facteur curatif ». (De Shazer, 1999, p.4-5).*

Une rencontre entre un supervisant et un superviseur n'est évidemment pas un banal entretien de courtoisie aux propriétés miraculeuses. Il est animé par un professionnel formé à l'utilisation de l'espace conversationnel, soutenant l'émergence de réponses aux attentes du client. Ainsi, il ne fait aucun doute, pour ma part, qu'il faut améliorer mon approche en y

---

<sup>2</sup> Wittgenstein n'a publié de son vivant qu'une mince plaquette, le *Tractatus logico-philosophicus* (1921). Il est l'auteur d'un seul autre livre, les *Recherches philosophiques* qui ne paraîtront qu'en 1953, deux ans après sa mort. Entre-temps il aura énormément travaillé, approfondi ses recherches, tout en conservant la même volonté : guérir « le philosophe qui est en nous », c'est-à-dire le débarrasser de ses illusions par un examen rigoureux du langage à travers lequel nous nous rapportons au monde. À la recherche de l'essence du langage et de sa logique cachée, Wittgenstein substitue donc une description minutieuse de ses usages et de ses jeux multiples, du plus ordinaire au plus spécialisé. Il n'y a pas d'essence de la signification, seulement des façons de dire une même réalité qui échappe à nos prises.

Francis WYBRANDS, « WITTGENSTEIN (L.), en bref », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 1 mai 2014. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/wittgenstein-l-en-bref/>

ajoutant des outils destinés à favoriser une meilleure centration du client et une optimisation des heures de supervision à disposition.

Notons, au passage, l'approche développée par Danie Beaulieu : la thérapie d'impact. Elle propose d'utiliser des objets pour illustrer les problèmes évoqués. L'imagination, la créativité de l'accompagnant, prennent ici une large place, ne serait-ce que par le choix des objets utilisés. Comme le résume Nannini : « *Ces métaphores concrètes sont de puissants instruments de description des situations et permettent une appréhension multisensorielle des difficultés.* » (Nannini, 2014, p.153.). C'est une manière d'amener du mouvement dans la rencontre, de surprendre son interlocuteur en sortant d'une posture conversationnelle attendue et de renforcer l'efficacité de l'intervention du superviseur..

Toutefois, je mettrai principalement l'accent sur deux approches rencontrées en cours de formation et dans lesquelles j'ai été puiser les compléments nécessaires pour répondre à mes besoins d'optimisation : les travaux de Pierre Vermersch sur l'entretien d'explicitation pour répondre au travail d'élaboration de l'action professionnelle et les travaux introduits par Steve de Shazer et Insoo Kim Berg sur les approches orientées solutions pour répondre au questionnement découlant des rapports entre la personne et le champ professionnel. Commençons donc par :

---

## PIERRE VERMERSCH : L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION

---

Pour Vermersch, « *La spécificité de l'entretien d'explicitation est de viser la verbalisation de l'action. (...) Autrement dit, toute action comporte une part implicite dans sa réalisation, précisément pour celui qui l'effectue. Mettre à jour cet implicite de façon à obtenir une description détaillée du déroulement de l'action, c'est ce qui a donné son nom à la technique que j'ai développée : l'entretien d'explicitation (de ce qui reste implicite dans l'action).* » (Vermersch, 2011, p. 17-18). À la manière du boucher de Tchouang-Tseu, l'action est parfois menée pour que progressivement, le bœuf, puis ses parties, puis le couteau disparaissent au profit de « l'esprit » : « *Son adresse et son expérience sont maintenant telles que le bœuf ne lui offre plus aucune résistance et n'existe donc plus pour lui en tant qu'objet* » (Billeter, 2010, p.17). L'atteinte du geste juste, la révélation des éléments qui le constitue et des étapes de son développement, l'amélioration des pratiques, des compétences, sont l'objet de prédilection de l'entretien d'explicitation. Dans ce cadre, Vermersch nous propose de distinguer deux postures liées au déroulement de la narration :

---

### DEUX POSITIONS DE PAROLE : FORMELLE OU INCARNÉE.

---

Je me souviens d'avoir ressenti, lors de mes interventions, une difficulté particulière : l'impression que le supervisant déchargeait sur le quai de la supervision une pleine cale d'éléments disparates. Comment trier ? Qu'est-ce qui est important ? Et lui, là, au lieu de courir dans tous les sens avec ses explications, il pourrait s'arrêter et me parler de lui ! Ce phénomène, j'ai pu le repérer fréquemment. Cette phase de déferlement de mots, d'idées, de concepts me fait penser à une séquence de debriefing. Je pense qu'il convient de la conserver ouverte pour laisser le mental servir de soupape à la charge émotionnelle. C'est un premier temps essentiel, où la personne doit se sentir entendue dans ses difficultés et ses malaises. J'ai pu repérer, en cours de supervisions, hors de la première séance, un phénomène identique lorsque la personne arrive avec un sujet particulièrement chargé émotionnellement ou/et important pour elle. Pour répondre à ce phénomène, Vermersch nous propose une approche non directive, tant que le déroulement de l'évocation est impliqué, et de caractère guidant lorsque le discours devient périphérique à la personne. Il fait ainsi la distinction entre deux positions de parole : formelle ou incarnée. « *La première position de parole pourrait être qualifiée de formelle (...)*La caractéristique de cette position de parole



*est que le sujet, quand il s'exprime, n'est pas présent en pensée à la situation de référence. Elle n'existe pas, à ce moment de parole, comme évocation d'un vécu concret.* » (Vermersch, 2011, p.56). Vermersch attire notre attention sur quelques marqueurs linguistiques de cette posture. Par exemple, les généralisations comme « toujours » ou « tout le monde », ainsi que les abstractions se référant à des savoirs : la psychologie, la déontologie, la liberté, etc. Cette dimension est essentielle à repérer ; c'est à partir de là que le positionnement de l'accompagnateur passe, ou devrait passer, de la non-directivité à une guidance vers une position de parole investie, centrée.

Cette dernière se caractérise par la présence de marqueurs sensoriels ou émotionnels. « *La seconde position de parole pourrait être qualifiée d'impliquée, au sens où le sujet, au moment où il parle de la situation passée, est présent en pensée au vécu de cette situation. (...) De ce fait, les dimensions sensorielles et affectives sont présentes. Ce caractère d'une pensée reliée à l'expérience me conduira à utiliser le terme de pensée « incarnée » et de position de parole incarnée (...)* » (Vermersch, 2011, p.57). À partir de cette proposition, Vermersch nous donne quelques indicateurs intéressants pour nous permettre de repérer les moments de parole incarnée. Le premier indicateur est le décrochage du regard : « *Le décrochage du regard est l'indicateur privilégié du fait que le sujet tourne son attention vers son expérience interne.* » (Vermersch, 2011, p. 61). Le deuxième indicateur est le ralentissement du rythme de la parole comme indicateur de recherche du contenu mnémorique. Le troisième concerne la congruence entre le verbal et non verbal qui, lorsqu'elle est présente, peut être l'indicateur d'un bon niveau d'accordage. Concernant ce dernier indicateur, il convient de se fier en priorité au non verbal en cas de désaccord entre le verbal et la gestuelle, car celle-ci exprime la part préconsciente ou inconsciente de l'expérience vécue.

Soit, jusque-là, ça va. Il me paraît possible de mettre ceci en application. Seulement voilà, comment faire pour favoriser l'émergence de la position de parole incarnée ? Ou avec un peu d'humour :

---

## ESPRIT ES-TU LÀ ?

Oui ! Vermersch nous le dit, il est possible de favoriser une incarnation dans le discours ! Il nous montre quelques techniques que nous compléterons avec une approche développée par Nadine Faingold. Ne vous méprenez pas, il est possible de les utiliser sans danger, même autour d'une table, en pleine nuit d'orage et éclairés par des bougies...

Premièrement, ralentir le rythme de la parole. Guider la personne avec des relances qui invitent à un apaisement, à prendre le temps. « *Attendez, je vous propose de prendre le temps de retrouver plus complètement encore cette situation... Prenez le temps... et c'est vous qui me dites quand vous êtes tout à fait sûr de la retrouver...d'y être...* » (Vermersch, 2011, p. 63). Ce type d'invite est également destiné à arrêter un discours qui ne s'oriente pas vers une position de parole incarnée.

La deuxième technique proposée concerne la centration sur les éléments du contexte du déroulement de l'action. Le questionnement s'oriente vers la recherche d'éléments concrets, physiques, présents quand la personne vivait l'action. J'ai eu l'occasion d'expérimenter cette technique. Partant du constat que la personne que j'accompagnais me parlait d'une situation en étant très décentrée d'elle-même, son discours portant essentiellement sur une autre personne impliquée dans l'action et le contexte institutionnel, je l'ai interrogée de la manière suivante :

*René : « Je suis désolé, mais je n'ai pas très bien compris où cela se passait. Vous pouvez préciser ? »*

*« C'était sur mon lieu de travail, à Beau-Séjour. »*

*René : « Et plus précisément dans quelle pièce du bâtiment ? »*

*« Dans le bureau de ma chef. »*

*René : « Et dans son bureau, les murs sont de quelle couleur ? »*

*« Blancs. »*

*René : « Et dans ce bureau avec des murs blancs, il y a quoi comme mobilier. »*

*« Heu, quand on rentre, en face, il y a son bureau et à droite la table où nous étions assises... »*

C'est à ce moment précis que j'ai pu repérer que son regard était parti vers le haut. Son débit s'est effectivement ralenti et, à partir de là, elle a pu évoquer, pendant un moment, des éléments plus personnels liés à ces événements. En clair, ça marche !

Troisième outil proposé : interroger la sensorialité. Cela a pour but de centrer la personne sur les traces mnémoniques de l'expérience interne, de rendre très présents les éléments sous-jacents à la narration. *« Ainsi est-il possible de demander à la personne quand elle retrouve cette situation si elle a des images visuelles ou non, à moins qu'elle ne retrouve une sensation particulière... et à partir de là, il est possible de faire préciser : si c'est un son qui domine l'évocation, peut-être est-ce une parole, est-ce grave/aigu, proche/lointain, directionnel/diffus...etc. On peut procéder à ce questionnement en sous modalités (les modalités sont le visuel, l'auditif, le kinesthésique, etc.) pour la modalité sensorielle qui semble la plus facilement accessible à la personne. »* (Vermersch, 2011, p. 65).

Notons ici quelque chose d'intéressant : nous sommes en présence de procédés dont la particularité est d'apporter un changement interne, une modification de l'état de conscience apparenté à l'hypnose. Vermersch dit que ces trois techniques sont à même d'amener la personne dans une position de parole incarnée. Il en résume l'application de cette manière :

*« L'objectif est de guider la personne vers l'évocation, c'est-à-dire la présence à la situation passée. Pour cela, 1) je la ralentis directement en lui proposant de prendre plus de temps ; 2) je la ralentis indirectement en lui donnant une tâche à réaliser qui l'oblige à accéder aux faits relatifs à la situation ancienne ; 3) je la ralentis indirectement en lui demandant de me décrire la structure de sa représentation quand elle évoque la situation passée. Ce qui implique qu'elle l'évoque et qu'elle en fasse l'expérience. »* (Vermersch, 2011, p. 66).

En appoint de ceci, il nous propose d'utiliser également le langage ericksonien dont la subtilité permet, entre autres, de parler à l'autre de son vécu sans le nommer. Nous entrons ici dans un univers fascinant, une approche « diablement » efficace. Vermersch propose de nous appuyer sur une partie de ces techniques lorsque nous souhaitons procéder à une relance alors que nous n'avons que peu d'éléments sur le contenu du vécu. Il rappelle que la personne que nous accompagnons est plus occupée par son expérience interne que par sa relation avec, en l'occurrence pour nous, son superviseur. *« ...Aussi, la seule chose qui la perturbe c'est quand l'autre emmène dans l'échange sa propre expérience. Car alors elle est obligée de sortir de son évocation pour gérer la relation, en précisant : « Non, ce n'est pas ce que je dis. » »*

(Vermersch, 2011, p. 66). Ainsi, tout l'art ericksonien consiste à parler de l'expérience de la personne sans en nommer le contenu et sans apporter de précision qui pourrait se révéler erronée. Il s'agit d'accompagner avec précision, selon la technique d'entretien, mais de manière floue dans l'évocation. Ce flou va être rempli par la personne accompagnée d'éléments de son propre vécu. Selon cette approche, il faut avoir un point commun minimal qui appartient au discours de l'autre pour formuler une relance efficace. Le questionnement quant à lui pourra paraître farfelu, décalé, surprenant ou redondant. Vermersch nous donne cet exemple partant de l'évocation, par la personne accompagnée d'un endroit où elle se trouvait lors de l'action évoquée : « 1 *Et quand tu revois cet endroit - 2 comme tu es en train de revoir cet endroit - 3 qu'est-ce que tu revois ?* » (Vermersch, 2011, p. 67). La première partie est une simple relance en écho s'appuyant sur la propre formulation de la personne. La seconde parle subtilement, à l'autre, de sa propre expérience sans en nommer le contenu. La troisième cible son canal sensoriel privilégié. Il est possible de pousser ce type de formulation plus loin : « *Comme tu es en train de le revoir, exactement comme toi tu sais que c'est quand tu revois quelque chose que tu es en train de revoir, au moment même où tu le revois, etc.* » (Vermersch, 2011, p. 68).

Dans le même registre Vermersch propose ce qu'il nomme « *les formulations qu'il est impossible de contredire* » se référant ici encore aux travaux de Milton Erickson. Dans ce type de formulation, il s'agit d'éviter de formuler un contenu clair qui pourrait être contesté par la personne accompagnée tout en y introduisant des suggestions ayant de fortes chances pour qu'une au moins convienne au sujet. Voici la formule type qu'il nous propose : « *Peut-être que vous retrouvez des images, peut-être pas, c'est vous qui savez* », ou bien : « *Peut-être que vous retrouvez des images, à moins que ce ne soit des sons, ou bien des sensations ou bien tout autre chose que vous êtes en train de revivre et qui correspond à ce qui se passe pour vous maintenant, etc.* » (Vermersch, 2011, p. 68-69).

Une dernière référence intéressante empruntée à Erickson : l'utilisation de ce que Vermersch appelle des « *pseudos connecteurs de vécu* ». Il s'agit d'expressions qui insistent et orientent l'attention du sujet vers l'évocation de l'expérience en cours. Ce sont des formulations de relance débutant par : « *et quand, tandis que, tout en continuant à, et au moment où, et pendant que.* » (Vermersch, 2011, p. 68). Ce type de relance est purement verbal et évite le risque de remise en question sur son contenu, car elles s'inscrivent « naturellement » dans la continuité du propos de la personne accompagnée.

Poursuivons cette première partie de la réflexion en abordant l'utilisation du langage non verbal, thème que nous n'avons qu'effleuré jusqu'ici, alors qu'il est un aspect essentiel de la communication à prendre en compte.

---

## PAS UN GESTE QUE PERSONNE NE BOUGE !

---

Surtout pas ! D'abord parce que c'est évidemment une impossibilité de notre humaine condition. Le corps bouge, parle, raconte et nous le savons bien, il le fait à notre insu. Alors, peut-on se servir de ces gestes que nous pouvons percevoir chez l'autre lors du déroulement de son discours ?

Vermersch attire notre attention sur ce qu'il nomme « *l'accord non verbal* » et la « *synchronisation posturale* ». Il écrit : « *L'observation attentive de la gestualité qui accompagne la mise en mots est une source d'information non verbale extrêmement précieuse, puisqu'elle témoigne,*

à l'insu du sujet, d'informations préréfléchies qui sont ainsi manifestées avant d'être conscientisées. Dans des moments où la mise en mots se révèle un peu délicate, il est tout à fait pertinent, en même temps que l'on formule une relance, qu'elle soit question ou reformulation, de l'accompagner de la reprise imitative discrète du geste de l'interviewé. » (Vermersch, 2011, p.113).

Nadine Faingold (2011), tout en se référant aux travaux de Vermersch, nous rend attentifs sur la place des gestes dans le travail d'évocation des éléments préréfléchis :

« Quand il y a accès au préréfléchi, il s'agit pour le sujet de mettre en mots, très souvent de façon très laborieuse, des éléments qui n'ont pas encore été verbalisés... Cela donne des énoncés tâtonnants, maladroits, coupés de longs silences que l'interviewer doit accompagner. (...) Le sujet commence par expliquer son vécu corporellement, il ne dispose pas encore de mots pour le dire. Le travail consiste pour l'interviewer à reprendre patiemment le geste qui a été fait inconsciemment, en le questionnant de manière large (par exemple « qu'est-ce qui se passe pour toi là ? ») (Faingold, 2011, p. 29-30).

Le questionnement est alors accompagné de la réplique du geste produit par le sujet lui-même. Ce soulignement favorise l'émergence du sens et la disponibilité attentionnelle du bénéficiaire de l'entretien. Faingold désigne cette technique comme des « arrêts sur gestes ». Son utilisation, par des mouvements discrets, vient renforcer subtilement le travail d'élucidation pour autant que : « Le moment où le sujet accède aux mots justes qui expriment exactement ce que le geste indique corporellement, et qui rendent compte de ce qui s'est joué dans une situation, est vécu comme un moment de co-incidence avec soi-même, un moment de prise de conscience identitaire, de congruence entre la dimension personnelle et professionnelle. » (Faingold, 2011, p. 30). Cette technique semble donc un outil complémentaire pouvant renforcer les différentes techniques que nous avons évoquées précédemment pour amener le supervisant à incarner le déroulement de son évocation.

Lorsque le supervisant quitte le cadre du questionnement en cours, il peut être nécessaire de réguler les échanges. Cela consiste à revenir sur les conditions nécessaires à l'évocation du thème en cours d'élaboration. Par exemple : vérifier si le contrat de communication est toujours valide ou que la verbalisation porte sur son action propre plutôt que le contexte, la critique ou les commentaires : « *Pouvons-nous poursuivre sur cette thématique ?* » ou « *et ensuite seriez-vous d'accord de préciser de quelle manière vous avez procédé ?* », etc. Avant de quitter Pierre Vermersch et l'approche qu'il propose, prenons encore un peu de temps pour porter notre attention sur un thème important : les fonctions de relance.

---

## ALORS, TU POINTES OU TU RELANCES ?

---

Holà, du calme ! Avant de parler de relance, Vermersch (2011) nous propose de procéder par étapes. La première concerne l'identification des informations. À partir du repérage de celles-ci, le superviseur devra choisir entre deux types d'actions : encourager ou relancer. L'encouragement peut consister à se taire et attendre la suite de la narration, à s'accorder positivement en utilisant des « *hum, hum* », des « *ouïs* », à sourire, hocher la tête ou accorder ses gestes et sa posture.

La relance intervient une fois que l'identification des informations a permis de repérer une thématique saillante. L'auteur définit la relance comme un aspect dynamique du travail d'élucidation. Il parle, métaphoriquement d'activer un aiguillage, de déterminer dans quelle direction orienter la suite du dialogue. Il distingue trois aspects dans la relance : « *la focalisation, l'élucidation et la régulation* ».

La focalisation consiste à revenir sur une information déjà formulée, mais de manière imprécise ou de proposer un thème perçu comme sous-jacent à la narration par le superviseur. « *Focaliser un échange, c'est déterminer et délimiter avec l'interviewer la situation ou la tâche passée qui va faire l'objet de l'entretien. (...) Il est nécessaire de choisir sur quoi focaliser l'expression détaillée, sachant qu'il est impossible de traiter toute l'information.* » (Vermersch, 2011, p.130-131)

L'élucidation se réfère à l'action. Elle permet l'évocation de son contenu, elle amène plus de détails, de finesse dans l'évocation. Elle se pose en réponse au repérage, dans le discours du supervisant, de généralisation, d'omission ou d'imprécision. « *L'élucidation est le but de l'entretien d'explicitation. C'est à la fois établir aussi finement que nécessaire, la succession des actions élémentaires de façon à obtenir une description « complète », et rendre intelligible la production d'une action particulière de manière à en comprendre l'inefficacité ou les erreurs, ou bien pour mettre en évidence ce qui en fait l'efficacité.* » (Vermersch, 2011, p.135).

Ainsi, il paraît évident que les apports de Pierre Vermersch et des techniques regroupées sous l'appellation entretien d'explicitation, devraient être à même de répondre à la première partie de notre questionnement de départ : nous avons pu montrer de nombreux éléments qui nous seront utiles pour optimiser notre approche et favoriser, chez le supervisant, une narration plus centrée sur une remémoration incarnée. J'espère toutefois qu'avec cela, nous ne devenons pas victimes du syndrome du mille-pattes, ce dernier étant devenu incapable de marcher correctement après avoir répondu à une fourmi, particulièrement facétieuse, lui ayant demandé s'il savait comment il faisait pour les actionner toutes simultanément...

---

## QUE LA FORCE DES SOLUTIONS SOIT AVEC TOI !

---

Nous avons précédemment répondu à notre besoin de renforcer nos outils pour travailler sur le versant pédagogique de l'accompagnement des professionnels, sur le besoin que nous avons repéré de renforcer notre capacité à favoriser la centration de la narration. Tentons maintenant de faire de même pour aborder les rapports des personnes avec le champ professionnel et le contexte psychologique ; plus précisément, les relations qu'ils entretiennent avec la résolution des difficultés, ce que les supervisants nomment habituellement « les problèmes ».

---

## UN VRAI CHANGEMENT DE PARADIGME : LES APPROCHES ORIENTÉES SOLUTIONS

---

Lorsque l'on prend connaissance des approches orientées solutions, il est frappant de constater que ce courant crée une rupture avec les approches développées précédemment dans le domaine des psychothérapies ou des relations d'aide en général. « *La Thérapie brève solutionniste (TBS), élaborée initialement par Insoo Kim Berg, Steve de Shazer et leurs collègues du BFTC<sup>3</sup> de Milwaukee au début des années 80, est une approche de la thérapie brève focalisée sur l'avenir et centrée sur les solutions* ». (De Shazer et al., 2007, p.17). Si le fondement de ces approches se situe dans le courant de l'École de Palo Alto, s'appuyant sur les travaux de Rogers, Bateson, Watzlawick et Erickson, reste que les précurseurs, de Shazer, Kim Berg, Dolan, ont développé une méthodologie originale, fondée sur les ressources du client, pour lui permettre de résoudre ses difficultés avec ses propres solutions. Le professionnel n'est

---

<sup>3</sup> BFTC : Brief Family Therapy Center, Centre de thérapie familiale brève.

plus considéré comme le spécialiste des problèmes amenés par ses clients. Il devient porteur d'une méthode favorisant chez son vis-à-vis, l'émergence de ses propres solutions. Il parle au plus près du langage du client et de son cadre de référence pour lui permettre de percevoir un présent où les choses vont déjà mieux, au moins un petit peu, et un futur où le mieux devient une certitude à atteindre pas à pas.

Nous verrons que les outils proposés sont en apparence simples à utiliser, la simplicité n'étant ici qu'une illusion, et d'une remarquable efficacité lorsqu'ils sont maîtrisés. Efficaces, car centrés sur les aptitudes plutôt que les difficultés, les points forts plutôt que les faiblesses, les compétences plutôt que les limites. Parler de rupture se justifie dans la mesure où les modèles d'accompagnement développés précédemment étaient fortement influencés par les approches médicales et scientifiques : poser un diagnostic puis traiter les symptômes. Cela a fortement influencé le développement des approches de la relation d'aide. Ainsi, les méthodes fondées sur la résolution de problèmes ont prévalu jusqu'à aujourd'hui.

*« Les professionnels (...) travaillent sur la prémisse que, avant que le client puisse être aidé, le praticien doit arriver à comprendre ce qu'il a. (...) Le cœur de cette prémisse est qu'il existe nécessairement une connexion entre un problème et sa solution. (...) un mode linéaire de cause à effet, de la même manière qu'une bactérie agressant les organes du corps cause une maladie. » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.10).*

Le champ du travail social est très concerné. Pensons ici aux multiples grilles d'évaluation, génogramme, approches systémiques, basés sur la circularité des interactions ; elles sont toutes dirigées sur la recherche d'un « symptôme » permettant aux professionnels de prendre une posture d'expert et proposer des solutions. Le problème et l'expertise de l'intervenant sont au centre de la réflexion.

Les approches développées sous l'appellation « *construction de solution* » ou « *centrée sur la solution* » proposent une posture de départ très différente. Le client est considéré comme le seul vrai spécialiste de sa situation. Il a en lui le pouvoir, les ressources et les moyens pour améliorer sa situation. L'accompagnateur ne connaît rien, a priori, qui puisse être une solution pour lui. La posture de départ de la part du professionnel doit être une posture de « *non-savoir* ». « *Si, en tant que praticien, vous souhaitez installer vos clients dans la position d'experts de leur propre vie, vous devez apprendre à laisser de côté, autant que faire se peut, votre propre cadre de référence pour explorer ceux de vos clients. En d'autres termes, vous devez apprendre à adopter une attitude de non-savoir. (...) Apprendre à acquérir et garder cette attitude nécessite engagement et pratique ; c'est le travail de toute une vie.* » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.28). Nous voilà prévenus : si les techniques proposées, nous le verrons plus loin avec « *la chasse aux exceptions* », « *les échelles* » ou « *la question du miracle* », si ces techniques sont simples en apparence, elles demandent beaucoup de rigueur et de nombreuses heures de pratique pour être utilisées efficacement.

Dans le même ordre d'idée, l'approche du praticien, telle que proposée en particulier par Steve de Shazer, est une approche « *naïve* », pour diminuer le risque d'aborder les situations avec ses propres représentations et ses préconstruits. « *Avant ma rencontre avec la cliente, je ne connaissais que son nom, son adresse, son numéro de téléphone, et tout ce que je savais d'elle était qu'elle pensait qu'elle devait venir me voir sans délai. C'est là une façon de procéder habituelle (...) destinée à réduire au minimum les préjugés du thérapeute.* » (De Shazer, 2002, p.19). Cette posture existe dans le cadre de la supervision : une des exigences du cadre habituel n'est-elle pas qu'il n'existe aucun lien entre le supervisant et le superviseur ?

Prendre cette posture de non savoir et favoriser l'émergence de solutions propres aux clients ne signifie pas, dans l'absolu, que les solutions proposées soient réellement valides. Parfois,

les propositions seront surestimées ou irréalistes. La posture de l'accompagnant ne consiste pas à considérer comme vraie ou valable toute proposition de solution, mais : « (...) *ce sont plutôt les critères de la justesse, de la cohérence, de l'accord avec soi qui sont au centre et qui nécessitent, eux, une discussion, un partage, un argumentaire. Il n'est pas question, en Approche centrée solution d'être d'accord avec toute solution énoncée par l'interlocuteur, mais de l'aider à réfléchir à la validité de cette solution.* » (Nannini, 2014, p.19). Cette approche peut être considérée comme une forme de co-construction.

Avant d'aborder les principes de base, précisons que l'approche centrée solution n'est pas une méthode. Pas de procédure à suivre, pas de canevas. Des points de repère certes, mais un chemin inconnu dans un paysage parfois familier, familiarité dont il faudra se méfier car n'appartenant pas au client. « *Voilà sans doute la règle : le sentiment fragile et finement perceptible de se trouver sur une ligne, de marcher sur un fil et d'avoir simplement à garder son équilibre. Et à chaque pas nous inventons la règle, la forme qu'elle prend à cet instant, comme on invente le chemin en marchant.* ». (Nannini, 2014). Exercice d'équilibrisme, de jonglerie, dont l'exigence est à la mesure de l'espace de liberté dans lequel il se joue.

---

## LES PRINCIPES DE BASE DE L'APPROCHE SOLUTIONNISTE

---

« *La TBS<sup>4</sup> ne s'est pas élaborée sur la base d'une théorie mais bien d'une manière pragmatique. On peut en retracer l'origine dans les premiers travaux du MRI de Palo Alto et ceux de Milton Erickson, dans la philosophie de Ludwig Wittgenstein et dans la pensée bouddhiste.* » (De Shazer et al., 2007, p. 18). Ainsi les grands principes de base sont défini ainsi (De Shazer et al., 2007) :

- ✓ « *Si ce n'est pas cassé, on ne répare pas* ». Lorsque le client se dit satisfait du résultat, qu'il a résolu le problème qu'il souhaitait résoudre, il est déraisonnable de penser qu'il y a encore quelque chose à faire. L'expert c'est lui.
- ✓ « *Si ça marche, faites-en davantage* ». Lorsque le client a repéré des comportements qui améliorent sa situation : l'encourager à les utiliser davantage sans juger de la qualité des solutions trouvées par le client. Un des aspects importants du travail de l'accompagnement sera de favoriser l'émergence de ce qui fonctionne déjà.
- ✓ « *Si ça ne marche pas, faites quelque chose de différent* ». Quelles que soient les apparentes qualités d'une solution, si elle ne fonctionne pas, ce n'est pas une solution.
- ✓ « *Des petits pas peuvent amener à de grands changements* ». Nous devons à Milton Erickson la théorie de « l'effet boule de neige ». Un petit changement va en produire un second, puis un troisième, jusqu'à résoudre le problème. La politique des petits pas a l'avantage de diminuer le risque d'échec et de démotivation. Une réussite, minimale en apparence, peut être une grande victoire.
- ✓ « *La solution n'a pas forcément de lien avec le problème* ». En demandant au client une description de ce que serait la situation une fois le problème résolu, les éléments de solutions qui apparaissent lui appartiennent. Le travail consiste à passer du futur au présent. Cette manière de travailler entre un présent où le problème a déjà diminué et un futur où il a disparu est caractéristique de l'approche orientée solution.
- ✓ « *Le langage de l'élaboration de solutions diffère de celui faisant la description d'un problème* ». Celui qui regarde disparaître le soleil en pensant qu'il pleuvra le lendemain, ne vit

---

<sup>4</sup> TBS : Thérapie brève orientée solution

pas cet instant de la même manière que celui qui se laisse habiter par la beauté de son rayonnement. Les approches de type « résolution de problèmes » sont souvent négatives parce que centrées sur la problématique, c'est-à-dire les aspects pénibles de la situation et focalisées sur les événements passés. L'approche centrée solution, sans nier l'intérêt du passé et des problèmes, se concentre sur la représentation d'un présent où les choses vont mieux et un futur où le problème est résolu.

- ✓ « *Nul problème n'est permanent* ». Dans toute situation problématique, il y a des éléments positifs, même minimes, qui font exception et dont il est possible de se saisir pour introduire un changement vers la solution.

Cela étant posé, intéressons-nous maintenant à la manière d'accompagner la narration :

---

## LES COMPÉTENCES DE BASE DU PRATICIEN SOLUTIONNISTE

---

Précédemment, nous avons vu avec de Shazer que mener un entretien dans le dessein d'établir une relation d'aide n'est pas une simple conversation. C'est un travail exigeant fondé sur des compétences incontournables, par exemple : la prise en compte du non verbal, l'utilisation de questions ouvertes, la reformulation, le résumé, ou l'utilisation du silence. Techniques que l'on retrouve également dans l'entretien d'explicitation, les intentions n'étant pas identiques. Quelques compétences sont plus spécifiques, du moins dans leur définition, aux approches solutionnistes. En voici une liste non exhaustive (de Jong & Kim Berg, 2002) :

- ✓ « *Écouter* ». L'écoute, dans une perspective d'accompagnement vers la solution, a ceci de particulier : elle demande à l'accompagnant de se considérer comme ignorant tout de la situation, de se comporter comme un vase vide en laissant ses propres cadres de références de côté, se mettre dans une posture de « non-savoir ». Une écoute dont le but est de repérer les éléments significatifs pour le client : « (...) *la recherche de ces acteurs et de ces événements importants a trois conséquences importantes : d'abord, elle permet au praticien de cibler quelques aspects positifs du cadre de référence du client ; deuxièmement, elle retarde la tendance à évaluer ce que dit le client ; et troisièmement, elle aide à prévenir une résolution prématurée du problème selon le point de vue de celui qui écoute* ». (De Jong & Kim Berg, 2002, p.30).
- ✓ « *Répéter les mots-clés* ». Une bonne manière pour accéder au cadre de référence du client consiste à repérer les mots « forts » qu'il utilise et de les retourner « en écho » sur un mode interrogatif. Par exemple : la personne vous dit : « ma relation est un désastre. » Répétez simplement avec un ton montant : « un désastre ? ». Ainsi, vous obtiendrez des compléments d'information sur ses représentations de la situation.
- ✓ « *Se dévoiler* ». Dans certaines pratiques d'accompagnement l'utilisation de son propre vécu pour éclairer les situations amenées par le client est courante. Dans le cadre de l'approche centrée solution, le focus est mis sur le client et ses propres références. Cela ne signifie pas qu'il n'est pas utile, parfois, de partager nos pensées, lorsque nous repérons une attitude particulière ou de la contradiction dans le discours : « *Je remarque que vous vous êtes arrêté de parler ; pouvez-vous me dire ce que cela signifie ?* » (...) « *Précédemment, vous m'avez dit que les choses allaient assez bien entre votre maman et vous. Et maintenant vous me dites que vous en avez assez d'elle. Je suis perplexe. Pouvez-vous me dire comment c'est conciliable ?* ». (De Jong & Kim Berg, 2002, p.40).



- ✓ « *Complimenter* ». Le compliment occupe une place importante dans l'approche orientée solution. Complimenter est à comprendre comme une aptitude à repérer les points forts du client et les lui restituer pour renforcer sa confiance en lui et sa motivation.
- ✓ « *Valider les perceptions du client* ». Pour chacun de nous, il est indispensable de donner du sens à ce que nous percevons, ressentons, comprenons. Nous éprouvons le besoin de pouvoir conférer une part de réalité à nos expériences. Le praticien sera attentif à valider les perceptions, la compréhension des situations vécues, les comportements de ses clients. « *Les clients doivent non seulement être interrogés sur leurs perceptions afin de se sentir compris, ils ont aussi besoin de la validation de leurs perceptions ; ils ont besoin d'un certain signe que le praticien comprend comment ils pensent, se sentent, agissent, ou vivent leur vie.* » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.47).
- ✓ « *Se recentrer sur le client* ». Je pense ici à mon propre constat : le sentiment que les superviseurs sont parfois à la « périphérie d'eux-mêmes » et peu enclins à percevoir qu'ils sont directement concernés dans les situations. Lorsque la tendance du client est de vouloir changer les autres ou se mettre en position de victime, il convient de le recentrer sur ce qu'il est possible de changer : quelque chose en lui-même. Par exemple, un éducateur qui souhaite que le comportement de son collègue change, il sera possible de lui demander « *ce que lui-même ferait de différent face à ce collègue si le problème avait disparu* ». C'est une manière d'accompagner la réflexion de la personne vers ses propres ressources et de la recentrer sur ses responsabilités et sur un futur où le problème a disparu.
- ✓ « *Amplifier les propos sur la solution* ». Nous sommes ici au cœur de ce qui fait la force et l'originalité de l'approche orientée solution. Steve de Shazer et Insoo Kim Berg ont initié un type de questionnement dont le but est de mettre en évidence, de découvrir et de renforcer tout ce qui peut permettre de construire une vision positive focalisée sur la solution. « *Ce qui semble primordial ici, c'est que des solutions apparaissent quand thérapeute et client sont capables de faire naître l'espoir d'un changement utile et satisfaisant. L'espoir d'un changement ou l'émergence dans le présent d'un futur différent (...) semble être une clé passe-partout permettant d'ouvrir les portes menant aux solutions.* » (De Shazer, 1999, p.52-53). Il s'agit d'une posture essentielle. Voici quelques exemples de ce type de questionnement : « *Qu'est-ce qui vous donne l'espoir que ce problème peut être résolu ?* » - « *Quand les choses iront mieux, qu'est-ce qui se passera différemment ?* » - « *Qu'est-ce que les autres vous verront faire différemment ?* » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.54).

Maintenant que nous avons une meilleure image des compétences spécifiques attendues d'un intervenant en approche centrée solutions, nous allons aborder quatre outils spécifiques, essentiels et géniaux : « la chasse aux exceptions », « la question miracle », « les échelles » et le « feed-back en fin de séance ».

---

## LA CHASSE AUX EXCEPTIONS

Voilà de quoi faire rêver les chasseurs de notre pays : la chasse aux exceptions peut se pratiquer trois cent soixante-cinq jours par année. Contrairement à ce que pensent parfois les personnes qui ne connaissent pas bien les approches orientées solutions, ces approches prennent très sérieusement en compte les problèmes et la description des éléments constitutifs des plaintes de la clientèle. Toutefois, l'approche centrée solution propose de ne pas amplifier la plainte, mais plutôt de la ramener à son utilité (son inutilité peut-être ?) dans le présent à la manière de François Roustang qui écrit : « *Il faut bien commencer par tourner le*

*dos à ses manières habituelles de vivre, de penser, de sentir, ne pas hésiter à obscurcir son regard pour qu'il ne reconnaisse plus ses repères coutumiers, et donc ne pas prendre peur devant l'impression de se perdre. La plainte se nourrissait de références qui convenaient autrefois et qu'elle s'obstinait à croire encore valables et nécessaires. Elles devront être abandonnées pour que cesse la plainte.* » (Roustang, 2001, p.13). La plainte peut avoir, au fil du temps, pris chair, c'est le phénomène de l'hypostase<sup>5</sup>. Je suis toxicomane, je suis boulimique, je suis déprimé. Le symptôme, de symbolique, est devenu partie intégrante de l'identité ou, pour le moins, perçu comme tel. Il est utile de s'interroger sur ce phénomène en le mettant en relation avec des notions comme l'inconscient, le moi, le surmoi. Nous pourrions, par mégarde ou par méprise, les percevoir comme des entités concrètes. (Nannini, 2014).

Pour le praticien, les problèmes et les plaintes représentent le territoire de la chasse aux exceptions. Pas de violence ici. Plutôt filet à papillons que fusil de chasse. « *Les exceptions sont ces expériences passées de la vie du client où le problème n'est pas apparu lorsqu'on aurait pu s'attendre raisonnablement à ce qu'il surgisse (de Shazer, 1985).* » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.130). Il s'agit ici de produire un questionnement utile à la mise en évidence d'éléments faisant une différence entre la présence complète du problème et soit son absence, soit la diminution de son impact. Les auteurs nous recommandent de poser, tout d'abord, des questions pour permettre au client de repérer les situations récentes dans lesquelles il y a eu des exceptions : « *Est-ce qu'il y a eu des fois au cours des deux dernières semaines où le problème ne s'est pas produit ou, au moins, était moins intense ?* » *Si le client ne peut pas donner de réponse, vous pouvez demander : « Si je demandais à votre meilleur ami si vous avez eu des jours meilleurs récemment, que pensez-vous qu'il dirait ? » (...)* Une fois que votre client a identifié une exception (...) vous devrez vous intéresser à l'exploration du qui, du quoi, du quand et du où des moments d'exception. » (De Jong & Kim Berg, 2002, p.131). Le repérage des exceptions va permettre de poursuivre le travail vers la construction d'objectif(s) et le repérage de ce qui peut être utile « *de faire toujours plus* ». Passons maintenant à un autre outil spécifique de l'approche centrée solution :

---

## LA QUESTION MIRACLE

---

Nous devons la découverte de la question miracle à Insoo Kim Berg. Alors qu'elle travaillait avec une mère de famille prise dans une situation très difficile, Insoo lui demande ce qui devra se produire pour que le temps passé ensemble lui soit utile. La cliente lui répond : « *Je n'en suis pas sûre ; j'ai tellement de problèmes. Peut-être que seul un miracle pourra m'aider, mais je suppose que c'est trop demander.* » *Habitée à revenir sur les mots et les idées de sa cliente, Insoo lui demande : « Bon, supposons que le miracle s'est produit et que le problème qui vous a amenée ici est résolu. Qu'est-ce qui serait différent dans votre vie ? »* (De Jong & Kim Berg, 2002, p.106-107). Instant magique de géniale inspiration : à partir de là cette femme a pu commencer à décrire un futur meilleur ouvrant sur de nouvelles possibilités qu'il devenait possible d'explorer alors qu'elles étaient cachées jusque-là. À partir de cette première expérience, Kim berg et de Shazer ont longuement essayé cette question particulière et en ont progressivement modifié la forme pour la rendre la plus optimale possible. Ainsi, de Shazer nous propose, après avoir précisé que nous allions poser une question « un peu bizarre » et que nous ayons attendu que le client ait acquiescé, de la formuler comme ceci :

---

<sup>5</sup> « *Faire une hypostase, c'est attribuer à un phénomène un statut de substance, le tirer de l'anonymat pour en faire une entité.* » (Nannini, 2014, p. 49)

« *Bref, les gens sont amenés à croire que leurs problèmes sont inhérents à leur « moi » ou à celui des autres, c'est-à-dire qu'eux-mêmes, ou les autres, sont, en fait, le problème. Et cette croyance a pour effet de les enfoncer encore plus dans le problème qu'ils essayent de résoudre. (...) Les conversations externalisantes peuvent fournir un antidote aux interprétations internes, en objectivant le problème (...) Ce qui permet d'avoir une expérience de son identité qui soit distincte du problème. Le problème devient le problème, il ne devient pas la personne* » (White, 2009, p.19)

« Supposez que ce soir, après vous être endormi, un miracle se produit et que les problèmes qui vous ont amené à la thérapie soient résolus immédiatement. Mais puisque vous dormiez au moment où c'est arrivé vous n'en saurez rien. Lorsque vous vous réveillerez, comment découvrirez-vous qu'un miracle est arrivé ? Et sans que vous le disiez, comment les personnes de votre entourage sauront qu'un miracle est arrivé ? (De Shazer, 1999, p.128)

En apparence, le procédé est d'une simplicité étonnante. Il s'agit toutefois de s'en méfier. Une fois la question posée, la plus grande attention sera nécessaire pour repérer tout ce qui peut indiquer une piste à suivre pour réaliser le miracle. Chaque élément sera repris en utilisant précisément les mots et références du client et chacun interrogé pour en extraire les prémices d'une solution : « A quoi verrez-vous ensuite que le miracle a eu lieu ? » - « Que remarquera votre petit ami ? Votre père ? Votre mère ? Votre patron ? Votre perruche ou votre chien ? » - « Qu'est-ce qui se passera de différent entre vous ? » Cette première partie du questionnement est destinée à rendre plus « concret » la description du miracle. Elle demande de garder strictement la posture de non-savoir que nous avons évoqué précédemment pour laisser toute la place aux représentations du client, même si nos propres représentations de ce qui pourrait constituer des pistes de solutions en sont très éloignées. Une confiance réelle dans les ressources et compétences du bénéficiaire est ici indispensable.

Dans un deuxième temps, il sera possible de passer à un questionnement destiné à repérer ce qui pourrait devenir des changements destinés à construire la solution. « Et vous, que ferez-vous de différent ? » - « Que ressentirez-vous de différent ? » - « Avez-vous déjà vécu ne serait-ce qu'un tout petit fragment de votre miracle ? ». En réalité, il n'est pas possible de suivre une trame prédéfinie précise pour ce questionnement. Il s'agit en effet de rebondir sur les éléments fournis par le client, ils sont à chaque fois différents, correspondant à ses représentations, sa propre vision des possibles. Il arrive, par ailleurs, que le client « ne sache pas » :

---

### QUOI « TU SAIS PAS » ! ?

---

« Je ne sais pas » est une réponse souvent redoutée par l'accompagnant, les débutants en particulier. Il est pourtant possible de s'en faire une alliée. La réponse est à comprendre comme une demande de temps pour réfléchir encore. « Nous ne répétons jamais la question (à moins que le client ne nous le demande). (...) Si le client n'est pas parvenu à répondre dans cet espace de six secondes, nous lui disons d'un air entendu, « c'est une question difficile », puis (...) nous accordons au client encore six à dix secondes pour réfléchir. » (De Shazer & Dolan, 2007, p.75). Ici, l'attitude consiste également à renforcer l'idée, chez le bénéficiaire, qu'il est normal de devoir prendre du temps pour réfléchir, car sa situation est sérieuse et difficile. Cela ne fera que renforcer encore la valeur des réponses trouvées.

Les réponses négatives contenant « ne pas » se réfèrent à l'absence d'un ou plusieurs éléments déterminants du problème. Il est alors nécessaire de produire un questionnement pouvant faire émerger, à partir d'un élément constitutif de la plainte, un ou des facteurs pouvant participer à la construction de la solution. Il est possible de relancer en disant : « Quoi d'autre serait différent ? » « Si vous ne vous sentez plus triste, que ferez-vous de différent ? » Si le client persiste à vous donner du « ne pas », il est alors recommandé de demander : « Que pensez-vous que vous allez ressentir (ou penser, ou faire) à la place ? » (De Shazer et al., 2007, p.76). Ce questionnement, dont on trouve une structure très semblable chez Vermersch en ce qui concerne la manière d'interroger en mobilisant la sensorialité, permet de mobiliser les canaux perceptifs privilégiés de la personne. La structure de ce questionnement « quoi d'autre » invite à imaginer la présence de quelque chose dont nous pouvons nous saisir pour commencer à diriger le questionnement vers la

construction de solution. « *« Quoi d'autre ? » est d'une telle importance dans l'utilisation de la question miracle et de l'échelle du miracle (...) que nous tenons à insister à nouveau sur ce point.* » (De Shazer et al., 2007, p.111). Demander, insister, jusqu'à épuisement des réponses pour obtenir le maximum de détails permet de rendre performante cette partie de l'entretien. Allons plus loin. Pour cela, abordons un autre outil spécifique de l'approche centrée solution :

## LES ÉCHELLES, CE N'EST PAS SEULEMENT POUR REPEINDRE LA GIRAFE !

---

Selon (de Shazer et al., 2007), (de Jong & Kim Berg, 2002) et (de Shazer, 1999) cet outil à la particularité, à la manière d'un vase vide, de pouvoir être rempli, non pas de liquide (ce n'est pas toujours le moment de boire l'apéro), mais de sujets variés, en fonction de ce que l'on souhaite évaluer. Une des utilisations possibles est de donner une impulsion, dès la première rencontre, à la recherche d'éléments démontrant déjà une diminution du problème : « *Disons que l'impact du problème sur votre vie qui vous a motivé à prendre contact avec moi était à dix sur une échelle allant de zéro, le problème est résolu, à dix le problème a un impact extrême sur votre vie. Où situez-vous maintenant l'impact du problème sur cette échelle ?* » L'expérience des auteurs démontre que généralement les réponses indiquent une diminution de l'impact sur l'échelle, un peu comme si le simple fait d'avoir entrepris une démarche apportait déjà une amélioration. Notons, au passage, que la graduation des échelles peut être inversée, allant du plus facile au plus insupportable ou du moins sûr au plus certain. « *Les questions à échelles ont une grande variété d'utilisation. On peut les utiliser pour accéder aux opinions du client sur presque n'importe quoi, notamment « l'estime de soi, le changement précédant la séance, la confiance en soi, l'investissement dans le changement, la volonté de travailler dur pour provoquer les changements désirés, les priorités dans les problèmes à résoudre, l'espoir et l'évaluation des progrès ».* » (Berg, 1994, cité dans de Jong & Kim Berg, 2002, p.136)

Le travail avec les échelles se poursuit en interrogeant la différence, même minime, qui apparaît dans l'évaluation que fait la personne. « *Vous me dites qu'aujourd'hui vous en êtes à neuf. Bravo ! Je constate que vous avez déjà amélioré cette situation. Pouvez-vous me dire de quoi est faite cette différence ?* » - « *Que s'est-il passé qui puisse l'expliquer ?* » - « *Qu'avez-vous fait de différent pour que cela se passe ?* » - « *Qu'aurait pu remarquer votre (personne proche) de différent ?* » Ainsi, il sera possible de repérer des éléments de type « à faire encore plus de ce qui marche » et d'en faire un prochain objectif.

Une étape supplémentaire peut être franchie en questionnant la personne sur sa perception des améliorations possibles. « *À combien serez-vous sur l'échelle qui vous fera dire que vous êtes satisfait ?* » Si la réponse de la personne vous paraît trop optimiste risquant d'engendrer une situation d'échec, il est possible de redimensionner les attentes : « *Vous me dites que vous seriez satisfait avec six points de plus sur l'échelle. À partir de combien de points commenceriez-vous à éprouver ce sentiment de satisfaction ?* » - « *Vous me dites avec deux points de plus. Qu'est-ce qui sera différent lorsque vous y serez ?* » - « *Qu'est-ce que vous ferez de différent lorsque vous y serez ?* » - « *À quoi les personnes de votre entourage (parents, conjoint, ami, collègue, patron, la perruche évidemment...) verront que vous y êtes ?* » On le comprend aisément, ce type de questionnement favorise une vision positive d'un futur où le problème est amoindri voire résolu. Il a également l'avantage de faire se dégager des éléments encore « impensés » sur lesquels construire des objectifs progressifs dans la construction de solutions.

Lorsque arrive la fin de la séance, il est probable qu'un superviseur « classique » procède à un résumé de la rencontre, éventuellement une mise en commun autour d'un bilan de la séance. Ici, le praticien solutionniste propose autre chose :

## LE FEED-BACK EN FIN DE SÉANCE

---

Selon (de Shazer et al., 2007), (de Jong & Kim Berg, 2002) et (de Shazer, 1999) chaque séance devrait être ponctuée d'un message en forme de feed-back. Le client est invité à patienter quelques minutes. Pendant ce temps, le clinicien va élaborer un message sous la forme d'un feed-back. Dans le cadre de la supervision, nous n'avons pas à disposition un miroir sans tain et des collègues ayant observé la séance sur lesquels nous appuyer pour élaborer le contenu du retour. Cette pratique demande sans doute beaucoup d'expériences. Toutefois, pour débiter, repérons quelques éléments avec lesquels travailler :

- ✓ « *La ligne de base* ». Elle sera déterminée par le contenu de l'entretien. « Y a-t-il un objectif bien construit ? Lequel ? » - « Y a-t-il des exceptions ? Lesquelles ? »
- ✓ « *Repérer le type de relation établie avec le client* ». La personne est-elle de type, « visiteur », « plaignant » ou « acheteur » ? Cela aura une incidence sur la manière dont nous allons élaborer notre proposition de tâche à faire avant notre prochaine rencontre.
- ✓ « *Complimenter* ». Dans tous les cas, repérer ce qui a été énoncé par le client et qui peut être considéré comme une force, une ressource ou une action positive et le souligner. Cela a pour but de renforcer la motivation, diminuer l'impact des difficultés et augmenter la confiance en soi du client.
- ✓ « *Le pont* ». Il sert d'intermédiaire entre les compliments et l'introduction d'une proposition de tâche. En prenant comme exemple la proposition d'Insoo Kim Berg (de Jong & Kim Berg, 2002. P.220), il peut se formuler comme ceci : « *Je suis très impressionné par ce que vous avez déjà fait pour vous-même et pour améliorer vos relations avec X. Je suis tout à fait d'accord sur le fait que c'est important pour vous et que cela vaut la peine que vous le fassiez.* »
- ✓ « *Proposer une tâche à réaliser* ». Une tâche sera proposée, mais pas dans tous les cas. Il faudra tenir compte du « profil » de la relation établie avec la personne. Est-elle de type « visiteur » ? C'est-à-dire une personne qui ne perçoit pas de problème. Pensons ici aux personnes envoyées en consultation sous contrainte. Dans le fond, si d'un point de vue strictement juridique, personne n'est envoyé sous contrainte en supervision, cette dernière peut être perçue, symboliquement, comme telle par son côté obligatoire lorsqu'elle est incluse dans un processus de formation. Dans ce cas, il est préférable de proposer un feed-back fondé sur les compliments. Suggérer ensuite à la personne de réfléchir à ce qu'elle pourrait retirer de profitable dans sa relation avec nous.
- ✓ Si la personne est de type « *plaignant* », c'est-à-dire qui ne perçoit pas en quoi ce qui fait problème vient, même partiellement, d'elle, mais pense être la victime des autres, la tâche prescrite sera une tâche d'observation. Nous pouvons accompagner celle-ci d'une question comme celle-ci : « *Entre maintenant et notre prochaine rencontre, soyez attentif à ce qui vous dit que le problème peut être résolu.* » (De Jong & Kim Berg, 2002, p. 166). Cela est une invite à repérer plus finement les éléments constitutifs des situations difficiles et de pouvoir s'en servir comme base de travail à la rencontre suivante.
- ✓ Le troisième type définit des personnes qualifiées « *d'acheteuses* ». Ces dernières sont investies et en accord avec la démarche. Elles y voient de l'intérêt et sont motivées pour trouver des solutions à ce qui leur pose problème. Dans ce cas, il est

possible de leur proposer une tâche « *comme si...* » fondée sur la description du miracle : « *« Choisissez un jour de la semaine prochaine et, sans en parler à personne (...), faites semblant que le miracle ait eu lieu. Et quand vous vivrez cette journée, prêtez attention à ce qui est différent autour de vous, de façon à pouvoir m'en parler lors de notre prochaine rencontre. » En leur demandant de faire semblant que le miracle a eu lieu, le praticien donne à ses clients la permission d'essayer les diverses possibilités qu'ils ont été capables d'imaginer. »* (De Jong & Kim Berg, 2002, p.170-171). Il est recommandé de bien vérifier la motivation du client pour tenter cela et de bien circonscrire la tâche à, par exemple, un jour dans la semaine, ceci pour qu'il puisse bien percevoir les différences entre le comportement en situation de miracle et le comportement ordinaire.

## APPROCHE ORIENTÉE SOLUTION ET APPROCHE ORIENTÉE RÉSOLUTION DE PROBLÈME : DEUX DÉMARCHES DIFFÉRENTES

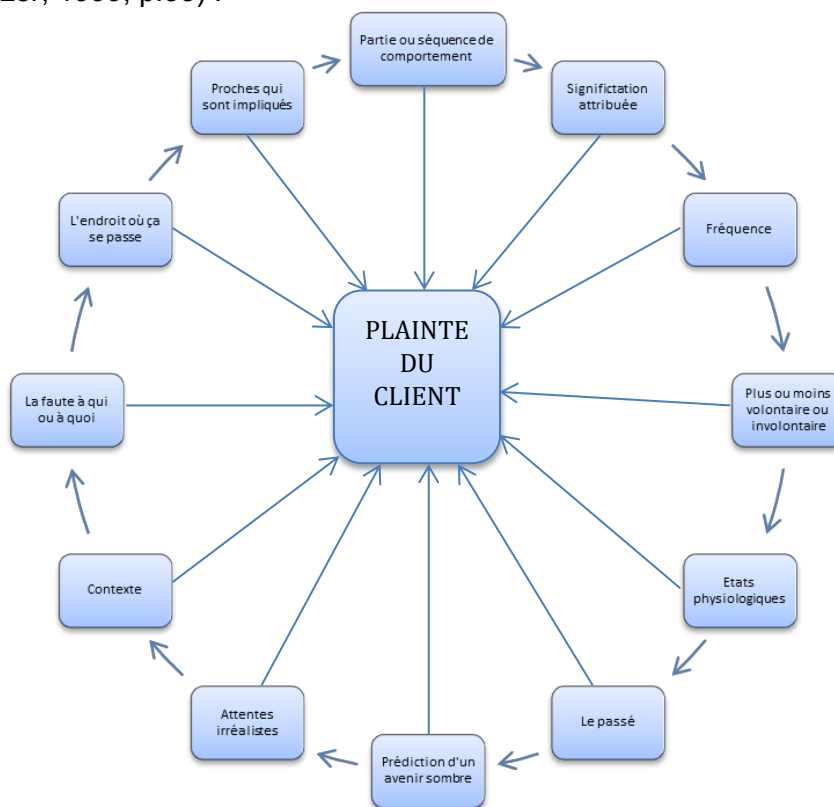
---

De Jong & Kim Berg (2002, p.24-26) nous donnent quelques indications sur le déroulement des étapes de leur modèle et des éléments la distinguant de l'approche centrée sur la « résolution de problèmes ».

- ✓ « *Décrire le problème.* » Une bonne manière d'introduire cette partie du travail consiste à poser une question comme : « *Que puis-je faire qui vous soit utile ?* ». Il ne s'agit pas ici de travailler en profondeur, de détailler les causes, la nature ou la gravité de la plainte, comme le ferait quelqu'un qui travaillerait avec une approche centrée sur la « résolution de problèmes », mais de poser des questions pour avoir les détails suffisants qui nous permettent d'envisager l'étape suivante en ayant repéré les éléments significatifs, les références et les mots-clés du client.
- ✓ « *Élaborer des objectifs bien construits.* » À ce moment, où le clinicien orienté « résolution de problèmes » évaluerait la situation, le praticien « orienté solution » va utiliser les outils principaux que nous avons évoqués précédemment : « la chasse aux exceptions », « la question miracle » et « les échelles », pour s'orienter le plus rapidement possible vers la résolution de la situation.
- ✓ « *Explorer les exceptions.* » Ici, une approche centrée sur la « résolution de problèmes » s'attache à élaborer une intervention experte fondée sur l'évaluation du problème. Dans l'orientation solutionniste, il s'agit de questionner encore et encore pour faire émerger les situations où des différences, même minimales, ont existé et qui ont fait que le problème était moindre ou inexistant.
- ✓ « *Feed-back de fin de séance.* » Le message délivré en fin de séance est destiné à la fois à encourager la personne, renforcer son estime d'elle-même, augmenter sa confiance en soi et, par la prescription d'une tâche, la mettre au travail sur l'expérimentation de ce qui a été repéré ou imaginé comme étant quelque chose qui permet de diminuer l'impact du problème.

## DE LA CONSTRUCTION DE LA PLAINTÉ À LA CONSTRUCTION DE LA SOLUTION

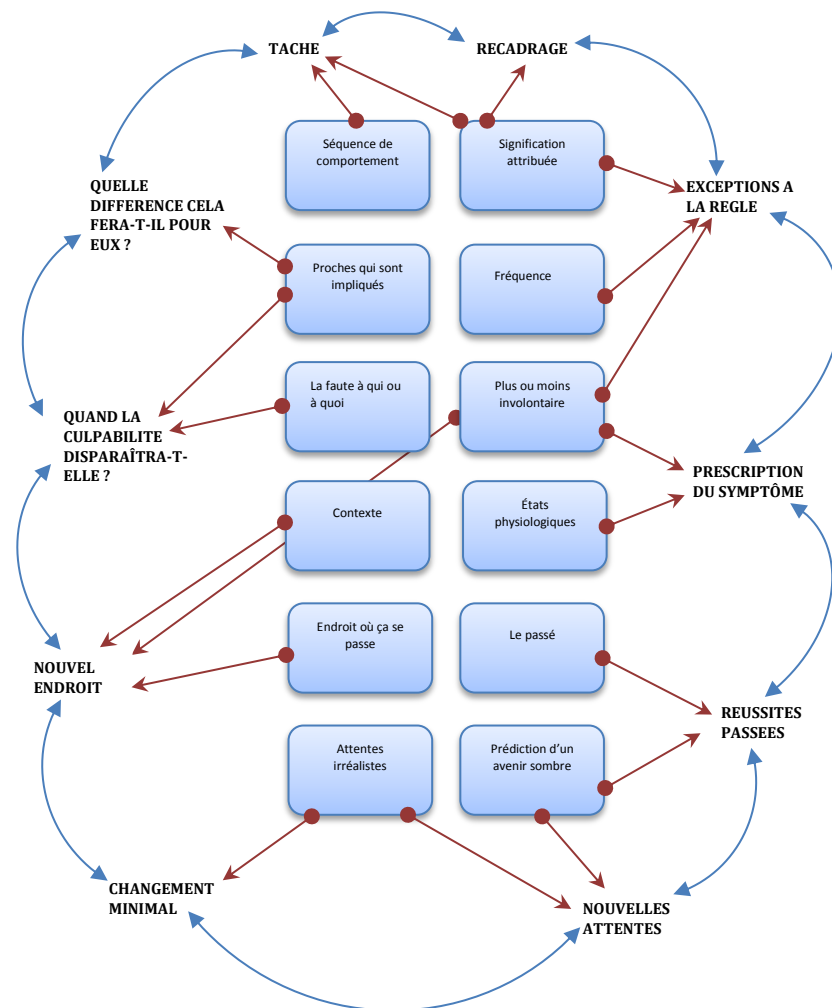
De Shazer (de Shazer, 1999, p.29-37) nous propose une modélisation de la notion de plainte. À son avis, il est essentiel de comprendre de quoi se compose le problème amené par le client, car c'est à partir de ces éléments que ce même client va construire ses tentatives de solutions. Il en a repéré une douzaine dont il nous dit : « Ces douze facteurs représentent les douze portes qui peuvent nous conduire à une solution. Chaque plainte est différente, et les différentes solutions potentielles passent par les portes qui possèdent les serrures et les charnières les mieux lubrifiées. (...) une seule et même porte peut mener à différentes solutions. Chaque porte peut aboutir à une impasse. Ensemble, thérapeute et client doivent découvrir quelle porte pourrait être la plus facile à ouvrir. » Ces douze portes, de Shazer les a mises en forme ainsi (de Shazer, 1999, p.33) :



Les éléments constitutifs de la plainte, telle qu'aménée par le client, font partie du problème parce que c'est ainsi que la personne analyse sa situation, en fonction de ses propres références. Le praticien fait de même, c'est-à-dire qu'il va percevoir les éléments constitutifs des difficultés en fonction de sa propre sensibilité et de ses propres références. En particulier, le client se réfère au problème alors que le clinicien se réfère à l'approche solution. Ainsi, c'est ce décalage qui mène à l'élaboration de la solution.

Partant du repérage des éléments constituant la plainte, le type de questionnement et le choix des outils leur seront adaptés. Il ne s'agit pas ici de trouver la clé qui ira parfaitement dans la serrure, mais celle qui « convient ». À la manière d'un passe-partout qui, sans avoir la forme exacte de la serrure, s'en approche suffisamment pour permettre l'actionnement de son mécanisme. Pensons ici à des techniques comme la reformulation, le recadrage, la prescription du symptôme, le repérage des réussites passées, le repérage des exceptions, le changement minimal, etc. Steve de Shazer nous propose, pour faciliter notre

compréhension, le schéma ci-dessous qui met en relation les éléments de la plainte avec certains des outils que nous venons de mentionner :



Selon : (de Shazer, 1999, p.35)

## CONCLUSION : DEUX APPROCHES UTILES POUR LA SUPERVISION ?

Pour rappel, mon postulat de départ était : une des spécificités du champ de la supervision est l'articulation d'un travail entre deux champs principaux : la pédagogie et la psychologie. Dans ce domaine, deux aspects se côtoient : a) le développement de compétences, en lien avec les aspects pédagogiques de leur acquisition et b) la compréhension des interactions avec le champ professionnel, sous ses aspects psychologiques. De ce point de vue, l'entretien d'explicitation pour répondre au premier aspect et la démarche solutionniste pour répondre au second, seraient-ils à la fois compatibles et des solutions pertinentes ?

A ce stade de ma recherche, je constate que les deux approches, l'entretien d'explicitation et l'intervention orientée solution, sont sans aucun doute deux approches pertinentes à adopter dans nos pratiques de superviseur. Tout d'abord, parce qu'elles ne répondent pas aux mêmes besoins. Avec l'approche de Vermersch, nous sommes centrés sur l'explicitation de



l'action, sur la mise en évidence des « impensés », du « non encore conscient », en lien avec le développement d'une posture professionnelle et l'acquisition de compétences. Avec l'entretien d'explicitation, nous pouvons inciter le superviseur à répondre au « comment » et au « quoi » du processus de professionnalisation. Cette approche peut effectivement répondre au besoin de « recentrer » le superviseur, de le ramener vers une narration « incarnée » et de lui permettre de prendre conscience des « zones mortes » dans son rétroviseur. En ce sens, l'entretien d'explicitation peut très bien s'inclure tant dans des approches de type « résolution de problèmes » que du genre « axées solutions ».

Certains des éléments constituant tant l'entretien d'explicitation que « l'approche centrée solution », sont construits sur des pratiques communes, en particulier les techniques de base de l'entretien. Pensons ici au recadrage, à la reformulation, l'utilisation du langage non verbal ainsi qu'aux techniques langagières issues des travaux de l'École de Palo Alto, Milton Erickson en particulier.

L'approche centrée solution, tout en mettant en œuvre des processus de base comme la relance, la prise en compte du non verbal, la gestion de la posture, est axée sur la recherche de solutions. C'est une vision du monde où il y a toujours, permettez cette métaphore, au minimum une trace d'humidité dans un verre en apparence vide. C'est un regard positif et profondément humaniste : même dans une situation en apparence désespérée, il reste, quelque part, une petite étincelle pour rallumer le feu de la Vie et construire des solutions. Il s'agit de techniques, mais aussi d'une posture philosophique : savoir que le client est compétent, qu'il détient les clés de ses solutions. Il s'agit, sans jugement et avec empathie de l'accompagner dans la découverte de ses propres ressources. Cela exige également pour nous d'être conscient, en tant qu'intervenant, de notre propre ignorance par rapport à la connaissance de ce qui met en difficulté nos clients, ce qui constituent leurs ressources et leurs solutions.

Ces deux approches ne s'excluent pas dans le cadre du travail de supervision, je pense qu'elles se complètent. C'est par ailleurs une des grandes recommandations des approches orientées solutions : ne pas faire des « ou/ou », laissons cela aux oiseaux de nuit, faisons plutôt du « et/et ». Inclure plutôt qu'exclure.

En ce qui me concerne, il me reste à essayer plus avant ces deux approches dans le cadre de mes prochaines supervisions, mais également dans le cadre de mon mandat principal dans lequel je suis amené à faire du coaching d'équipe, de l'analyse de situation et des entretiens individuels. Ce n'est évidemment que la confrontation avec la réalité de la clinique qui me donnera quittance sur les motivations qui m'ont amené à m'intéresser à ces deux approches.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Beaulieu D.** (2010). *Thérapie d'impact*. Montréal : Quebecor.
- Beaulieu D.** (2010). *Techniques d'impact en psychothérapie, en relation d'aide et en santé mentale*. Montréal : Quebecor.
- Billeter J. F.** (2002-2010). *Leçons sur Tchouang-Tseu*. Paris : Alia
- Blanchard H.** (2012). *Le coaching centré sur la solution*. Paris : InerEditions.
- De Jonckheere, C. & Monnier, S.** (1996). *Miroir sans tain pour une pratique sans fard*. Genève : IES
- De Jong, P. & Kim Berg, I.** (2002). *De l'entretien à la solution. L'accent sur le pouvoir des clients*. Bruxelles : SATAS.
- De Shazer, S.** (1999). *Clés et solutions en thérapie brève*. Bruxelles : SATAS.
- De Shazer, S.** (1999). *Les mots étaient à l'origine magiques*. Bruxelles : SATAS.
- De Shazer, S.** (2002). *Explorer les solutions en thérapie brève*. Bruxelles : SATAS.
- De Shazer, S., Dolan, Y., Korman, H., Trepper, T., Mc Collum, E. & Kim Berg I.** (2007). *Au-delà des miracles*. Bruxelles : SATAS. Bruxelles : SATAS.
- Devienne, E.** (2010). *Le grand livre de la supervision*. Paris : Eyrolles.
- Dolan, Y.M & Pichot, T.** (2010). *La thérapie brève centrée sur la solution (Dans les services médico-sociaux)*. Bruxelles : SATAS – Le Germe.
- Faingold, N.**(2011). *L'entretien de décryptage : le moment et le geste comme voies d'accès au sens*. Saint-Amand : Expliciter n°92.
- Doutrelougne, Y. & Cottencin, O.** (2008). *Thérapies brèves : principes et outils pratiques* (2<sup>ème</sup> éd.). Issy-les-Moulineaux : Elsevier Mason.
- Grinder J. & Bandler, R.** (2005). *Transe-formations*. Paris : InterEditions.
- Halbout, R.-M.** (2009), *Savoir être coach*. Paris : Eyrolles.
- Nannini, M.** (2014), *Une approche centrée solution en thérapie. Philosophie et pratique*. Issy-les-Moulineaux : ESF.
- O'Hanlon, W.H. & Weiner Davis, M.** (1995). *L'orientation vers les solutions, une approche nouvelle en psychothérapie*.
- O'Hanlon, W.H. & Martin, M.** (1995). *L'hypnose orientée vers les solutions, une approche éricksonienne*. (2<sup>ème</sup> éd.). Bruxelles : SATAS.
- Roustang, F.** (2001). *La fin de la plainte*. Paris : Odile Jacob
- Vermersch, P.** (2011). *L'entretien d'explicitation* (7<sup>ème</sup> éd.). Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch R.** (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Éditions du Seuil.
- White, M.** (2009). *Cartes des pratiques narratives*. Bruxelles : SATAS – Le Germe.