



Association Romande des Superviseurs

Publié sur le site : juillet 2019

FICHE DE LECTURE - TRAVAIL DE DIPLÔME DU DAS SUPERVISEURS

Auteur-e-s de la fiche : Catherine ECUYER et Jean-Pierre GAUDARD

Mots-clés : « relation d'aide, stress, souffrance au travail, ressources, compétences, solution. » p.5

GÉNÉRALITÉS

Titre du document :	LE STRESS DANS TOUS SES ÉTATS De quels outils dispose la supervision pour ouvrir un espace de transformation ?
Auteur-e-s : Nom(s) : Prénom(s) :	VANEY Viviane
Établissement de formation : Date d'acceptation : Nombre de pages : Adresse pour téléchargement :	HES-SO Février 2018 24 www.superviseurs.ch

RÉSUMÉ

Concepts et thèmes : Questions posées	<p>A partir de son expérience d'un stress post-traumatique vicariant (sans l'avoir vécu personnellement mais en écoutant le vécu de sa cliente), l'auteure propose une exploration de la souffrance au travail des intervenants sociaux : stress, sentiment d'impuissance, fatigue, épuisement, harcèlement, burn-out font souvent partie de leurs vécus. L'auteure de ce travail se propose d'orienter son angle de recherche sur ces états de stress et de réfléchir en quoi ses découvertes pourraient lui être utile dans sa pratique de superviseuse.</p> <p>Au travers d'un questionnaire sur les différentes formes de stress, elle se demande de quels outils dispose le superviseur pour travailler avec les supervisés afin de les remettre en mouvement.</p>
Plan du document :	<p>Après une introduction sur les motivations professionnelles et les objectifs de ce travail (chapitre 1), l'auteure se propose d'aborder les différentes formes de relations d'aide à partir des différents niveaux individuel, relationnel, organisationnel ou institutionnel (chapitre 2). Puis dans le chapitre 3, elle approche les différentes formes de stress : le stress cumulatif, chronique, traumatique ainsi que l'épuisement professionnel (burn-out) ou encore le traumatisme vicariant (usure par compassion).</p>

	<p>La supervision face au stress sous toutes ses formes au travail (chapitre 4) est traitée dans cet avant-dernier chapitre. « Pour faire face au risque de traumatisme vicariant », Pearlman et McCann « proposent trois clés d'entrée : s'engager à fond, élargir ses ressources et explorer ses croyances. »</p> <p>Enfin dans la conclusion (chapitre 5), l'auteure met en évidence en quoi spécifiquement ce travail lui a permis la construction d'une posture de superviseuse.</p>
--	---

APERÇU ET CITATIONS

<p>1. Introduction</p> <p>1.1 Motivations personnelles et professionnelles</p> <p>1.2 Objectifs de ce travail</p> <p>2. La relation d'aide</p> <p>2.1 Le niveau individuel</p>	<p>L'initiatrice de ce travail s'appuyant sur une expérience professionnelle personnelle de traumatisme vicariant identifié au cours de sa propre supervision s'est rendu compte « à quel point j'ai été déstabilisée par cette situation. Je commençais à douter de mes compétences à trouver les mots adéquats face à tant de souffrance et du sens de mon travail. » p.3 Elle évoque le concept d'usure de compassion.</p> <p>Les questions de ce travail sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le stress ? • Quels sont les différents états de stress ? • Dans la relation d'aide, le stress est-il inévitable ? • A quel moment le stress devient-il une souffrance pour le professionnel engagé dans une relation d'aide ? • De quels outils dispose le superviseur pour travailler avec les supervisés pour les remettre en mouvement ? p.4 <p>« La supervision a pour but de permettre au supervisé de découvrir ce qui se joue dans l'altérité, c'est-à-dire de comprendre en quoi l'autre dont je parle est à la fois semblable et différent de moi-même semblable, car je peux vibrer, souffrir, aimer, douter comme lui et avec lui. Étranger, car je n'aurai jamais la certitude que ce que j'éprouve par identification, il l'éprouve également. » (De Jonckheere & Monnier, 1996, p.50) p.5</p> <p>Puis plus loin toujours, dans cette définition de la relation d'aide en supervision « ..., il est vrai que la relation d'aide expose de nombreux professionnels à des situations difficiles voir insupportables et pourtant nous sommes nombreux à avoir choisi cette voie. » p.6</p> <p>En introduction, l'auteure relève sa perception de la compréhension du métier par les étudiants : « ... il y a une sorte de « naïveté » de penser qu'il est facile d'aider</p>
--	---

	<p>l'autre, « qu'il suffit d'écouter les gens », « d'être souriant », « d'être là pour eux ». Les supervisés sont souvent animés par l'envie de participer à une plus grande justice sociale et de réduire les inégalités. ... Ces futurs professionnels se sentent déboussolés et se demandent comment allier la pratique à la théorie. » p.6 « Du fait que les intervenants sociaux sont souvent décrits comme attentifs aux besoins des autres « il n'est pas nécessaire d'exercer beaucoup de pression sur eux pour qu'ils décident de s'investir à fond dans les tâches qu'on leur confie, pour qu'ils se « <i>surreponsabilisent</i>, et même qu'ils se culpabilisent de ne pas atteindre les résultats escomptés » (Arcand & Brissette, 2012, p,38). p.7</p>
2.2 Le niveau relationnel	<p>Les objectifs de l'un, l'assistant social, et des autres, les bénéficiaires ne sont pas toujours compatibles : « Souvent, les objectifs de l'intervenant social vont se <u>heurter</u> (<i>c'est nous qui soulignons</i>) aux objectifs du bénéficiaire. » p.7 C'est le début du stress au travail. La supervision est alors indispensable pour « identifier le lien que le professionnel a construit avec le bénéficiaire, afin de redonner à chacun sa place dans cette relation. » p.7 C'est le travail sur le système de représentations, l'exploration du droit à l'erreur et la reconnaissance des incertitudes.</p>
2.3 Le niveau organisationnel	<p>L'auteure montre l'engagement personnel des professionnels pour que les organisations fonctionnent ; ils en paient parfois le « prix fort ». « ...il n'est pas rare d'entendre les professionnels se plaindre que leurs supérieurs ne sont pas conscients des investissements personnels nécessaires pour réaliser une mission. Et ces mêmes responsables renvoient le professionnel à son incapacité de faire ce qui est demandé. Cette incompréhension, si elle n'est pas travaillée en équipe, pourrait devenir peu à peu un facteur de stress chronique ou burn-out. » p.8</p>
2.4 Le niveau institutionnel	<p>Dans ce chapitre, l'auteure met l'accent sur la position difficile entre les valeurs personnelles, les conditions de travail, le temps prescrit et le temps réel.</p> <p>« Le professionnel est souvent pris entre ses valeurs personnelles et ses conditions de travail. Des diminutions de budget, des complexifications des procédures peuvent engendrer une surcharge de travail et à la longue, de l'usure professionnelle... jusqu'à parfois perdre le sens de leur métier. » « Il s'agit en supervision de permettre au professionnel de faire état de ce vécu émotionnel qui engendre des sentiments de culpabilité et d'incompétence. » p.8</p> <p>L'auteure commence par différencier le stress de l'anxiété, « celle-ci est une émotion alors que le stress est un mécanisme de réponse pouvant amener différentes</p>

<p>3. Les différentes formes de stress</p>	<p>émotions, dont l'anxiété » (Wikipedia, article stress) p.9</p>
<p>3.2 Le stress cumulatif</p>	<p>Il y a le stress normal, le bon stress qui « mobilise l'énergie nécessaire » à l'accomplissement d'une tâche.</p> <p>Il naît de l'accumulation et de l'exposition à de nombreux petits événements difficiles aussi bien dans la vie privée qu'au travail.</p>
<p>3.3 Le stress chronique</p>	<p>Si le stress s'installe de longue durée, on parle de stress dépassé qui va « se manifester principalement par des difficultés relationnelles, par une contre-productivité professionnelle, par une modification de l'humeur, par des troubles du comportement et par des plaintes somatiques. (Josse, 2007, p.7) » p.10</p>
<p>3.4 Le stress traumatique</p>	<p>Quand l'intégrité physique et psychique de la personne a été mise en danger de façon inattendue et brutale.</p>
<p>3.5 Burnout ou épuisement professionnel</p>	<p>L'auteure reprend les éléments théoriques de Vasey et rappelle que le burnout est en lien avec le monde du travail et il est considéré comme tel à partir d'une durée de 6 mois. Elle considère que « La supervision peut et doit agir en amont pour permettre aux professionnels d'identifier les risques et réfléchir à ce qui permet de redonner du sens à son travail et retrouver de l'énergie, avant de se retrouver dans cette zone critique. » p.12</p>
<p>3.6 Traumatisme vicariant ou fatigue de compassion</p>	<p>« Selon ma compréhension et suite à de nombreuses lectures, le terme de fatigue de compassion fait référence au fait que le professionnel est épuisé par son rôle et finit par souffrir d'être en contact avec l'autre. Tandis que dans le traumatisme vicariant, le professionnel intègre la souffrance de l'autre comme si c'était la sienne, il s'agirait plutôt d'un surinvestissement de la relation. » p.12</p> <p>Le danger est que cette forme de stress entraîne une perte de capacité d'agir, un sentiment d'incompétence d'où la nécessité du travail de supervision pour désamorcer ce type de processus et « d'assister (le supervisé) dans la reconquête des capacités de pensée, de débat et d'action. (Davezies, 2008, p.5) » p.12</p>
<p>4. La supervision face au stress sous toutes ses formes au travail.</p>	<p>Ce chapitre est basé sur une vidéo en anglais dans laquelle Pearlman et McCann présentent leur travail élaboré dans les années 1990. Les trois clés proposées ont inspiré l'auteure pour ce chapitre : « s'engager à fond, élargir ses ressources et explorer ses croyances. » p.14</p>
<p>4.1 S'engager à fond (engaging deeply)</p>	<p>Après l'écoute attentive du récit du bénéficiaire, les deux auteurs proposent un travail inhabituel : « Contrairement à l'habitude, ce n'est pas au moment de l'entretien avec l'utilisateur que la prise de distance doit se faire, mais c'est dans un deuxième temps lors d'un échange informel comme une intervention entre collègues ou dans un espace formel comme la supervision. » p.14 C'est l'élaboration des</p>

<p>4.2 Elargir les ressources (expanding your resources)</p>	<p>résonances et du récit avec le supervisé qui va aider à la prise de distance dans la mesure où le cadre proposé est suffisamment sécuritaire et qu'une relation de confiance puisse s'établir. Et ceci en partie grâce au cadre explicite et au respect des règles établis.</p> <p>« Comme le traumatisme vicariant est un traumatisme par identification, Pearlman propose d'identifier les ressources de l'autre pour pouvoir les faire siennes. » p.15</p> <p>L'auteure montre comment elle a utilisé cet outil dans un contexte de supervision pour une supervisée qui se sentait prise dans la souffrance d'une cliente. Elle a utilisé le questionnement circulaire inspiré de l'approche centrée solution (ACS). Une technique qui permet d'identifier les ressources de la personne et de les amplifier. Questionnement associé à la position de non-savoir qui permet « au superviseur de renoncer à sa position d'expert » permettant au supervisé de découvrir par lui-même des solutions et de « trouver des ressources en lui » (p.17) mais aussi mettre en avant les compétences, la capacité d'échanger l'information, l'importance des échanges informels dans les situations difficiles. Tout cela permet de sortir du sentiment d'impuissance responsable de l'épuisement professionnel.</p>
<p>4.3 explorer vos croyances (examining your beliefs)</p>	<p>« La troisième proposition de Pearlman est de réfléchir à une situation problématique et d'observer les points positifs et négatifs. Puis, en partant de nos croyances, les identifier et essayer de refaire une nouvelle lecture de la situation. »...« L'idée est de raconter une autre histoire, porter un regard sur les compétences professionnelles du supervisé et lui permettre de retrouver un sens à ses actes d'intervention dans le travail social. » p.18</p> <p>L'auteure évoque les limites de ce travail et met en avant le principe suivant : « j'ai appris que la seule personne que je peux changer, c'est moi-même. C'est avec cette certitude que je travaille aussi dans ma posture de superviseuse et c'est le message que je transmets régulièrement aux supervisés. » p.20 Elle pense que les outils proposés « permettent à chacun de reprendre le contrôle de soi et de se réapproprier la compétence d'être acteur dans son travail. » p.20</p>
<p>5. Conclusion</p>	<p>Et elle termine : « Dans ce travail, je me suis intéressée au stress que vivent les professionnels dans la relation d'aide. Finalement, il est aussi important de reconnaître le stress que j'ai vécu dans ma posture de superviseuse. Ainsi la présente réflexion a un intérêt autant pour moi comme superviseuse que pour les supervisés. L'important est d'apprendre à développer des compétences spécifiques et savoir utiliser ses propres ressources pour faire face au stress sous tous ses aspects. » p.22</p>

COMMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Utilité dans le cadre de la supervision :	<p>Ce travail est une recherche sur la/les source-s de stress ou d'épuisement professionnel. Il facilite la compréhension du processus qui mène à ce type de mécanisme suivi d'émotion comme l'anxiété. Elle donne ensuite des pistes de travail concrète pour aider le supervisé à sortir ou à ne pas entrer dans le stress ou l'épuisement professionnel.</p> <p>C'est un travail bien illustré et documenté.</p>
Bibliographie : quelques ouvrages sélectionnés	<p>Arcand, M. & Brissette, L. (2012). <i>Accompagner sans s'épuiser</i>. Rueil-Malmaison : ASH.</p> <p>Coudert, F.& Rouyer, C. (2012) <i>Former à la supervision et l'analyse des pratiques des professionnels de l'intervention sociale à l'ETSUP</i>. Paris : L'Harmattan</p> <p>De Jonckheere, C et Monnier, S (1996) : <i>Miroir sans tain pour une pratique sans phare, la supervision en travail social</i>. Genève : Ed. ies DSM-5. (2015).</p> <p>Julier, C. (Dir) (1984) <i>La supervision : son usage en travail social</i>. Genève : Ed. ies</p> <p>Lebbe-Berrier, P. (2007) <i>Supervisions eco-systémiques en travail social. Un espace tiers nécessaire</i>. Ramonville Saint-Agne : ERES</p> <p>Le Boterf, G. (2015) <i>Construire les compétences individuelles et collectives</i>. Paris : Groupe Eyrolles</p> <p>Vidéo Pearlman J (2014) Transforming Vicarious Trauma, récupéré le 4.9.2017 de https://www.youtube.com/watch?v=QXuCBnX23Po</p>