



Le **GUIDE COMPLET**
pour les **SUPERVISEURS** et tous les **COACHS** !



Sous la direction d'Émilie **Devienne**

LE GRAND LIVRE DE LA

SUPERVISION



- Tout savoir sur le rôle et l'intérêt du superviseur
- Quels critères pour bien le choisir ?
- Comment devient-on superviseur ?

EYROLLES

LE GRAND LIVRE DE LA **SUPERVISION**

La supervision fait partie du paysage de l'accompagnement, qu'il soit thérapeutique, professionnel, social ou organisationnel. Elle est aujourd'hui l'un des piliers de la construction identitaire du praticien. Sa pratique concerne de près ceux qui sont supervisés : psychanalystes, psychothérapeutes, coachs, mentors, médiateurs, consultants, etc.

Si cette pratique s'impose au sein de la relation d'aide, que recouvre-t-elle vraiment ? Comment choisir son superviseur ? Comment se déroule une supervision ? Que permet-elle ? Comment devient-on superviseur ?

Pour répondre à ces questions et faire le point sur les spécificités de la supervision, cet ouvrage réunit les contributions originales de vingt-six spécialistes du sujet.

**Que vous soyez superviseur ou supervisé,
ce guide complet et didactique sera pour vous une référence.**

Sous la direction d'Émilie Devienne :

Jean-Yves Arrivé ; François Balta ; Dominique Baumgartner ; Philippe Bigot ; Denis Bismuth ; Joël Brugalières ; André de Châteauvieux ; Thierry Chavel ; Arnaud Constancias ; Annie Cottet ; Catherine Cudicio ; Nicolas de Beer ; Florence Gazeau ; Serge Ginger ; Reine-Marie Halbout ; Florence Lamy ; Isabelle Laplante ; Jacques-Antoine Malarewicz ; Gonzague Masquelier ; Benoît Melet ; Michel Moral ; Martine Renaud-Boulart ; Dominique Retourné ; Cécile Reveneau ; Jean-Louis Sentin



LE GRAND LIVRE DE LA SUPERVISION

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-57069-4

Sous la direction d'Émilie Devienne

LE GRAND LIVRE DE LA SUPERVISION

2^e édition

EYROLLES



Dans la même collection, chez le même éditeur :

France Brécard, Laurie Hawkes, *Le grand livre de l'analyse transactionnelle*

Fabien et Patricia Chabreuil, *Le grand livre de l'ennéagramme*

Angela Evers, *Le grand livre de l'art-thérapie*

Taibi Kahler, *Le grand livre de la Process Thérapie*

Gonzague et Chantal Masquelier, *Le grand livre de la Gestalt*

Le mot de la directrice d'ouvrage

Avant d'actualiser ce mot d'introduction à un ouvrage dans lequel vous serez sensible à l'expression de différents tons reflétant les personnalités des auteurs, j'ai relu ce que j'avais écrit dans la première édition parue en 2010. J'observe que l'esprit n'a pas changé, tandis qu'au contraire l'environnement de la supervision a beaucoup évolué. D'où l'importance de proposer aux coachs jeunes ou plus confirmés une édition enrichie de nouveaux textes. Merci aux contributeurs qui ont trouvé leur place dans ce contenu. Merci également à Marguerite Cardoso, notre éditrice, qui a bien mesuré l'intérêt de mettre à jour les réflexions sur ce sujet.

Comme souvent quand j'ai écrit ou dirigé des ouvrages, cela répondait à un besoin : celui de travailler en équipe, de confronter des points de vue et de créer un livre que j'aurais aimé trouver à un moment donné sur mon chemin.

Ce *Grand Livre de la supervision* ne fait pas exception à la règle.

- Travailler en équipe : une vingtaine de grands noms du coaching et, plus largement, de l'accompagnement professionnel, ont accepté de se lancer dans l'aventure avec moi. Aventure est le mot car ils ne savaient pas ce que l'autre écrivait ; ils pressentaient toutefois ne pas tous partager les mêmes regards sur le sujet. Aventure aussi car, comme toujours, l'écriture dit plus que l'on ne le pressent en commençant à prendre la plume. Aventure enfin puisque, maintenant, chacun de ces textes minutieusement documentés et structurés va prendre vie auprès de lecteurs aux motivations diverses.
- Confronter des points de vue : alors là... Ce sera une évidence au détour de chaque chapitre ! La polémique ne manquera pas d'animer des déjeuners entre pairs, j'en suis certaine. Ces textes écrits le plus souvent à la première personne se font l'écho d'expériences, de regards assumés et forts à la fois.
- Créer ce que j'aurais aimé lire : combien de fois, sur les bancs des formations au coaching que j'ai suivies, ai-je entendu prononcer le mot « supervision ». Très bien, certes, oui, d'accord, mais que recouvre-t-il vraiment ? Pourquoi est-ce si crucial dans un parcours professionnel ? Pourquoi toutes les associations professionnelles y sont-elles si attentives ? Qu'est-ce qui explique que les prescripteurs saisissent de plus en plus l'impérieuse nécessité que leurs prestataires fréquentent régulièrement un lieu de supervision ?

Et c'est ainsi que je suis aujourd'hui reconnaissante à tous les auteurs qui ont signé des textes dans cet ouvrage collectif d'avoir pris le temps de la réflexion pour mettre des mots sur une pratique.

Émilie Devienne

Sommaire

Partie I

LA SUPERVISION : FONDEMENTS ET MISE EN PRATIQUE

CHAPITRE 1 • LA SUPERVISION, UNE PRATIQUE CONTEMPORAINE ET DE TOUJOURS...	13
Reine-Marie Halbout	
CHAPITRE 2 • QUAND DÉCIDE-T-ON DE DEVENIR SUPERVISEUR ?	25
Joël Brugalières	
CHAPITRE 3 • L'INSTANT CRITIQUE EN SUPERVISION	35
Annie Cottet	
CHAPITRE 4 • DÉSIRS ET TABOUS EN SUPERVISION	45
André de Châteauvieux	
CHAPITRE 5 • DEVENIR ACCOMPAGNANT... ET LE RESTER : LA SUPERVISION, ENTRE PROFESSIONNALISATION ET PROFESSIONNALITÉ	57
Philippe Bigot	
CHAPITRE 6 • CONSTRUIRE SON IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DANS LA SUPERVISION	71
Reine-Marie Halbout	
CHAPITRE 7 • DE L'IDENTITÉ DE LA SUPERVISION : EN ROUTE VERS L'INDIVIDUATION ?	85
Arnaud Constancias	

CHAPITRE 8 • AUX FRONTIÈRES DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA SUPERVISION.....	97
Jean-Yves Arrivé	
CHAPITRE 9 • L'« AUTOSUPERVISION », EN ATTENDANT LA SUPERVISION.....	107
François Balta	
CHAPITRE 10 • « C'EST LA MARGE QUI TIENT LA PAGE » LA QUESTION DU CADRE EN SUPERVISION.....	115
Isabelle Laplante et Nicolas De Beer	
CHAPITRE 11 • CHOISIR SON SUPERVISEUR ET SA SUPERVISION.....	133
Jean-Louis Sentin	
CHAPITRE 12 • LA FORMATION À LA SUPERVISION, EN THÉRAPIE ET EN COACHING..	147
Serge Ginger	
CHAPITRE 13 • NOUS SOMMES TOUS DES MARGINAUX SÉCANTS.....	159
Jean-Louis Sentin	

Partie II

LA SUPERVISION : UNE DÉMARCHÉ PLURIELLE

CHAPITRE 14 • LA SUPERVISION DES COACHS À TRAVERS LE MONDE : SITUATION ET PERSPECTIVES.....	175
Dr Michel Moral et Florence Lamy	
CHAPITRE 15 • COACHING INTERNE : L'IMPÉRATIF DE LA SUPERVISION.....	185
Florence Gazeau	
CHAPITRE 16 • LA SUPERVISION DE MANAGERS-COACHS.....	197
Cécile Reveneau	
CHAPITRE 17 • UNE APPROCHE PSYCHANALYTIQUE DE LA SUPERVISION DES COACHS.....	213
Benoît Melet	
CHAPITRE 18 • LES NOUVEAUX TERRITOIRES DE LA SUPERVISION.....	227
Annie Cottet	

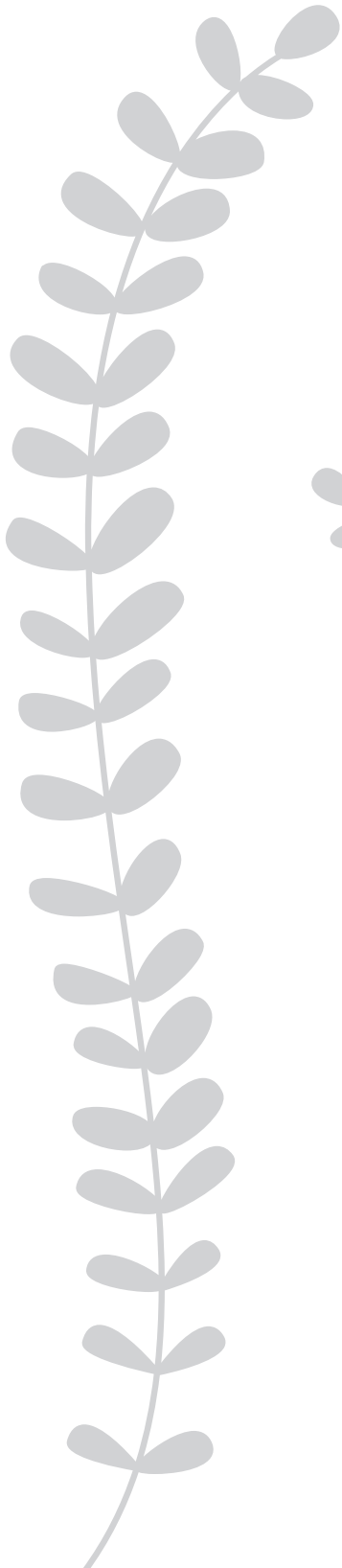
CHAPITRE 19 • SUPERVISION ET CONCEPT DE RÉSONANCE	237
François Balta	
CHAPITRE 20 • LE THÉRAPEUTE FAMILIAL ET SON SUPERVISEUR	253
Jacques-Antoine Malarewicz	
CHAPITRE 21 • MENER EN PARALLÈLE SUPERVISION ET THÉRAPIE	265
Dominique Baumgartner	
CHAPITRE 22 • SUPERVISER DES PROFESSIONNELS	281
Denis Bismuth	
CHAPITRE 23 • LA SUPERVISION D'AVOCATS ET/OU D'AVOCATS-MÉDIATEURS	291
Dominique Retourné	
CHAPITRE 24 • LA SUPERVISION AVEC LA BASE DE LA PNL	299
Catherine Cudicio	
CHAPITRE 25 • ANALYSE TRANSACTIONNELLE ET SUPERVISION	313
Martine Renaud-Boulart	
CHAPITRE 26 • GESTALT ET SUPERVISION GROUPELE	325
Gonzague Masquelier	
CHAPITRE 27 • LA SUPERVISION INTÉGRATIVE	335
Martine Renaud-Boulart et Benoît Melet	
CHAPITRE 28 • HYPERVISION : QUI SUPERVISE LES SUPERVISEURS ?	345
Thierry Chavel	
BIOGRAPHIES	361
BIBLIOGRAPHIE	367
SITES INTERNET	371
INDEX	373

Avertissement

Les opinions exprimées dans chacune des contributions
de ce livre n'engagent que leurs auteurs.

PARTIE I

*La supervision :
fondements
et mise
en pratique*



Chapitre 1

La supervision, une pratique contemporaine et de toujours

Reine-Marie Halbout

La supervision fait partie du paysage de l'accompagnement, qu'il soit thérapeutique, professionnel, social ou organisationnel ; toutes les sociétés professionnelles de coaching la mettent en avant comme un des piliers de la construction identitaire du praticien.

Dans ce chapitre introductif, nous allons replacer la supervision dans l'histoire ancestrale des pratiques de l'accompagnement. Après un rappel historique des liens privilégiés entre supervision et psychanalyse, nous reviendrons aux contextes initiatiques, philosophiques et thérapeutiques de la supervision. Ce retour en arrière nous permettra de comprendre que c'est la personne du praticien qui est en jeu dans la dynamique de l'accompagnement et que, de la qualité de la relation entre lui et son client, dépend le processus de transformation. L'histoire de la supervision nous confirme donc la nécessité d'ouvrir un espace avec un tiers (le superviseur), pour comprendre en profondeur les enjeux de ce lien entre praticien et client et le rendre fécond. La supervision soutient le praticien dans l'exercice de son métier, dans l'articulation pratique et théorique et le développement d'une position réflexive. Enfin, elle lui donne la possibilité d'accéder à une position éthique.

Les différents chapitres de cet ouvrage vont traiter de la supervision dans les pratiques de l'accompagnement. Chacun des auteurs y abordera des aspects de la théorie et de la pratique, et il y a fort à parier qu'aucun d'entre eux ne remettra en cause l'intérêt et la nécessité de la supervision pour le praticien et ses clients. La supervision fait partie du paysage de l'accompagnement, qu'il soit thérapeutique, professionnel, social ou organisationnel. Elle est, et de plus en plus, reconnue comme une évidence dans les parcours de formation et de professionnalisation quelle que soit sa forme, individuelle ou collective. Toutes les grandes sociétés professionnelles la mettent en avant comme un des piliers de la construction identitaire du praticien.

Comme toutes les évidences, il est intéressant de la questionner et c'est en passant par l'histoire de la supervision que l'importance accordée à celle-ci prendra tout son sens. Or cette histoire s'ancre dans l'histoire du mouvement psychanalytique. N'en déplaise aux détracteurs de la psychanalyse, qui s'expriment parfois avec véhémence dans le milieu de l'accompagnement. En reprenant à leur compte la nécessité de la supervision, ils s'inscrivent dans un courant qu'ils honnissent par ailleurs. Ce constat n'est pas sans saveur et pose bien les contradictions et les tensions présentes dans le milieu de l'accompagnement.

Supervision : une histoire de toujours

Comme nous allons le découvrir ensemble, les relations entre la supervision et la psychanalyse sont fortes. Le curieux qui cherche à en savoir plus sur la supervision peut aller vérifier sur Internet. L'intitulé « supervision » fera apparaître de nombreux liens avec les questions de la formation à la psychanalyse et de la pratique de celle-ci ainsi que de la psychothérapie.

Ce chapitre introductif nous permettra d'aller au-delà de cette première référence afin de réintroduire la supervision dans l'histoire ancestrale des pratiques de l'accompagnement. Après un rappel historique des liens privilégiés entre supervision et psychanalyse, nous reviendrons aux contextes initiatiques, philosophiques et thérapeutiques des origines de la supervision. Ce sont ces traditions anciennes qui donnent à la supervision toutes ses lettres de noblesse et l'inscrivent dans une dimension humaine et éthique et non pas seulement technique.

Supervision et histoire de la psychanalyse

La pratique de la supervision s'ancre donc dans l'émergence du mouvement psychanalytique. Très vite, comme en témoigne sa correspondance avec son ami Wilhelm Fliess, Sigmund Freud s'interroge sur les modalités de transmission de son expérience et de ses savoirs. Il attire à lui un groupe de jeunes médecins avec lesquels il instaure le principe d'une séance de travail hebdomadaire. Freud y développe un point théorique ou un cas, tout en encourageant cette jeune garde à présenter les résultats de son propre travail et les questions que la psychanalyse débutante pose. Ces réunions du mercredi, devenues célèbres, seront à la fois des lieux de formation mais aussi d'échanges de pratiques et de supervision, même si ce terme n'existe pas encore dans le courant psychanalytique. C'est dans un deuxième temps que ces échanges informels seront institutionnalisés et deviendront les temps forts des cursus de formation des jeunes praticiens.

La personne du médecin au centre de la pratique

Rappelons un point essentiel que Freud a posé dans son texte fondateur, *L'Interprétation des rêves*¹, publié en 1900 : ce qui est central dans la cure psychanalytique et dans le processus de guérison, c'est la personne du médecin. C'est à travers lui que se joue et se rejoue la problématique du patient et que celle-ci peut se transformer. Comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce chapitre, Freud rejoint en cela les grands principes de l'accompagnement, qu'il soit initiatique, philosophique ou thérapeutique.

Dans *L'Interprétation des rêves*, une grande partie des rêves que Freud interprète sont les siens car il se prend comme sujet de son travail interprétatif. Il mène son auto-analyse avec beaucoup de courage et d'obstination tout comme il a, avec Fliess, l'ami des premiers temps, partagé ses découvertes, ses doutes et remises en cause personnelles. En fait, les analystes de la première génération n'ont ni été analysés ni supervisés de façon officielle. Ils ont mis en place, comme ils l'ont pu, des modalités d'interactions, de partages, en binôme ou en groupe. Relevons qu'ils n'ont jamais avancé seuls dans la découverte puis l'exploration du continent de l'inconscient.

1. S. FREUD, *L'Interprétation des rêves*, PUF, 1999.

Analyse personnelle

Il a fallu attendre plusieurs années, et notamment la relation passionnelle entre Freud et Jung, dont la correspondance¹ permet de comprendre la complexité des enjeux, pour que Jung pose en 1918 la nécessité pour le candidat analyste de suivre, dans un premier temps, une analyse personnelle. Devenir analyste, c'est d'abord vivre une expérience personnelle de guérison et de transformation.

La mise en œuvre de ce principe sera laborieuse et réalisée dans des conditions qui nous font souvent frémir aujourd'hui. La grande proximité des protagonistes, la méconnaissance des conditions d'asepsie nécessaires à la réussite d'une cure ont conduit les pionniers dans des situations aberrantes. Freud analyse sa propre fille, Anna, la figeant dans un rôle d'Antigone, dévouée au respect du dogme paternel. Ferenczi analyse une mère et sa jeune fille et finit par engager avec chacune des deux femmes une relation amoureuse, ne sachant laquelle choisir. Quant à Jung, il vit une histoire passionnelle avec l'une de ses patientes, Sabina... Arrêtons là une liste qui correspondrait aujourd'hui au catalogue des manquements graves à la déontologie d'un praticien. Nous savons désormais qu'une forme de distance, de « neutralité », est nécessaire pour la mise en œuvre de ce travail.

L'analyse de contrôle

Le principe de la supervision fait l'objet d'une première forme de normalisation en 1925, lors du congrès de l'Association psychanalytique internationale (API) réuni en Allemagne. Elle est nommée au départ « analyse de contrôle ». La règle édictée alors est que le psychanalyste en formation doit présenter au moins deux des analyses qu'il conduit à un psychanalyste plus expérimenté. Dans le même temps, il est aussi question de la fréquence et de la durée de cette analyse de contrôle qui doit avoir lieu de façon hebdomadaire et durer au moins deux ans. Cette analyse de contrôle doit être distincte de l'analyse personnelle et ne pas être assurée par la même personne. Trois pôles contribuent donc à la formation du futur psychanalyste : formation théorique, analyse personnelle (qui sera aussi appelée « analyse didactique ») et analyse de contrôle ou supervision.

1. S. FREUD, C. G. JUNG, *Correspondance, 1906-1914*, Gallimard, 1992.

La supervision

Évidemment, le choix des termes a son importance. L'expression d'« analyse de contrôle » ou le terme « contrôle » se sont imposés d'abord en allemand, en français et en espagnol sous l'influence du psychiatre et psychanalyste Jacques Lacan, ce dernier se posant comme le seul et vrai héritier de Freud, notamment en France. L'expression d'« analyse de supervision » ou le terme « supervision » se sont parallèlement développés dans les pays anglophones et ont fini par remplacer le terme allemand de « contrôle ». Cette évolution sémantique n'est pas neutre. Autant « le mot "contrôle" met l'accent sur l'idée de diriger et de dominer, autant celui de "supervision" renvoie à une attitude non directive, inspirée des méthodes de thérapie de groupe¹ ».

Dans la supervision, « D'une façon générale, il ne s'agit pas [...] d'imposer à l'analyste en formation ce qu'il doit faire ou dire, encore moins de le munir de préceptes théoriques ou de recettes techniques ». Ce dont il est question en supervision est beaucoup plus subtil et complexe. « Le but est de l'aider à repérer le sens du matériel qui lui est offert, ses charges pulsionnelles et affectives, et les défenses en jeu chez le patient, tout cela compte tenu du transfert et du contre-transfert². »

Dès le départ, l'analyse de contrôle pouvait prendre deux formes, individuelle ou collective. La forme individuelle peut autoriser une discussion plus libre et approfondie entre le jeune praticien et son aîné, une discussion libérée des craintes de trop se dévoiler devant un groupe. En même temps, elle peut ranimer des projections faites par l'analysant sur son analyste et le maintenir, dans le pire des cas, dans une position infantile de dépendance. La forme collective ouvre à d'autres expériences et pratiques que celles vécues par le jeune psychanalyste dans le partage des cas avec d'autres collègues en formation, tout en ne permettant pas forcément de creuser une problématique.

1. R.-M. HALBOUT, *Savoir être coach – Un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2^e édition, 2015.

2. A. DE MIJOLLA (dir.), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Fayard, 2^e édition, 2013.

Les groupes Balint ou la diffusion de la supervision à d'autres champs

Issue du monde de la psychanalyse et faisant pleinement partie des cursus de formation des jeunes praticiens, la supervision va rapidement trouver d'autres terrains d'application. Elle va notamment être mise à disposition des médecins généralistes par Michael Balint, dès les années 1950. Né en 1896, Balint est un médecin d'origine hongroise, comme son propre analyste, Sándor Ferenczi. Il émigre en Angleterre en 1939 et sera à l'origine de la création de groupes hebdomadaires où des praticiens se réunissent pour parler de la relation médecin/malade non plus seulement sous son angle médical, mais plutôt sous l'angle psychologique.

Comme Freud et tant d'autres à sa suite, Balint place la personne du médecin au cœur du processus de guérison du malade. Ce processus de guérison, en jeu dans la relation entre les deux protagonistes, mobilise la disponibilité du praticien tout autant que le désir de guérir du patient. La capacité d'écoute du médecin, sa capacité d'accueil et la nature du lien qu'il instaure avec son patient seront les clés de voûte de l'édifice qu'ils construiront ensemble et où la dynamique énergétique du transfert et du contre-transfert pourra se déployer.

On mesure bien la dimension originale et novatrice de cette approche. Il s'agissait de permettre aux médecins : « d'analyser les implications affectives et émotionnelles à l'œuvre dans leur travail avec les patients et de rechercher de quelles ressources personnelles et professionnelles ils disposent pour s'en occuper¹ ».

La supervision de type Balint a marqué le début des pratiques de supervision collective dans différents champs, autres que psychanalytiques ou médicaux. Elle reste d'actualité aujourd'hui et s'est largement répandue depuis les années 1950. De nombreux domaines dans l'accompagnement thérapeutique, social ou organisationnel ont adopté et considéré les démarches de supervision comme essentielles pour l'hygiène des intervenants (voir chapitre 6 *Construire son identité professionnelle dans la supervision*, p. 71).

1. *Savoir être coach, op. cit.*

Et avant la psychanalyse ?

Cette idée qui consiste à confier à un ou des tiers les questionnements et difficultés rencontrés dans l'exercice de son cheminement ou de son métier est bien entendu aussi ancienne que l'histoire des hommes. Elle s'appuie sur ce que Maela Paul, chercheuse à l'université de Nantes, indique dans son ouvrage¹, c'est-à-dire : « la dimension anthropologique de l'accompagnement, fondée sur une disposition humaine à être en relation avec autrui, et les figures qui interrogent le sens et l'éthique de ce rapport [...] ». Dans cette dimension anthropologique, se rejouent les rapports de l'enfant à ses parents, du professeur et de l'élève, du maître et du disciple, et aussi du soignant et du soigné. En fait, aucun être humain ne le devient en dehors d'un rapport structurant avec un autre qu'il peut investir de façon spécifique en fonction de ses attentes et de ses besoins. Ce mouvement, qui s'inscrit dès la naissance de l'homme, se poursuit tout au long de son histoire.

« L'humanité ne se gagne que dans la relation à un autre. »

Nous pouvons faire l'hypothèse, sans trop prendre de risques, que l'espace de supervision, qui est un espace spécifique d'accompagnement, en ce sens qu'il permet à des personnes qui en accompagnent d'autres d'être elles-mêmes accompagnées, s'inscrit bien dans les grandes traditions de l'accompagnement.

Dans son ouvrage, Maela Paul les articule autour de trois pôles : initiatique, maïeutique et thérapeutique. Les figures d'Homère (notamment à travers le récit de l'Odyssée qui retrace le parcours initiatique d'Ulysse accompagnant son retour à Ithaque), de Socrate et d'Hippocrate peuvent donc s'installer au panthéon de l'histoire de la supervision. Nous allons reprendre cette articulation, très pertinente, pour comprendre ce qui se joue dans l'espace particulier de la supervision.

Ces différents modes inscrivent chaque personne dans les dimensions fondamentales que sont : « l'insertion de l'homme dans l'ordre humain² » pour l'expérience initiatique, l'accession au statut de sujet conscient de son action et de sa pensée pour la maïeutique et le lieu du rétablissement d'un ordre, d'un équilibre juste qui donne accès à la santé pour l'expérience thérapeutique.

Il nous paraît très important de remonter aussi loin dans le temps pour donner tout son sens et sa valeur à cette pratique de la supervision, telle qu'elle peut se vivre aujourd'hui, au quotidien dans nos cabinets, que l'on soit superviseur ou supervisé. Les praticiens se trouvent d'ailleurs très souvent dans cette double position. Ils exercent

1. M. PAUL, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

2. *L'Accompagnement : une posture spécifique professionnelle*, op. cit.

en tant que superviseurs sans pour autant arrêter leur propre supervision et vivent donc cette expérience d'accompagnement à différentes places, ce qui ouvre sans cesse de nouvelles perspectives.

Les dimensions fondamentales de l'accompagnement

Si l'on se base sur les trois dimensions fondamentales de l'accompagnement que sont les expériences initiatique, maïeutique et thérapeutique, nous pouvons aussi mieux comprendre ce qui se joue de complexe dans les relations entre supervisé et superviseur. « Le mode initiatique valorise un double mode relationnel puisqu'il dynamise à la fois la relation aux Anciens et la relation entre pairs¹. » Le premier terme implique une idée de structure fondamentale, avec des niveaux différents de type initié/non initié alors que le second indique bien l'idée que ce parcours d'initiation concerne chaque être humain, et que celui qui l'a déjà vécu est juste un peu plus avancé dans son parcours, mais aussi qu'il a connu l'étape précédente. Le maître a d'abord été disciple.

Le mode maïeutique met l'accent sur l'élaboration que font ensemble les deux protagonistes, celui qui questionne et celui qui trouve sa réponse. Le premier ne connaît pas forcément mieux la réponse que celui auquel il s'adresse, mais sait qu'en questionnant il est probable que l'autre trouvera ou retrouvera les matériaux dont il a besoin pour avancer. Ce : « toi et moi qui cherchons ensemble² » suppose quand même une forme d'asymétrie acceptée par les deux compères.

Le mode thérapeutique suppose à la fois l'expérience que le médecin a pu faire de sa blessure initiale qui lui permet d'accéder à la blessure de l'autre, la confiance que le « malade » place en la personne du thérapeute et le souhait des deux de rétablir un équilibre perdu. Il s'agit d'une relation paritaire, deux êtres humains blessés, dans une temporalité différente, l'un qui investit l'autre dans sa capacité à le soulager, et les deux travaillant ensemble à cette guérison.

Ces différents plans se mêlent dans l'espace de supervision qui est une relation à la fois égalitaire, entre deux professionnels qui ont choisi de travailler ensemble, asymétrique entre un praticien confirmé et moins expérimenté et finalement collaborative.

1. *Ibid.*

2. *L'Accompagnement, une posture professionnelle spécifique, op. cit.*

Elle s'inscrit dans le cadre d'une structure fondamentale d'humanisation, d'apprentissage, de filiation, de transmission et de partage.

Une des composantes de cette structure fondamentale est ce constat que la seule façon de se connaître est de passer par la rencontre avec un autre. Ce mouvement vers un tiers, un étranger, à l'extérieur de soi, est un détour indispensable pour revenir à soi-même. Se connaître et se connaître dans sa pratique ne peut s'opérer que dans le lien avec un autre.

L'autre composante fondamentale est que cet autre a aussi une expérience similaire à celle que s'apprête à vivre celui qui le sollicite pour l'accompagner dans ce parcours. L'initiateur a connu l'initiation, le maître a été disciple et le thérapeute a été blessé. C'est-à-dire que « nul ne peut délivrer ou délier l'autre s'il n'a été délié lui-même¹ ».

En réalisant ce détour qui relie les sources de la supervision aux grandes traditions de l'accompagnement, nous évitons d'inscrire celle-ci dans une dimension purement instrumentale. C'est sa dimension fondamentale, anthropologique, qui finalement lui donne du sens car il n'y a pas de pratique sans mythe fondateur et liaison avec le monde des Anciens d'une part et acceptation de l'héritage qu'ils ont transmis d'autre part.

Si nous retenons l'hypothèse que la supervision est un espace de construction de l'identité professionnelle du praticien en devenir (voir chapitre 6 *Construire son identité professionnelle dans la supervision*, p. 71), il est essentiel de comprendre qu'elle intègre des préoccupations de connaissance de soi, de l'environnement professionnel et des personnes que ce praticien accompagne. Parce qu'elle s'inscrit dans des traditions d'accompagnement très anciennes, elle ne concerne donc pas que les dimensions techniques, mais a pour vocation d'ouvrir le supervisé à une éthique de la relation et de sa pratique.

Supervision, aujourd'hui

Les fondamentaux de la supervision se sont diffusés dans les différents champs de l'accompagnement depuis l'institutionnalisation de celle-ci dans la pratique psychanalytique.

1. *Ibid.*

En dehors des visées d'accréditation ou d'habilitation qui la rendent obligatoire dans de nombreux cursus de formation de thérapeutes ou de praticiens de l'accompagnement, elle a plusieurs objectifs qui peuvent se déployer autour de différents axes :

- *Soutenir le praticien dans l'exercice de son métier* en l'aidant dans sa pratique de l'accompagnement, quel que soit son niveau d'expérience. La rencontre avec un client ou un patient va susciter un ensemble de questions qui touchent à la demande de l'accompagné, au contexte spécifique dans lequel celui-ci se trouve, aux référentiels théoriques utilisés par le praticien et au cadre. Un praticien jeune ou expérimenté va donc ressentir le besoin d'élaborer ce questionnement auprès d'un collègue attentif et compétent. Par ricochet, le client du praticien en supervision sera aussi « protégé » par ce dispositif de supervision.
- *Apprendre au praticien à mieux articuler pratique et théorie*, dans un mouvement d'approfondissement, de précision de champ théorique initial, mais aussi d'ouverture à d'autres champs théoriques que ceux que le praticien a l'habitude d'utiliser.
- *Développer une position réflexive* sur l'activité, la pratique, le ou les référentiels théoriques, mais aussi sur les positions personnelles, les ressentis les plus intimes que suscitent telles ou telles situations d'accompagnement chez le praticien. Pour reprendre une terminologie psychanalytique, développer l'attention du praticien à ses mouvements contre-transférentiels. Cette attention lui permettra aussi de développer une sensibilité à son hygiène et aux conditions requises pour l'exercice de son activité dans le respect de lui-même et de l'autre.
- *Accéder à une position éthique* qui est le fruit de toutes les préoccupations précédemment évoquées, associé à une réflexion plus large sur le sens du métier exercé par le praticien, sa responsabilité vis-à-vis de ses clients et de la société en général.

C'est l'atteinte progressive ou itérative de ces objectifs qui permettra au praticien de s'engager dans une pratique autonome, réflexive et responsable.

Hélène ou l'échec de la première rencontre

Coach et consultante en bilan de compétences, Hélène a appris à faire bon usage de son espace de supervision qu'elle a mis en place depuis plusieurs années. Ces derniers temps, des transformations importantes surviennent dans sa vie et l'obligent à réaménager son rapport au travail et l'organisation de son temps. Elle souhaite se recentrer et retrouver de la disponibilité pour elle et ses proches.

À l'occasion d'une séance de supervision, elle aborde un sujet délicat, qu'elle a déjà évoqué à plusieurs reprises, mais sans véritablement le creuser. Hélène réalise qu'elle est plus rarement choisie, depuis quelque temps, par les clients qui viennent la rencontrer pour démarrer un bilan de compétences ou un coaching. Les pratiques de ces marchés encouragent les clients à rencontrer plusieurs intervenants possibles, mais, à l'issue de ce parcours, les clients rappellent Hélène pour lui faire part de l'intérêt qu'ils ont eu à échanger avec elle et de leur décision de travailler avec un autre consultant.

Cette situation réveille chez elle une blessure narcissique profonde en même temps qu'un questionnement sur sa légitimité à exercer ce métier. Bien sûr, la déception et la colère ne sont pas loin...
« Pourtant, je passe beaucoup de temps avec eux à explorer leur situation et leur demande. » Ce « beaucoup de temps » met la puce à l'oreille du superviseur qui va questionner Hélène de façon très précise. Quelle est la durée de ces entretiens exploratoires ? Qu'y aborde-t-elle avec son interlocuteur ? Comment se présente-t-elle ? Avec réticence, Hélène finira par répondre à toutes ces questions. Oui, ces premières rencontres sont longues, elles durent environ deux heures durant lesquelles les clients se livrent sans retenue.

Au fil de l'échange, le superviseur prend conscience que ce qui devrait être une première rencontre est transformé en séance de travail où probablement le client potentiel travaille déjà un thème qui le préoccupe et qui l'amène à se dévoiler au-delà de ce qu'il imagine. Hélène veut bien faire, trop bien faire, et sa difficulté à poser la limite trouve là une forme d'expression particulière. Pour retenir son client, elle imagine qu'en lui accordant beaucoup de temps, d'elle-même et en transformant cet entretien de prise de contact en séance de travail, elle donnera envie à la personne de travailler avec elle.

C'est probablement tout le contraire qui se passe. Une boucle est bouclée dès le premier échange et le client, avec le sentiment qu'il est allé trop loin dans le dévoilement, s'en va trouver un autre consultant qui pourra contenir avec plus de rigueur le cadre d'un premier échange où il est plus question de s'accorder sur la façon de travailler ensemble, en laissant le mystère de la relation se révéler peu à peu. En donnant trop, Hélène sort du cadre, crée un malaise chez son interlocuteur et ne permet pas à son désir de se structurer autour d'un manque et d'une relation à construire ensemble.

On voit bien dans ce récit d'une séance de supervision comment les différents objectifs de la supervision peuvent être travaillés. Le superviseur soutient Hélène dans sa pratique, lui permet, par son écoute et son questionnement, d'exprimer ses ressentis, de repenser le cadre de sa pratique, de questionner les présupposés théoriques de son activité et de s'engager dans un mouvement réflexif. Pour elle, il est aussi question de repenser le rythme de son activité et de réaménager son équilibre vie/travail. Tous ces éléments sont à l'œuvre, en tant que matériaux privilégiés du travail en supervision.

Inscrite dans les traditions les plus anciennes de l'accompagnement, mise en forme il y a moins d'un siècle dans le cadre de l'émergence de la psychanalyse, la supervision a encore de beaux jours devant elle. Tant que des hommes accompagneront d'autres hommes, elle sera l'un des piliers de ces pratiques, garantissant l'hygiène du praticien et protégeant son client des dérives d'une relation fonctionnant comme un cercle fermé d'où la transformation et la créativité ne pourraient jaillir.

Bibliographie commentée

S. FREUD, *L'Interprétation des rêves*, PUF, 1999.

Cet ouvrage est un classique de la littérature psychanalytique. Freud a attendu l'année 1900 pour le publier car il voulait marquer le siècle de son empreinte. Sa lecture des rêves, les siens pour la plupart, va révolutionner la compréhension des mécanismes de l'inconscient.

S. FREUD, C. G. JUNG, *Correspondance, 1906-1914*, Gallimard, 1992.

Cette correspondance offre un éclairage indispensable pour comprendre les relations entre les deux géants de la psychanalyse. Entre fascination réciproque et rupture fracassante – lourde de conséquences historiques –, cet échange épistolaire se lit comme un roman.

R.-M. HALBOUT, *Savoir être coach – Un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2009.

Savoir être coach est un livre destiné à tous les praticiens de l'accompagnement. Il propose une réflexion sur les racines du métier, les enjeux de l'équilibre du praticien et les fondamentaux de sa pratique.

A. DE MIJOLLA (dir.), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Fayard, 2^e édition, 2013.

Il s'agit d'un ouvrage de référence où des psychanalystes, représentant tous les courants psychanalytiques, expliquent les différents concepts à travers les mots de la psychanalyse.

M. PAUL, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

Ouvrage érudit, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique* est le fruit d'une thèse qui pose les bases initiatiques, philosophiques et thérapeutiques des pratiques de l'accompagnement. Une réflexion critique sur les métiers de l'accompagnement d'aujourd'hui.

Chapitre 2

Quand décide-t-on de devenir superviseur ?

Joël Brugalières

Il est évidemment impossible de répondre à cette question, c'est d'ailleurs pour cela qu'elle nous intéresse. Et ceci pour deux raisons essentiellement. D'abord, je ne crois pas qu'il y ait une généralité qui fasse que ce « quand » soit le même pour tous les superviseurs. Donc, il vaudrait mieux traiter de « quand et comment les superviseurs ont-ils décidé de devenir superviseurs ? » et peut-être trouverait-on quelques tendances de fond. Je dois l'avouer, mener une telle enquête ne m'intéresse guère. Ensuite, quand on est coach, on ne devient pas superviseur, on est superviseur. Tous les coachs sont superviseurs, au moins potentiellement. Être superviseur, son propre superviseur, fait partie du métier même de coach. C'est une fonction constitutive de « être coach ».

Nous nous devons, au cours de notre pratique professionnelle, d'avoir sur nous-même un regard décalé, un regard *méta*, et un regard « intro », une véritable « réflexivité ».

Réflexivité

Nous sommes personnellement impliqués dans nos actes de coachs. La réflexivité est une pratique salutaire, si ce n'est une hygiène, qui consiste à se considérer soi-même comme faisant partie de ce qui se passe dans le coaching, et donc à faire le choix de se voir comme à la fois un déterminant et un objet d'étude ou d'analyse. Bonne base pour être bien supervisé.

Nous pourrions ainsi progresser à la fois dans notre compétence (ce que je suis capable de faire, et ma satisfaction par rapport aux normes que j'ai choisi de respecter) et dans notre identité (qui je suis en faisant ce que je fais, et ma satisfaction à être qui je suis en faisant ce que je fais), et faire face à nos propres distorsions de réalité ainsi qu'aux processus parallèles ou manipulatoires, etc.

Certes, nous n'y parvenons jamais assez bien pour nous contenter de nous-même dans cette fonction vitale. C'est pourquoi nous faisons appel à un tiers pour augmenter notre niveau de supervision de nous-même et de notre pratique. Mais la qualité de supervision que nous recevons d'un superviseur dépend largement de la qualité de supervision dont nous sommes capables, de façon primaire, à notre propre égard. Nous n'amenons au superviseur que des cas, des situations, des histoires, qui sont déjà passées au filtre de notre propre fonction interne de superviseur. Lorsque cette fonction interne touche à sa limite :

- nous « sentons » qu'il y a un « souci » à un certain endroit de notre pratique ;
- nous rencontrons, ponctuellement, ou répétitivement, une situation critique ;
- nous avons conscience que quelque chose échappe à notre conscience, etc.

Il y a quelque chose qui fait signal chez nous, et nous amenons la situation à un tiers, généralement à un de nos pairs, qui fait œuvre de supervision auprès de nous, sur notre demande consciente ou pas. En amenant cette situation sous le regard de votre collègue, vous êtes déjà en train de vous superviser vous-même (même si c'est à travers votre collègue), et vous faites de lui un superviseur.

De l'effet de supervision à la supervision

C'est ainsi que vous pouvez vous retrouver, au cours d'une conversation mondaine, à jouer auprès d'un de vos confrères le rôle de superviseur. Il aborde un sujet qui le tracasse, vous répondez au mieux à sa demande implicite, suivant votre humeur, votre affection à son égard, et votre propension à faire don de votre accompagnement... C'est d'ailleurs, peut-être, à ce moment-là que vous déciderez de devenir superviseur. Lorsque quelqu'un viendra vous proposer d'être son superviseur, d'être pour lui ou elle l'extension de sa propre fonction interne de supervision, parce qu'il ou elle vous aura choisi intuitivement, avec des critères qui sont les siens. D'ailleurs, cette personne vous aura peut-être choisi parce que, à ses yeux, vous êtes quelqu'un de rassurant, qui détient plus d'outils ou de savoir-faire qu'elle, ou qui fera preuve d'écoute et de tolérance à son égard. Si cette personne a choisi de vous faire jouer un rôle de superviseur en vous volant un moment d'attention lors d'un cocktail, c'est qu'elle est dans l'urgence, mais c'est aussi parce qu'elle ne fait pas appel à un superviseur de façon professionnelle par ailleurs. Y a-t-il supervision dans un tel cas ? C'est discutable. Mais il peut y avoir un effet de supervision. C'est-à-dire une progression de cette personne dans l'exercice de sa profession de coach ou même dans son identité de coach, ne serait-ce que grâce à votre écoute patiente et bienveillante, éventuellement additionnée d'un bref, mais généreux, apport de solution pertinente à son problème. Cela fait-il de vous un superviseur ? C'est discutable. Mais dans l'espace d'une conversation mondaine, vous avez occupé ce rôle, rempli cette fonction, sans forcément avoir choisi le statut. Notez-bien que, si vous aviez été un superviseur officiel, estampillé et statutairement certifié, cette personne ne serait peut-être pas venue vous voir, justement parce que, avec votre qualification, vous auriez été, à ses yeux, susceptible de lui dire quelque vérité inacceptable pour elle, et qu'elle préférerait continuer à ignorer, ou de l'inviter à prendre une consultation payante... C'est ici que nous voyons que le supervisé fait également le superviseur. L'exemple vécu de la conversation mondaine ci-dessus donne à croire que l'on peut avoir de la supervision sous forme d'effet placebo. Il pourrait suffire de rencontrer un tiers, ou quelque autre moyen de se distancier d'une situation pratique dans laquelle nous avons atteint une limite, pour accéder à plus de justesse dans sa pratique. Une telle croyance est fondée : l'effet placebo existe en supervision, et c'est la responsabilité première du coach et ensuite du superviseur que d'être vigilant à ce qu'on n'en reste pas là. Ce n'est pas en certifiant des superviseurs que l'on renforcera chez les coachs ce dont ils sont éminemment responsables, c'est-à-dire leur capacité à discriminer, par et pour eux-mêmes, avant de le faire pour leur client. Quand je décide de devenir coach, je décide de devenir superviseur, mon propre superviseur. Comme vu plus haut, cette fonction est constitutive de l'identité

du coach. Un processus d'accréditation de coach doit au moins pouvoir vérifier à quel niveau je suis en termes de :

- conscience de mes limites ;
- engagement dans une posture d'apprenti ;
- présence effective de valeurs professionnelles claires parmi lesquelles la liberté, la responsabilité et le respect d'autrui, ou apparentées ;
- et, *in fine*, engagement dans une démarche de supervision.

Qu'est-ce que devenir superviseur ?

Le superviseur est toujours en devenir. Et, paradoxalement, on ne devient pas superviseur, on l'est, et on continue à évoluer, à se construire. C'est à la fois un état et un devenir. Mais il est bien un jour auquel nous sommes devenus, face aux autres, superviseur. Il existe peu de rituels de passage par rapport à la pratique de superviseur. Sont-ils, d'ailleurs, nécessaires ? Les formations viennent probablement remplir ce vide. À la Société française de coaching, tout membre accrédité comme titulaire est censé avoir suffisamment de séniorités pour pouvoir s'inscrire de son propre gré, et sans contrôle particulier, comme superviseur. C'est une façon de faire assez naturelle, qui repose sur la confiance mutuelle, sur le fait que les coachs titulaires sont censés être des gens matures, capables de procéder à des sélections rigoureuses, avant de choisir un superviseur. Sans qu'il soit besoin d'établir pour eux un système de normes avec tout un appareil de contrôle et de certification. Autant il paraît justifié d'assister les clients en recherche d'un coach par des dispositifs d'accréditation (ces clients ne sont pas censés connaître les critères, les risques, etc.) pour choisir un coach qui fait bien son métier. Autant un coach (et qui donc se fait superviser) devrait être capable de discerner ce qu'est pour lui un bon superviseur, et de se dégager d'une relation de supervision qui ne lui convient pas. Un coach qui aurait besoin qu'on l'assiste dans le choix de son superviseur, et qu'on lui fournisse des « garanties », est un coach qui probablement débute, et débutera peut-être longtemps... Il y a une interpénétration entre la dynamique du marché et la dynamique du besoin de certification (on devrait plutôt dire du besoin de « certitude »). Tout ceci vient constituer, progressivement, une donnée culturelle acquise. La promesse implicite de fournir des coachs sur étagère, et donc bientôt des superviseurs sur étagère, pose question sur la capacité des coachs à assumer la responsabilité, en toute autonomie, de leur statut. Alors nous pouvons nous poser une question : peut-on être un prestataire de service, professionnel de la relation d'aide, et, en même temps, un professionnel bien vivant, et donc en devenir,

capable d'être au plus près des besoins uniques et singuliers de son client ? Si l'on veut des coachs vivants, il faut accepter qu'ils s'exposent à quelque chose de l'ordre du danger et de la mort (professionnels bien sûr) en faisant des choix de superviseurs inappropriés qui, de toute façon, ne resteront pas longtemps sur le marché.

« Marché », voici un mot déterminant dans cette réflexion. En effet, nous ne devons pas cacher qu'il existe un effet marketing du mot « superviseur ». Si vous êtes superviseur, vous êtes, quelque part, un « super-coach ». Aux yeux des clients sélectionneurs, cela vous procurerait un avantage concurrentiel sous forme de séniorité. Tous les moyens sont-ils bons pour avancer dans un marché où le floutage des repères est pratique courante ? Peut-être est-ce dans cet esprit que se sont créées certaines écoles, et certaines certifications de superviseurs, pour pallier un risque de prolifération sauvage des superviseurs de superviseurs. À moins que ce soit, pour certains, un moyen de devenir « hyper-viseurs », c'est-à-dire superviseur de superviseurs... La question du devenir superviseur vient ici interroger à la fois la marchandisation de tout, le besoin de normaliser qui en découle dans l'aversion au risque ambiante. Pourtant, ce n'est pas en additionnant les certificats que l'on prouve sa puissance de coach, ou de superviseur. De même, ce n'est pas en s'appuyant sur une grille d'évaluation normative qu'on affirme son unicité. Soyons attentifs à la tendance qui consiste à vouloir sécuriser, normaliser, rendre performantes toutes les relations et aussi les interventions dans le champ relationnel (coaching et supervision par exemple). Mettons de la mesure à vouloir tout mesurer, car la seule garantie que l'on peut avoir à tout mettre sous contrôle dans ces domaines « soft » est d'aboutir à un nivellement par le milieu, si ce n'est par le bas dans un champ où il est plus que jamais vital de créer, inventer, improviser. Or ce sont les sources de notre joie à faire ce métier. Ce disant, je ne décourage pas mes collègues superviseurs de se faire superviser en tant que superviseurs, au contraire. On accède au statut de superviseur par mille chemins. Être superviseur n'est pas un état statique, c'est un mouvement, une dynamique. Autrement dit, un devenir permanent.

Vers le choix conscient du statut de superviseur

Devenir superviseur pour ses collègues, c'est être capable de quitter le terrain connu du coaching pour aller vers un territoire plus flou, plus diffus : celui où deux subjectivités se rencontrent, se côtoient, pour créer plus de compétences, de sens, et finalement, plus d'identité chez celui ou celle qui a demandé la rencontre. Le rôle de

superviseur, vu de cette façon, ne peut se limiter à un savoir-faire/savoir-être acquis en formation. Un coach devient superviseur avec les années d'expérience, les erreurs et les errances traversées, les supervisions auxquelles il s'est lui-même exposé avec plus ou moins d'entrain, etc. En un mot, lorsqu'il est devenu capable d'une vraie liberté, d'une vraie humilité, mais aussi d'une vraie fierté. C'est à ce moment, par un appel de ses collègues, ou par certains signaux subtils, que le chemin se fera, à l'intérieur du coach, pour devenir superviseur. Cette élaboration, qui fut plus ou moins lente chez les superviseurs que je connais, est le seul passage vers le choix conscient du statut de superviseur. Ce passage est souvent coloré d'un désir de transmettre, qui va bien au-delà du désir de former. Sinon, on devient formateur de coaches et c'est très différent. Un formateur de coaches doit être d'abord pédagogue. Un superviseur doit être d'abord affûté et capable d'appréhender la complexité de l'être humain qui est face à lui, inséré dans des contextes uniques et rarement simples. Cet affûtage doit aider le supervisé à dépasser, à déjouer les limites qu'il rencontre aux confins de sa pratique de coach, de façon à exprimer les meilleurs de ses talents, au service de valeurs et d'une identité de plus en plus profondes. Être superviseur, c'est aider l'autre à affermir (affirmer ?) son noyau identitaire, en acceptant la fragilité, si ce n'est la vanité, de sa coquille identitaire. Si, pour être ce superviseur-là, j'ai besoin de « l'assertification » externe d'un quelconque organisme, alors c'est que le marché a gagné la bataille, et que nous verrons bientôt des algorithmes choisir pour le coach quel est son « bon superviseur », et pourquoi pas, des coaches dématérialisés (et donc dématérialisants...). Heureusement, tôt ou tard, on s'aperçoit que rien ne remplace la rencontre, la vraie, celle où la certitude est un cauchemar. Rien ne remplace l'expérience qui est mère de la connaissance. Citons Albert Einstein, « la connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information » et, aussi, Léonard de Vinci, « la sagesse est fille de l'expérience ». Dans la complexité du jeunisme actuel, cette position peut paraître aussi ringarde que le serait un culte des cheveux blancs comme garantie de sagesse. Mais il n'empêche : un niveau de conscience se construit avec un certain temps, que l'on peut, certes, accélérer, mais jamais remplacer. Cette conquête, toujours fragile, jamais définitive, qu'est la conscience du superviseur, est une mine d'or pour ceux qui y font appel. Et cet or peut se corrompre quand l'opportunisme, l'excès de marketing ou autre enjeu égotique, prennent la main sur la décision d'être superviseur. Et bientôt, des jeux de séduction, des relations d'emprise même, ou de coprotection, peuvent s'installer entre superviseur et supervisé. Tout le monde y perd tôt ou tard. Un superviseur est en quelque sorte un « marchand de conscience », il se doit donc d'avoir écarté de son choix de devenir superviseur les charges inconscientes qui pourraient dévoyer sa supervision.

Quand le contexte fait le superviseur

Traditionnellement, devenir superviseur est le fait de devenir coach avec quelque chose en plus. C'est vers vous que vont venir vos collègues pour vous demander de la supervision. À partir du moment où il est devenu possible de s'inscrire dans une liste formelle de superviseurs, un statut est né, un marché est né. Et nous sommes devant la déclinaison de ce phénomène. C'est parfois la course au statut, un marché en entraîne un autre. C'est à peu près inéluctable, on peut le regretter ou s'en féliciter suivant qu'on est du bon côté de la table du jury. Il n'y a plus qu'à affûter ses perceptions, ses critères, s'ouvrir à l'expérience, et trouver le chemin de sa propre vérité. Car il n'y a pas de vérité définitive sur la valeur d'un coach, ni sur celle d'un superviseur, tout est affaire de contexte. Je peux être un bon superviseur lors d'une séance, et un moins bon superviseur lors de la suivante. On ne peut rendre définitif ce qui est un processus vivant.

Processus vs contenu

Tout rapport humain peut être décomposé entre son contenu et son processus. Le contenu, c'est ce qui apparaît en premier, le « quoi ». Le processus, lui, est plus invisible et implicite, c'est le « comment ». Prenons comme exemple : mon supervisé me parle d'une séance de coaching difficile avec un coaché, ça c'est le contenu. Il m'en parle avec quantité de détails. Une logorrhée qui allonge indéfiniment sa présentation, alors que je n'ai encore posé aucune question... Ceci est le processus. Savoir distinguer ces deux dimensions contenu vs processus est un des fondements de l'art de coacher et de superviser.

Processus parallèles

Dans l'exemple illustrant la notion de processus vs contenu, il s'avère que le client du coaché a beaucoup de mal à formuler une demande, et qu'il s'attend à ce que le coach soit un bon sauveur qui vienne apporter une solution à son problème sans qu'il ait eu à formuler de demande. Dans son contexte, d'ailleurs, le coaché est lui-même un manager-expert avec des tendances de sauveur (qui agit bien avant qu'on lui ait demandé quoi que ce soit et s'en plaint), rôle qu'il tente de faire jouer au coach qui se trouve en difficulté et tente à son tour de faire jouer le rôle de sauveur au superviseur : 3 processus parallèles. Entre le coaché et son équipe, entre le coaché et son coach, entre le coach et son superviseur. Ce dernier doit mettre fin à cette boucle infernale en ne répondant pas à une demande informulée, tout en traitant le besoin de son coach, et donc, indirectement, du coaché... Cela demande une certaine « vista », sans strabisme de préférence.

Trois éléments sont fondateurs du succès d'un coaching : le coach, bien sûr, le coaché et son engagement dans le coaching, et le contexte du coaching qui va faire que le processus de coaching sera soutenu et nourri. De même, trois éléments sont fondateurs du succès d'une supervision :

- le supervisé lui-même, avec sa capacité à être vrai, dans une sincère recherche des limites qu'il rencontre, et des apprentissages auxquels il doit se confronter ;
- le superviseur et son aptitude à voir plus loin que la demande de son client, mener son *feedback* de la bonne façon, en alliance avec son client, pour stimuler le progrès, assurer la sécurité de son client, et des clients de son client (déontologie) ;
- et enfin, le contexte de supervision. Ce sont tous les éléments relationnels, processuels, qualitatifs, autour du supervisé, qui vont faire que, implicitement, le supervisé sera soutenu dans son élan d'auto-questionnement et de progrès. Ce contexte est en grande partie maîtrisé par le superviseur. Supervision individuelle ou collective, modalités du déroulement des séances (lieu, temps, processus, etc.), tout est important.

Ce contexte, en effet, fait le superviseur car il aide au succès de la supervision, et donc du superviseur. Mais il est un autre contexte qui fait aussi le superviseur, c'est celui dans lequel se produit la demande initiale de supervision. Ce contexte est marqué par l'imaginaire du candidat à la supervision à propos de son futur superviseur, et par la nature de sa motivation à être supervisé.

Quels sont les éléments d'information qui permettent de constituer une image de ce superviseur ? Sa bibliographie, sa biographie, une simple présentation, une réputation, le prestige d'un statut ou d'un diplôme, son parcours antérieur, le champ théorique dont se réclame ce superviseur, ou le fait que ce superviseur était notre formateur précédemment. Tout ceci contribue à nourrir une imagination, et un désir, qui vont colorer la première rencontre.

De même, le contexte initial sera impacté par ce qui a poussé le futur supervisé à prendre contact. Nécessité « formelle » d'apporter la preuve que l'on se fait superviser en vue d'une accréditation ou d'une certification, nécessité « déontologique » imposée par l'adhésion à une association professionnelle, nécessité « morale » du coach qui, au-delà de la déontologie, considère de lui-même qu'il doit soutenir sa réflexivité en impliquant autrui, nécessité « opérationnelle » face à des cas limites... ou tout cela à la fois. Autant de contextes qui vont fonder une demande, que le candidat à la supervision devra porter devant le superviseur de son choix, quitte à procéder à une sélection après en avoir rencontré plusieurs. Côté superviseur, cela incitera à vérifier que l'on n'est pas invité à faire du coaching de collègues sur des besoins opérationnels propres à leur pratique du coaching, ou à prolonger une formation, ou à servir de faire valoir pour une certification.

Ce contexte d'ensemble, créé par la rencontre de ces deux complexités, celle du superviseur et celle du supervisé, va faire une certaine supervision, et donc un certain superviseur. Et c'est le rôle du superviseur de voir clair dans ces éléments contextuels pour ne pas être complètement déterminé par eux, et pouvoir livrer la juste dose d'inattendu qui est la vraie valeur ajoutée d'une bonne supervision.

Bibliographie commentée

D. GENELOT, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, Julhiet éditions, 2011.

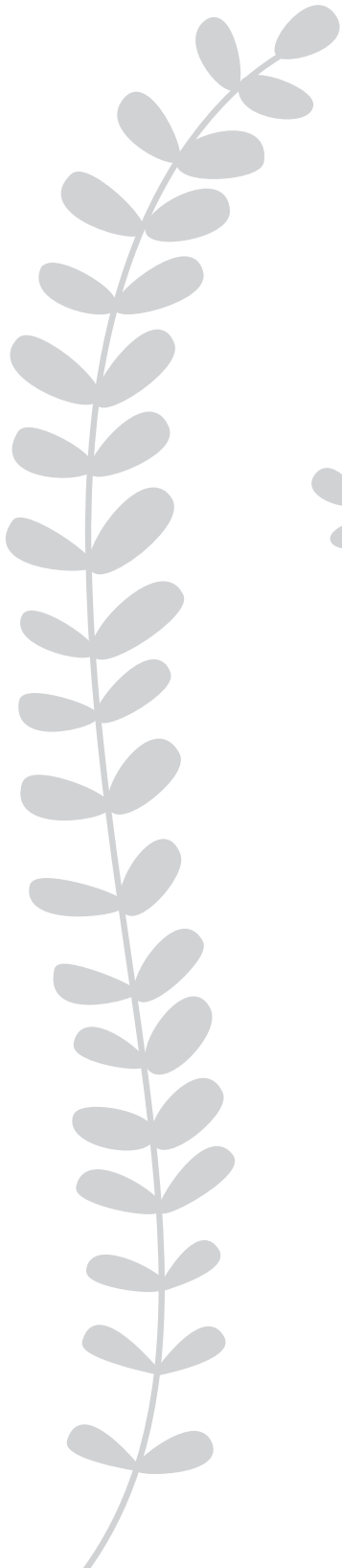
Un livre de fond qui aide à comprendre facilement les bases complexes de toute organisation, et du « comment diriger ». Il donne aussi aux coachs comme aux superviseurs des éclairages utiles pour appréhender les situations complexes et mieux aider leurs clients.

J-F. VÉZINA, *Danser avec le chaos*, Éditions de l'Homme, 2012.

Un livre éclairant et encourageant qui aide à lâcher du contrôle pour avoir une meilleure maîtrise des situations de vie compliquées, entre autres professionnelles. En particulier dans le coaching ou la supervision, savoir danser est une nécessité absolue, et ce livre est un bon guide en ce sens.

E. SCHEIN, *Aider*, InterÉditions, 2015.

Une plongée détaillée et experte dans le sens profond et dans les conditions de succès de cet acte fondateur de notre humanité : aider. Nous sommes tous concernés.



Chapitre 3

L'instant critique en supervision

Annie Cottet

Le coach est amené nécessairement à la supervision, car la durée d'un coaching est brève, vingt heures environ, et en rapport avec la complexité des situations professionnelles à traiter. Il est conduit à interagir davantage avec son client qu'en psychothérapie. La pression exercée sur le cadre d'intervention par la prescription hiérarchique du coaching est telle que le coach est plus exposé aux processus d'influence : que ce soit lui qui influe sur le processus d'élaboration du coaché – il pose de multiples questions, veut se forger une opinion, comprendre – ou que ce soit le coaché qui influe sur le coach par le type de relation qu'il induit. Le coach peut donc souvent « glisser » de sa posture.

Pour mémoire, la posture du coach consiste à accompagner le manager et/ou le dirigeant dans l'élaboration de sa problématique grâce à une écoute et une présence inconditionnelle sans esprit d'opposition ni d'interposition.

La pratique du coaching ou de la supervision d'un coach s'inscrit dans un espace inhabituel, à l'intersection des jeux relationnels systémiques qui se déroulent au sein de l'entreprise dans laquelle le coaché s'inscrit, et de l'activation de la sphère inconsciente des refoulements du coaché ou du coach.