

LA SUPERVISION

Fabien BERTHELOT

LA SUPERVISION



**Fabien
BERTHELOT**

Résumé

Un des aspects systémiques du métier de l'accompagnement est « l'accompagnement de l'accompagnant ». On parle ordinairement de supervision. Tant sur le plan technique que sur le plan déontologique, être supervisé relève de l'essence même de l'objet de ce métier, de son processus et de sa cohérence. Il s'agit en somme pour le coach de ne pas s'instituer dans une posture de toute-puissance mais de placer au coeur même de l'efficacité de l'action d'accompagnement, le processus qui consiste à être soi même accompagné. Une des valeurs qui sous tend cette réalité professionnelle est celle de l'autonomie, comprise comme l'accès à sa propre capacité de décision dans un contexte de relation.

Mots clés

- Public de la supervision : coach praticien et métier de l'accompagnement
- La supervision : méta enseignement du métier de coach.
- La supervision lieu de professionnalisation du métier de coach
- La pratique du coaching sans supervision : une prise de risque pour le coaché et l'institution.

Plan de l'article

1. La place de la supervision dans les concepts CT
2. La place de la supervision dans la formation CT
3. Définition de la supervision
4. Description du modèle et fonctionnement
5. Sa finalité: les valeurs impliquées
6. Les bénéfices
7. Les écueils classiques :
8. Des références théoriques: sources, auteurs, éléments de bibliographie

Article

Le superviseur construit fondamentalement son efficacité non pas dans le fait seulement de savoir plus ou mieux que la personne qu'il accompagne mais dans la puissance de la relation qu'il instaure entre deux professionnels d'un métier semblable.

Un second aspect mérite aussi d'être souligné, aspect qui vient s'articuler au premier : superviser quelqu'un suppose une expérience suffisamment conséquente et structurante pour qu'elle suscite, chez la personne supervisée, une sécurité telle qu'elle puisse demander à son superviseur une « solution d'expérience »... cette possibilité marque une différence d'avec la situation de coaching, confirme la puissance suffisante du superviseur à laquelle vient s'adosser la professionnalisation émergente du coach. L'appel à l'expérience du superviseur touche des domaines aussi diverses que celui de l'organisation d'une démarche commerciale auprès d'un nouveau client que celui, par exemple, relatif à un point précis de compréhension d'une problématique, ou encore l'élaboration du sens d'un sentiment d'insécurité intérieure face à telle situation professionnelle.

1. La place de la supervision dans les concepts CT

Nous retiendrons essentiellement que la supervision est au cœur des concepts CT. Elle réitère la posture fondamentale du coaching, actualise dans un cadre opérationnel les différents concepts CT et structure une pratique ouverte au regard d'un autre.

Spécificité :

La supervision a ceci de spécifique qu'elle s'adresse à un professionnel débutant ou confirmé pour l'aider à :

- Mieux comprendre ce qu'il fait au quotidien et pour lequel il manque de recul.
- Clarifier ses stratégies dans la conduite de ses projets,
- Bénéficier d'un lieu ressource directement articulé à sa pratique,
- Organiser son activité, voire construire son entreprise
- Profiter d'un appui ajusté pour développer ses compétences,
- Contribuer à alimenter un réseau de professionnels qui ont en commun des besoins de soutien et d'échanges.

2. La place de la supervision dans la formation CT

La supervision recouvre en fait des pratiques diverses liées aux contextes de son exercice. Dans le cadre de la formation, elle recouvre une pédagogie essentielle qui imprègne les étapes de la croissance identitaire du coach en formation ».

Le rôle de l'enseignant :

L'enseignant est fondamentalement un superviseur. Il sait théoriser « à chaud » à partir des questions posées par les participants. IL fait apparaître au cœur d'un évènement « ordinaire » de la vie du groupe, du sens, des enjeux. Plus précisément :

- En séance plénière, au décours des questions, des réactions, l'enseignant apporte un recul, un décodage. Il endosse une posture de superviseur permanente qui légitime la spécificité de la formation CT : être à elle même son propre objet d'apprentissage ; le groupe est un lieu de régulation du processus. L'enseignant exerce sa fonction de superviseur en direct comme un processus apprenant, générique de la formation.
- L'enseignant au cours des démonstrations qu'il effectue devant le groupe transmet une modélisation de la relation d'aide.
- Il pratique devant l'ensemble des participants des supervisions de cas réels de apportés par les participants et traités par eux en direct sous forme de séances brèves de coaching de vingt minutes.
- Le rôle d'enseignant préfigure celui de superviseur car il est:
 - Un garant du cadre global et des règles.
 - Un apporteur d'expertise dans les outils indiqués
 - Un praticien modélisant
 - Un pilote de processus
 - Un informateur bibliographique

Dans le groupe de pairs :

Les dimensions précédentes y sont éminemment présentes à ceci près que l'enseignant est absent et que cette absence crée une situation puissante d'appropriation. Chacun s'essaye avec audace et prudence; audace parce qu'il faudra bien y aller dans l'acceptation qu'on se sent «incompétent» ; prudence par la référence à des protections élaborées lors des séances plénières. Lors de la première matinée du module suivant - que nous consacrons à l'inclusion de chacun à travers un processus de restitution de ce qui s'est passé depuis la session précédente - les groupes de pairs restituent aussi les informations utiles à la compréhension de l'évolution que vit ce groupe ; les enseignants effectuent un travail de supervision par le fait qu'ils donnent sens à ce qui est restitué en replaçant les informations dans un cadre théorique plus vaste.

Le superviseur est donc en général quelqu'un d'expérimenté capable d'ajuster avec précision le soutien, les apports théoriques et pratiques ; il met en œuvre le concept de « leverage », c'est-à -dire l'ajustement du travail au niveau exact où le coaché peut progresser au mieux.

3. Définition de la supervision

Sur un plan étymologique, « superviser » signifie éclairer au dessus, être celui qui tire en visant.

La supervision est définie comme l'accompagnement d'une personne en situation professionnelle par une autre personne plus expérimentée qu'elle dans ce métier. Le superviseur est le garant du cadre de travail, exerce une vigilance aiguë sur les contenus mais aussi sur les processus mis en œuvre.

Le groupe de supervision de coachs a pour finalité l'accompagnement de chacun des praticiens du coaching, dans leur développement professionnel. Ce groupe s'appuie sur les interactions générées entre les participants du groupe, les situations apportées, source de leurs interrogations et le superviseur.

La supervision réalise une interface entre la situation de formation initiale du coach et la posture de professionnel. Cette interface devient permanente pour tout professionnel comme lieu de ressourcement et de garantie de qualité.

4. Description du modèle et fonctionnement

Nous décrivons principalement trois situations de supervision au-delà du fait comme nous l'avons dit qu'elle est au cœur du processus d'apprentissage CT.

Situation de supervision en groupe de coachs

- La fréquence est d'une journée tous les mois pour un groupe de dix à douze personnes. Les relations superviseur/supervisé se structurent sur le mode du contrat Adulte/Adulte tel que l'Analyse transactionnel le propose. Chacun prend la responsabilité des objectifs, en précise le réalisme. Le superviseur crée avec le groupe les conditions d'un soutien.

Supervision individuelle d'un coach.

- La procédure est pratiquement identique à celle d'un contrat de coaching ; c'est l'importance de la référence à l'expérience personnelle du superviseur qui change.

Supervision de professionnels en responsabilité en Entreprise.

Règles de fonctionnement

Les règles du groupe sont instituées pour offrir un cadre protecteur à chaque membre du groupe afin de lui permettre de libérer sa puissance personnelle. Il s'agit d'un contrat relationnel entre superviseur et les participants pouvant donner lieu à des ajustements après régulation. Elles sont égales entre elles et peuvent faire l'objet d'une confrontation par les coachs, les membres du groupe ou le superviseur. Ce cadre a également comme objectif de servir de modélisation pour le coaching d'équipe.

Citons en exemple la coresponsabilité, la parité, l'engagement, la confidentialité. Nous apportons une attention particulière à cette dernière règle pour éviter les interférences possibles entre les participants à propos des clients qu'ils connaissent ou ont connu.

Des modalités

Le groupe travaille à partir de

- Situations apportées par les participants (étude de cas),
- Séances de coaching en présence du groupe (Intervision et supervision) .
- Apports de concepts par les participants et le superviseur,
- Expérimentations de stratégies d'intervention,
- Echanges d'informations sur le coaching et le métier de coach.

5. Sa finalité : les valeurs impliquées

- **L'autonomie** : être supervisé c'est gagner en autonomie en vivant l'expérience de l'interdépendance avec des pairs professionnels et une dépendance saine et consciente avec un superviseur.
- **La confiance** : L'analyse que le supervisé accepte de faire sous le regard des autres le met en contact avec la représentation forcément limitée et pourtant légitime de son intervention auprès d'un client. Ce travail de dévoilement le sort d'un éventuel désir de toute puissance et renforce la confiance : on peut s'ouvrir et ne pas tout savoir ; et ceci est commun à tous.
- **Le croissance de la personne** : la supervision est un espace de développement des identités managériales du supervisé et de perfectionnement de ses compétences.
- **La possibilité de changer** : l'accompagnement du changement du supervisé et du besoin de sens inhérent à la démarche globale.
- **La coresponsabilité** s'affirme au fur et à mesure que la maturité des participant croît. Les échanges deviennent transversaux dans le groupe de supervision ; ils ne passent plus seulement par le superviseur. Chacun se sent porteur des règles et participe de plein droit à la réussite de l'ensemble de la séance de supervision.
- La définition des enjeux du client, du supervisé et le développement de l'autonomie de l'un comme de l'autre
- L'adéquation entre besoins des clients et proposition faite par la personne supervisée.
- Structuration d'une posture professionnelle et d'un métier.

6. *Bénéfices*

- La supervision constitue un espace de recours
- Une protection de qualité pour l'intervenant (le coach supervisé) en premier lieu et, en second lieu, pour les institutions ou personnes accompagnées.
- Le processus donne au coach supervisé une autorité vis à vis de lui-même, véritable pierre angulaire de sa propre sécurité ontologique.
- La supervision enrichit les plans d'interventions du coach supervisé, ce qui garantit la qualité de la prestation auprès des acteurs.
- Le développement professionnel et l'intégration du coaching dans la pratique de consultant
- L'élaboration de propositions commerciales
- La préparation d'une rencontre avec un client
- La conception d'une intervention et de son déploiement spatio-temporel
- Le travail en réseau lorsqu'il s'agit de construire une équipe de coaches pour une opération d'envergure

7. *Les écueils classiques*

- Nous en identifions trois : Le risque de dépendance vis-à-vis du superviseur mais aussi du groupe.
- L'idéalisation du superviseur freinant la prise d'autonomie du supervisé.
- Le manque de fertilisation si le groupe se ferme et ne prévoit pas de modalités d'accueil de nouveaux membres.

8. *Des références théoriques: sources, auteurs, éléments de bibliographie*

Sources historiques :

La supervision s'inscrit dans une longue tradition portée par les sages et les religieux. Citons : Socrate, Platon, Sénèque, ST Augustin, Port Royal, Freud, Balint.

Des fondamentaux à travers ces auteurs:

Socrate :

- Arrêter son interlocuteur dans l'action
- Lui poser des questions qu'on considère comme importantes
- Semer le doute
- Faire l'hypothèse qu'une partie de l'accompagner connaît la réponse
- Prendre du recul

Sénèque :

- N'être soi-même sûr de rien
- S'appliquer à soi-même une hygiène de vie rigoureuse.

Port Royal

- Rechercher la connaissance dans la diversité.
- Vivre l'exemplarité.

St Augustin

- L'expérience vécue dans son extrême simplicité permet de tirer des enseignements et d'accéder à la sagesse
- L'échange d'idées favorise l'apprentissage du disciple et la transformation du maître.
- Connaissance et sagesse ne sont pas incompatibles

Balint

- Le dialogue à deux et en petit groupes constitue un lieu de soutien et d'élaboration du sens.

En tant qu'enseignant, notre attention est attirée tout au long de la formation par le souci de créer les conditions d'une véritable reconfiguration identitaire des coachs. La supervision prolonge et amplifie cette attitude autour des 4 vecteurs qui renforcent le sentiment de confiance du coach : la qualité du regard positif porté sur soi ; celle du regard des autres membres du groupe de supervision ou du seul superviseur s'il s'agit d'une supervision individuelle ; l'activation des personnes référentes et des valeurs ; enfin le développement d'un moi-peau, c'est-à-dire de tous les éléments qui traduisent concrètement la professionnalisation. Une supervision efficace mobilise ces quatre éléments.

Eléments de bibliographie :

DIL TS Robert, Des outils pour l'avenir, Desclé de Brower, 2001

LENHARDT Vincent, Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building, Insep Editions, 1992

DELIVRE François, Le métier de coach, Editions d'Organisation, 2002

MALAREWICZ Jacques Antoine, Systémique et Entreprise, Village Mondial, 2000

WITEZAL Jean Jacques, L'Homme Relationnel, Seuil, 2003