

## SUPERVISION NARRATIVE CENTRÉE COMPÉTENCES

Comment se raconter une autre histoire sur ses compétences professionnelles ?  
Prévention du risque d'épuisement professionnel

Cécile Bertrand

Médecine & Hygiène | « [Thérapie Familiale](#) »

2015/2 Vol. 36 | pages 201 à 223

ISSN 0250-4952

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.inforevue-therapie-familiale-2015-2-page-201.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Médecine & Hygiène.

© Médecine & Hygiène. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Supervision narrative centrée compétences

## Comment se raconter une autre histoire sur ses compétences professionnelles ? Prévention du risque d'épuisement professionnel

Cécile Bertrand Psychologue clinicienne, formatrice, superviseur, Paris

*« Ce ne sont pas les choses qui troublent les hommes  
mais l'opinion qu'ils en ont. »* Epictète (50-125)

### Résumé

*Supervision narrative centrée compétences. Comment se raconter une autre histoire sur ses compétences professionnelles ? Prévention du risque d'épuisement professionnel.* – Cet article montre comment le modèle centré solution (de Shazer et Kim Berg, 1978), associé aux outils de la thérapie narrative (White, 2007) propose la reconstruction d'un nouveau langage concernant l'histoire des compétences professionnelles. En modifiant la narration, les professionnels peuvent « épaissir » une nouvelle histoire, et ancrer solidement une identité professionnelle, renforcer leurs compétences et en développer de nouvelles. Ceci permet un travail de revalorisation; entraîne un sentiment de coopération entre les participants; permet de travailler en amont la prévention concernant le risque d'épuisement professionnel; permet l'ancrage d'une nouvelle « carte » identitaire professionnelle. Ainsi, est rendue possible une remise en contact avec le « moi » éthique professionnel. Les participants peuvent alors retrouver un sens dans les actes professionnels réalisés, et la possibilité de se projeter dans un avenir où leurs actions sont en lien avec leurs valeurs personnelles et professionnelles. Cette nouvelle perspective permet d'ouvrir de nouveaux possibles concernant des solutions créatives coconstruites, face à des situations difficiles.

### Introduction

Nous vous proposons d'allier l'approche centrée solution, à l'approche narrative, afin de déployer de nouveaux outils en supervision d'équipe. La méta-posture

où le superviseur s'intéresse particulièrement à mettre les participants dans une position d'acteur, de créativité, et de changement, permet l'ouverture d'une nouvelle réalité. Ainsi différentes lectures sont rendues possibles concernant une même situation professionnelle. Un choix de sens qui permet une ouverture vers la possibilité d'un choix dans l'action future (Cabié et Isebaert, 1990). La supervision devient un lieu de coconstruction de la réalité professionnelle, une lecture alternative que le professionnel ressent comme utile et aidante. Ceci permet un travail sur l'autonomie individuelle et la responsabilité personnelle et professionnelle. Chaque professionnel est en effet totalement responsable du sens attribué à la réalité, de ses hypothèses, de ses positionnements, et de ses actions dans la relation d'aide. Cette approche narrative centrée sur les compétences offre une structure de questionnements précise, et un ancrage solide des compétences des professionnels, même chez ceux qui se sentent le plus en difficulté. Cette démarche a également pour bienfait, d'entraîner une dynamique de groupe bienveillante, constructive et créative. De nouvelles pensées, des angles de vue différents, centrés sur les compétences, permettent un retour vers ce qui fait sens dans la pratique de chacun, ceci en lien avec une dimension éthique retrouvée. Le risque d'épuisement professionnel est ainsi limité, voire contrecarré. Une ouverture d'alternatives devient à nouveau possible, avec l'intégration de la notion d'isomorphisme. Nous posons l'hypothèse que le changement de regard chez le professionnel entraîne une correspondance dans le regard que la personne aidée porte sur sa propre situation, et ceci avec une représentation de même structure. Se pose alors la question de savoir comment accompagner les professionnels pour que les personnes aidées puissent voir de nouveaux possibles. Comment permettre aux professionnels de retrouver de l'espoir face aux accompagnements qui génèrent des sentiments d'impuissance, d'impasse, ou de perte de confiance? Comment limiter le risque d'épuisement professionnel par une nouvelle narration des compétences professionnelles? Comment se rattacher, dans des situations de crise, à des balises solides en lien avec le moi éthique professionnel?

## Succès professionnels et re-mobilisation du « moi » éthique professionnel

Dès la première séance de supervision, puis à chaque séance, le questionnement autour des succès professionnels permet de métacommuniquer sur un travail en supervision à partir des compétences professionnelles existantes. Un processus vers les compétences est ainsi engagé, avec l'émergence d'un lieu de parole orienté vers ce qui fonctionne déjà, et d'un espace où l'espoir est permis. Selon Ben Furman, à partir du moment où l'« espoir » apparaît, une « coopération » advient, et la « créativité » est alors possible (Furman, 2009).

Nous pouvons penser que la mise en lumière des succès professionnels déjà à l'œuvre, en tout début de séance de supervision, favorise par la suite les changements de pensée et d'action dans l'avenir. Les personnes supervisées prennent alors conscience d'avoir mis en œuvre des solutions par elles-mêmes, sans l'aide du superviseur. En centrant les questionnements sur les compétences, une pensée positive naît alors timidement chez les participants, puis de plus en plus régulièrement au fur et à mesure des séances. L'apprentissage de cette nouvelle habitude de pensée (Isebaert, 2005), peut être mis en place de manière rituelle, par les

« petites » réussites professionnelles survenues entre deux séances de supervision. Explorations qu'il est possible « d'habiller » de manière différente, en grand groupe, ou en sous-groupe, avec l'exploration de nouvelles lectures de la réalité, d'une autre « carte du territoire » (Korzybski, 1933). En supervision, les professionnels viennent parler de ce qui leur pose question. Nous pouvons considérer qu'un professionnel qui se sent en difficulté dans une situation, a besoin d'un « nouvel échafaudage » (White, 2007) pour aller vers une autre perspective de la situation. Lorsque des difficultés sont évoquées, l'enjeu est de parvenir à questionner de manière détaillée une histoire alternative de compétences et de valeurs identitaires professionnelles dans le présent, le passé et le futur.

Les succès professionnels sont des « exceptions » à l'histoire dominante habituellement racontée en supervision, le plus souvent centrée sur les difficultés. Lorsque le superviseur découvre, au cours du dialogue avec le professionnel, une expérience en dehors du discours dominant influencé par le problème, il tente d'en découvrir le plus possible au sujet des exceptions positives. Sachant que comme l'indique Luc Isebaert : « plus l'on passe de temps à questionner les exceptions et les ressources, plus elles se renforcent et prennent place dans les pensées automatisées de la personne » (Isebaert, 2005). Les questions sur les « paysages d'action et d'identité », ainsi que sur le « club de vie » (White, 2007) nous aident en tant que superviseur à donner de plus en plus de place à un discours alternatif, utile pour la mobilisation des compétences des professionnels. Cette nouvelle histoire identitaire professionnelle peut davantage s'étayer en lui donnant un nom, un titre, ou encore une image, ou une couleur.

Le premier travail proposé ici au superviseur est de repérer dans le discours du professionnel un élément d'exception au problème. Selon Alice Morgan, une exception peut être une action, un sentiment, une pensée, un engagement ou même un projet ou un rêve. Ce sont toutes ces « pépites », « ces expériences de vie qui brillent ou contrastent avec l'histoire dominante » (Morgan, 2010).

### Vignette clinique : Adrienne

Afin de magnifier et d'ancrer les exceptions mises en lumière en début de séance, le superviseur pose le postulat qu'il existe d'autres expériences professionnelles actuelles à relier à ce moment d'exception. En thérapie narrative, les exceptions peuvent également s'étayer par la recherche de moments positifs passés, voire futurs. Les exceptions dans le futur peuvent comprendre les souhaits, les espoirs d'amélioration, les objectifs de travail. Adrienne, une participante du groupe de supervision d'aides à domicile exprime son souhait de parvenir à : « *mettre des limites pour continuer à intervenir chez M<sup>me</sup> B.* ». Le superviseur interroge alors en détail l'expérience vécue :

Superviseur : « *Quelle est la dernière fois où vous avez réussi à poser vos limites avec M<sup>me</sup> B. ?* »

Adrienne : « *Et bien, c'est difficile avec elle... comparé à d'autres usagers avec qui c'est quand même plus facile.* »

Superviseur : « *Vous vous sentez en difficulté pour poser des limites avec M<sup>me</sup> B., et j'entends aussi que vous arrivez à en poser à d'autres usagers... Pouvez-vous penser à un usager en particulier avec lequel vous y parvenez ?* »

Adrienne: « *Oui (silence). Avec M. F. par exemple.* »

Superviseur: « *Qu'est-ce que vous faites, ou dites qui semble fonctionner avec M. F.? Si nous avons été avec vous, qu'est-ce qu'on aurait pu voir dans cette situation? Racontez-nous.* »

Adrienne: « *J'arrive à avoir de la compassion pour lui, je l'écoute, sans que je ne me sente envahie. J'arrive à ne pas ressentir de culpabilité quand je pars de chez lui. J'ai la sensation que j'arrive à poser mes limites, ce qui me permet finalement peut-être de réussir à rester aidante auprès de lui.* »

Superviseur: « *Pouvez-vous nous décrire la façon dont vous avez de poser vos limites tout en étant rassurante avec M. F.?* »

Adrienne: « *Je lui prends la main, je lui explique que je ne vis pas avec lui, que j'ai aussi ma famille à m'occuper, et que je reviendrai comme chaque jour pour l'aider. Je lui redis aussi que s'il a un problème pendant la nuit, il peut appeler la téléalarme et qu'il pourra être aidé au plus vite, avant que je ne revienne le lendemain. Je ne lui dis pas de m'appeler sur mon portable en cas d'urgence, comme je le fais pour M<sup>me</sup> B...* »

Superviseur: « *Que dites-vous d'autre à M. F.?* »

Adrienne: « *Qu'il peut compter sur moi pour l'aider au mieux sur le temps où je suis avec lui. Vous savez, les personnes âgées ont tellement besoin d'être rassurées lorsqu'elles sont seules... Mais pour pouvoir continuer à les aider et à les rassurer, il faut se ménager aussi...* »

Superviseur: « *J'entends combien il est important pour vous, dans la conception que vous avez de votre métier, de parvenir à être aidante sur du long terme. Quel nom ou titre pourriez-vous donner à ce que vous faites et ce que vous souhaitez continuer à faire pour aider les personnes âgées de manière continue?* »

Adrienne: « *...La «constance»... qui ne peut exister que si l'on fait en sorte de ne pas s'épuiser dans l'accompagnement. Avec M<sup>me</sup> B., j'étais très proche d'elle. Mais je ne me sens plus aidante, car je me sens envahie par ses angoisses. Je suis impuissante face à sa souffrance. Si j'avais posé mes limites, je pense que j'aurais peut-être pu être plus aidante au jour d'aujourd'hui.* »

Superviseur: « *Que pensez-vous que cette volonté de mettre des limites tout en restant en lien avec l'usagé sur du long terme, vient dire de votre vision de votre métier?* »

Adrienne: « *On se doit en tant qu'aide à domicile de devenir des référents stables, sur lesquels il est possible de compter, même si l'avancée dans la maladie entraîne des troubles de plus en plus difficiles à gérer. Et c'est vrai que parfois, on peut avoir l'envie d'abandonner parce que c'est trop dur...* »

Superviseur: Question au groupe: « *Dans ce que nous venons d'entendre d'Adrienne, quelles compétences sont présentes chez votre collègue?* »

Une participante: « *On voit combien Adrienne est investie, combien elle aime son travail. Elle est très proche des usagers.* »

Une autre participante: « *Adrienne a la qualité de toujours s'interroger sur l'aide la plus adaptée pour les personnes chez qui on intervient.* »

Superviseur: « *Adrienne, quelle place souhaitez-vous que ces valeurs de constance, d'attention, et de limites continuent à prendre dans votre vie professionnelle?* »

Adrienne: «*J'espère leur faire prendre encore plus de place, en introduisant plus de limites comme ne pas dépasser mon temps d'intervention chez la personne âgée, ne plus donner mon numéro de portable personnel à l'utilisateur, et limiter au maximum les services que je donne à mon temps de travail. Ce n'est pas simple pour moi car j'ai fait différemment pendant des années. Mais je sens que je me fatigue... et pour continuer à être aidante, il faut que je limite mon aide à un temps donné.*»

Superviseur: «*A quoi verrez-vous concrètement que ces "limites" prendront la place que vous souhaitez dans vos accompagnements, et plus précisément avec M<sup>me</sup> B. lors de votre prochaine intervention chez elle?*»

Adrienne: «*Quand je réussirai à dire à M<sup>me</sup> B.: «vous savez, vous comptez beaucoup pour moi. Et je sens que pour continuer à vous aider, à vous rassurer au mieux, j'ai besoin d'être aidée de collègues qui vont venir vous soutenir également, chacune à leur manière. Vous allez donc voir plus souvent des nouvelles collègues, et moi je continuerai à intervenir aussi auprès de vous.*»

Superviseur: «*Qu'imaginez-vous que cette "constance" alliée à des "limites" auront comme effets positifs sur l'ensemble de vos accompagnements?*»

Adrienne: «*Moins de fatigue pour moi, moins d'émotions débordantes...*»

Superviseur: «*Qu'est-ce qui viendra alors à la place?*»

Adrienne: «*Plus de bien-être pour moi et je crois pour les bénéficiaires aussi.*»

Au cours de ce questionnement, le paysage d'identité (White, 2007) ou paysage de conscience (Morgan, 2010) permet un détour sur la signification des exceptions repérées en termes de compétences professionnelles, de valeurs éthiques défendues, et d'objectifs de travail.

Le superviseur narratif, centré compétences, recherche dans l'entourage du supervisé, des personnes ressources qui pourraient valider le dialogue qui vient d'être construit, sur les valeurs identitaires professionnelles. Les questions «club de vie» (White, 2007) peuvent venir renforcer le passage d'une histoire habituellement centrée sur le problème, à une histoire alternative orientée sur les compétences.

Superviseur: «*Dans les personnes qui connaissent votre manière de travailler..., qui n'aurait pas été surpris d'entendre ce qui est important pour vous?*»

Adrienne: «*C'est drôle, mais je pense que M<sup>me</sup> B. n'aurait justement pas été surprise de cette conversation.*»

Superviseur à l'ensemble de groupe: «*Que pensez-vous que M<sup>me</sup> B. apprécie chez votre collègue?*»

Participante: «*Son attention, et son écoute.*»

Une autre participante: «*Sa douceur peut-être.*»

Superviseur: «*Adrienne, pouvez-vous me dire comment M<sup>me</sup> B. a contribué aux valeurs professionnelles que vous défendez aujourd'hui?*»

Adrienne: «*Je pense qu'elle a contribué au fait que j'aime vraiment ce que je fais, et que je tente de le faire au mieux de ce que je peux.*»

Superviseur: «*Si M<sup>me</sup> B. participait ici à cette supervision, que nous dirait-elle d'autre?*»

Adrienne: «*Je ne sais pas.*»

Superviseur: question posée au groupe: «*Qu'est-ce que vous imaginez que M<sup>me</sup> B aurait envie de dire à Adrienne?*»

Une participante: «*C'est vrai que c'est difficile de vous voir partir à la fin de l'heure... je sais que vous avez votre vie... Mais, je sais que je peux compter sur vous Adrienne. Je vais tenter de m'habituer à vos collègues aussi.*»

Ces questions peuvent être complétées par un ancrage au niveau de la pensée (logos), des émotions ressenties (pathos), et du comportement interactionnel (ethos) du schéma des habitudes que présente Luc Isebaert (Isebaert, 2005)

Superviseur: «*Suite à cette conversation, quelle différence sentez-vous dans votre manière de penser la situation avec M<sup>me</sup> B.?*»

Adrienne: «*Je vois que je peux y arriver maintenant, avec M<sup>me</sup> B.*»

Superviseur: «*Comment vous sentez-vous quand vous pensez à cette situation maintenant?*»

Adrienne: «*Moins coincée, plus libérée d'une culpabilité... celle d'abandonner Mme B.*»

Superviseur: «*Le fait de transmettre à votre hiérarchie que vous souhaitez ne plus rester seule sur la situation, et que vous souhaitez travailler avec d'autres collègues, qu'est-ce que cela dit de ce qui est important pour vous, actuellement et pour l'avenir?*»

Adrienne: «*Je souhaite la qualité dans la relation avec les personnes âgées.*»

Superviseur: «*Qu'est-ce qui sera différent la prochaine fois que vous interviendrez chez M<sup>me</sup> B.?*»

Adrienne: «*Je vais commencer par accepter de prendre un peu de temps pour boire le café que M<sup>me</sup> B. m'offre. Habituellement je le refuse, mais en y réfléchissant, elle sera peut-être moins anxieuse quand je partirai à la fin de l'heure. Le fait d'en avoir parlé aujourd'hui, va me permettre de dire plus facilement à ma hiérarchie que j'ai besoin de l'aide de mes collègues. Car tout le monde pense que je gère la situation, mais je n'ai dit à personne que c'était difficile pour moi.*»

Superviseur: «*Adrienne, vous parliez tout à l'heure que vous vous sentiez moins "coincée", plus "libre", pouvez-vous me dire comment vous ressentez cela dans votre corps, maintenant?*»

Adrienne: «*Je respire mieux, je suis plus libre à l'intérieur... J'avoue ne plus avoir mal à la tête comme au début de la séance...*»

Questionner la dimension corporelle permet d'ancrer encore davantage la conversation centrée sur les compétences et valeurs professionnelles énoncées. Lors de la nouvelle narration cocrée pendant la supervision, le superviseur reste à l'écoute des manifestations émotionnelles et corporelles positives afin de les ancrer par la suite (Odger, 2006)

Cette vignette de supervision nous permet d'illustrer le travail approfondi qui peut être réalisé autour de l'éthique professionnelle. Un travail de coconstruction d'une nouvelle réalité, où les valeurs personnelles et professionnelles sont revisitées. Le superviseur se positionne ici dans l'objectif de permettre la circularité des mandats (Cabié et Isebaert, 1990). Le superviseur est expert du pro-



cessus, et les participants sont experts du contenu de la supervision. Chacun cocrée ensemble la narration d'une nouvelle histoire professionnelle.

Suite à ce tissage de questionnements, il peut être aidant de proposer aux personnes supervisées, de « donner un nom » à l'histoire alternative qui vient d'être co-construite. Se façonne alors la co-écriture d'une nouvelle histoire d'action et d'identité professionnelle. Les valeurs, les ressources des supervisés sont ainsi mises à jour. Une remobilisation du moi-éthique devient possible, permettant à chaque participant du groupe, d'utiliser ses ressources pour résoudre ses propres difficultés.

## Vignette clinique : Josiane

Afin d'illustrer le travail sur les exceptions et le déploiement des valeurs éthiques professionnelles, nous vous proposons la description d'une autre vignette de supervision auprès d'aides-soignantes intervenant à domicile. Il s'agit d'un questionnement autour de l'accompagnement de M<sup>me</sup> E.

M<sup>me</sup> E. est âgée de 86 ans. Elle souffre d'hallucinations auditives, visuelles, et sensitives, à thème persécutoire. M<sup>me</sup> E. se sent « *en danger* ». Les aides-soignantes s'épuisent face à un discours de souffrance difficile à apaiser. Une aide-soignante exprime sa difficulté: « *Je n'en peux plus d'aller là-bas. J'avoue que c'est un peu lugubre, et l'angoisse de M<sup>me</sup> E. m'envahit. Je n'arrive plus à l'aider, à la rassurer...* » Les aide-soignantes ressentent une impuissance partagée, et s'auto-disqualifient quant à leurs compétences.

Le superviseur recherche alors des événements uniques, des exceptions qui permettraient de puiser dans les aptitudes professionnelles déjà existantes: « *Y a-t-il des moments où c'est plus facile pour vous d'intervenir chez M<sup>me</sup> E. ?* » Sans réponse du groupe, le superviseur reformule en demandant si parfois, il y aurait des « *tous petits moments où ce serait un peu moins éprouvant* » d'aller chez M<sup>me</sup> E. Une participante, Josiane, observe de manière étonnée: « *Oui. Quand j'arrive à l'écouter sur ses délires, tout en lui parlant d'autres choses.* »

Le superviseur demande alors à cette professionnelle: « *Comment y parvenez-vous ?* ». La réponse à cette question induit un auto-compliment. Un ancrage des qualités exprimées est alors rendu possible. Josiane précise: « *J'écoute ce que me dit M<sup>me</sup> E., tout en lui parlant au maximum de ce qui a le plus d'importance pour elle: son chat.* ».

Le superviseur questionne Josiane: « *J'imagine combien cet exercice ne doit pas être si facile... de quoi avez-vous besoin pour réussir à orienter la conversation d'une manière apaisante? Quelles qualités faut-il alors ?* ». Josiane répond qu'il faut de l'« *empathie* » et de la «  *finesse* », ce qu'elle met alors en lien avec une autre expérience où elle a déjà fait preuve de ses compétences. C'est alors qu'une histoire de réussite s'ancre progressivement, une histoire qui atténue le sentiment d'impuissance initialement exprimé. Au fur et à mesure des questions, Josiane se redresse sur sa chaise, avant de nous dire: « *je vois que finalement, je peux être un peu aidante auprès de M<sup>me</sup> E. Même si je ne peux rien faire concernant son délire, je lui permets peut-être, de temps en temps, de se remettre en contact avec... la vie. Et M<sup>me</sup> E. aime la vie!* ».

Le superviseur lui demande alors: « *Qu'appréciez-vous le plus chez M<sup>me</sup> E. ?* » Josiane répond: « *peut-être sa force, et son envie de vivre.* » Le superviseur poursuit



en questionnant sur ce que M<sup>me</sup> E. pourrait dire concernant ce qu'elle apprécie le plus chez son intervenante. Josiane répond : « *Je pense que M<sup>me</sup> E. dirait que je suis rassurante pour elle.* » La séance se termine par l'exploration de ce que cette discussion a permis comme apprentissage pour Josiane. La réponse est immédiate : « *J'apprends qu'il y a toujours un interstice d'aide possible, même quand on ne le voit plus.* »

Dans cette situation, il a été très utile d'avoir recours aux questions que propose Michael White concernant l'externalisation du problème (White, 2007). Le superviseur questionne : « *Et si vous trouviez un nom, une image, un animal qui pourrait symboliser cette peur qui vous envahit quand vous intervenez chez M<sup>me</sup> E., ce serait quoi ?* » « *Hitchcock* » répond la collègue. Le superviseur continue l'exploration externalisante : « *Quelle influence pensez-vous que peut avoir « Hitchcock » sur votre relation avec M<sup>me</sup> E. ?* » Josiane répond alors : « *une place très envahissante, surtout quand j'interviens en fin de journée et qu'il fait nuit...* »

Le superviseur poursuit : « *Quelle place souhaitez-vous laisser à « Hitchcock » lors des interventions à venir ?* » Josiane répond : « *Et bien, franchement aucune... et ce serait beaucoup moins angoissant pour moi. Peut-être que je pourrais avoir à nouveau envie d'intervenir chez M<sup>me</sup> E.* »

Le superviseur questionne sur les actions concrètes qui démontreront à Josiane qu'elle avance à petits pas pour reprendre du contrôle sur « *Hitchcock* ». Ce à quoi Josiane répond : « *quand je réussirai à rassurer M<sup>me</sup> E. autrement qu'en répondant à ses demandes de vérifications (aller dans la cave, déplacer les meubles...).* » Les autres participants du groupe de supervision précisent que M<sup>me</sup> E. a simplement besoin d'être écoutée dans ce qu'elle vit, sans pour autant être validée dans ses propos. Répondre aux demandes de vérifications de M<sup>me</sup> E. semble majorer encore ses angoisses. Parler du chat de M<sup>me</sup> E. apparaît au contraire beaucoup plus apaisant.

Dans un premier temps, l'externalisation des symptômes de M<sup>me</sup> E. a permis aux aides-soignantes supervisées de retrouver l'identité même de M<sup>me</sup> E., au-delà de ses symptômes d'hallucinations qui angoissent également les professionnelles. C'est ainsi qu'ont été revisités ses centres d'intérêts, ce qu'elle aime, ce qu'elle peut apporter dans la relation. L'ensemble du groupe a alors pu décrire leur nouvelle représentation concernant M<sup>me</sup> E. : « *C'est une dame avec qui l'on peut échanger...* », « *M<sup>me</sup> E. nous apprend beaucoup sur le début du siècle dernier, elle est passionnée par les livres et nous transmet une partie de sa passion...* ».

Josiane, qui avait choisi en début de séance d'évoquer la situation de M<sup>me</sup> E., semble avoir retrouvé la possibilité d'entrevoir la réalité d'une manière différente. Une dimension de choix redevient possible au niveau de sa pensée, et au niveau de son action auprès de M<sup>me</sup> E. Ce qui efface peu à peu ce sentiment d'impuissance face à la situation. En début de séance, Josiane avait l'idée de demander à ne plus intervenir chez M<sup>me</sup> E., et en fin de séance Josiane nous précise qu'elle souhaite continuer l'accompagnement. Josiane se saisit de la proposition du superviseur, à savoir celle d'observer les bons moments qu'elle passera avec M<sup>me</sup> E., d'ici la prochaine séance, notamment en s'aidant d'une échelle de cotation entre 0 (intervention très difficile) et 10 (intervention à domicile très agréable).

Quatre séances de supervision plus tard, Josiane évoque le cheminement qu'elle a accompli dans l'accompagnement auprès de M<sup>me</sup> E. Elle nous précise que désormais elle n'a plus peur d'intervenir chez M<sup>me</sup> E., et qu'elle parvient à se sentir utile auprès d'elle. Josiane en vient à penser qu'elle va passer une bonne journée quand elle voit M<sup>me</sup> E. inscrite sur son planning.

Le superviseur interroge Josiane plus en détail : *« Pouvez-vous nous préciser comment se sont passées vos interventions, suite à la supervision que nous avons eu ensemble ? »* Josiane explique : *« Dès la semaine qui a suivi, je suis intervenue à nouveau chez M<sup>me</sup> E. Je n'avais plus la boule au ventre, même si j'avoue ne pas avoir eu vraiment envie d'aller chez elle. »*

Le superviseur questionne : *« qu'est-ce qui était alors différent pour vous ? »* : Josiane précise : *« je repensais à l'idée de reprendre le contrôle sur moi-même, et de réussir à ne pas me laisser envahir par les hallucinations de M<sup>me</sup> E., par "Hitchcock". »*

Le superviseur poursuit : *« Que s'est-il alors passé de différent avec M<sup>me</sup> E. ? »*. Josiane répond : *« M<sup>me</sup> E. a exprimé ses angoisses comme à son habitude, je n'ai pas tenté de répondre, et j'ai remarqué qu'elle s'était apaisée rien qu'en les évoquant. J'ai alors compris que je n'avais pas à vouloir la rassurer à tout prix, mais simplement à l'écouter. »*

Le superviseur a poursuivi par des questions interrogeant l'identité professionnelle de Josiane : *« Qu'est-ce que cette situation vient dire de ce qui est important pour vous dans l'aide que vous apportez aux personnes âgées qui souffrent d'hallucinations ? »* Josiane explique combien c'est finalement la « disponibilité », et le « lien d'humanité » qui comptent.

Le superviseur poursuit : *« Comment pourriez-vous caractériser cette expérience par un mot clé, une expression, une image ? »*. Les termes d'« ouverture avec frontières » sont énoncés par Josiane. Le superviseur interroge par la suite : *« Sur quelles capacités vous êtes-vous appuyées pour vivre cela ? »* Josiane répond que son expérience en maison de retraite auprès de personnes Alzheimer l'a beaucoup aidée afin de réussir à prendre la distance nécessaire face au discours des patients : *« ... pour ne pas se laisser envahir tout en restant humain »*.

Le superviseur fait préciser : *« Comment êtes-vous parvenue à rester disponible dans votre écoute, tout en prenant de la distance ? Racontez-nous cela en détails. »* Josiane explique : *« Avec l'habitude je crois... avec le temps... »*. Josiane poursuit par un exemple précis de succès professionnel que le superviseur lui fait narrer comme une histoire, en la questionnant le plus possible, pour que la description soit détaillée et précise.

Le superviseur interroge Josiane autour de l'identité professionnelle : *« Qu'est-ce que cet échange vient dire de vos valeurs professionnelles ? »* Josiane ne parvient pas à répondre. Le superviseur renvoie alors la question à l'ensemble du groupe. Les valeurs de « bienveillance » et de « distance professionnelle » sont énoncées.

Le superviseur poursuit par des questions collectives : *« Quelle influence positive ont ces compétences de « bienveillance » et de « distance professionnelle » dans votre accompagnement auprès des bénéficiaires ? »* Les professionnels évoquent la possibilité de « rester aidant », dans un « lien de confiance ».

Le superviseur questionne précisément le groupe : *« Pouvez-vous nous décrire une situation où vous avez été en lien avec ces notions d'« aide » et de « confiance » ? »* Trois professionnels ont pu exprimer des exemples détaillés. Le superviseur interroge les autres participants suite à l'évocation des expériences énoncées : *« Qu'est-ce que cela vient dire de comment vos collègues voient leur métier ? »* C'est une manière indirecte de complimenter les compétences professionnelles des collègues, et de fédérer un esprit de groupe.

Le superviseur propose un ancrage des compétences professionnelles énoncées par la question suivante : *« A quoi verrez-vous, effectivement, d'ici la prochaine séance que vous êtes chacun, en lien avec ces notions d'« ouverture ou de bienveillance » et de « frontières ou distance professionnelle » ? »* Suite à un tour de table

pour chaque participant, le superviseur conclut : « *En quoi ce que vous venez d'exprimer, peut être révélateur de changements positifs dans l'avenir?* » Les participants répondent : « *Repérer plus facilement les discours délirants* », « *apprendre à travailler avec ce qui nous impressionne encore aujourd'hui...* »

A la fin de la séance, le superviseur propose un petit exercice ludique dans lequel chaque participant prend un temps individuel de réflexion pour écrire sur un papier l'intitulé qu'il donnerait à cette séance de supervision. Les participants peuvent noter également un personnage qui incarnerait pour eux les compétences ou valeurs professionnelles énoncées. Les réponses individuelles seront évoquées en début de séance prochaine.

Cette structure de questionnements peut être aidante pour réaliser un travail de réflexion autour de l'éthique professionnelle. Les interventions de l'ensemble du groupe de supervision ont permis un travail progressif vers une réflexion sur le sens que chaque professionnel attribue à son métier, et ceci malgré la difficulté et les limitations de leurs missions. Plusieurs séances ont été nécessaires afin de parler de la situation de M<sup>me</sup> E., sous l'angle des aptitudes professionnelles nécessaires pour l'accompagner au mieux, tout en respectant son choix de rester à domicile, et de refuser les soins.

Parallèlement, nous avons progressivement remis en lumière les compétences professionnelles déjà présentes au sein de cette équipe, alors qu'elles avaient disparu de leur discours : « *Que se passe-t-il dans les moments où vous vous sentez une bonne professionnelle? Quelles compétences mettez-vous alors en œuvre?* ». C'est alors qu'une narration alternative autour des réussites professionnelles a pu naître au fur et à mesure, par petites touches successives, pour s'épaissir jusqu'à prendre la place d'un discours dominant et partagé par toute l'équipe soignante.

## « Conversation définitionnelle » et développement d'une identité professionnelle partagée

Afin de poursuivre ce premier travail autour des cartes d'identité et d'action, et de compléter les questions de club de vie concernant les réussites professionnelles, l'outil de la « conversation définitionnelle », présenté en thérapie narrative (White, 2007), permet de renforcer le travail autour des actions en lien avec l'identité professionnelle. La « conversation définitionnelle » encore nommée « témoin extérieur » est inspirée de l'expérience de Tom Andersen sur les « équipes réfléchissantes » (Andersen, 1987), et de Barbara Myerhoff qui a étudié les rituels de réintégration de personnes marginalisées ayant perdu espoir, dans les sociétés aborigènes. Elle propose le terme de « cérémonie définitionnelle », qui « (...) traite des problèmes d'invisibilité et de marginalité; ce sont des stratégies qui offrent l'occasion de se dévoiler dans ses propres mots, et de recueillir des témoignages de sa propre valeur, de sa propre vitalité et de son être » (Myerhoff, 1982-1986). Afin que cet outil puisse démontrer sa puissance, le superviseur se doit d'être vigilant à garantir la bienveillance et la confiance au sein du groupe. La conversation définitionnelle s'avère utile dans les moments de calme où la pensée est plus aisée, comme dans les moments de crise afin de faciliter l'ancrage dans ce qui fonctionne.

Partant du postulat que « l'identité est une construction sociale » (White, 2009), il semble intéressant de faire intervenir l'ensemble du groupe de supervision

pour mettre à jour, ancrer les ressources de chaque supervisé. Le groupe donne en effet l'opportunité au participant qui s'exprime, d'ancrer socialement des récits alternatifs, et de créer une identité professionnelle renouvelée, ceci de par l'exploration et la redéfinition de chemins identitaires centrés sur les compétences. De plus, au-delà de la restructuration individuelle, se façonne une identité collective.

Voici comment la conversation définitionnelle peut être adaptée à un contexte de supervision. Lorsqu'un participant évoque la situation qui lui pose question, le reste du groupe a pour consigne d'écouter son collègue en notant les mots qui montrent ce à quoi il accorde de la valeur dans son travail. Le superviseur questionne chacun des membres du groupe sur les mots qu'il a retenu, ou une image qui lui est venue, concernant ce qu'il vient d'entendre du récit de son collègue. Le superviseur interroge chaque participant sur le lien qu'il fait entre les mots entendus et sa propre expérience professionnelle. Enfin, le superviseur peut ponctuer son questionnement sur ce que chacun a appris de cette conversation. Après avoir pris le temps d'écouter tous les membres du groupe, le superviseur guide le participant qui a évoqué sa situation initialement, par des questionnements de même type, permettant une « re-re-narration » (White, 2009) et une utilisation de l'information de manière rétroactive. Le superviseur fait énoncer au participant les mots qu'il a entendus de ses collègues, qui l'ont particulièrement touché. Le superviseur interroge les changements qu'entraîne cette conversation, sur l'image que le participant a de lui-même en tant que professionnel. Ainsi, nous travaillons en supervision, à la fois la reconstruction de l'identité personnelle en lien avec le travail, et à la fois la construction d'une identité professionnelle commune. Ce qui permet un confort majoré du professionnel dans ses accompagnements, et l'augmentation de ses compétences. Par isomorphisme, nous pouvons poser l'hypothèse que les aptitudes et ressources des personnes aidées seront également magnifiées.

L'isomorphisme est un concept mathématique, repris et transformé au sein de la thérapie systémique familiale. Par la notion d'isomorphisme, il y a « comparaison entre les caractéristiques d'un système modèle et les caractéristiques du système étudié. L'isomorphisme consiste à procéder à l'analyse exhaustive des analogies de ces systèmes et d'en ressortir les caractéristiques structurelles similaires » (Lernout, 2005). Nous pouvons donc penser que le travail d'ouverture à une nouvelle narration lors de la supervision peut avoir des résonances sur les autres systèmes en jeu, à savoir ici, celui de la personne aidée et de sa famille, de l'institution, des partenaires médico-sociaux... Cela signifie que les idées évoquées lors de la supervision, les récits co-élaborés, peuvent impacter de manière isomorphique, la structure de pensée qui naît au sein des systèmes associés. C'est ainsi que la « cérémonie définitionnelle » permet l'émergence d'un discours professionnel alternatif, au-delà d'un discours qui enferme les personnes accompagnées dans leurs dysfonctionnements ou symptômes. « Le problème cesse de représenter « la vérité » à propos de l'identité des gens. » (White, p. 19, 2007). Un récit alternatif centré sur les ressources émerge alors, au-delà des impasses communicationnelles dans la relation soignant/soigné. De nouvelles solutions peuvent alors être pensées pour affronter la situation difficile vécue par le professionnel sous un autre angle de représentation.

Afin d'illustrer le type de questionnements d'une « conversation définitionnelle », nous choisissons de vous présenter un groupe d'aides à domicile ayant été habituées à l'usage d'un mode de communication institutionnelle basé sur le double lien, entraînant méfiance et jugement chez chacun des professionnels. Au commencement de ce groupe de supervision, la confidentialité a été mise à mal à deux reprises par les participants eux-mêmes. Ceci a nécessité un recadrage concernant les règles de fonctionnement d'un groupe de supervision, et l'élaboration d'un contrat d'engagement signé de tous. Il a fallu deux années pour que ce groupe puisse expérimenter que l'évocation de difficultés professionnelles n'est pas synonyme d'incompétences ou de manquements. Puis deux années supplémentaires, afin que la parole puisse être prise par tous les supervisés. Nous allons prendre l'exemple d'une séance récente où une conversation définitionnelle a fait basculer le processus dans une bienveillance acquise pour le groupe.

Une aide à domicile, que nous allons nommer Guillemette, présente une situation d'inquiétude concernant une bénéficiaire, Mme V. Elle souhaiterait être plus aidante auprès de cette bénéficiaire. Guillemette est envahie par un sentiment d'épuisement. Elle ne peut décrire M<sup>me</sup> V. que sous l'angle de ses troubles, son identité se limitant à ses symptômes d'hallucination, d'agressivité, voire de rejet à l'égard des professionnels.

Lorsque je tente de questionner Guillemette sur les compétences qu'elle aurait besoin de développer afin de faire face à la situation de M<sup>me</sup> V., elle ne parvient pas à me répondre. J'ai alors recours aux participants du groupe, en proposant à chacun d'écrire sur une feuille de papier, un mot, une expression ou une image traduisant ce qui semble important pour Guillemette dans la conception qu'elle détient de son travail. Sont énoncés par chacun des collègues ainsi que par le superviseur : « *l'attention aux besoins* », « *la détermination* », « *la réaction* », « *l'initiative* », « *l'énergie* », et « *l'engagement* ». Les images de « *force protectrice* », et de « *pilier solide* » sont évoquées. Au cours de ce travail sémantique, s'est tissé un travail complémentaire autour du repérage des besoins de la bénéficiaire : « *la rassurer* », « *l'aider à prendre soin de son image* », « *la complimenter* », « *lui proposer des activités de lecture* ». M<sup>me</sup> V. semble particulièrement apprécier les moments d'échange avec les aides à domicile, dans une réciprocité de lien. Naît alors le projet de faciliter ces temps d'échange, lors de sorties accompagnées pour effectuer les courses alimentaires. Ceci a pour but de limiter la tendance à l'isolement de la bénéficiaire.

Lors de la deuxième étape du questionnement, le superviseur interroge les autres participants : « *Suite à cette discussion autour de l'accompagnement de M<sup>me</sup> V., à quelle autre situation professionnelle cela vous renvoie-t-il ?* » Une aide à domicile prend la parole et évoque une expérience où elle s'est sentie également très investie auprès de M<sup>me</sup> B., une autre bénéficiaire. M<sup>me</sup> B. supporte douloureusement la solitude et déclenche, malgré elle, des crises d'angoisse précisément au moment du départ des aides à domicile. M<sup>me</sup> B. parvient ainsi à gagner du temps de présence. Les qualités d'« *écoute* », de « *réassurance* », alliées à un « *dynamisme* », et à une « *détermination suffisante* » sont évoquées par le groupe comme nécessaires pour parvenir à ce que M<sup>me</sup> B. s'apaise et canalise ses angoisses. C'est l'occasion pour une autre participante nouvellement embauchée, de détenir des pistes d'intervention afin de répondre aux besoins de M<sup>me</sup> B. avec plus d'aisance et de confort.

Avant que la séance ne se termine, le superviseur questionne les participants sur ce qu'ils ont appris, suite à la discussion autour de la situation de Guillemette. Une première participante explique: «*J'ai pu voir M<sup>me</sup> V. sous un tout autre angle... avec ses besoins, et ce que je peux faire concrètement la prochaine fois pour y répondre*». Une autre aide à domicile poursuit: «*Je me rends compte que même si on n'a pas toujours la même façon de travailler, fondamentalement, on a une même idée de notre métier...*»

La séance se termine et le superviseur précise que le travail se poursuivra la prochaine fois avec une autre situation professionnelle. Se construit alors une histoire de compétences professionnelles, où chaque participant peut s'exprimer, ce qui entraîne une sensation de dynamisme et de cohésion de groupe au sein d'une équipe bienveillante. Afin de conclure ce dialogue autour des compétences professionnelles, le superviseur a proposé ici un ancrage écrit avec la réalisation d'un «brevet des aptitudes partagées par l'équipe» puis le visionnage du film *Intouchables*<sup>1</sup> (Toledano et Nakache, 2010) qui retracent une histoire réelle autour d'une relation d'aide vécue comme exemplaire. Le brevet a permis un travail autour d'une identité professionnelle commune, et d'une éthique partagée. Les documents écrits sont en effet très aidants (White et Epston, 1990) et permettent un ancrage du dialogue alternatif centré sur les compétences, élaboré lors des séances de supervision. De ce fait, est rendue possible une pérennisation des ressources ainsi conscientisées. Quant au travail effectué à partir du film *Intouchables*, nous avons travaillé autour de plusieurs saynètes à la suite desquelles chaque participant a pu énoncer successivement: 1) «*un mot ou une expression montrant ce qui a pu être aidant dans la relation d'aide mise en scène*», 2), «*une image représentant ce que cette relation soignant/soigné mise en scène défend comme valeur*», 3), «*une expérience professionnelle en lien avec ces mots et cette image*» et 4) «*les apprentissages effectués par chaque participant suite à cet exercice*».

Il est à noter que l'outil de la «cérémonie définitionnelle» peut entraîner l'émergence d'émotions, qu'il est important de contenir afin de rester dans la «fenêtre de tolérance» (Minton et Ogder, 2000). Les exercices de respiration, tels que la cohérence cardiaque (O'hare, 2012) et de pleine conscience peuvent s'avérer très utiles à ce propos. Si l'émergence émotionnelle ne permet pas au professionnel de parvenir à mettre en pratique ces exercices lorsqu'il est seul, le superviseur peut proposer une mise en pratique au sein du groupe. Le groupe est en effet souvent apaisant, permettant le lieu de nouveaux apprentissages.

Dans cette situation de supervision, l'outil de la «cérémonie définitionnelle» a permis à Guillemette de se décaler d'une vision uniquement symptomatique de M<sup>me</sup> V., dans laquelle se confondait son identité. De plus, les symptômes hallucinatoires, et d'agressivité de M<sup>me</sup> V. ont été étudiés sous l'angle d'une tentative d'adaptation à un contexte vécu comme douloureux par la bénéficiaire. Est également soulignée la présence d'un phénomène d'isomorphisme entre le vécu d'impuissance et de rejet de Guillemette, qui renvoie à la problématique intrafamiliale abandonnique de M<sup>me</sup> V. Cet isomorphisme est le signe d'une forte alliance entre Guillemette et la bénéficiaire. En effet, le comportement d'isomorphisme à l'œuvre au sein des équipes relève souvent d'un haut niveau d'affiliation avec la personne accompagnée. Expliciter ce phénomène permet d'aller au-delà d'attitudes d'accusation ou de disqualification.

<sup>1</sup> Un film de Éric Toledano, Olivier Nakache, interprété par François Cluzet et Omar Sy, Produit par BBDA Quad Productions, Sortie en France: 02/11/2011, Année de production: 2010.



Ce repérage des isomorphismes dysfonctionnels à l'œuvre dans la relation de soin, provenant des systèmes intrafamiliaux du bénéficiaire qu'il agit par réaction homéostatique, permet au professionnel de porter un nouveau regard sur les séquences interactionnelles avec la personne accompagnée. Ainsi, la représentation du problème et de son traitement change au sein du groupe de supervision. Cette représentation s'allie à des attitudes comportementales qui entraînent une modalité particulière de *contact relationnel*, qui colore émotionnellement la relation avec M<sup>me</sup> V. C'est ainsi que le sentiment d'impuissance ressenti chez Guillemette fait place à l'élaboration d'un nouveau projet d'accompagnement. L'attitude agressive de M<sup>me</sup> V., associée à un sentiment d'abandon et de rejet, fait place à une reconnaissance de l'aide apportée par les aides à domicile. Nous posons l'hypothèse qu'une relecture centrée sur les compétences et valeurs professionnelles des supervisés, entraîne par réaction isomorphique une remise en contact de la personne accompagnée avec ses propres ressources et valeurs identitaires pour faire face au problème. Un changement au niveau des représentations entraîne donc un changement au niveau émotionnel et comportemental de la personne supervisée, puis de la personne accompagnée. C'est ainsi que Guillemette reprend progressivement confiance en ses capacités, et que M<sup>me</sup> V. se remet en contact avec les ressources qu'elle a déjà mises en œuvre face à des épreuves passées de sa vie : la « *force de se battre* », la « *détermination* » et le « *courage* ». Il s'agit ici d'une « contamination » positive, d'un isomorphisme fonctionnel, de représentation et de structure de pensée. M<sup>me</sup> V. emprunte à son tour les nouvelles représentations de Guillemette, qui ont été coconstruites avec le groupe de supervision. En effet, M<sup>me</sup> V. explique à Guillemette « *c'est comme si je voyais maintenant le verre du côté à moitié plein...* ». Les symptômes, les comportements adaptatifs de M<sup>me</sup> V. font progressivement place à des comportements d'apaisement, d'ouverture, et d'espoir.

## Collage de la Famille Symbolique et ancrage des compétences professionnelles en supervision individuelle

Le Collage de la Famille Symbolique (Dellucci et Bertrand, 2012) est un outil de stabilisation relationnelle centré sur les ressources, élaboré par Hélène Dellucci. Il permet au professionnel confronté à des situations d'impasse, de s'identifier à des figures d'attachement symboliques bienveillantes. Par un dialogue intérieur avec la figure d'attachement symbolique, le professionnel construit des pensées alternatives, et trouve des pistes de solution face à la situation. Il retrouve ainsi un contact avec ses ressources et peut se projeter dans son utilisation concrète.

### Vignette clinique : Sophie

Lorsque je rencontre Sophie, elle exerce depuis un mois en tant que cadre adjointe d'une équipe éducative. Au moment où elle prend ses fonctions, la cadre est en arrêt maladie, qui sera par la suite renouvelé. Elle se retrouve avec des missions pour lesquelles elle n'est pas encore formée, et auxquelles elle



doit faire face. Une semaine après son arrivée, l'une des éducatrices fait une tentative de suicide grave, la troisième en un an. L'ensemble de l'équipe est très investie dans l'aide que chacun tente d'apporter à sa manière, au mieux de ses possibilités. Malgré l'énergie déployée pendant plusieurs mois pour tenter d'aider et de soutenir leur collègue, l'équipe reste avec le sentiment douloureux que leur soutien, et leur amitié «*n'ont pas suffi*». Sophie est bouleversée par l'événement suicidaire, et par la souffrance de l'équipe. De plus, elle doit gérer des situations professionnelles où elle est confrontée à des contextes de maltraitance et d'urgence. Ses capacités professionnelles sont fortement mises à l'épreuve, de par les limites que cela lui fait franchir. Sophie se positionne comme jamais elle n'a eu à le faire jusqu'à présent. L'ensemble de ce contexte la renvoie à une histoire personnelle en résonance avec des problématiques autour de la mort, du suicide, et de dysfonctionnements familiaux passés (enchevêtrement, parentification, vécu d'abandon...). La fermeture du service est fort probable suite aux arrêts maladie multipliés des éducatrices, épuisées psychologiquement par ce contexte de soutien à leur collègue suicidaire, et de situations professionnelles confrontantes.

Sophie fait alors une demande de supervision individuelle, dans un moment où elle se sent «*partir en morceaux*». Elle explique «*que les remparts s'effondrent les uns après les autres*». Nous travaillons la question de savoir comment parvenir concrètement «*à garder debout les remparts*». Sophie explique que les jeux de rôle sur internet lui permettent d'aller dans un autre monde et de «*se couper*» de la situation professionnelle actuelle. Le dessin lui offre également la possibilité de «*s'évader*». L'écriture de romans lui permet, dit-elle, d'avancer par rapport aux dysfonctionnements présents dans sa famille. Sophie nous décrit de nombreuses compétences dans le domaine de l'imaginaire. La proposition du Collage de la Famille Symbolique paraît ici un outil adapté à la sensibilité et aux besoins de Sophie. Nous lui expliquons que cet exercice peut aider les professionnels lorsqu'ils sont confrontés à des situations de crise importantes.

Lorsque le superviseur lui pose la question de savoir «*de qui elle souhaiterait être accompagnée ou guidée dans l'épreuve professionnelle qu'elle vit actuellement*», Sophie répond immédiatement : «*ma mère*». Le superviseur l'oriente à réfléchir à un personnage symbolique, qui ne fait pas partie de sa vie quotidienne, et qui pourrait la guider... Sophie réfléchit, mais reste sans réponse. Le superviseur lui suggère alors l'idée qu'éventuellement, dans les jeux de rôle qu'elle pratique sur internet, il pourrait y avoir des personnages aidants par rapport à sa situation professionnelle. Sophie cite le nom d'«*Eliane*» qui est la meilleure amie virtuelle de son personnage.

Le superviseur la questionne alors sur les qualités que détient Eliane. Sophie explique qu'«*Eliane sait écouter, faire rire, et guider les personnes dans leur créativité*». Le superviseur interroge Sophie sur ce qui fait qu'elle admire particulièrement ce personnage : «*sa force de caractère*» répond-elle. Sophie poursuit : «*elle ne se laisse pas faire, et elle n'hésite pas à dire ce qu'elle pense. Elle est très patiente et persévérante : quoi qu'il arrive, elle s'accroche*».

Le superviseur sollicite Sophie afin de savoir s'il existe un autre personnage qui pourrait l'aider dans la situation professionnelle qu'elle vit actuellement. Alexandra, la mère adoptive virtuelle d'Eliane, «*est une femme très maternelle et protectrice qui encourage ses petits à sortir du nid, tout en surveillant qu'il n'y ait pas d'aigle dans le ciel*». Sophie précise que c'est «*une femme simple et accessible malgré ses origines nobles. On peut lui parler facilement de tout sujet. C'est une femme qui trouve des solutions d'apaisement dans les situations de tension*».

Suite à cette description, le superviseur questionne Sophie sur le dialogue qu'elle pourrait avoir avec Eliane et Alexandra, si elles étaient présentes à cet entretien, afin de l'aider à traverser la situation professionnelle qu'elle vit. «*Eliane me dirait: va faire les magasins, ça te fera du bien.*» Sophie ajouterait: «*Tu as déjà fait beaucoup de choses, n'angoisse pas de ne pas réussir à en faire plus.*» Elle continue: «*Ne te laisse pas marcher sur les pieds, donne ton avis, apprends à dire les choses!*». Quant à Alexandra, elle pourrait dire: «*Sophie, prends une épée et défends-toi!*».

Le superviseur propose alors à Sophie de retranscrire cette dernière phrase à la lumière de sa situation professionnelle. Ce qu'elle reformule ainsi: «*affronte tes problèmes, ne continue pas à les mettre dans une boîte.*» Le superviseur effectue le recadrage suivant: «*mettre vos problèmes dans un contenant, est peut-être la meilleure solution que vous ayez trouvé actuellement pour pouvoir continuer à faire face...*».

Il continue en sollicitant Sophie sur ce qu'elle imagine qu'Eliane pourrait lui donner comme conseil afin précisément continuer à avancer dans la situation actuelle. Eliane évoquerait: «*repose-toi Sophie, fais ce que tu aimes... pour te laisser du temps et assimiler les choses.*» Selon Sophie, Eliane lui dirait également: «*Il faut que tu arrêtes de croire que tu portes le monde sur tes épaules.*»

Le superviseur demande à quoi Sophie verra concrètement qu'elle commence à ne plus porter le monde sur ses épaules. Ce à quoi elle répond: «*quand je me sentirai responsable et non plus coupable. Je sais que je ne pourrai avancer sur cette question que si je travaille cette pensée négative en lien avec la mort de mon frère.*»

Le superviseur lui demande s'il y aurait autre chose que lui conseillerait Eliane. Sophie répond: «*dessiner.*»

Le superviseur lui propose alors de réfléchir à ce qu'Eliane dirait de la personne qu'elle est, si elle était présente à cette séance de travail. Sophie explique que «*ce n'est pas facile de se trouver des qualités...*», puis elle poursuit: «*Eliane dirait que je suis gentille... et accessible même quand je ne suis pas bien.*»

Le superviseur ressent également sa capacité à demander de l'aide, et complimente Sophie sur cette qualité: «*Comment faites-vous pour rester accessible quand vous souffrez?*». Ce à quoi Sophie répond: «*je pense qu'échanger avec les personnes qui veulent m'aider, peut toujours m'apporter quelque chose.*»

Le superviseur poursuit: «*Que partagez-vous, qu'avez-vous en commun avec Eliane?*». Sophie énonce: «*la patience, même si Eliane en a plus que moi.*» Le superviseur questionne Sophie: «*comment cette patience peut-elle vous être utile face à la situation professionnelle que vous traversez?*». Sophie répond: «*continuer à y croire. Croire qu'il y aura des jours meilleurs.*» Le superviseur lui demande ensuite si elle peut évoquer une histoire, une expérience où sa patience et son accessibilité lui ont été précieuses. Cela la renvoie à une situation familiale, où aujourd'hui elle est parvenue à retrouver un équilibre.

Le superviseur questionne Sophie sur les mots et expressions que pourrait nous dire Eliane, concernant ce à quoi elle accorde de la valeur dans sa vie. Sophie énonce: «*avoir une forte conscience professionnelle, être attentive aux besoins des autres, être à l'écoute, et toujours croire qu'il existe une solution.*» Le superviseur lui propose de réfléchir à une anecdote qu'Eliane pourrait évoquer pour illustrer ses propos. Sophie parvient avec aisance à raconter deux histoires que le superviseur écoute de manière attentive, tout en l'incitant à des descriptions précises et détaillées, afin d'ancrer ses expériences positives.

Le superviseur interroge désormais Sophie au sujet du dialogue que pourrait avoir Alexandra avec elle concernant sa situation professionnelle. Sophie précise que ce personnage lui ressemble trop, et qu'elle ne lui paraît pas assez différenciée de sa propre personne pour pouvoir l'aider. Le superviseur propose alors à Sophie de réfléchir à ce qu'elle a appris du dialogue avec Eliane. Sophie explique : *« je ne suis pas obligée de rester seule, j'ai le droit de demander de l'aide quand je sens que ça ne va pas. (...) Mais il y a le risque que le masque tombe, que le dernier rempart s'effondre... J'ai cependant l'espoir que ça permettra de reconstruire un rempart plus costaud. »* Elle poursuit : *« J'apprends également de ce dialogue avec Eliane, que si je ne m'occupe pas un peu de moi, je ne pourrais pas m'occuper des autres. »*

Le superviseur propose alors à Sophie d'évaluer sur une échelle entre 0 et 10 : 10 étant le soin accordé à elle-même lui permettant d'aider autrui, et 0 étant l'absence de soi à l'égard elle-même. Sophie se positionne alors à 2,5/10 : *« je prendrai le temps de me maquiller »* dit-elle. Le superviseur lui fait préciser à quoi elle observera qu'elle sera à 3/10. Sophie indique : *« je mettrai un petit bijou, juste pour le plaisir de le porter. »* Elle poursuit spontanément dans la projection proposée, en précisant qu'elle sera à 4/10 quand elle lira à nouveau des romans, à 5/10 lorsqu'elle re-cuisinera, et à 6,5/10 quand elle parviendra à régler ses problèmes administratifs.

La séance de supervision individuelle se termine sur la proposition de faire un collage représentant Eliane dans ses qualités. Sophie accepte avec plaisir cette proposition, qui lui redonne le sourire : *« je ferai cela dès ce midi sur mon temps de pause. Ça va bien me plaire. »* Le superviseur lui suggère d'observer d'ici la prochaine séance, les moments où elle se situe à un peu plus de 2,5/10.

A la deuxième séance de supervision, Sophie indique aller beaucoup mieux. Elle a affiché dans son bureau le collage de son personnage symbolique, Eliane. Sophie explique le regarder dès qu'elle entre dans son bureau, ce qui lui procure, dit-elle, une réelle aide. Lors de cette deuxième séance, le superviseur élabore avec Sophie une lettre que lui adresserait Eliane dans le but de l'aider à *« faire face »* à ses difficultés au niveau professionnel. Sophie emporte avec elle cette lettre co-écrite et précise que *« cette lettre, est comme un cadeau »*.

Le superviseur propose à Sophie d'écrire une deuxième lettre prenant en compte les conseils d'Eliane, afin de décrire sa vie quotidienne dans un futur de dix ans : une lettre venant du futur (Cappacchione, 1979 ; Dolan, p.180, 2001). Sophie réalisera cette deuxième lettre plusieurs semaines plus tard. Elle explique : *« cette lettre me permet d'être plus sereine au boulot, malgré le risque d'une nouvelle tentative de suicide de ma collègue éducatrice »*. Sophie exprime le souhait de protection au mieux, quoi qu'il arrive à sa collègue suicidaire : *« Si elle tombe dans l'abîme à nouveau, je ne veux pas tomber en même temps qu'elle. »* Les échanges portent alors sur ce dont elle a besoin pour sa protection. Sophie répond : *« mettre Sophie dans une petite boîte, afin de laisser place à la professionnelle avec sa blouse blanche symbolique et protectrice »*. Le superviseur propose de réfléchir à une ritualisation possible afin qu'elle puisse parvenir à prendre ce rôle professionnel cadrant et protecteur. Sophie choisit de retrouver sa bague de cristal (qu'elle avait égaré), de la porter, de l'enlever lorsqu'elle prend ses fonctions de cadre, et de la mettre dans sa petite boîte lors des échanges entre collègues.

Nous voyons ici combien les questions inspirées des paysages d'action, d'identité, et du club de vie (White, 2007), permettent un ancrage en détail des éléments ressources apportés par le dialogue intérieur entre le personnage symbolique et la personne supervisée. Sophie a ainsi pu se remettre en contact avec ses ressources pour maintenir le cap de manière professionnelle, dans un moment de crise institutionnelle majeure.

## Discussion

Contrairement à des outils qui nécessitent un respect rigoureux de la structure des questionnements, ces outils visent une utilisation personnalisée et libre du superviseur, avec l'unique exigence d'une posture thérapeutique centrée sur les solutions : à savoir l'utilisation d'un langage centré sur les compétences, une position basse du thérapeute, un travail sur les objectifs. L'illustration de la richesse de ces outils provient de l'observation de professionnels qui parviennent à aller au-delà des impasses, et à se recentrer sur l'essence de ce qui leur est important de défendre au niveau de leurs valeurs. Ce qui leur permet de retrouver du sens et de la cohérence dans les actions qu'ils mènent auprès des personnes accompagnées.

À la lumière des illustrations de supervision détaillées dans cet article, plusieurs questions nous semblent, dès maintenant, intéressantes à discuter. Comment permettre aux professionnels d'évoquer leur situation de supervision sous l'angle de leurs compétences et celles de l'ensemble de l'équipe ? Comment parvenir à faire émerger une éthique professionnelle commune ? Quels résonance et isomorphisme des systèmes existent-ils entre les professionnels supervisés et les personnes qu'ils accompagnent ?

Dans la première illustration clinique, nous avons évoqué le travail qu'il est possible de réaliser en supervision groupale, autour des succès professionnels et des exceptions, face à des ressentis d'impuissance, et de perte de confiance. Lors de la première vignette de supervision, Adrienne a pu retrouver contact avec des expériences professionnelles positives en lien avec ses objectifs de changement. La professionnelle a pu allier des termes qui lui paraissaient initialement opposés, à savoir ceux de « limite » et de « bienveillance ». Elle a pu exprimer des valeurs professionnelles qui lui étaient chères, et pour lesquelles elle souhaitait laisser plus de place pour une meilleure qualité dans ses accompagnements. Nous voyons combien l'exploration détaillée des exceptions devient « des portails ou des fenêtres pour accéder à des histoires nouvelles et différentes » (Morgan, 2010). Ces questions centrées sur les exceptions permettent aux supervisés de se protéger de l'invasion par des informations centrées sur le problème. En effet, le seul fait de s'interroger entre professionnels sur l'histoire du problème, sur les détails de sa survenue et sur ses conséquences, renforce incontestablement la focalisation sur le problème. Les professionnels restent alors souvent bloqués parce qu'ils ont trop d'informations (et non trop peu), ou trop d'informations sur le problème, et pas assez sur la solution (O'Hanlon, et Weiner-Davis, 1995). Le travail du superviseur va être ici de commencer à faire habiter des histoires professionnelles alternatives et à les faire vivre. Les personnes supervisées expérimentent ainsi de nouvelles images d'elles-mêmes, de nouvelles possibilités relationnelles et perspectives d'avenir (Freedman et Combs, p. 16, 1996).

Elles peuvent alors circuler d'une « carte » à une autre, faire passer au premier plan une nouvelle histoire sur leurs compétences professionnelles. Chaque supervisé peut dès lors garder son ouverture vers l'élaboration de solutions, et remobiliser l'espoir d'une amélioration de la relation d'aide et de la situation de la personne accompagnée.

Au cours de la deuxième vignette de supervision, nous observons combien le fait d'interroger les exceptions permet de mettre en exergue les qualités professionnelles de l'ensemble des supervisés. Le professionnel est guidé progressivement à aborder la situation difficile vécue sous l'angle des ressources qu'il peut déployer individuellement et collectivement pour augmenter le confort dans la relation d'aide. Une histoire de réussite partagée se déploie au cours de la séance. Les outils narratifs tels que le paysage d'identité, le paysage d'action, le club de vie et l'externalisation du problème (« Hitchcock ») permettent un ancrage solide des compétences professionnelles, dans un esprit de coopération. Nous remarquons combien la parole circule entre les participants lors de la supervision, chacun pouvant s'identifier aux compétences et valeurs énoncées. Ce travail de fédération de groupe a été particulièrement utile dans un contexte institutionnel où les aides-soignantes étaient en quête de reconnaissance. Parler de ce qu'elles savent bien faire a permis de briser un climat de jugement et de méfiance. S'est ainsi ouvert un climat de bienveillance, de coopération, où la communication n'est plus vécue comme un danger. Cette réflexion autour de la question de : « *comment parvenir à faire émerger une éthique professionnelle commune* », a pu s'approfondir grâce aux questionnements que propose l'approche narrative. Questionnements précieux afin de travailler en profondeur cette notion d'identité professionnelle de manière précise et concrète à l'aide de questions de « haut niveau de différenciation » se référant au dernier niveau d'échafaudage (White, 2009).

Dans la supervision groupale d'aides à domicile avec Guillemette, nous avons travaillé autour de l'outil de la « cérémonie définitionnelle ». Nous avons pu observer comment chaque participant a constitué progressivement de nouvelles significations quant à la lecture de leur réalité professionnelle, tout en développant une cohésion de groupe puissante. Une « *multisémié* » (Cabié et Isebaert, 1997) devient alors possible, de par des questionnements autour des compétences professionnelles. En effet, Wittgenstein explique que c'est notre langage qui crée notre réalité (Wittgenstein, 1953). A nous, en tant que superviseur, d'orienter les professionnels sur un langage centré compétences et ressources, afin qu'ils puissent se raconter une autre histoire de leur vécu auprès des personnes accompagnées. Une nouvelle perception de la réalité est alors possible, et ouvre vers de nouvelles pistes et des éléments de solution face à la difficulté rencontrée. Une nouvelle « *carte* » (Korzybski, 1933) du territoire identitaire professionnel s'ouvre alors, et permet aux supervisés de s'imaginer et de se projeter dans l'absence du problème. Un contexte de choix (Cabié et Isebaert, 1997) de lecture de la réalité est à nouveau possible pour les supervisés, et une éthique professionnelle commune peut alors progressivement se co-fonder. Il est essentiel que les alternatives de perception développées lors de la séance de supervision soient reconnues par les participants comme une « *différence* » significative. En effet, une différence ne fait la différence que si elle est reconnue. L'unité d'information ou « *idée élémentaire* » peut se définir abstraitement comme « *une différence qui produit une autre différence* » (Bateson, 1972). Une construction mutuelle du

réel, autour d'une éthique professionnelle commune, se constitue au-delà de la recherche de la vérité ou de la réalité. Pour Bateson, c'est le « contexte » qui est déterminant. Il y a ici création d'un contexte où les ressources peuvent être mobilisées. Le premier objectif n'est pas de s'attaquer au problème ce qui a pour risque de le renforcer, mais de stimuler la créativité face aux solutions.

Quant à la supervision individuelle lors de laquelle nous avons proposé à Sophie l'outil du Collage de la Famille Symbolique, celle-ci nous évoque combien grâce à ce collage, elle a pu « retrouver pied », et s'accrocher à des repères en lien avec son éthique, afin de « réussir à rester dans des attitudes professionnelles même quand il y a une atteinte personnelle ». Ce dialogue avec la figure symbolique permet un « pas de côté », ouvrant une nouvelle perspective de ce qui est vécu professionnellement. Un recentrage sur une identité professionnelle retrouvée, avec de nouveaux repères, peut alors se réédifier à la lumière de ce dialogue intérieur. Ce qui lui a permis de retrouver sens dans ses positionnements professionnels, en cohérence avec l'idée qu'elle a de sa fonction de cadre d'une équipe en crise, et de ses valeurs personnelles et professionnelles.

Nous posons l'hypothèse que par la remobilisation de l'espoir chez des professionnels en situation d'impasse dans un accompagnement, nous entraînons par isomorphisme un processus de changement également chez la personne accompagnée. Un changement de vision de la réalité chez le professionnel, entraînerait une modification de la carte du monde chez la personne accompagnée. Une pensée nouvelle peut alors émerger, ainsi que des actions associées. Nous prenons alors conscience de notre responsabilité à penser nos accompagnements sous un angle qui met en lumière les ressources et les compétences. En effet, nous pouvons y mettre en lien la notion de prophétie autoréalisatrice que Merton développe en 1949. Il la présente ainsi : « c'est, au début, une définition fautive de la situation qui provoque un comportement qui fait que cette définition initialement fautive devient vraie » (Dellucci et Wolf, 2012). Par la suite, Mark Snyder poursuit les recherches autour des facteurs qui contribuent à l'influence sociale (Snyder et Stukas, 1999). Il observe que les individus adaptent leur perception et leur comportement, en fonction de l'opinion que leur interlocuteur détient à leur égard. Il paraît donc essentiel de porter un regard rempli d'espoir face aux personnes que l'on accompagne. Cette façon de voir les choses nécessite une vigilance quotidienne dans notre façon de penser et de communiquer entre professionnels.

## Pour conclure

Nous partons de l'hypothèse que lorsqu'un élément du système retrouve du sens par une nouvelle narration, cela occasionne des changements de points de vue et de comportements chez les personnes supervisées, mais également chez les personnes aidées par ces professionnels. Un travail sur le « moi » éthique professionnel devient alors une aide puissante pour redonner du sens à ses actions professionnelles, recréer la possibilité de poser des objectifs de travail, et donc de recréer l'espoir d'un changement possible. Un processus de changement est alors initié chez le professionnel, et peut permettre de restimuler le processus de changement chez la personne aidée par ce même professionnel. L'espoir permet d'ouvrir la possibilité de créativité pour trouver des solutions face à une



situation difficile, dans laquelle la personne aidée est sans repère, sans cohérence entre ses actions et son identité profonde. Remobiliser l'identité éthique professionnelle permet de retrouver sens et espoir dans les situations d'aide. Or, nous savons l'influence de nos pensées et points de vue sur les comportements d'autrui (Snyder et Stukas, 1999 ; Dellucci et Wolf, 2012). En tant que professionnel, nous avons la responsabilité de remobiliser l'espoir en nous, pour retrouver espoir dans les situations des personnes que nous aidons. Ceci peut être facilité par un travail sur le « moi » professionnel, en lien avec le « moi » de nos valeurs personnelles, grâce à la proposition d'outils proposés par la thérapie brève centrée sur les solutions, et par la thérapie narrative. Si nous parvenons à faire retrouver du sens dans les actions des supervisés, en lien avec leurs valeurs professionnelles, il est fort probable que les personnes aidées pourront elles-mêmes retrouver du sens dans leurs actions et ouvrir des pistes créatives pour faire face à leur situation.

*Correspondance :*

Cécile Bertrand  
Cercle de Compétences  
19, rue de la République  
69600 Oullins  
France  
cecile.bertrand.bzh@gmail.com

## Bibliographie

1. Andersen T., 1987. The Reflecting Team : Dialogue and meta-dialogue in clinical work. *Family Process*, 26, 415-28.
2. Bateson G., 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology. University Of Chicago Press. Pour la traduction française: *Vers une Ecologie de l'Esprit*, tome 1 (1977) et 2 (1980). Seuil, Paris.
3. Capacchione L., 1979. *The creative journal : The art of finding yourself*. Ohio University/ Shallow Press, Athens, OH.
4. Cabié M.-C., Isebaert L., 1997. *Pour une thérapie brève*. Erès, Toulouse.
5. Dellucci H, Bertrand C., 2012. Le collage de la famille symbolique et approche narrative. *Thérapie familiale*, Genève, 4, 33.
6. Dellucci H., Wolf F., 2011. Choisir ses représentations dans la relation d'aide au service de plus de confort et d'efficacité. *Thérapie familiale*, Genève, 2, 32.
7. Dolan Y.M., 1991. *Resolving Sexual Abuse. Solution Focused Therapy and Ericksonian Hypnosis for Adult Survivors*. W.W. Norton & Company. Pour la traduction française: *Guérir de l'abus sexuel et revivre* (2001). Satas, Bruxelles.
8. Freedman J., Combs G., 1996. *Narrative Therapy: The Social Construction of Preferred Realities*. W.W. Norton & Co Inc, New York.
9. Furman B., 2004. *Kids' Skills – Playful and practical solution-finding with children*.
10. Furman B., 2009. Congrès EBTA, Helsinki.
11. Isebaert L., 2005. *Kurzzeittherapie – ein praktischen Handbuch*. Die esundheitsorientierte kognitive Therapie. Georg Thieme Verlag, Stuttgart.
12. Isebaert L., 2005. *Colloque : Les troubles anxieux et dépressifs et la crise suicidaire*. Andrézieux.



13. Korzybski A., 1933. *Science and Sanity. An introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. The international Non-Aristotelian Library Publishing Company, Lakeville.
14. Miller S.D., Duncan B.L., Hubble M.A., 2001. *Pour en finir avec Babel*. Satas, Bruxelles.
15. Ogden P., Minton K., 2000. Sensorimotor psychotherapy: One method for processing traumatic memory. *Traumatology*, 6, 3, 149-73.
16. Morgan A., 2010. *Qu'est-ce que l'approche narrative? Une brève introduction pour tous*. Hermann/L'entrepôt, Paris.
17. Kaminsk M., 1993. *Definitional Ceremonies : Depoliticizing and Reenchanted the Culture of Aging. Voices and Visions of Aging: Toward a Critical Gerontology*. Eds. Thomas R. Cole, et al. Springer, New York, 257-274.
18. Lernout N., 2005. Comment utiliser le phénomène d'isomorphisme entre le système familial et le système des intervenants lors d'un placement en institution pour favoriser le changement sollicité? *Thérapie familiale* 2, 26, 197-212.
19. Myerhoff B., 1982. *Life history among the elderly: Performance, visibility and re-membering*. In Ruby J. (ed) *A Crack in the Mirror: reflexive perspectives in anthropology*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
20. Myerhoff B., 1986. *Life not death in Venice: Its second life*. In Turner V. and Bruner E. (eds). 1986: *The Anthropology of Experience*. University of Illinois Press, Chicago.
21. Ogden P., Minton K., 2000. Sensorimotor psychotherapy: One method for processing traumatic memory. *Traumatology*, 6, 3, 149-73.
22. O'hare D., 2012. *Cohérence cardiaque 365: Guide de cohérence cardiaque jour après jour*. Thierry Souccar édition, Vergèze.
23. O'Hanlon B., Weiner-Davis M., 1995. *L'orientation vers les solutions*. Satas, Bruxelles, traduction en 1999.
24. Snyder M., Stukas A.A., 1999. Interpersonal processes: The interplay of cognitive, motivational, and behavioral activities in social interaction. *Annual Review of Psychology*, 50, 273-303.
25. White M., 2007. *Maps of Narrative Practice*. W.W. Norton, New York. Pour la traduction française: (2009), *Cartes des pratiques narratives*. Satas. Collection Le Germe, Bruxelles.
26. White M., Epston D., 1990. *Narrative mean to therapeutic ends*. W.W. Norton, New York. Pour la traduction française: (2009), *Les moyens narratifs au service de la thérapie*. Satas, Bruxelles.
27. Wittgenstein L., 1953. *Philosophical Investigations*. Blackwell Publishing. Pour la traduction française: *Recherches philosophiques* (2005). Gallimard, collection Poche, Paris.

## Abstract

*Skill-focused narrative supervision. How can we tell ourselves another story about our professional skills? Preventing the risk of professional exhaustion.* – This article shows how the solution focused model (of Shazer & Kim Berg, 1978) combined with the tools of narrative therapy (White, 2007) suggests the reconstruction of a new language relating to the history of professional skills. By modifying the narration, the practitioners can «thicken» a new story and firmly fix a professional identity, while strengthening the existing skills and developing new ones. This makes possible some reevaluation work and brings about a feeling of cooperation between the participants. Furthermore the skill focused narrative approach during supervision enables the practitioners to work on the prevention of the risk of professional exhaustion in situations of crisis. The search for unique, isolated or even forgotten facts in the professional history of the participant allows the solidifying of a new professional identity «card». In this way, it is possible again to be in touch with the ethical professional self, which is sometimes strongly shaken in situations where there is no more space for

thinking. Then the participants can find meaning again in the professional actions they achieve, and in the possibility to project themselves in a future in which their actions will be linked to their personal and professional values. Through this work the practitioner can tell himself another story, different from the usual one. This approach, which combines the tools of the skill focused model with the ones of the narrative therapy, gives the possibility to chose another way of looking at problems, for both the practitioner and the person seeking help. This new perspective permits the opening of new possibilities regarding creative and co-constructed solutions when confronted by difficult situations.

## Resumen

*Supervisión narrativa centrada competencias. ¿Cómo contarse otra historia sobre sus competencias profesionales?* – Prevención del riesgo de agotamiento profesional. Este artículo muestra cómo el modelo centrado solución (de Shazer y Kim Berg, 1978), asociado con las herramientas de la terapia narrativa (White, 2007) propone la reconstrucción de un nuevo lenguaje que atañe a la historia de las competencias profesionales. Modificando la narración, los profesionales pueden «espesar» una nueva historia, y anclar sólidamente una identidad profesional, reforzar sus competencias y encontrar otras. Eso favorece un trabajo de revalorización, y acarrea un sentimiento de cooperación entre los participantes. Además, el enfoque narrativo centrado competencias en supervisión, permite trabajar con antelación la prevención que concierne al riesgo de agotamiento profesional frente a situaciones de crisis. La búsqueda de acontecimientos únicos y aislados incluso olvidados de la historia profesional del participante, permite el anclaje de una nueva tarjeta de identidad profesional. Así, es posible un nuevo contacto con el «mí» ético profesional, a veces fuertemente puesto en un estado lastimoso en situaciones donde el pensamiento no tiene más sitio. Los participantes pueden entonces recobrar un interés en los actos profesionales realizados, y la posibilidad de proyectarse en un futuro donde sus acciones están en lazo con sus valores personales y profesionales. De parte este trabajo, el profesional se cuenta otra historia, una historia alternativa a aquella que habitualmente se cuenta. Este enfoque que les alía las herramientas del modelo centrado competencias a los de la terapia narrativa permite la posibilidad de escoger una visión alternativa a lo que plantea problema, a la vez para el profesional, y para la persona acompañada. Esta nueva perspectiva permite abrir nuevos posibles que concierne a soluciones creativas coconstruidas, frente a situaciones difíciles.