Le grand livre de la supervision

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Avec la collaboration de Cécile Potel

ISBN : 978-2-212-54609-5

Le grand livre de la supervision

dirigé par Émilie Devienne

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*
Taibi Kahler, *Le grand livre de la Process Thérapie*
Angela Evers, *Le grand livre de l'art-thérapie*

Le mot de la directrice d'ouvrage

Comme souvent quand j'ai écrit ou dirigé des ouvrages, cela répondait à un besoin : besoin de travailler en équipe et de confronter des points de vue, besoin 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 écrirait ; 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.

L'heure est également aux remerciements que je tiens à adresser à notre éditrice, Ève Sorin, dont la voix fluette n'a rien à envier à la détermination et au regard de spécialiste ! Et bien sûr, Stéphanie Ricordel pour son feu vert.

Enfin, parce qu'ils me suivent dans cette exploration que reste pour moi le coaching, je dépose ici deux mots en direction de mes proches.

Émilie Devienne

SOMMAIRE

Deuxième partie

La supervision : une démarche plurielle

Avertissement

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

Première partie

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 quelles 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 parlent parfois à voix forte dans le monde 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 étique 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 jouent et se rejouent 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.

Analyse personnelle

Il a fallu attendre plusieurs années, et notamment la relation passionnelle entre Freud et Jung, dont la correspondance[2] permet de comprendre la complexité des enjeux, pour que Jung pose en 1918 la nécessité pour le candidat analyste de

1. S. FREUD, *L'Interprétation des rêves*, PUF, 1999.
2. S. FREUD, C. G. JUNG, *Correspondance, 1906-1914*, Gallimard, 1992.

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 aujourd'hui 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 nourrissent donc l'appétit du futur psychanalyste : formation théorique, analyse personnelle (qui sera aussi appelée « analyse didactique ») et analyse de contrôle ou supervision.

La supervision

Évidemment, le choix des termes a son importance. Le terme d'« analyse de contrôle » ou de « contrôle » s'est imposé 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. Le terme d'« analyse de supervision » ou de « supervision » s'est parallèlement développé dans les pays anglophones et a 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 groupe[1] ».

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-transfert[2]. »

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.

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

1. R.-M. Halbout, *Savoir être coach – Un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2009.
2. A. de Mijolla (dir.), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Hachette Littérature, 2005.

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 occuper[1] ».

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 4 *Construire son identité professionnelle dans la supervision*, p. 55).

Et avant la psychanalyse ?

Cette idée qui consiste à confier à un ou des tiers les questionnements et difficultés rencontrées 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, chercheure à l'université de Nantes, indique dans son ouvrage[2], 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

1. *Savoir être coach*, *op. cit.*
2. M. PAUL, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

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 humain[1] » 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 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 pairs[2]. » 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.

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

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 ensemble[1] » 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. 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-même[2] ».

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.

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

Si nous retenons l'hypothèse que la supervision est un espace de construction de l'identité professionnelle du praticien en devenir (voir chapitre 4 *Construire son identité professionnelle dans la supervision,* p. 55), 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.

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'ouvertures 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 – un échange épistolaire qui 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*, Hachette Littérature, 2005.
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

Désirs et tabous en supervision

André de Châteauvieux

La supervision est une pratique de l'intime, un cheminement vers soi par le détour de l'autre ; aussi ce chapitre nous invite-t-il à aller dans les coulisses de la supervision et à remonter aux sources du désir. Le désir du superviseur d'abord, avec ses parts d'ombre et son ego, ses failles et sa passion d'accompagner ceux qui accompagnent. Puis le désir et les peurs des coachs, tiraillés entre toute-puissance et fragilité, attirance et rejet, agressivité ou tendresse.

C'est à travers le récit de séances réelles, en groupe ou en face à face, que nous plongeons dans l'histoire et les blessures des coachs, dans les pensées secrètes et les limites du superviseur, dans l'émotion et la créativité qui surgissent de l'alliance et de la confrontation.

Les arrêts sur image et les apports didactiques éclairent les répétitions qui enferment et les jeux inédits qui libèrent. Des jeux en miroir de ce qui se crée en séance entre le coach et son client. Ainsi, la supervision est tout à la fois une chambre d'écho et un atelier de création entre artisans passionnés.

Quel étrange élan m'a donné l'envie d'accompagner ceux qui accompagnent ? Est-ce la conscience d'un talent singulier qui prend sa source dans mon histoire chahutée et dans une vulnérabilité aujourd'hui assumée ? Est-ce le désir, un brin rebelle, d'initier des confrères à dépasser les outils appris à l'école pour mieux façonner l'instrument vivant et unique qu'ils sont eux-mêmes pour leurs clients ? Est-ce le plaisir de dénouer des situations impossibles ou bloquées, ces impasses où les théories n'ont plus cours et d'où peut surgir l'inattendu si le coach ose nommer ses limites ? Est-ce l'envie d'animer des espaces privilégiés comme des ateliers de recherche et de création entre artisans passionnés ?

Désir de singularité, saveur de l'initiation, besoin irrésistible de créer avec l'autre... Ainsi, en coulisse, le désir du superviseur trouve son origine tout à la fois dans son ego, sa part d'ombre et ses passions. Et c'est sur ce terrain vivant et ambivalent des désirs et des tabous que se tisse la relation avec le supervisé. Car le coach choisit cet autre singulier pour les multiples facettes, sombres et lumineuses, qu'il devine en lui-même mais n'assume pas encore. Ainsi, la supervision est une pratique de l'intime, un espace pour cheminer vers soi par le détour de l'autre.

Entrons dans l'intimité de cette relation particulière. Ici, avec un coach qui vient de créer son cabinet et veut « doper son chiffre d'affaires ».

Tristan

• Le désir des hauts sommets

« Voulez-vous m'accompagner dans mon développement, comme un guide de haute montagne, sans jamais trébucher ? » Ces premiers mots de Tristan me reviennent en mémoire quand, au cœur de l'été, je découvre son courriel pour clore la supervision. Fin inattendue. À mi-parcours. Chute prématurée qui réveille en moi la morsure de la rupture. Une ultime manière de trébucher peut-être ? Car les avancées de Tristan se sont parfois accompagnées de faux pas douloureux pour moi ! Certes l'appel des hauts sommets avait réveillé mon goût pour l'excellence. Mais je m'étais bien gardé d'y faire écho. J'avais au contraire invité ce coach en devenir à découvrir, chemin faisant, une posture plus sereine : celle d'un artisan de la relation, patient, ouvert à l'émergence, comme un jardinier. Mais, un an plus tôt, Tristan était encore dans la salle des marchés d'une banque d'affaires. Il l'avait quittée pour se former au coaching, puis créer son cabinet et rejoindre un club de jeunes dirigeants. Une tribu où le totem est « la

croissance à deux chiffres » et les métaphores guerrières ou sportives plus à la mode que la passion des jardins.

Arrêtons-nous un instant pour éclairer ce qui s'est joué, en coulisse, dès notre rencontre.

Transfert et contre-transfert

La relation de supervision est le creuset de jeux transférentiels. Ainsi, Tristan me choisit car il projette sur moi une forme de toute-puissance : multiplier par deux son chiffre d'affaires, créer des offres innovantes pour ceux qui dirigent, franchir des hauts sommets « sans jamais trébucher ». C'est son transfert. J'ai longtemps cultivé ce fantasme de puissance qui resurgit parfois ! Mais je redoute alors de plonger dans l'exact opposé : l'impuissance, l'imperfection et l'épuisement. C'est mon contre-transfert.

Une chambre d'écho

Il est vain de résister à ce mouvement qui est le moteur de la rencontre et qui prend sa source dans l'histoire de chacun. En laissant ce jeu s'installer et se répéter, le superviseur peut le reconnaître et le démêler avec le coach. Ainsi, j'ai finalement confié à Tristan agacé par « ma posture de jardinier » que, par la grâce de certains événements douloureux, j'avais guéri d'une course folle vers un « toujours plus », indéfini, exténuant et vain. Troublé, il me confia alors comment son père « trébuchait sur les chemins de la vie ». Et comment ces chutes le laissaient longtemps sidéré et impuissant, angoissé et démuni. Je compris ainsi ce que Tristan cherchait par-delà les hauts sommets.

Reprenons le fil de la supervision en évoquant une séance de groupe. La première pour Tristan.

• Une dangereuse sorcière

Morgane, une jeune coach, veut travailler sur le pouvoir singulier que lui donne son intuition : « C'est comme si j'avais la perception intime des maux de mes clients », déclare-t-elle. Intrigué et curieux, je l'accompagne pour comprendre ce qui l'effraie et l'attire ici. La jeune femme évoque alors son histoire de vie, souvent cabossée, parfois douloureuse. Ainsi, plutôt qu'un pouvoir étrange, son don est une hypersensibilité aux fragilités et aux blessures des autres.

Chacun dans le groupe fait alors écho à cette intelligence de l'âme, sensible et intuitive, parfois censurée, souvent anesthésiée par le trop-plein d'outils. Tristan

reste silencieux. Agité, le regard noir, il refuse de partager ses résonances. Je propose à notre consœur une expérience pour l'entre-séance : « Observez comment, derrière la fragilité de vos clients, vous pourrez aussi, peut-être, percevoir un talent ou une ressource. » Tristan, mutique jusqu'à la fin, part en claquant la porte. Il explose après la séance en critiquant mon absence d'éthique devant une pensée magique et mystique. « Cette femme est une sorcière. Elle est dangereuse pour notre métier », s'écrie-t-il. Percuté, démuni, cela m'évoque un combat de boxe plutôt qu'une randonnée en haute montagne ! « Ce sera elle ou moi ! » conclut-il. Je retrouve mon élan en l'invitant au débat qui se poursuit avec le groupe : « Quelle est la source de notre intuition ? Quel lien avec notre histoire personnelle ? Comment la cultiver, ou bien nous en priver ? » Mais Tristan décide de quitter la supervision collective.

Bien plus tard, pacifié, il me confiera un autre écho douloureux à son histoire intime : l'éloignement soudain de son frère jumeau « tombé en amour avec une masseuse chaman ». Ainsi, Morgane, à son insu, avait sur Tristan un autre « pouvoir étrange » : celui de réveiller la mémoire de la fusion et la blessure de la perte.

Le groupe, métaphore de la famille

Un groupe de pairs est une chambre d'écho aux peurs et aux fantasmes de chacun. L'autre est vu comme un ami ou un ennemi, un compagnon de route ou un concurrent potentiel. Certaines relations réveillent des morceaux choisis du roman familial de chacun : les liens dans la fratrie (« Ce sera elle ou moi ! »), des situations douloureuses (la fusion, l'abandon, etc.). Le superviseur contribue à dénouer ces résonances intimes par l'écoute, mais aussi par la confrontation et l'amplification : débattre avec le groupe plutôt que fuir, remonter aux sources de « la pensée magique ».

Le coach doué et blessé

J'aime croire que les coachs doués sont aussi des enfants blessés : blessure d'abandon, de rejet, de désamour... C'est pour cela qu'ils font ce métier et qu'ils sont des artisans passionnés de la relation. Ceux qui se développent patiemment, durablement, ont conscience de leurs blessures. Ils les ont traitées en thérapie et peuvent travailler en coaching à partir d'elles sans être submergés. Car, en séance, nos clients nous donnent aussi rendez-vous avec nos parts fragiles.

Et c'est ce « retournement » d'une blessure en ressource que Morgane découvre avec ses pairs. Car le groupe a aussi une fonction supervisante : le « pouvoir étrange » de la jeune femme n'est pas un redoutable sixième sens, mais une faculté d'écoute sensible au cœur de notre métier. Une faculté disponible dès

l'orée de la vie, chez chaque bébé, véritable télépathe ! Cependant, ce retournement suppose de lâcher la peur, d'éviter de diaboliser l'autre et de quitter le pathos en se focalisant sur la blessure et la souffrance.

• Du fond des abysses au cœur des jardins

Je relis la lettre de clôture de Tristan : « J'ai envie de savourer ma liberté », conclut-il. Une liberté surgie d'un jeu d'attirance et d'opposition, comme des aimants qui se collent ou se repoussent, avec ses pairs comme avec moi. Un autre épisode me revient alors en mémoire : « Quand vous parlez de votre vulnérabilité, j'ai envie de fuir ! » m'avait-il écrit après une séance. Il était finalement revenu dans le groupe et, autour d'un thé, à la pause, j'avais évoqué mon travail du moment en supervision. Un cheminement personnel autour des questions existentielles : l'imperfection, la finitude, notre solitude fondamentale... C'était un acte manqué pour Tristan : je sortais du cadre et de la neutralité. Mais c'était un acte réussi, dans mon désir inconscient ! C'est comme si plus Tristan voulait gravir les hauts sommets et plus je l'invitais aux antipodes, du côté de nos lignes de faille. Au cœur aussi des questions qui agitaient ses deux premiers clients, l'un « serial entrepreneur » frénétique et l'autre, une jeune dirigeante proche du *burn out*.

Certes Tristan a buté ici sur ses limites personnelles. Il a alors appris à les accueillir et à s'appuyer sur chacune d'elles, une à une. Toutefois, ce n'est ni au fond des abysses ni en haute montagne qu'il a découvert son chemin singulier. C'est d'abord dans les jardins d'un prieuré, qu'il a créé des « goûters d'affaires » pour un club d'entrepreneurs. Un espace inédit et fréquenté aujourd'hui avec succès par ses jeunes homologues. Il m'a confié qu'il les initiait ici au « pouvoir de l'imaginaire et des contes », comme un chemin détourné pour faire alliance avec « la pensée magique ». Puis, il s'est inspiré de la supervision entre pairs pour accompagner un groupe d'enseignants, ainsi que des parents d'adolescents. Des communautés où « la croissance à deux chiffres » n'avait pas cours.

S'opposer pour se construire

La liberté que Tristan nomme et veut « savourer » est l'une des étapes nécessaires sur le chemin de l'autonomie. Comme un adolescent, le jeune coach trouve sa puissance dans un mouvement ambivalent, entre mimétisme et révolte, entre attirance et rejet du « modèle » qu'il choisit. La supervision permet de mettre en acte ce jeu de contre-dépendance. Un jeu plus ou moins agressif, selon l'histoire du coach, comme une rupture qui se répète ou un rite de passage vers le monde.

Les pressions existentielles

Chaque être humain est confronté à des contraintes existentielles qui le questionnent ou l'angoissent, qui le poussent à agir ou le paralysent : l'imperfection de la vie, l'absence de sens *a priori*, la solitude, la mort et la liberté. Pour oppressantes que soient ces données incontournables, chacune est aussi une source de sagesse. Par exemple, l'acceptation de notre finitude rend chaque instant de la vie plus gourmand. La conscience de notre solitude nous fait savourer la compagnie de soi et des autres.

Ces questions agitent ceux qui dirigent et aussi, à l'unisson parfois, ceux qui les accompagnent : le fantasme d'excellence, le désir de pouvoir ou le besoin de maîtrise sont autant de manières de fuir ces contraintes fondamentales, pour les managers comme pour les coachs. Et la supervision est un espace privilégié pour cheminer sur ces questions.

• La supervision, ni coaching ni thérapie

J'avais besoin de clôturer avec Tristan. Mais le goût amer de la rupture sans préavis me freinait. Aussi ai-je d'abord travaillé sur moi. « Ton jeune client voulait un coaching sportif plutôt qu'une supervision et tu lui as proposé une thérapie existentielle ! » m'a renvoyé mon superviseur en écoutant mon récit. « S'il se sent libre aujourd'hui, alors le coaching est réussi[1] ! » a-t-il ajouté.

Puis l'amertume de la séparation a laissé place à la tristesse, signe de mon attachement à Tristan et de mon besoin de fusion. J'ai alors aimé prendre le temps d'une ultime séance avec lui. Une rencontre étrange, sereine, sans l'énergie électrique qui nous animait auparavant. Tristan m'a déclaré qu'il ne lirait pas Irvin Yalom, le psychothérapeute et fabuleux conteur que j'évoquais parfois car il inspirait profondément ma pratique. J'ai souri en prenant conscience que, par le détour de mes lectures, je l'invitais aussi à plonger dans un questionnement existentiel !

Sur le pas de la porte, j'ai découvert que lui aussi voulait me changer : « J'aurais tant aimé vous guérir de votre goût pour les maux de l'âme ! » m'a-t-il dit en me tenant la main, longtemps, ému.

1. Le superviseur est aussi supervisé (voir le chapitre 20 *Hypervision : qui supervise les superviseurs ?*, p. 265) ! J'ai choisi une supervision coanimée par un homme et une femme pour travailler avec chacun d'eux sur mes projections, mes évitements, mes tabous, mes transferts.

Le superviseur, un client du coach !

> « Parmi les forces innées qui poussent l'homme vers ses semblables, il y a, dès les premières années de la vie, et même dès les premiers mois, la tendance essentiellement psychothérapeutique […] le patient veut soigner son médecin, autant que recevoir des soins de lui[1]. »

Ce besoin de soigner est aussi présent entre le coach et son superviseur : « Vous guérir de votre goût pour les maux de l'âme. » C'est comme si le superviseur était aussi le client du coach ! Ainsi, après nos premières séances, Tristan m'avait écrit ces lignes : « Comme vous semblez aimer les impasses ! Les lieux où vous m'accueillez sont au fond des voies à une seule issue. Comme dans le ventre de la mère ? Je vous accompagnerais bien sur ce sujet, si vous le voulez ! »

Et l'histoire n'est pas finie. Tristan m'a appelé il y a quelques jours. Il m'invite à animer avec lui un « goûter d'affaires » pour son club de dirigeants. J'ai souri devant son envie de nous retrouver ainsi, quelques semaines à peine après la clôture. Amusé aussi par le thème qu'il me propose, comme un écho à notre relation : « Le dirigeant, entre toute-puissance et vulnérabilité ».

Le désir d'amitié

Quand la relation s'est créée dans un jeu d'attirance et de rupture, il arrive que le coach revienne, plus tard, avec l'envie de tisser un lien particulier, hors du cadre de la supervision : animation en duo, partenariat ou amitié. C'est l'interdépendance que le jeune coach recherche alors. Mais je ne veux pas travailler hors séance. Car c'est le cadre qui permet d'expérimenter ce lien particulier qui est, je trouve, la forme la plus créative de la supervision.

Glissons-nous un pas plus loin dans les coulisses de la supervision avec, cette fois, un coach expérimenté et indépendant, une femme séduisante et séductrice.

Marianne

Marianne accompagne des équipes dirigeantes, et depuis sa première séance, cet hiver, elle me fait la même demande : « Apprendre à lâcher le masculin pour faire de la place au féminin ». La même demande sous différentes formes : quitter les rapports de force avec ses clients, lâcher son besoin de contrôle, abandonner son désir de pouvoir sur les autres… Pour cela, elle apportait jusqu'alors le récit de ses impasses et ses tentatives avec des managers ou des dirigeants. Mais,

1. H. SEARLES, *Le Contre-transfert*, Gallimard, Folio Essais, 2005.

aujourd'hui, Marianne est encore en vacances. Alors elle est venue sans problème ni situation : « C'est une séance rien que pour moi ! » m'a-t-elle annoncé en entrant. « Je lâche ainsi le contrôle pour vivre le plaisir de l'émergence ! » a-t-elle ajouté avec un clin d'œil complice.

• Ni problème ni demande

Je demande au coach d'apporter en séance une ou plusieurs situations à travailler. Nous détricotons alors sa relation avec son client, nous explorons ses résonances personnelles, ses projections ou les jugements qui freinent le contact ou créent l'impasse. Et, souvent, les blocages se répètent avec moi, comme par contagion, car leur source est profonde. Nous sommes alors comme deux chercheurs qui, dans le jeu de nos résonances, remontons vers cette source.

Avec Marianne, j'ai aussi appris que le travail peut se faire sans le détour d'une situation. Je me souviens ainsi du jeu pour « lâcher le besoin de contrôle » dès la première séance : debout, face à face, regard dans le regard, chacun nommait tour à tour, une à une, les pensées, les émotions, les sensations qui émergeaient en présence de l'autre. Un jeu délicat qui permet au coach de prendre conscience de ses évitements, des jugements qui bâillonnent sa parole. Qui permet aussi d'expérimenter ce plaisir de l'émergence que Marianne évoque aujourd'hui.

• « Dénouer le ruban dans mes cheveux »

Marianne est assise devant moi. Elle porte une robe en coton imprimé. Le soleil de l'été a laissé sur ses épaules son empreinte couleur de miel. La table nous sépare. Elle pousse la théière et les tasses sur le côté puis prend la bouteille d'eau sur le plateau. Elle ôte le bouchon, le pose sur la table, en silence, comme absorbée par cette expérience improvisée : elle a envie de m'offrir de l'eau. Et ainsi inverser le rituel avec lequel, autour d'un thé vert ou brun, fleuri ou fumé, je l'accueille d'habitude.

Elle verse l'eau puis me tend le verre. Tremblement presque imperceptible de sa main. Je bois d'un trait. Échange de regards. Et toujours le silence, dense. Je lui demande :

« Voulez-vous mettre des mots sur ce que vous vivez ?

– Oui, bien sûr. J'ai l'impression de vous réconcilier avec le masculin, déclare-t-elle en souriant.

– Il s'agit d'abord de vous, Marianne.

– Oui, mais j'aime imaginer que c'est initiatique pour vous aussi, n'est-ce pas ? J'ai aussi aimé frôler vos doigts, reprend-elle après un silence. C'était sensuel ! »

Je me souviens alors que, l'instant d'avant, elle entourait le verre tendu de toute sa main qui tremblait. J'ai voulu éviter le contact, mais mes doigts ont frôlé les siens.

« J'aimerais aller un pas plus loin avec vous », poursuit-elle avec malice.

Je recule brusquement. Je me demande si c'est un jeu ou de la provocation !

« Vous inviter, par exemple, à dénouer le ruban dans mes cheveux », ajoute-t-elle en passant sa main dans son cou.

Une initiation mutuelle

Il est vrai que Marianne « m'initie » ! Elle m'initie tout autant qu'elle apprend à investir ses facettes opposées, ses désirs et ses peurs. Je me rappelle notre séance d'avant l'été sur les rapports de force, les relations de domination/soumission. Elle redoutait son besoin de prendre le pouvoir sur les autres, y compris sur moi. Alors pour assumer ce besoin, et ainsi le dépasser plutôt que l'éviter, je lui ai proposé un jeu : chacun de nous, tour à tour, devait provoquer ou confronter l'autre jusqu'à toucher une limite. Quand elle m'a interrogé sur mes fantasmes, j'ai dû dire « stop » ! L'expérience s'est arrêtée là. Et aujourd'hui, c'est comme si Marianne voulait poursuivre ce jeu sur un autre registre !

• « Il n'y aura ni violent ni tendre délit ! »

Le soleil éclaire son visage. Je remarque le ruban de velours noir mêlé à ses cheveux, noué avec élégance et tombant sur sa nuque.

Je lui confie alors :

« Pour moi, ça frôlerait la caresse érotique plutôt que la sensualité !

– C'est vous qui mettez de l'ambiguïté ici, réplique-t-elle du tac au tac.

– Alors, dites-vous que c'est moi qui pose les limites. Et ce sera "initiatique" pour vous aussi de laisser ce rôle à l'homme, juste un instant ! »

Silence épais. Son regard s'assombrit puis elle lâche :

« La neutralité du coach est une belle illusion !

– Que voulez-vous dire ?

– Vous m'avez appris à nommer et à amplifier ce qui naît ici dans l'entre-nous pour l'utiliser autrement avec mes clients. Et aujourd'hui vous restez dans l'entre-deux ! Vous savez pourtant qu'entre vous et moi, il n'y aura ni violent ni tendre délit ! »

Un cadre pour le désir

Marianne me rappelle ici le cadre que j'ai posé pour travailler avec elle sur l'agressivité et le désir. Car ces deux élans animent la relation d'accompagnement, en supervision comme en coaching. Mais le désir reste bien souvent une peur et un tabou pour les coachs. Sans doute parce qu'il est réduit à la sexualité. L'excès d'outils et les protocoles cliniques semblent autant de protections contre cette peur, mais les techniques sont inefficaces ici.

La meilleure protection est d'abord la conscience de ce qui se joue ici : le superviseur n'est pas un psy, mais comme un psy, il sait qu'il n'est qu'un objet pour l'autre. Objet de désir ou de rejet qui est mis au rebut à l'issue du travail. La protection, c'est aussi la règle explicite du non-passage à l'acte. Cette règle une fois posée, l'agressivité ou le désir peuvent être mis en mouvement. Alors peut surgir, inattendue, la mémoire ancienne des répétitions qui enferment. C'est à cela que Marianne m'invite aujourd'hui.

• « Un conseil de psy »

« Marianne, je crois que depuis notre première rencontre j'évite le contact avec vous. Et peut-être le cherchez-vous car je l'évite ? Alors, pour aller plus loin, je vous propose de vous embrasser. »

Je marque une pause. Cette fois c'est elle qui recule, brusquement. Je la regarde amusé puis j'ajoute :

« Vous embrasser sur la joue, quand vous partirez. »

Surprise, elle reste silencieuse. Émue aussi. Comme cette toute première fois où, en lui offrant du thé, je lui ai dit : « Laissez-moi prendre soin de vous, juste un instant. » Ses larmes avaient soudain surgi sans qu'elle comprenne pourquoi. C'est ce même élan, dans un « entre-deux » ni sensuel ni érotique, simplement la tendresse, qui me suggère un baiser sur la joue et qui la trouble de nouveau. Et, cette fois, c'est une bulle de mémoire qui surgit du passé. Marianne évoque son histoire personnelle. Un épisode très ancien, sensible, refoulé, sous le signe de l'absence du père. Une histoire qui éclaire son besoin de jouer le rôle de l'homme dans chaque relation. Comme la quête d'une part manquante.

Elle me demande alors « un conseil de psy ». Ni conseil ni psy ; je questionne simplement son désir à elle, pour elle, aujourd'hui. Long silence. Elle aimerait, me dit-elle, « aller à la recherche de cette part manquante, retrouver sa trace, renouer ainsi avec une partie de ses racines ». Quand Marianne s'est levée pour partir, j'ai posé un baiser sur sa joue et elle m'a dit : « Merci de m'aider à dénouer le ruban de mon histoire. »

Résistances

Avec le recul, j'aime imaginer que si Marianne veut reprendre le jeu interrompu pendant l'été, c'est qu'elle sait aussi ce qui freine ou empêche le contact : mes jugements, mes projections et mes craintes devant ce qui se crée dans « l'entre-nous ». Et, si elle m'invite à ajouter le geste et le toucher à ce jeu des limites, c'est qu'elle s'est aussi initiée au travail sur les peurs et les ombres : nommer, confronter, amplifier ce que l'autre redoute pour aller au-delà de la peur. Enfin, si elle me rappelle la règle du jeu pour « aller plus loin », c'est qu'elle sait l'importance d'un cadre protecteur pour cheminer ensemble.

Ainsi, Marianne m'accompagne tout autant que je l'accompagne. J'aime aussi imaginer qu'elle me supervise tout autant que je la supervise ! Car la supervision réside non pas dans une vision supérieure, mais simplement dans le plaisir de cheminer en compagnie de l'autre, dans la curiosité de découvrir ce qui appartient à l'autre et à soi, dans la présence à ce qui émerge.

Marianne vient chaque mois. Avec ou sans demande. Toujours dans l'impatience. Je l'entends courir de la cour pavée jusqu'ici. Et, pendant deux heures, le temps des horloges semble s'arrêter. Nous avions une séance hier après-midi. Elle me dit que ses recherches pour retrouver « la part manquante » ne pourront aboutir. Toutefois, entériner le manque lui permet d'être plus au contact de ses besoins et de les nourrir. Ainsi, elle a repris le piano et entrepris l'écriture d'un livre. L'art est sa manière de sublimer le manque.

Marianne assume aussi son ambivalence et aime investir chacune de ses facettes : le féminin et le masculin, le doux et le confrontant, la faculté de prendre soin des autres et le goût pour les rapports de force. Car les deux dynamiques coexistent dans l'entreprise et les dirigeants la sollicitent sur ces deux versants ! D'un côté pour animer des groupes de parole avec des managers déboussolés ou épuisés, et de l'autre côté pour confronter ceux qui aiment soumettre ou harceler, et ainsi tenter de sortir des jeux pervers qui se trament dans les coulisses des organisations.

L'étrange désir de superviser

Si j'ai la passion d'accompagner ceux qui accompagnent, c'est que j'aime tant découvrir l'autre dans sa singularité et me découvrir en sa présence, prendre soin de cet autre singulier, le chahuter, jouer et vagabonder aux lisières de l'inattendu, m'égarer dans l'inconnu, me laisser chambouler par son histoire et guider dans ses impasses, créer ensemble de l'inédit. Et aussi être là, simplement présent, savourer le plaisir de la compagnie de l'autre, d'être à être, d'âme à âme.

Un atelier de création

La supervision est pour moi l'école buissonnière du coaching. Une école de création et de liberté. Et si, dans l'imaginaire du coach, la supervision suppose une supériorité d'expérience, j'aime savoir que c'est dans le non-savoir, l'inexpérience, l'inexploré, l'incertain, sur les chemins de traverse, que nous nous rencontrons, apprenons et créons ensemble.

Quand un coach vient avec l'envie de s'enrichir de nouvelles théories ou de nouveaux outils, j'aime aller dans ces espaces où son client l'emmène, là où les théories n'ont plus cours. J'aime alors l'initier à l'outil qu'il est lui-même pour celui qu'il accompagne, dans ses multiples dimensions, vivante, intuitive, sensorielle et sensible, avec ses failles comme autant de prises pour lâcher prise, avec ses doutes, ses limites et ses ombres pour richesse. Car, dans l'entreprise, c'est aussi à l'écart des sentiers battus et des théories, que nos clients aiment cheminer et créer en notre compagnie.

Bibliographie commentée

R. BRUNNER, *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*, Eyrolles, 2009.
L'auteur de cet ouvrage est psychanalyste et coach. Sa vision est singulière, polémique et décapante.
Les chapitres sont de courtes chroniques qui conjuguent éclairages psys et questions/réponses sur les pulsions mortifères et le besoin d'amour, les addictions et les jeux pervers qui se trament dans les coulisses de l'entreprise.

H. O'DWYER DE MACEDO, *Lettres à une jeune psychanalyste*, Stock, L'Autre Pensée, 2008.
Voici un ouvrage précieux pour les coachs qui souhaitent se relier à la psychanalyse comme l'une des sources de notre métier. Pour cet auteur, l'amitié est le support du transfert et le ressort de la relation entre le psy et son patient. C'est aussi l'amitié qui relie l'auteur de ces lettres à son élève, une jeune psychanalyste qui le bouscule

dans ses habitudes et ses modes de pensée. Comme deux compagnons, ils cheminent à travers l'écriture pour partager passionnément leurs théories, leurs questionnements et leurs pratiques.

I. YALOM, *Le Bourreau de l'amour*, Galaade, 2005.
Yalom est un thérapeute et romancier américain, une source d'inspiration vivifiante pour les coachs. Dans chaque roman, il se dévoile sans détours, nomme ses failles, ses peurs et ses désirs et nous raconte comment il chemine avec chaque client au cœur des pressions existentielles.

Chapitre 3

Devenir accompagnant… et le rester : la supervision, entre professionnalisation et professionnalité

Philippe Bigot

Professionnalisation et professionnalité peuvent avoir tendance à se superposer, voire se confondre. Or, ces notions renvoient à des finalités différenciées.

La professionnalisation ne saurait se résumer à l'acquisition de savoirs, de pratiques, à l'obtention d'une qualification et à un quota d'heures d'accompagnement. Professionnalisation et professionnalité sont une même dynamique permettant de questionner le désir de l'accompagnant dans les différentes étapes de la construction de son identité professionnelle. Pour le praticien, le « travail sur soi » est la condition pour que sa professionnalisation se mette en marche. L'enjeu devenant alors, pour lui, sa façon singulière de mobiliser ses compétences, en situation.

Pouvoir l'expliciter à partir des déterminants d'une histoire, d'une trajectoire personnelle et professionnelle est la finalité de la professionnalité et du travail qu'elle suppose. Cette forme de travail est souvent moins présente dans la supervision d'un praticien en devenir, d'un praticien débutant parce que ses besoins relèvent de l'intégration et d'une mise en œuvre technique. Le travail sur la professionnalité doit alors pouvoir s'engager rapidement, par étapes, pour permettre d'élaborer les conditions et ancrages qui vont permettre au praticien de le rester. La supervision en est l'enjeu majeur.

Nous aborderons la supervision à partir des démarches d'accompagnement, que celles-ci se déploient dans le champ du travail social, éducatif, dans le champ professionnel ou encore dans le champ thérapeutique. La supervision ne sera pas tant envisagée du point de vue de ses modalités (individuelles ou collectives) ou encore de ses formes de travail, mais plutôt du point de vue de sa fonction et de ses enjeux pour l'accompagnant.

Il ne fait aucun doute pour nous que la supervision s'adresse au praticien, c'est-à-dire à la personne même du professionnel de l'accompagnement. Ainsi, le titre de ce chapitre, « Devenir accompagnant… et le rester » comporte une scansion et trois éléments. Devenir accompagnant et le rester n'est pas du même ordre. Il ne s'agit pas du même désir et l'espace de la supervision doit permettre au professionnel d'y travailler. Entre deux, les points de suspension viennent matérialiser le passage par lequel le désir se transforme. Nous chercherons à montrer que ces trois petits points sont un temps. Il s'agit d'un temps d'élaboration, de mutation et *in fine* de transformation. L'intitulé de ce chapitre comporte aussi – entre les lignes – un quatrième élément dont l'absence, précisément, le rend d'autant plus présent. Nous ferons alors référence à « être ». Entendons « être accompagnant », et nous chercherons à montrer que « accompagnant » n'est pas de l'être mais une fonction. Et plus encore, qu'à poser l'accompagnement du côté de « l'être de l'accompagnant » conduit à une impasse.

Au travers de ce chapitre, nous mettrons en évidence les enjeux de la supervision portant sur la professionnalisation de l'accompagnant d'une part, et sa professionnalité d'autre part. Nous exposerons le type d'objet de travail que l'une et l'autre mobilisent et chercherons à expliciter les liens et articulations qui s'établissent entre professionnalisation et professionnalité.

De l'accompagnement de soi à l'accompagnement de l'autre

• La nature de l'accompagnement

Nous savons depuis bien longtemps que l'accompagnement n'est pas une activité comme les autres et qu'elle ne saurait être une activité banale. L'accompagnement d'une personne par une autre – qu'il s'agisse d'un accompagnement ayant une visée sociale, éducative, thérapeutique ou encore professionnelle avec le coaching – est fondé sur la relation qui se construit entre les acteurs de

l'accompagnement : accompagné et accompagnant[1]. La relation humaine est le socle et le vecteur par lequel un travail va se réaliser au cours de l'accompagnement. Et cette relation engage. Elle implique l'altérité, l'intersubjectivité et en conséquence la personne de l'accompagnant lui-même. « Quelque chose » de l'accompagnant est mobilisé, impliqué dans sa pratique professionnelle. C'est bien cet aspect particulier, précisément, qui en fait une activité pas comme les autres. Dans cette perspective, l'accompagnement est assurément bien autre chose qu'une technique ou qu'une accumulation « d'outils » que le professionnel peut déployer.

• Devenir accompagnant

Ainsi, « quelque chose » de la personne de l'accompagnant est mobilisé dans sa pratique. Ce « quelque chose » fait justement partie de ce qui est latent, de façon plus ou moins consciente, dans son projet initial : celui de devenir accompagnant. Ce projet initial est porté par un désir que nous nommons « désir de devenir accompagnant ». Dans la perspective psychanalytique, le désir est l'expression du manque. Pour Sigmund Freud, le manque est en rapport avec la pulsion[2] qui ne saurait se satisfaire pleinement de son objet. Pour Jacques Lacan, le manque est « manque à être[3] », renvoyant de cette façon à notre propre incomplétude de sujet vivant et parlant. Ainsi, ce qui suscite le désir serait la part réelle de ce qui nous échappe chez l'autre, ce qui nous manque et dont nous aurions besoin pour atteindre la satisfaction. La notion de désir est aussi fondamentale que fondatrice. Le désir est moteur car il oriente, il conditionne ; en l'occurrence le choix d'accompagner l'autre, celui de se mettre à son écoute, de l'aider…

Ce « désir de devenir accompagnant » entretient un lien étroit, propre à chacun, avec un autre désir : le « désir de savoir ». Nous arrivons alors à l'idée que le désir de devenir accompagnant est assujetti au désir de savoir. Mais de savoir quoi ? D'autant que le désir de savoir ne fait que souligner ce qui en est sa cause, c'est-à-dire l'ignorance. Et n'est-ce pas l'ignorance qui fonde tout projet d'en savoir un peu plus ?… Nous pouvons maintenant avancer qu'il faut une certaine « ignorance » pour désirer devenir accompagnant ! Désir de savoir et ignorance sont à l'image des deux faces d'une même pièce, inséparables, se justifiant l'une de l'autre. Revenons à la question, de quel savoir ou de quelle ignorance s'agit-il ? Nous parlons ici d'un savoir sur soi. D'un savoir qui a ceci de particulier qu'il

1. P. BIGOT, *Le Coaching orienté solution®*, Eyrolles, 2010.
2. S. FREUD, *Métapsychologie*, Gallimard, 1986.
3. J. LACAN, *Écrits*, Seuil, 1966.

nous échappe – totalement ou partiellement – et qu'il travaille à son propre effacement. Il s'agit d'un savoir inconscient.

Le « désir de devenir accompagnant » est éminemment singulier et complexe. Il ne saurait se définir et se résumer à quelques formules rétrécies telles que l'envie de vouloir sauver l'autre, de vouloir le bien de l'autre ou encore plus simplement de vouloir l'aider. Autant de formules simples et rapides qui n'expriment rien de la singularité du désir de celui qui veut devenir accompagnant. Formules qui en se présentant comme des affirmations produisent une illusion de vérité qui peut faire écran à une réflexion de fond sur soi ; formules qui peuvent aller jusqu'à obstruer le désir lui-même.

Bien souvent, d'ailleurs, l'accompagnant en devenir se montre enthousiaste. C'est d'ailleurs préférable qu'il en soit ainsi. Il a le sentiment d'être en adéquation entre ce qu'il fait et ce qu'il est. Il a ainsi l'impression que l'accompagnement réalise son désir professionnel et personnel à la fois. Que les choses démarrent ainsi, c'est très bien. Toutefois, ce sentiment premier va devoir se transformer. Et cette transformation nous renvoie aux trois petits points de suspension compris dans l'intitulé de ce chapitre : ils renvoient à un temps de maturation.

• Le désir de devenir accompagnant : une histoire singulière

« Le "désir de devenir accompagnant" s'inscrit dans une histoire et une trajectoire qui entremêlent histoire personnelle, familiale, sociale, professionnelle autant que des fantasmes, positions imaginaires multiples et besoin de réparation… »

Nous pensons que ce qui oriente une personne vers un métier d'accompagnant, ce qui pousse une personne à écouter les autres, à aller voir les difficultés des autres, parfois leurs malheurs, se fonde sur une certaine ignorance qui porte sur soi. En outre, celle-ci commande le besoin de savoir, lui-même associé à un besoin de réparation. Car accompagner l'autre, vouloir aider l'autre suppose de chercher à réparer quelque chose de soi. Il y a ainsi de l'accompagnement de soi dans l'accompagnement de l'autre… Du moins au début, avant que cela ne se transforme. Nous reviendrons plus loin sur ce point que nous développerons. Le désir d'accompagner l'autre commence par la nécessité de s'occuper de soi. Ici la question se trouve chez l'accompagnant : qu'est-ce qui demande réparation ? Accompagner l'autre est une réponse à quoi ? Quelles sont les zones d'ombre, les fêlures et parfois les béances qui demandent à ce qu'on s'occupe d'elles ?

Le processus de professionnalisation, un parcours complexe

• Professionnalisation et travail sur soi

S'ouvrir à une possible professionnalisation suppose de questionner son désir et une réelle professionnalisation de l'accompagnant ne peut commencer qu'à l'endroit précis où ce questionnement s'est engagé. Sans ce questionnement, ce retour à soi et cette mise au travail « de soi », la professionnalisation de l'accompagnant risque fort de n'être qu'un placage technique et méthodologique. Ce désir forme le fond du projet de devenir accompagnant autant qu'il le soutiendra ensuite dans la pratique et sa posture professionnelle. Éclairer au travers de son histoire ce que sont les ressorts de son « désir de devenir accompagnant » va avoir des conséquences importantes pour la suite. Ce savoir-là, subjectif, personnel, est déterminant pour la qualité professionnelle de l'accompagnant.

Du reste, nous pouvons nous demander dans quelle mesure la quête – parfois effrénée –, la volonté d'en savoir toujours plus sur les « outils », les « méthodes », les « théories » ne serait pas un évitement. Faute de savoir ce qu'est son désir et ce qui le cause, il est tentant d'y répondre par un autre savoir – cognitif celui-là – tellement plus facile d'accès… À ceci près que ce savoir ne pourra faire illusion bien longtemps. Bien entendu, il faut méthodes et outils à l'accompagnant ; précisons seulement que la professionnalisation ne dépend pas du niveau de maîtrise de ces derniers. Si méthodes et outils ne font pas l'accompagnant, ils ne vont pas plus concourir à ce qu'il le reste.

Appréhender et mettre au travail ce singulier savoir qu'est le « désir de devenir accompagnant » participe de l'indispensable connaissance de soi et suppose pour l'accompagnant d'engager un travail sur soi. Un travail suffisamment approfondi pour aller au-delà des réponses et explications génériques. Seul un travail approfondi est en mesure de débusquer et de questionner la part de fantasme comprise dans ce désir particulier de vouloir accompagner l'autre et de vouloir l'aider. Et, comme il en va pour tous les types d'accompagnement et les métiers de la relation d'aide, ce travail sur soi est à la fois une condition et une composante de la professionnalisation.

Nous parvenons alors à la conclusion que ce travail sur soi est la condition pour qu'un processus de professionnalisation puisse s'engager.

Devenir accompagnant

Le projet de devenir accompagnant repose sur un désir en rapport avec un savoir subjectif, le plus souvent inconscient. L'accompagnant en devenir se doit d'accéder à ce savoir, pour lui-même et pour sa pratique professionnelle, pour être en mesure de s'engager dans une démarche professionnelle.

• Sur la professionnalisation

Dans la perspective des métiers de l'accompagnement, le terme de *professionnalisation* a de particulier qu'il désigne trois niveaux et ainsi trois sens différents :

- en premier lieu, le terme désigne la *professionnalisation des activités et des métiers*. Celle-ci est alors envisagée dans le sens de l'organisation sociale d'un ensemble d'activités. Par exemple, il s'agit de la création de règles d'exercice de l'activité (cadre déontologique) autant que de la reconnaissance sociale de leur utilité. Il s'agit aussi de la construction de référentiels qui peuvent porter sur les métiers et sur les compétences. Il s'agit également de la conception et de la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers et, par là, aux activités et pratiques de ceux-ci. La professionnalisation des activités et des métiers relève de différents acteurs et organisations : syndicats, législateurs, organisations professionnelles, universités, centres de formation, etc. ;
- en deuxième lieu, le terme désigne la *professionnalisation des acteurs*. Celle-ci est ici envisagée dans sa dimension de transmission. Elle porte alors sur les savoirs fondamentaux tant conceptuels que théoriques, sur les disciplines et les modèles mobilisés dans les pratiques d'accompagnement. Ainsi, la transmission implique également les compétences et leur acquisition. La professionnalisation des acteurs relève de différents dispositifs : formation initiale, formation continue, groupe de travail entre pairs, travail de supervision. À ce titre, ils sont autant de dispositifs qui vont concourir à la construction d'une identité de professionnel ;
- en troisième lieu, le terme désigne la *professionnalisation des organisations*. Elle concerne les organisations par lesquelles et dans lesquelles les activités d'accompagnement se déploient. Au regard de sa taille et de ses finalités, la professionnalisation des organisations implique la définition des processus et des procédures permettant la formalisation d'un système d'expertise stable, bien qu'évolutif.

• Professionnalisation et supervision

Nous le voyons, la professionnalisation de l'accompagnant relève d'un processus complexe et dynamique par lequel l'accompagnant prend conscience du développement des compétences nécessaires pour exercer son activité dans un contexte donné, lui-même étant en constante évolution. La professionnalisation de l'accompagnant, en formation initiale et continue, renvoie ainsi à la notion de parcours, où il devient capable d'appréhender les situations professionnelles dans leur complexité, et d'y agir de manière appropriée. Dans cette perspective, la professionnalisation est un processus de négociation, par le biais des groupes sociaux, en vue de faire reconnaître l'autonomie et la spécificité d'un ensemble d'activités. Il est aussi un processus de formation des individus aux compétences et pratiques d'une profession.

La professionnalisation mobilise des acquis personnels tels les savoirs, les connaissances, les capacités et les compétences. Bien plus, nous pourrions dire que la professionnalisation réside dans le jeu de la construction et de l'acquisition de ces éléments qui permettront au final de reconnaître à quelqu'un son professionnalisme. Cependant, la professionnalisation est un processus continu et permanent parce qu'il ne peut complètement aboutir. À l'image de l'accompagnement qui, par sa nature même, ne peut être achevé, fini. Car comment pourrait-il y avoir dans l'accompagnement de l'achevé puisqu'il engage une personne (accompagnée) dans son développement ? Alors qu'un accompagnement trouve à se terminer, c'est-à-dire qu'il y ait mis un terme contractuellement fixé, il n'en est pas pour autant fini… En ce point s'établit un parallèle avec la professionnalisation de l'accompagnant qui elle non plus ne saurait s'achever.

Enfin, la professionnalisation ouvre à la question de l'identité professionnelle et de sa construction. Car c'est bien d'une construction qu'il s'agit. La construction d'une identité professionnelle implique les autres, les pairs, les référents, les prescripteurs, les clients. De ce point de vue, cette construction est un processus social dans lequel la supervision tient une fonction importante. Au travers de la question identitaire se profile une autre question : celle de la pérennité du professionnel de l'accompagnement.

Revenons à l'intitulé de ce chapitre, « Devenir accompagnant… et le rester », pour nous intéresser maintenant aux trois points de suspension. Nous pensons qu'il y a un intervalle entre « le devenir » et « le rester ». Cet intervalle est un temps, celui d'une maturation personnelle et professionnelle. Cet intervalle est une transformation. Et ce qui se transforme, c'est le désir. La mise au travail du « désir de devenir accompagnant » permet une élaboration qui autorise les condi-

tions du développement professionnel de l'accompagnant. L'enjeu de cette transformation est l'avènement d'un autre désir. Nous parlerons alors du « désir de l'accompagnant ». Ce désir crée chez ce dernier un déplacement, fruit de son travail personnel. La question n'est plus : Qu'est-ce que je veux pour moi ? » mais : « Qu'est-ce que je veux pour l'autre ? ». Cette interrogation vient alors soutenir le professionnel dans sa pratique dans la mesure où, si le « désir de devenir accompagnant » est une condition nécessaire pour s'engager dans une pratique, il ne sera pas une condition suffisante pour « le rester ».

La supervision, un espace de professionnalisation

La supervision apparaît comme l'un des espaces, l'un des dispositifs au service de la professionnalisation de l'accompagnant. Elle doit permettre au praticien d'engager une démarche réflexive reliant son désir de devenir accompagnant aux pratiques qui sont les siennes en situation. La supervision doit alors ouvrir un espace de réflexion et de repérage pour l'accompagnant sur l'ensemble des conditions à partir desquelles il exerce (éthiques, déontologiques, posture, relation, cadre, etc.). Sans être un espace thérapeutique, la supervision favorise un travail sur soi qui incite le praticien à élaborer ses pratiques, à transformer progressivement ce qui soutient sa posture, en particulier son désir.

L'illusion de l'« être »

Reconnaître un désir à l'accompagnant n'est pas neutre… c'est *de facto* placer l'intersubjectivité au cœur du processus de travail et de l'accompagnement. C'est reconnaître et accepter une impossible « neutralité » de la part de l'accompagnant et ainsi ouvrir la question de son influence et la nature de celle-ci. Reconnaître un désir à l'accompagnant consiste à prendre le contre-pied d'une standardisation de la pratique d'accompagnement dont la visée est de faire un accompagnant dénué de sa subjectivité, un accompagnant vidé de tout désir. Et dénier à l'accompagnant tout désir ne lui laisse plus comme alternative que de se référer au pire, c'est-à-dire à son idéal. Un idéal de l'accompagnement et de la personne de l'accompagnant qui agit alors comme une norme et qui commande. Et l'accompagnant comme idéal à proposer aux personnes accompagnées peut prêter à sourire ou à faire frémir selon les cas… Non pas parce que les accompagnants seraient pires que les autres, mais parce qu'ils sont comme tout le monde, des sujets parlants et désirants.

Ce qui nous amène à évoquer ce qui, dans le titre de ce chapitre, est en creux : « devenir accompagnant… et le rester ». Nous évoquions en introduction un

quatrième élément que son absence formelle rend d'autant plus présent. Il s'agit d'« être », être accompagnant, je « suis » accompagnant… Quelle serait donc cette identité particulière chez l'individu qui le ferait « accompagnant » ? De quel « être » s'agit-il ? Qu'est-ce que cet « être » aurait de différent des autres « êtres » ? Quels seraient donc les traits particuliers de la personnalité de « l'être accompagnant » ? Nous pensons que poser une posture et une pratique de l'accompagnement en termes « d'être » est une impasse redoutable et cela pour trois raisons essentielles :

- premièrement parce qu'une conception de l'« être » ne peut se passer de son idéal. C'est-à-dire d'une représentation imaginaire de cet « être accompagnant ». À l'évidence, le prix à payer par l'accompagnant et par voie de conséquence par la personne accompagnée est nécessairement conséquent pour que l'accompagnant puisse être conforme, dans le temps, à cette image idéale. Il est alors contraint de se construire un « faux self » pour reprendre l'expression du pédiatre et psychanalyste Winnicott[1], c'est-à-dire une personnalité d'emprunt qui l'amène à jouer à « être », à faire « comme si » et à agir et se comporter de façon normée et adaptée à ce que l'idéal commande. Force est de constater que la violence n'est jamais bien loin lorsque le divorce surgit entre la personne et son idéal. L'illusion que la personnalité de l'accompagnant pourrait se confondre avec son idéal de l'accompagnant ne peut être qu'une opération vouée à un échec certain et systématique ;
- deuxièmement, aborder l'accompagnement en termes d'« être » le fait basculer inévitablement du côté d'une relation imaginaire. L'idée même d'un « être accompagnant » vient non seulement recouvrir le désir qui en fait sa singularité en tant que praticien, mais va se traduire aussi au travers d'un « idéal de l'accompagnement » auquel l'accompagné et l'accompagnant vont se trouver aliénés ;
- troisièmement parce que nous soutenons l'idée que l'accompagnant dans le dispositif d'accompagnement, ce n'est pas de « l'être » mais une fonction. L'accompagnant « fait fonction » dans un dispositif qui permet la démarche d'accompagnement. Mettre la personne accompagnée au travail, à partir d'une demande, relève d'une fonction. Se mettre en situation de cristalliser les projections de la personne accompagnée est une fonction, se faire installer dans la position d'un « supposé savoir[2] », condition d'un lien transférentiel permettant le travail d'accompagnement, est une fonction…

1. D. W. WINNICOTT, *Processus de maturation chez l'enfant*, Payot, 1988.
2. J. LACAN, *Le Séminaire, livre VIII – Le transfert*, Seuil, 2001.

> Les position et posture de l'accompagnant autorisant le travail de réflexion et de réflexivité de la personne accompagnée relèvent d'une fonction de l'accompagnant dans le dispositif… Et tout cela n'a rien à voir avec « l'être de l'accompagnant ».

Rester accompagnant, le processus de professionnalité

Le « rester accompagnant » engage dans le travail de supervision un autre processus que nous appelons « professionnalité ». Le travail sur la professionnalité est ce qui permet d'interroger l'ensemble des compétences professionnelles mobilisées dans l'exercice de la pratique, sous le double point de vue de l'activité et de l'identité professionnelle. Travailler la professionnalité permet de comprendre comment se combinent, dans la pratique de l'accompagnement, les savoirs, les expériences, les relations, les contraintes, etc., que ces éléments de la pratique soient professionnels ou personnels, pour ne pas dire les deux, le plus souvent. La professionnalité est le lieu de la recherche d'équilibre entre les dimensions intellectuelles, apprenantes, institutionnelles, organisationnelles voire militantes et celles personnelles, subjectives, engagées dans l'activité de l'accompagnement. La notion de professionnalité permet donc d'insister sur les ressources, les attaches internes ou externes au monde professionnel qui contribuent à construire la compétence professionnelle, elle-même indissociable :

- des normes professionnelles auxquels les accompagnants se réfèrent pour juger de la qualité et du sens de leur travail ;
- des ressources dont les accompagnants disposent pour en assurer la réalisation ;
- des situations concrètes d'accompagnement dans lesquelles ils sont pratiquement engagés.

La notion de professionnalité permet aussi de saisir la singularité des parcours professionnels au-delà de la notion de qualification. La réflexion sur la professionnalité prend corps selon le point de vue des professionnels qui sont les seuls placés pour décrire et analyser leur travail : relier parcours professionnel et subjectivité biographique, monde du travail et monde privé en articulant de manière réflexive les expériences professionnelles singulières et la construction d'une position professionnelle à partir de pratiques effectives.

Pour le professionnel de l'accompagnement, travailler sa professionnalité consiste à créer des allers-retours entre subjectivité et pratique, entre compétences et la

singularité de leur mobilisation en situation. Cette démarche de travail est alors très différente des démarches visant à l'acquisition de nouvelles compétences pour ne pas dire de nouveaux outils… Non pas qu'il ne faille pas continuer à se former, il s'agit ici d'interroger les conditions par lesquelles se mettent en œuvre les compétences de l'accompagnant dans une situation particulière. Il s'agit aussi d'expliciter ce qui soutient le professionnel dans le temps, c'est-à-dire d'interroger ce qui permet au professionnel de « le rester ». C'est tout le sens du travail sur la professionnalité.

• Professionnalité et supervision

L'espace privilégié pour travailler la professionnalité est de toute évidence la supervision. Mais déplaçons un peu les choses. L'enjeu n'est pas d'aborder la supervision comme une fin en soi, une réponse à un client inquiet ou une mise en conformité avec une règle déontologique. L'orientation serait bien plus d'envisager la professionnalité dont la supervision est le support.

Du reste, il y a bien d'autres supports à la professionnalité de l'accompagnant – qui par ailleurs ne peuvent se substituer à la supervision – citons le développement et l'enrichissement permanent de sa culture professionnelle, de sa culture personnelle, l'implication dans les organisations professionnelles, lieux de débats, de rencontres, de mise au travail de ses positions personnelles et professionnelles, lieux de confrontations aussi… En outre, un des enjeux de ce type d'engagement peut aussi consister à donner un contrepoids collectif à une pratique individuelle de l'accompagnement.

Nous l'avons développé : la supervision, dans la perspective de la professionnalité, invite à un travail sur la mobilisation des compétences en situation, à un travail de mise en perspective pour permettre à l'accompagnant de se situer dans le temps de son histoire, à un travail sur ce qui le soutient dans sa posture professionnelle. Pour prolonger cet aspect, nous allons aborder le thème de la croyance.

De la croyance dans l'accompagnement

Envisager le thème de la croyance dans l'accompagnement implique de revenir au « désir de l'accompagnant » afin d'en évoquer une dernière conséquence à le postuler. Il y a une question essentielle de la croyance dans l'accompagnement et tout spécialement du côté de l'accompagnant. Que la personne accompagnée croie en l'accompagnement, il n'y a rien de plus logique et banal ; après tout, c'est pour cela qu'elle vient. Mais l'accompagnant ? Qu'est-ce que l'accompagnement

pour l'accompagnant ? À quoi croit-il ? Comment y croit-il ? Et d'ailleurs, est-il possible de soutenir une pratique d'accompagnement en dehors de toute croyance ? Rien n'est moins sûr…

Les croyances qui soutenaient le praticien de l'accompagnement au début de notre pratique sont-elles les mêmes quelques années après ? Il est probable que non, il est souhaitable que non. Alors, s'il n'y croit plus comme avant, à quoi croit-il ? Pour l'accompagnant, la croyance soutient son désir et, par là, sa pratique dans le temps. Nous voyons là l'intérêt de mettre ces aspects au travail chez l'accompagnant, précisément pour qu'il ne soit pas dupe de ses croyances. Car finalement quelle est donc la fonction de la croyance pour tout un chacun, accompagnant compris ? La croyance est une façon de maintenir intouchée une ignorance. Pour le dire autrement, la croyance s'oppose au savoir en étant l'un des plus sûrs abris de l'ignorance. Un abri d'autant plus hermétique que la conviction procurée par la croyance est beaucoup plus forte que la certitude qui résulte du savoir. Ce à quoi nous croyons, nous y tenons plus qu'à ce que l'on sait. Une fois que l'on sait quelque chose, c'est déjà dépassé ; ce savoir ne vaut plus grand-chose. Ce qui a du prix, c'est justement ce que nous ne savons pas… Mais ce que nous croyons est bien plus précieux encore ! Nous pouvons parfois accepter de beaucoup souffrir pour maintenir une croyance… Alors si nul ne peut s'abstraire de ses croyances, il s'avère indispensable que le travail de supervision invite l'accompagnant à les repérer, à en percevoir les effets et incidences sur sa pratique pour s'en soustraire, à en déchiffrer les évolutions tout au long de sa pratique. Au fond, nous pouvons nous demander dans quelle mesure avec la notion de croyance (de l'accompagnant dans l'accompagnement) nous ne toucherions pas à un paradoxe de l'accompagnement : celui d'une pratique qui se justifie de dissoudre ce qui chez le praticien la soutient…

Professionnalité : enjeux et perspectives

La professionnalité engage le praticien de l'accompagnant vers une forme particulière de travail. Il ne s'agit plus d'aborder la compétence dans son acquisition et son développement mais de l'envisager dans la singularité de sa mobilisation, dans une situation donnée. En mettant en perspective les pratiques et interventions de l'accompagnant avec les points d'attaches liés à son histoire, le travail sur la professionnalité va permettre d'expliciter le sens et les raisons particulières de ses interventions : pourquoi être intervenu à ce moment particulier ? D'où vient cette intervention ? Pourquoi cette question plutôt qu'une autre ?…

Au-delà de ses modalités, la supervision, qu'elle soit individuelle ou collective, s'avère un espace de travail essentiel pour l'accompagnant. Elle doit lui permettre de questionner sa fonction et sa place singulière dans le processus d'accompagnement. La supervision est ainsi abordée comme un lieu « ressource » pour le professionnel – débutant ou confirmé – dans lequel il peut engager une réflexion approfondie sur le désir qui fonde son projet d'accompagnant. Par sa place de tiers, l'intervention du superviseur est alors d'inviter à une mise en perspective des aspects techniques de l'accompagnement avec la posture de l'accompagnant, d'inciter à une réflexivité du praticien tant sur son « désir de devenir accompagnant » que sur son « désir d'accompagnant », de favoriser un éclairage et un travail sur ce qui fait la singularité du professionnel dans sa pratique d'accompagnement. Il s'agit moins d'interroger les compétences à posséder ou à acquérir que d'interroger la façon particulière qu'a le praticien de les mobiliser en situation. Aussi, compte tenu de la nature de l'accompagnement et de sa pratique, le ressort de la supervision ne réside pas dans une visée de formation du praticien, mais bien dans sa mise au travail en tant que sujet, sujet de son histoire, sujet engagé dans l'altérité inhérente à l'accompagnement, sujet professionnel animé par un désir.

Bibliographie commentée

P. BIGOT, *Le Coaching orienté solution®*, Eyrolles, 2010.
Dans une première partie, l'ouvrage propose de façon méthodique et rigoureuse un repérage des conditions, des compétences à réunir et à mobiliser dans un accompagnement sous la forme d'un coaching. Celles-ci sont d'ailleurs transférables à l'ensemble des démarches d'accompagnement et font l'objet du travail de supervision. Dans une deuxième partie, le lecteur est invité à découvrir et à s'approprier la démarche singulière d'accompagnement que propose le coaching orienté solution®.

P. BIGOT, « Enjeux et fonction de la supervision », in *La Revue économique et sociale*, HEC Lausanne, 2003.
Cet article pose les bases de la fonction de la supervision – dans un cadre individuel – et de ses enjeux éthiques, déontologiques et professionnels.

J. LACAN, *Le Séminaire, livre VIII – Le transfert*, Seuil, 2001.
Bien que la lecture de Lacan soit rarement aisée, ce séminaire VIII propose aux accompagnants une réflexion nourrie et étayée sur le concept de « transfert ». Lacan y développe la notion de « sujet supposé savoir » comme l'un des fondements du transfert, rappelant aussi de quelle façon ce dernier est au cœur de toute relation humaine. Pour l'accompagnant, cette notion de « sujet supposé savoir » ouvre à une question centrale : le rapport au savoir dans l'accompagnement.

Chapitre 4

Construire son identité professionnelle dans la supervision

Reine-Marie Halbout

La supervision est l'un des quatre critères d'accréditation des grandes sociétés professionnelles de coaching, avec la formation, le travail thérapeutique sur soi et la connaissance du monde des organisations. Concrétisé par la rencontre avec un tiers (le superviseur) et fondé sur la présentation orale des cas dont le praticien a la charge, l'espace de la supervision est un espace unique, qui ne peut être confondu avec celui de la formation ou de la thérapie personnelle. Si elle est mise en place dans le respect du cadre, avec régularité, elle va concourir à l'émergence de l'identité professionnelle du praticien.

La supervision concerne toutes les étapes de la vie professionnelle du praticien, qu'il soit débutant, confirmé ou très expérimenté. Le choix du superviseur est important et s'il est souhaitable d'être en supervision de façon continue, il est nécessaire de changer de superviseur de temps en temps, pour éclairer de nouveaux angles morts.

Dans ces conditions, la supervision est un lieu de transmission, d'ouverture à la différence, de prise de conscience de l'insu, de découverte des conditions de respect de l'hygiène personnelle, de travail sur le narcissisme du praticien, d'expérimentation de la créativité et au final de réflexion sur la responsabilité et l'éthique.

Bien que récent, le métier de coach dispose déjà de solides référentiels de compétences. Tous les codes de déontologie des grandes sociétés professionnelles reconnues dans le milieu du coaching (Société française de coaching, International Coach Federation France, Association européenne de coaching) mettent en avant la nécessité, pour le praticien, d'être supervisé tout au long de son activité professionnelle. Ce point précis est même l'un des quatre critères d'accréditation de ces sociétés, avec la formation au coaching, le travail thérapeutique sur soi et la connaissance du monde des organisations.

Un peu d'étymologie

La construction du mot « supervision » est liée au préfixe *super*, voir au-dessus, de très loin et au suffixe *vision*, voir. La supervision serait donc un lieu privilégié pour voir plus loin, pour voir au-dessus. En fait, il s'agit de voir ce qu'on ne voit pas au premier regard. Superviseur et praticien sont assis l'un en face de l'autre, et le superviseur voit ce qui est derrière le praticien, ce qu'il a tendance à laisser dans l'ombre, ce dont il n'est pas conscient ou pas encore conscient.

Brève histoire de la supervision

Nous avons vu, dans le premier chapitre de cet ouvrage (voir le chapitre 1 *La supervision, une pratique contemporaine et de toujours*, p. 15), que c'est la psychanalyse qui a introduit la supervision comme une nécessité. Intitulée d'abord analyse de contrôle, puis supervision, celle-ci s'inscrit aujourd'hui dans les parcours obligés de tous les futurs psychothérapeutes (quelle que soit leur obédience) ou psychanalyste. Parcours obligé et nécessité ressentie par les praticiens eux-mêmes qui ne cessent d'en vanter les bienfaits pour les clients ou patients dont ils s'occupent, mais aussi pour leur hygiène de praticien.

La supervision, dont l'exercice est encore bien plus ancien que celui de la psychanalyse, s'inscrit dans l'histoire des pratiques de l'accompagnement thérapeutique, religieux, spirituel, éducatif et philosophique. Si l'on considère le coaching comme l'héritier de ces traditions et une activité relevant bien de la relation d'aide, c'est à juste titre que la supervision a été instituée comme un élément essentiel du parcours de l'apprenti coach comme du coach confirmé.

Pour les jeunes praticiens, elle peut être ressentie comme une obligation permettant de répondre aux critères de la formation ou de l'accréditation ou, au contraire, comme une planche de salut permettant d'éviter les erreurs grossières

du débutant. Dans ce deuxième cas, le superviseur est volontiers associé à la figure du maître. En fait, elle n'est ni l'une ni l'autre, mais permet au praticien de se construire, après son parcours de formation et au fil de ses expériences, une identité professionnelle.

La notion d'identité professionnelle

L'identité professionnelle s'élabore dans le temps. Elle est un ensemble composite, toujours en mouvement et en transformation. Elle est faite de l'histoire unique du sujet et de ce qui l'a conduit à vouloir devenir coach. Elle s'est enrichie de son parcours thérapeutique qui lui a permis de se dégager en partie de son histoire, en l'élaborant et en devenant de nouveau le sujet. L'identité professionnelle, surtout pour un coach qui l'est devenu après l'exercice de plusieurs métiers, se façonne à partir de ses expériences précédentes. Elle s'inscrit aussi dans le choix d'un parcours de formation au coaching qui se fait rarement par hasard et qui dit toujours quelque chose de la problématique de la personne en formation. Elle se complète ensuite des premiers accompagnements que le coach en devenir va réaliser.

Dans les premiers temps de son activité, le praticien va beaucoup apprendre sur lui-même. Peut-être même découvrira-t-il les motivations profondes qui l'ont conduit à vouloir exercer ce métier mais aussi des limites personnelles qu'il n'avait pas imaginées. Des doutes émergeront, qui pourront lui faire vivre le sentiment d'être un imposteur. Il est donc essentiel qu'à ce moment, à cette croisée des chemins, il soit lui-même accompagné par un superviseur.

L'identité professionnelle s'inscrit aussi dans les méandres de la vie du praticien, dans ses transformations personnelles et familiales, dans ses centres d'intérêt, dans son rapport à la culture. Elle est une somme d'expériences, de compétences innées ou acquises, d'élaboration des savoirs, de connaissance de soi et de disponibilité à vivre la surprise, l'inconnu, l'insu.

N'en doutons pas un instant, tous ces aspects de la mosaïque identitaire seront convoqués dans les séances de supervision. C'est leur prise de conscience progressive, intégrative, qui permettra au praticien de se forger cette identité professionnelle qui deviendra un socle ontologique suffisamment solide pour lui donner confiance, de façon stable, en ses capacités à accompagner l'autre, avec ses failles, ses doutes mais aussi ses ressources propres.

La supervision : une rencontre avec un autre

De même que le travail thérapeutique ne peut s'envisager que dans la rencontre avec un autre, le thérapeute, ce qui va susciter une sorte de champ énergétique de transformation entre les deux protagonistes, champ transférentiel et contre-transférentiel, la supervision est avant tout une rencontre entre un praticien et un superviseur.

Cette rencontre suppose un cadre, une périodicité et un lieu. Elle se fait généralement entre un praticien du coaching débutant ou déjà en exercice et un praticien du coaching expérimenté, un psychothérapeute ou un psychanalyste. Dans le milieu du coaching, ces trois interlocuteurs se trouvent, et à juste titre, sollicités en tant que superviseurs. Les psychothérapeutes ou psychanalystes en question sont, la plupart du temps, déjà identifiés comme superviseurs dans leurs sociétés d'appartenance. Ils ont donc une expérience de la supervision dans leur champ clinique et ils l'adaptent à celui, spécifique, du coaching. Choix légitime donc, sauf s'il s'agit du thérapeute ou du psychanalyste du coach… cas de figure déjà repéré, malheureusement !

Quant au choix du superviseur dans le milieu du coaching, il est de plus en plus fréquent. Le coaching est exercé depuis une quinzaine d'années en France et certains professionnels disposent donc d'une expérience conséquente. Est-il nécessaire de rappeler qu'elle ne suffit pas ? Un bon coach ne fait pas forcément un bon superviseur. Une certaine forme d'écoute, d'attention et de disponibilité à l'autre et à ses références sont nécessaires.

Toutes ces qualités pourraient être rassemblées en deux grandes rubriques : sens clinique d'une part et connaissance approfondie de différents référentiels théoriques d'autre part. À cela s'ajoute l'envie de recevoir un praticien moins confirmé, mais qui est aussi un collègue, sans adopter pour autant une position de formateur, de sachant, et en étant toujours stimulé par le plaisir de « penser ensemble » dont parle le psychanalyste Heitor O'Dwyer de Macedo dans son superbe ouvrage *Lettres à une jeune psychanalyste*[1].

Dernière précision, dans le monde du coaching, certains coachs se sont déclarés comme étant aussi superviseurs. Pas d'école de formation à la supervision, pas de labels de superviseurs de coachs… Il s'agit bien d'une rencontre entre deux personnes et le coach en recherche de superviseurs a donc intérêt à pousser son enquête pour trouver le bon interlocuteur.

1. H. O'Dwyer De Macedo, *Lettres à une jeune psychanalyste*, Stock, 2008.

Différencier les espaces et les registres

Pour le professionnel de l'accompagnement et de la relation d'aide qu'est le coach, investir les espaces thérapeutiques et de supervision est indispensable, mais ces démarches ne relèvent généralement pas de la même chronologie. Souvent, le travail thérapeutique a été entrepris bien avant le moment de devenir coach et se poursuit pendant les premières années d'exercice. En fait, au-delà d'un travail thérapeutique approfondi, qui a duré plusieurs années, d'autres « tranches » sont souvent engagées sous la forme d'une approche thérapeutique différente de la première ou d'un travail de groupe par exemple. Parfois, l'entrée en thérapie se combine avec le projet de devenir coach, de nombreuses écoles exigeant que leurs élèves entreprennent cette démarche. Elle se prolonge alors tout au long de la formation et dans les premières années d'exercice en tant que coach. Quel que soit le cas de figure, il est important de différencier les espaces et de ne pas mélanger les genres.

La thérapie est un lieu privilégié pour travailler sur soi, son histoire, ses relations avec son entourage amoureux, familial et autres. La supervision est un lieu pour travailler sa pratique professionnelle et il ne s'agit pas des mêmes matériaux, même si le travail de supervision peut susciter des réflexions approfondies sur les ressentis du coach et son histoire personnelle, qui peuvent résonner avec celle de la personne qu'il accompagne.

L'identité professionnelle ne peut se fabriquer que dans un mouvement de différenciation, différenciation d'avec son lieu initial de formation (même s'il est possible que le formateur soit le tout premier superviseur, pour un temps très court), et différenciation d'avec son lieu thérapeutique.

« Devenir soi-même suppose de s'affranchir d'un certain nombre d'identifications même si elles peuvent aider à se construire au départ. »

Choisir son thérapeute comme superviseur, c'est prendre le risque de rester dans cette confusion des registres. Celle-ci n'est pas propice à l'élaboration d'une identité professionnelle. Le plus inquiétant dans l'affaire étant l'acceptation implicite du thérapeute ou du psychanalyste de cette situation. Il est censé être mieux placé que son client pour savoir ce qu'il en est d'un processus de différenciation…

Conditions d'émergence d'une identité professionnelle dans la supervision

Pour que la supervision devienne un élément vivant de l'hygiène d'un praticien engagé dans un mouvement de réflexivité et d'élaboration de son identité professionnelle, il est important de construire ce dispositif de façon rigoureuse. Le choix du superviseur, le cadre, la périodicité des séances, les différentes modalités de supervision seront des éléments clés.

• Le choix du superviseur, élément de différenciation

La supervision est une rencontre avec un autre pour fabriquer du tiers. Rencontre avec un autre, si possible différent de sexe, d'âge, de formation, de référentiel théorique, de sensibilité, pour parler de sa pratique d'accompagnant.

Il faut avoir vécu cette expérience pour en saisir toute la portée et la profondeur. S'être entendu évoquer tel client, avec lequel on est en difficulté, pour comprendre à quel point cette parole est révélatrice, propice à une meilleure compréhension de ce qui est à l'œuvre et dont notre Moi n'était pas conscient avant de s'entendre le dire, avec des lapsus, des ratages, des courts-circuits parfois très éclairants.

Bien sûr, il y a les questions du superviseur, souvent pertinentes mais pas toujours. Il y a sa présence physique, son accueil, sa disponibilité, son regard, ses silences aussi, attentifs, amusés, navrés, consternés, dubitatifs, curieux d'entendre la suite, silences d'incompréhension…

• Le cadre

C'est en général ce qui est discuté en premier. Le cadre est garant de la durée et la périodicité des séances, des honoraires demandés par le superviseur. Il permet au coach d'exprimer sa demande et au superviseur d'énoncer sa façon de travailler. C'est un moment important de la rencontre où toutes les questions doivent être posées de part et d'autre.

• La périodicité

Pour que cette dynamique devienne vivante et qu'elle opère comme un agent d'élaboration de l'identité professionnelle, il est préférable qu'elle soit régulière. Par expérience, une ou deux séances par mois chez le superviseur, semble un bon

rythme. La supervision devient un moment privilégié, de prise de recul, de réflexion sur les éléments particuliers d'un cas ou de la pratique en général. Elle peut porter sur la technique, le cadre, tel ou tel client, les ressentis du coach… Peu importe en fait car c'est toujours le coach qui apporte les matériaux qu'il souhaite travailler et qui en disent toujours long sur lui et son système de représentations.

De cette régularité advient progressivement l'idée de la présence de ce tiers dans la pratique du coach. On entend souvent les coachs évoquer qu'à tel moment d'un accompagnement ils se sont dit : « Je vais en parler en supervision »… À cet instant, ils ne sont pas plus « collés » à la situation et la supervision leur a permis de dégager un espace tiers, internalisé, pour tenter de penser la situation en train de se dérouler.

• Supervision à la demande ?

Cette régularité est antinomique avec l'idée de la supervision à la demande, demande formulée parfois par le jeune praticien qui a l'impression que certains accompagnements ne nécessitent pas un travail de réflexion particulier alors que d'autres, oui.

En fait, la supervision est une aide pour affronter des situations particulièrement délicates, mais pas seulement. Elle est surtout un temps, un espace, pour penser sa pratique dans son ensemble, la revisiter régulièrement, la questionner sous le regard et l'attention d'un autre, ce qui lui donne une profondeur insoupçonnée et des perspectives inattendues.

• Fin de la supervision, avec ce superviseur

Être toujours en supervision ne veut pas dire travailler toujours avec le même superviseur. Il est même heureux d'en changer régulièrement pour vivre de nouveau cette expérience d'altérité qui a tendance à s'altérer au fil des années passées auprès du même interlocuteur. Changer de superviseur tous les trois ou quatre ans peut faire partie de cette hygiène du tiers. La proximité finit par créer une sorte d'évidence entre deux protagonistes, qui ne se rendent plus compte qu'ils parlent la même langue au point de ne plus repérer les angles morts en jeu dans toute pratique.

• Supervision et maturité du praticien

Les jeunes

Évidemment, les attentes du praticien et les effets de la supervision ne sont pas les mêmes selon son niveau d'expérience. Pour le jeune praticien, qui engage une supervision alors qu'il commence à exercer en tant que coach, la supervision est souvent vécue comme un « sauvetage ». La crainte de poser un diagnostic erroné, d'être dommageable, d'être démasqué comme imposteur suscitent beaucoup d'inquiétude et amènent le jeune praticien à projeter sur le superviseur une attente considérable.

Claire

Elle arrive en supervision dans un état d'urgence. Elle a attendu le dernier moment avant de s'y engager, celui où elle vient de commencer un premier coaching. Elle surinvestit son unique client qui est par ailleurs un cas lourd puisqu'il s'agit d'un homme d'une cinquantaine d'années, au chômage depuis deux ans, qui lui-même considère son coaching comme celui de la dernière chance. Dans un effet de contagion bien connu, Claire se sent responsable de la situation de cet homme, qui fait écho à sa propre histoire, et considère que si son client ne retrouve pas un poste rapidement, elle aura échoué. À son tour d'investir son superviseur comme étant celui qui va l'aider à atteindre son objectif…

Celui-ci va calmer le jeu, aider Claire à prendre du recul et à structurer cet accompagnement. Il va l'amener à articuler ses connaissances théoriques, acquises lors de sa formation initiale, et le cas unique de cette personne qu'elle accompagne. Lors de ces séances régulières, Claire se dégage peu à peu de la pression dans laquelle elle se trouvait et peut apprivoiser l'idée que la finalité de ce coaching n'est pas tant liée au fait que son client retrouve un emploi qu'à la possibilité d'utiliser son accompagnement comme un temps de réflexion approfondie sur son rapport au travail et à la construction d'un nouveau projet de vie.

Dans le cas de Claire comme dans celui de nombreux « jeunes » praticiens, la supervision va offrir un tout premier lieu d'élaboration d'une pratique balbutiante. Entre la formation initiale, quelque soit le référentiel théorique convoqué et la réalité d'un premier accompagnement, il y a un changement de paradigme auquel le jeune praticien n'est jamais préparé. Le superviseur, doté d'une large

expérience et de la connaissance de plusieurs référentiels théoriques, va mettre à disposition de son jeune collègue sa maturité, son recul et sa capacité à relativiser. Dans ce cas, la supervision est un lieu de transmission, de partage et de mise en forme tranquille d'un cadre souple et vivant.

Un point particulier est à relever. Le jeune praticien se vit souvent comme peu compétent. Si le superviseur n'y prête pas garde, la relation qui lie le jeune praticien à son superviseur peut devenir écrasante. Si la supervision est un espace de différenciation de la formation d'une part et de la thérapie personnelle d'autre part, il serait fâcheux qu'elle ne permette pas au jeune praticien de se construire dans un projet d'autonomisation, si ce n'est d'autonomie. C'est au superviseur de trouver le ton juste, sans dogmatisme, dans une ouverture d'esprit et une forme de confraternité qui lui permet de respecter l'émergence de l'identité professionnelle de celui ou celle qui le sollicite, tout en le soutenant et en l'aidant à trouver des limites structurantes.

Si la honte qui le submerge parfois ne peut être dépassée par le jeune praticien dans le cadre de sa supervision, elle peut l'amener à dissimuler (consciemment ou inconsciemment) la réalité des difficultés qu'il rencontre et à se conformer au modèle attendu explicitement ou implicitement par son superviseur. On voit bien l'effet stérilisant et destructeur qu'aurait un tel comportement.

La supervision n'est pas une relation égalitaire, mais idéalement, c'est un climat d'amitié philosophique qui devrait y régner, issu des grandes traditions de l'accompagnement[1]. Ce climat permet d'être soi-même et d'évoquer les sujets délicats, difficiles, sans craindre d'être remis en question dans son identité profonde.

Pour les jeunes praticiens, la supervision sera donc un lieu d'apprentissage de la réalité d'un coaching, de transmission des savoirs du superviseur, de construction d'un narcissisme et d'un premier niveau d'élaboration de leur identité.

Les coachs plus expérimentés

Pour les praticiens dont l'expérience est déjà significative, la supervision va offrir un espace pour penser sa pratique avec plus de subtilité, en se familiarisant avec la notion de complexité. Ils ont l'expérience de la supervision et n'investissent plus leur superviseur d'autant de pouvoirs magiques qu'au début. Ils ont intégré les limites de ce dernier et ont compris l'effet miroir qu'il peut leur offrir et les dimensions de prise de conscience que cet effet suscite.

1. R.-M. HALBOUT, *Savoir être coach – Un art, une posture, une éthique*, *op. cit.*

André

Il pratique le coaching depuis déjà plusieurs années et a déjà réalisé de nombreux accompagnements dans des contextes très variés. Formé à l'Analyse transactionnelle dans son école de coaching, il utilise cette grille de lecture de façon préférentielle, sans rigidité toutefois. Après trois années de travail avec un superviseur issu du même champ théorique que lui, André a senti le besoin de changer d'interlocuteur, qu'il a choisi dans une orientation plutôt Systémique. Lors des premières séances avec ce nouveau superviseur, il est un peu décontenancé par le type de questionnement qui lui est proposé et par ce que son superviseur retient de sa présentation de cas.

Progressivement, André s'ouvre à une autre façon d'appréhender une problématique individuelle, en relation avec le contexte dans lequel cette personne évolue. Il a l'impression de découvrir de nouvelles perspectives et façons de voir sans pour autant perdre ses bases. D'ailleurs, sa clientèle semble le réaliser aussi et de nouvelles missions lui sont proposées. Son approche s'affine et se complexifie à la fois. Il se détache progressivement de ses références initiales pour développer une nouvelle curiosité. D'ailleurs, son appétit de lecture est relancé. La bibliothèque de son nouveau superviseur est riche d'ouvrages qu'il n'a encore jamais lus… il est temps de s'y mettre. André expérimente une pratique plus riche, personnelle et créative.

Le cas d'André est typique d'une évolution en souplesse, que la rencontre avec un autre superviseur favorise et valorise. André était prêt à s'ouvrir à d'autres façons de faire. Alors qu'il croyait avoir choisi ce nouveau superviseur par admiration pour cette professionnelle d'expérience, reconnue par tous dans le milieu, il réalise qu'en fait une partie de lui-même était prête à bouger et à questionner ses habitudes et certitudes. Cette supervision est venue ouvrir un espace nouveau, fait à la fois de doute, de curiosité et d'autorisation à penser autrement.

Pour les coachs expérimentés, la supervision devient ce lieu d'ouverture où des thèmes qui n'avaient jamais encore fait l'objet de questionnements sont abordés, en confiance. Le coach sent bien qu'il est en train d'évoluer, dans la relation avec cet autre. Il parle de sa pratique librement, sans crainte d'être jugé ou dévalorisé. Il a déjà expérimenté des succès et des échecs et sait qu'il n'en est pas « mort », c'est-à-dire que son narcissisme n'a pas été détruit et qu'il peut légitimement prétendre exercer ce métier.

D'ailleurs, ces coachs évoquent souvent des aspects de leur hygiène personnelle qu'ils n'avaient pas encore justement évaluée. Ils parlent plus librement de leurs ressentis vis-à-vis des personnes qu'ils accompagnent, surtout lorsqu'il est négatif. Ils peuvent aborder des zones délicates de leur dynamique personnelle et de leur histoire, font des liens créatifs entre les difficultés de leurs clients et leurs propres problèmes.

Ces praticiens peuvent commencer à remettre en question telle ou telle proposition du superviseur, qui s'entend dire parfois que son interlocuteur (ou confrère) n'est pas d'accord avec lui sur une interprétation ou orientation qu'il propose. Évidemment, c'est un très bon signe que le superviseur devrait accueillir avec respect et soulagement… l'identité professionnelle se construit, avec souplesse et fermeté !

Pour les praticiens plus confirmés, la supervision va donc représenter cet espace de rencontre plus approfondie avec soi-même et ceux que l'on accompagne dans la diversité des registres. La palette de nuances s'enrichit de nouvelles couleurs et confirme le praticien dans sa spécificité et sa capacité à être créatif.

Les coachs expérimentés

Pour les coachs expérimentés, la supervision est un espace unique pour continuer de tailler le diamant de la pratique. La relation avec le superviseur s'y vit comme une aire de recherche et une co-élaboration entre deux professionnels qui s'estiment réciproquement et apprennent beaucoup l'un de l'autre. Dans ce lien qui les unit, l'un est en position de superviseur, mais il n'est pas rare que son interlocuteur commence, lui aussi, à exercer en tant que superviseur de son côté. Le climat est souvent celui de cette amitié philosophique précédemment évoquée dans un échange fraternel.

Natacha

Femme d'âge et d'expérience, Natacha exerce le métier de coach depuis de longues années. Elle est aussi thérapeute et pratique la relation d'aide dans plusieurs champs. Elle apporte régulièrement des cas complexes, qu'elle et son superviseur travaillent sous plusieurs angles. Avec les années, l'intérêt et la curiosité de Natacha ne se sont pas émoussés et elle est toujours saisie au plus vif d'elle-même quand elle réalise des accompagnements difficiles. De plus en plus souvent, Natacha réfléchit en supervision sur les implications éthiques de ses actions, sur sa responsabilité en général.

> Elle évoque souvent cette impression qu'elle a de recevoir son client, accompagné de tous ses investissements. Elle se sent profondément engagée envers lui, mais aussi envers ses proches, son entourage amical et professionnel. Elle questionne volontiers le sens de son métier, ses risques et ses limites.
>
> Même si elle doit vivre de ce métier, elle n'hésite pas à refuser une mission qui n'entre pas en résonance avec ses valeurs profondes et dit travailler, de plus en plus souvent, « en conscience ». Natacha réalise que cet espace de supervision n'est plus tant un espace « technique » que l'occasion d'une longue méditation sur ceux qu'elle accompagne, le sens qu'elle donne à sa vie et ce qu'elle expérimente dans sa pratique. Son superviseur soutient cette réflexion et partage même parfois avec elle ses propres interrogations.

Dans la durée, avec des praticiens confirmés, la supervision peut et doit conduire à ce questionnement profond sur la responsabilité du praticien et son éthique. Le métier de coach ou d'accompagnant en général est une activité très particulière, qui mobilise entièrement celui qui l'exerce. L'accompagnant est son outil de travail, ce qui est à la fois une source de richesse et de souffrance continues, qui s'entremêlent en permanence.

Des réflexions techniques initiales, de la mise en place du cadre, du « calage » personnel à travers les mouvements transférentiels et contre-transférentiels, il est nécessaire de se dégager progressivement pour intégrer un autre niveau de réflexion, celui de la responsabilité au sens large. Cette responsabilité s'exerce vis-à-vis du client bien sûr mais pas seulement ; elle concerne son entourage, l'entreprise dans laquelle il travaille et la société en général.

La seule possibilité pour le praticien d'intégrer cette dimension est de développer une éthique de l'accompagnement. Il se trouve que l'espace de la supervision est un espace privilégié pour aborder les questions, les doutes, les remises en question et la confrontation régulière aux limites qui vont alimenter et façonner l'éthique du praticien.

L'espace de la supervision est un espace unique, qui ne peut être confondu avec celui de la formation ou de la thérapie personnelle. S'il est mis en place dans le respect du cadre, avec régularité, il va concourir à l'émergence de l'identité professionnelle du praticien.

La supervision est un lieu de transmission, d'ouverture à la différence, de prise de conscience de l'insu, de découverte des conditions de respect de l'hygiène personnelle, de travail sur le narcissisme, d'expérimentation de la créativité et, au final, de réflexion sur la responsabilité et l'éthique.

En supervision, le praticien acquiert la possibilité de travailler en conscience et en autonomie, en intériorisant le superviseur et ce dernier, pour reprendre la belle formulation de J. D. Nasio, dans l'avant-propos d'un ouvrage consacré à la supervision en psychanalyse et en psychothérapie[1], transmet son enthousiasme et sa fierté à exercer son métier.

Bibliographie commentée

H. O'DWYER DE MACEDO, *Lettres à une jeune psychanalyste*, Stock, 2008.
Se référer au commentaire d'André de Châteauvieux (voir le chapitre 2 *Désirs et tabous en supervision*, p. 27).

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. DELOURME, E. MARC *et al.*, *La Supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.
Ce livre collectif, rédigé par des thérapeutes et des psychanalystes d'obédiences diverses, sur les différentes formes de supervisions individuelle et collective offre une réflexion de fond sur les apports de la supervision, illustrée par de nombreuses études de cas.

1. A. DELOURME, E. MARC *et al.*, *La Supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.

Chapitre 5

Aux frontières du développement professionnel et de la supervision

Jean-Yves Arrivé

Les professionnels de l'accompagnement, mais plus largement tous ceux qui occupent une fonction où la relation, l'échange prédominent, sont dans une quête constante de développement de leurs compétences. Les offres sont nombreuses et les appellations ne sont pas toujours explicites : des groupes d'analyse de pratique à l'intervision, en passant par les groupes de pairs, d'échange de pratiques...
Elles ne peuvent cependant pas être assimilées aux dispositifs qui permettent à tous ceux qui, comme les coachs, les thérapeutes, doivent s'engager dans un travail de supervision et répondre ainsi aux impératifs éthiques de l'activité professionnelle qu'ils exercent. Si précisément l'objet même de cet ouvrage est de cerner la supervision sous toutes ses formes, ce chapitre permet de se familiariser avec toutes les offres qui se situent en lisière de celle-ci, en pointant les similitudes et les différences. On constatera au final la grande complémentarité de ces différents dispositifs et l'intérêt qu'ils représentent pour permettre d'exercer avec plus de puissance, de pertinence et de sérénité des métiers dans des champs professionnels très variés : éducation, justice, sanitaire et social, etc.

À la lecture de l'ensemble des chapitres qui constituent cet ouvrage, vous pourrez embrasser dans toutes ses dimensions et dans toute sa complexité ce que sont la supervision, son cadre, ses objectifs, ses fondements, ses présupposés théoriques, etc.

« La supervision génère une diversité d'offres qui laissent bien souvent perplexes les "jeunes" coachs qui débutent dans cette activité (mais aussi les autres parfois !), et plus généralement les professionnels de l'accompagnement. »

De ce fait, les jeunes coachs ont parfois bien du mal à distinguer, face à une offre pléthorique, ce qui est supervision de ce qui ne l'est pas. Chemin faisant, nous allons dans ce chapitre explorer plus largement les pratiques qui se développent dans de nombreux champs professionnels : santé, éducation, management. Notons que nombre de métiers concernés rentrent de manière plus ou moins large dans ce que nous pouvons appeler les métiers de l'accompagnement. Nous nous efforcerons de montrer dans quelles perspectives s'inscrivent chacun de ces dispositifs et d'en souligner les points communs mais aussi les différences avec les dispositifs de supervision.

Les dispositifs de groupe

Groupes d'échange de pratiques, intervision, groupes de pairs, groupes de parole… Constatons qu'*a minima*, nous évoquons là un ensemble de démarches qui contribuent au développement professionnel de tout intervenant qui, dans le monde du travail, est en interaction avec d'autres personnes et qui doit en permanence progresser dans une meilleure compréhension de ses pratiques, de ses modalités de fonctionnement, dans les dimensions des savoir-faire mais aussi et surtout des savoir être.

Découvrons donc un peu plus ce que recouvrent ces différents dispositifs.

• Le groupe Balint

Faisons un bref retour en arrière pour rappeler toute l'importance des travaux de Michael Balint. Comme le souligne Reine-Marie Halbout (voir le chapitre 1, *La supervision, une pratique contemporaine et de toujours*, p. 15), ce médecin est 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 ». C'est une démarche novatrice, qui fait date et dont les pratiques sont encore tout à fait actuelles.

Il nous paraît important de souligner, comme le fait Michelle Moreau-Ricaud dans son ouvrage *Michael Balint, le renouveau de l'école de Budapest*[1], que la naissance des groupes Balint s'inscrit d'abord et avant tout dans une logique formative, et non pas thérapeutique. Selon elle, ce dispositif répondait à une attente du National Health Service qui souhaitait offrir une formation complémentaire en psychologie et en psychiatrie aux médecins généralistes. Il est apparu alors bien plus pertinent à Michael Balint de substituer à des cours classiques un séminaire où l'on travaille à partir des situations cliniques vécues par les participants, réunis régulièrement et sur une durée suffisamment longue.

C'est bien dans cet esprit que s'inscrit la Société médicale Balint France[2] qui propose d'aborder, avec les soignants médecins ou non, une réflexion approfondie sur les difficultés qu'ils rencontrent dans la relation soignant/soigné, dans le quotidien de leur pratique, que ce soit dans un cadre libéral ou institutionnel. Pour mieux percevoir la demande du patient au travers de ses plaintes, l'association cherche à sensibiliser les soignants aux manifestations de l'inconscient, dans la rencontre singulière de la consultation. Le groupe Balint y est présenté comme une méthode de *formation-recherche* qui propose aux participants de faire, par la parole, le *récit* de leur pratique professionnelle, pour mieux saisir les différentes composantes conscientes ou inconscientes des expériences vécues dans le contexte de travail. Chaque participant peut, à partir d'un cas concret, aborder en groupe et avec l'aide d'un ou deux leaders « balintiens » de formation psychanalytique les questions qu'il se pose à propos des relations qui se créent avec son ou ses patients (difficultés de communication, de compréhension, de mise en place des soins, etc.).

Notons cependant que certaines offres proposées ici ou là par des organismes de formation et se décrivant comme « s'inspirant » de la démarche Balint sont animées par des médecins ou soignants chevronnés qui n'ont pas nécessairement la formation de psychanalyste. La différence n'est pas neutre et l'on peut se demander si l'une des évolutions possibles d'un groupe conduit par un expert médical n'est pas de se centrer plus sur la problématique du diagnostic et des possibilités offertes au praticien que sur celle de sa relation avec son client, qui est bien au centre de l'approche proposée par Michael Balint. D'ailleurs, il existe une offre pour le personnel médical nommée « analyse de pratiques », un autre dispositif dont nous parlerons un peu plus loin dans ce chapitre.

1. M. MOREAU-RICAUD, *Michael Balint, le renouveau de l'école de Budapest*, Erès, 2000.
2. Société médicale Balint France : http://www.balint-smb-france.org

Soulignons donc tout l'intérêt de ce dispositif pour le développement professionnel de médecins dont la formation initiale ramène l'enseignement de la psychologie, le travail sur la dimension relationnelle à la portion congrue, et qui ne disposent pas toujours d'un dispositif de formation professionnelle continue digne de ce nom. Constatons néanmoins que la pratique s'inscrit plutôt dans le champ du développement des pratiques professionnelles, donc de la formation, que dans celui de la supervision.

• Les groupes d'analyse de pratiques

Ils s'inscrivent de notre point de vue dans une filiation de toute la démarche initiée par Michael Balint. Pour Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet[1], les groupes d'analyse de pratiques sont des activités organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue. Ils concernent des professionnels qui exercent des métiers ou fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise, etc.).

Dans ce type de groupe, les participants sont invités à s'impliquer dans l'analyse, donc à travailler à la coconstruction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles. Comme le précise Dominique Fablet, animer un tel dispositif ne va pas de soi. Dans l'approche psychosociologique, un groupe continu d'une quinzaine de personnes se réunit durant trois heures environ, une à deux fois par mois et sur une durée significative d'au moins un à deux ans. Il s'agit pour l'animateur de permettre à chacun d'exprimer des situations professionnelles qui l'interrogent et d'aider les participants à élucider eux-mêmes les dimensions, les obstacles qui sont en jeu. Lorsque l'approche est plus orientée « consultation », on peut se centrer sur une analyse institutionnelle, le suivi de projet, la réflexion sur le partage des valeurs. Lorsque le travail se fait en revanche dans un registre psychanalytique, en se centrant plus sur les relations avec les clients, les collègues, on est très proche de certaines pratiques de groupe de supervision.

1. C. BLANCHARD-LAVILLE et D. FABLET (dir.), *L'Analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 2000.

• Le groupe d'échange de pratiques, ou groupe de pairs

La Société française de coaching propose depuis une dizaine d'années à ses membres d'appartenir à un groupe d'échange de pratiques (GEP). Voici les objectifs qui sont clairement affichés :

- questionner sa pratique ;
- s'enrichir des compétences des autres ;
- produire le résultat de ses réflexions ;
- vivre le plaisir du partage entre pairs.

Il s'agit donc de rencontres régulières au cours desquelles les membres d'une même profession vont partager leurs expériences et leurs pratiques professionnelles. Des points de vue sont échangés, des méthodes et des pratiques exposées… Ces groupes se situent bien dans une logique d'apprentissage individuel par l'échange d'expériences, de capitalisation des *best practices* (ou des meilleures pratiques !), mais aussi dans une reconnaissance de et par ses pairs, comme des professionnels avec lesquels chacun se positionne en dynamique d'échange. Le responsable du GEP est là pour tenir et faire respecter le cadre, pour faciliter le fonctionnement du groupe. On peut néanmoins considérer que l'animation est confiée au groupe lui-même. Dans ce cadre, il n'y a pas d'« expert » ou de « regard externe ».

En ce sens, on ne peut parler de formation en tant que dispositif d'ingénierie pédagogique mis en œuvre par un « sujet sachant », pas plus que d'une supervision. On trouve beaucoup de points communs avec la pratique de l'intervision. C'est d'ailleurs sous cette appellation que se réunissent des groupes de coachs appartenant à l'Académie romande de coaching[1].

La particularité de tous ces dispositifs est donc la présence d'un intervenant, d'un animateur, d'un facilitateur qui sera garant du dispositif. Mais, précisément, le fait qu'il soit un professionnel aguerri dans le domaine des pratiques analysées, (comme le sera le consultant/coach animant un groupe auquel participent des managers), qu'il soit un psychanalyste par exemple (dans un groupe de type Balint) ou encore un pair désigné ou choisi par l'institution (dans le cas d'un groupe d'échange de pratiques) va modifier la portée et le sens du travail engagé…

En effet, le type de cadre mis en place, la présence d'un « tiers animateur », le profil de celui-ci et la nature de l'éclairage qu'il apporte, la centration sur le

1. Académie romande de coaching : http://www.arcoaching.ch

problème lui-même ou sur les relations en jeu, la dimension systémique, les phénomènes inconscients, la manière de conduire ou de faciliter l'analyse des processus en jeu vont faire se déplacer le curseur, depuis le groupe d'amélioration des pratiques en passant par le groupe d'échange de pratiques, le groupe d'analyse des pratiques… et le groupe de supervision que nous ne développerons pas ici puisque précisément nous vous proposons d'en explorer les frontières !

Le travail en binômes

• L'intervision

On entend maintenant parler régulièrement d'intervision… Pour illustrer cette pratique, examinons une proposition récemment formalisée. Un groupe de magistrats a élaboré, sous l'égide de l'École nationale de la magistrature (ENM[1]), en 2008, une charte de l'intervision dans laquelle cette pratique est définie comme :

> « Une méthode bienveillante d'observation et de réflexion sur les pratiques professionnelles des magistrats qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la Justice. Elle se déroule entre pairs, de façon confidentielle, hors de tout cadre hiérarchique… Elle est aussi un moyen de lutter contre l'isolement des magistrats et d'introduire des passerelles entre les fonctions… »

La charte précise la méthodologie. Il s'agit d'une observation par un magistrat de la pratique d'un collègue dans l'exercice de son activité. Cette observation est suivie dans un délai rapproché d'une restitution de ce qui a été observé et un échange s'ensuit. Dans une logique de réciprocité, le dispositif est inversé ensuite, l'observateur initial devenant sujet de l'observation. Il est bien sûr rappelé que la restitution repose sur des observations purement factuelles et que l'interviseur doit s'interdire toute interprétation ou jugement de valeur. Notons enfin qu'il s'agit pour chacun de choisir librement son partenaire et qu'il doit y avoir absence de lien hiérarchique.

On peut rapprocher cette pratique de celle appelée parfois « co-coaching » ou « covision ». Certains praticiens proposent des groupes d'intervision qu'ils présentent comme espaces de rencontre entre professionnels pour chercher à résoudre des problèmes rencontrés, à identifier des solutions possibles, leurs inté-

1. La charte est disponible sur le site web de l'ENM ou par le lien direct : http://www.ca-lyon.justice.fr/fichiers/CONSIGNY/charte.pdf

rêts et leurs limites… Cela dit, laissons la conclusion aux magistrats rédacteurs de la charte de l'ENM : « L'intervision se distingue notamment de l'évaluation, de l'autoévaluation et de la supervision. »

• Le co-coaching ou la covision

Au cours d'une enquête menée pour les besoins d'un ouvrage publié en 2003[1], nous avons identifié dans plusieurs entreprises une démarche institutionnalisée de co-coaching. Il s'agit de rencontres régulières entre deux managers d'une même entreprise et de même niveau hiérarchique. Elles ont pour objet de créer du lien entre managers, d'échanger sur des difficultés rencontrées, de partager des pratiques. Là encore, nous sommes bien dans le champ de la formation, du développement des compétences managériales. Toutefois, après avoir interviewé quelques bénéficiaires du dispositif, nous avons vu rapidement quelles pourraient en être les limites. En effet, dans l'un des groupes concernés, un manager, sous couvert d'anonymat, nous a précisé qu'il s'était soumis au dispositif dans le cadre d'un volontariat « forcé », son patron s'étant étonné dans un premier temps de ses réticences ! Parmi celles-ci, la crainte du jugement de l'autre, plus que d'une réelle évaluation, l'inquiétude de se trouver, dans le futur, managé par celui avec qui il a pratiqué la covision, en échangeant sous le sceau de la confidentialité certes, sur des difficultés et des axes de développement. On voit bien les limites de tels dispositifs à l'intérieur d'une même société. Il est difficile de garantir que le cadre protecteur et bienveillant imaginé pour ce type de pratique pourra être tenu sur la durée.

Un développement croissant dans tous les univers professionnels

Le constat est assez facile à réaliser pour qui veut aller observer les propositions existant à l'heure actuelle sur le marché. Développement, analyse des pratiques, échanges entre pairs… Cela correspond à une « maturité » de professionnels qui, quarante ans après l'avènement de la loi sur la formation professionnelle continue, ont souvent un haut niveau de formation générale et/ou de technicité dans leur domaine. C'est aussi le témoignage d'une prise de conscience : dans de nombreuses activités où la relation à l'autre est prépondérante, il est important de permettre aux acteurs de mieux comprendre les spécificités de leurs activités, de renforcer leur professionnalisme et d'aller au-delà de la seule expertise tech-

1. J.-Y. Arrivé et I. Frings-Juton, *Maîtriser le coatching*, Liaisons, 2003.

nique longtemps sacralisée dans notre pays. On pourrait dire simplement que c'est la prise de conscience de la place essentielle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite professionnelle. Sans prétendre à l'exhaustivité, examinons ce qui est proposé dans divers secteurs d'activité.

• Dans l'univers sanitaire et social

Cela fait maintenant plus de quarante ans que les pratiques se sont développées dans le monde entier. Elles concernent bien sûr les professionnels du soin : médecins, infirmiers, aides-soignants, sages-femmes, etc. Les groupes sont parfois professionnellement homogènes, mais ils peuvent être formés autour d'une équipe constituée dans un service hospitalier, une maison de retraite, etc. L'analyse de pratiques est d'ailleurs maintenant un dispositif pédagogique intégré au cursus de formation du corps infirmier. Il reste à veiller à la qualité et au respect d'un cadre exigeant, pour éviter de dévaloriser cet excellent moyen de développement professionnel. On peut se poser des questions quand on écoute les témoignages de quelques étudiants : « On nous a juste dit de prendre un patient, d'observer une situation de soin faisant appel ou nécessitant un questionnement sur l'hygiène ; on sait que cette analyse nous servira de base pour l'évaluation d'une unité d'enseignement… » Ou encore : « On nous demande de ramener une situation de soin en utilisant la méthode Q.Q.O.Q.C.[1] »

À noter que la réforme de la formation des infirmiers mise en œuvre en 2009 prévoit de développer cinq compétences « transverses », communes à certaines professions paramédicales parmi lesquelles : « communiquer et conduire une relation dans un contexte de soins », « analyser la qualité des soins et améliorer sa pratique professionnelle ». Cela suppose notamment de multiplier les dispositifs de développement du professionnalisme tels que les groupes d'analyse et d'échange de pratiques. Ces groupes intègrent parfois plus largement dans des groupes transversaux, au sein d'établissements de soins, d'autres acteurs du domaine sanitaire et social : orthophonistes, masseurs-kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, etc.

• Dans le champ de la formation et de l'éducation

Si le champ de l'enseignement et de la formation a également recours à ces groupes de travail réflexif, c'est le plus souvent du côté de la formation des

1. Méthode de recueil d'informations permettant l'analyse d'un problème par le biais de « questions clés » : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

adultes. Dans la plupart des cas, lorsque des dispositifs sont mis en place, c'est à l'initiative des intervenants eux-mêmes, parfois des chefs d'établissement. Ainsi en va-t-il de la mise en place des groupes d'analyse des pratiques professionnelles. Il s'agit de groupes stables de 8 à 15 étudiants d'IUFM ou d'enseignants en exercice, qui se réunissent périodiquement pour analyser leurs pratiques pédagogiques. Ces groupes travaillent avec un animateur formé pour ce genre d'intervention. Si les discours et les textes évoluent, le problème reste la pratique sur le terrain. Comme le souligne Patrick Robo[1] :

> « Il est de plus en plus question, dans les textes de l'Éducation nationale relatifs à la formation des enseignants, de l'analyse des pratiques ce qui ne va pas sans poser la question de la formation de formateurs ; en effet, l'écueil majeur rencontré aujourd'hui par l'institution pour déployer de tels dispositifs est la pénurie de formateurs ayant les compétences requises. »

C'est par exemple le cas des éducateurs spécialisés qui interviennent auprès de populations très variées :

- enfants ou adolescents présentant des troubles du comportement ou des difficultés d'insertion ;
- handicapés moteurs, mentaux ou sensoriels ;
- adultes en difficultés sociales, physiques ou psychologiques.

Ils sont régulièrement confrontés à la gestion de situations difficiles, à la violence, à la souffrance. Ils travaillent le plus souvent en équipes pluridisciplinaires (médecins, enseignants, assistantes sociales) et participent également à des groupes de parole, des groupes d'analyse de pratiques qui apportent à la fois un soutien et un développement professionnel. Dans de nombreuses formations de formateurs ou de travailleurs sociaux, des temps d'analyse des pratiques sont consacrés à l'exploitation du vécu des périodes de stage.

• Dans l'univers de l'entreprise, pour les managers

Beaucoup plus récemment, corrélativement à l'évolution des approches pédagogiques, mais aussi de l'apparition du coaching, des offres de développement professionnel pour les managers se font jour. Des « groupes continus de coaching », des

1. Le site créé par Jacques Nimier, « PedagoPsy.eu », présente un dossier complet sur les GAPP : http://www.pedagopsy.eu/dossier_analyse_pratique.htm. Le site de Patrick Robo présente de nombreux textes et témoignages : http://probo.free.fr

groupes d'échange ou des groupes d'analyse des pratiques sont proposés, en inter ou en intra-entreprise, sous la forme d'une prestation isolée sur quelques séances, ou encore en alternance avec des modules de formation. Cette évolution est justifiée par une lecture de l'exercice des responsabilités managériales. En voici un exemple :

> « L'environnement, en changement rapide, entraîne les managers dans une adaptation permanente. Fortement sollicitées, pour gérer la pression, favoriser la transversalité, développer les potentiels, leurs compétences personnelles et managériales prennent alors une dimension essentielle dans cette évolution. C'est pourquoi, face à cette complexité et ce mouvement, ces managers ont besoin d'échapper à la solitude et se créer des occasions de prise de recul pour traiter des problèmes rencontrés. À ce jour, deux types de démarches offrent des réponses pragmatiques, personnalisées et efficaces à ces besoins : il s'agit d'une part du coaching individuel, accompagnement d'un manager par un consultant, et de l'autre du groupe continu de coaching, accompagnement par un consultant d'un groupe composé de managers[1]. »

La réponse proposée est un groupe continu de coaching. Un petit groupe de managers se réunit une fois par mois, durant une demi-journée ou une journée, avec le concours d'un consultant externe, spécialiste de ce type d'approche. La durée de vie du groupe est de quatre à six mois, *a minima*. Le consultant externe est garant de la méthode et du processus de groupe. Tour à tour, à chaque séance, un manager présente, en tant que « client », un sujet à clarifier et sur lequel il veut agir ; ce peut être un problème, projet, enjeu, une difficulté. Les autres managers sont alors consultants et visent à apporter une aide résolutoire à leur « client ».

Parmi toutes ces offres, on peut souligner quelques invariants : l'éthique, la confidentialité qui doit être respectée par le consultant et les participants, la suspension du jugement, la neutralité bienveillante, la contribution de chacun des membres au développement professionnel de tous. Il n'en reste pas moins que le profil et la formation de l'animateur, ses références théoriques, le cadre choisi (inter/intra) et le lien du consultant avec l'équipe de Ressources humaines seront des paramètres qui joueront sur l'implication réelle des participants et les résultats obtenus.

1. Extrait d'une présentation d'un « groupe continu de coaching pour les managers », proposé par François Dauvergne et Jean-Yves Arrivé.

On l'aura compris, le travail engagé par des binômes ou des groupes dans des logiques d'intervision se démarque clairement de la pratique de supervision, comme l'expliquent d'ailleurs les professionnels qui en sont à l'origine. De la même façon, les groupes d'échanges de pratique, les groupes de pairs visent plus au développement du professionnalisme dans sa dimension « efficacité professionnelle », « échange de bonnes pratiques » et permettent de se reconnaître entre pairs. En revanche, les limites entre les groupes de supervision et les groupes d'échanges de pratiques, les groupes de type « Balint » sont plus ténues. Mais pour qu'il y ait supervision, rappelons, comme Nicolas De Beer et Isabelle Laplante (voir le chapitre 1, *La supervision, une pratique contemporaine et de toujours*, p. 15) qu'il faut qu'il y ait contrôle, développement professionnel et soutien… Ainsi qu'un professionnel compétent pour garantir le cadre !

Bibliographie commentée

D. FABLET, « L'analyse des pratiques professionnelles » in *Guide de la formation et du développement professionnel*, Retz, 2007.
Dans ce chapitre, Dominique Fablet brosse à grands traits ce que l'on entend par l'analyse des pratiques, les conditions de leur mise en place, les prérequis, la déontologie. Une synthèse qui permet une première approche en une dizaine de pages.

C. BLANCHARD-LAVILLE, D. FABLET (dir.), *L'Analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 2000.
Cet ouvrage collectif aborde de façon approfondie l'analyse des pratiques dans la sphère socio-éducative : formation initiale, continue, intervention et consultation d'équipes… Il comprend de nombreux témoignages. Des présentations d'études et de recherches/actions complètent cet opus.

Chapitre 6

« C'est la marge qui tient la page[1] »

La question du cadre en supervision

Isabelle Laplante
et Nicolas De Beer

Dans toute relation professionnelle, le cadre est l'ensemble des règles qui président à cette relation particulière ; il permet de la distinguer d'une autre, la constitue, lui conférant ainsi ses modes opératoires. Pour traiter du cadre de la supervision, il convient donc d'interroger les trois composants de la relation supervisoire : le contexte, le superviseur et les supervisants (hommes ou femmes).
Le contexte supervisoire a trois fonctions principales identifiées : contrôle, développement professionnel et soutien. Nous proposons de considérer que le seul cadre permettant de concilier ces trois fonctions dans le même contexte est un cadre de collaboration, dont le premier principe éthique sera la garantie de positions paritaires pour tous les acteurs.

1. Citation de Jean-Luc Godard. Le mot « supervision » ayant été réintroduit dans la langue par l'industrie cinématographique, Isabelle Laplante et Nicolas De Beer sont heureux de rendre hommage à ce grand cinéaste en lui confiant le titre de ces pages.

Le superviseur fait trois propositions (commerciale, organisationnelle et méthodologique) et, outre la conduite de l'exploration des situations proposées à la supervision, a la responsabilité de poser et négocier le cadre qui permettra cette exploration et d'en garantir le respect.
Les supervisants, quant à eux, expriment clairement que le cadre posé par le superviseur est déterminant dans le choix de leur lieu de supervision. Ils en attendent rigueur, professionnalisme et prise de distance, de manière à pouvoir se sentir en confiance et oser s'exposer devant les autres sans jugement et sans danger.

Il sera question ici de la supervision en coaching. Elle vise le développement professionnel et éthique des coachs. Ou, comme pourrait le dire Michel Foucault, elle vise à soutenir le coach dans sa constitution en tant que sujet moral, en tant que coach efficace et éthique. La supervision est un des lieux de production de soi comme professionnel du coaching, dans son efficacité aidante, puisque son but est d'aider, et dans son éthique.

Le grand cadre ou métacadre

La supervision semble obligatoire pour que le coach puisse exercer son métier. Considérons donc, dans un premier temps, le « grand cadre » ou métacadre, celui qui fixe la déontologie du métier de coach.

Deux associations professionnelles françaises, la SF Coach (Société française de coaching) et l'AEC-EMCC (Association européenne de coaching – European Mentoring & Coaching Council), recommandent dans leur charte de déontologie :

> « L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les membres accrédités de la Société française de coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige[1]. »

> « Le coach/mentor… garde une relation avec un superviseur de qualité lui permettant d'évaluer régulièrement ses compétences et d'en assurer l'évolution[2]. »

Une troisième association, l'ICF (International Coaching Federation), si elle ne mentionne pas explicitement dans sa charte de déontologie que le coach dispose d'un lieu de supervision, en fait toutefois un critère de certification :

> « La certification ICF donne une garantie que le coach se fait superviser régulièrement[3]. »

La participation à une supervision est donc un des critères qui permet de conférer à une pratique de coaching son caractère professionnel et à un coach la reconnaissance de son appartenance à la profession. Voici posé le premier cadre de la supervision : la supervision est un impératif du métier de coach et un des éléments garantissant le professionnalisme. Elle contribue à délimiter les

1. Déontologie de la Société française de coaching – Article 1-3.
2. Déontologie de l'AEC-EMCC – Article 1 : compétence du coach/mentor.
3. Critères d'accréditation des coachs ICF – Point 5.

contours du métier, comme le font aussi la formation, la pratique et le respect d'une déontologie.

Ayant inscrit la supervision dans son « grand cadre » légal, et avant d'interroger le « petit cadre », c'est-à-dire l'ensemble des règles partagées qui entourent une scène de supervision et lui permettent de se structurer comme telle, interrogeons-nous sur le concept de cadre.

Qu'est-ce qu'un cadre ?

Une simple recherche dans les dictionnaires nous fournit les deux grands sens du mot « cadre » : ce qui entoure et ce qui charpente.

• La fonction délimitation

Un cadre est une bordure, une bordure qui entoure par exemple un tableau ou un miroir. En ce sens le cadre est un encadrement et permet de rendre visible le « dedans » (le tableau, le miroir) et le « dehors » (le mur sur lequel est fixé le tableau ou le miroir). Dans cette acception, le cadre de la supervision va permettre de distinguer la scène de supervision d'autres scènes : scène de coaching ou scène de formation, par exemple. Nous évoquons ici la fonction « délimitative » du cadre. En établissant les limites, le cadre permet de définir ce qui est supervision et ce qui hors supervision. Si le cadre pose une limite, il n'est cependant pas une frontière, dans la mesure où ce dernier mot évoque une « ligne de défense ».

• La fonction charpente

Un cadre est également une armature rigide de pièces assemblées qui fournissent une structure solide, un châssis, une charpente. On parle alors de cadre de fenêtre, de cadre de vélo, de cadre de piano. Dans cette acception, le cadre fournit à la scène de supervision son armature, sa solidité, sa structure, sa cohérence. Le cadre étaye la scène de supervision et permet d'y accueillir, à l'intérieur, des expressions et des interactions qui ne l'endommageront pas. Des propriétés de la charpente dépendent la liberté d'action et d'expression à l'intérieur. Le cadre a donc pour fonction de délimiter et soutenir les possibilités d'action dans la scène de supervision. Quelles sont donc ces fameuses possibilités d'action qui ont besoin d'être cadrées dans une scène de supervision ?

Virginia Satir[1] a mis en évidence que toute communication se définit par trois composants : soi, l'autre et le contexte, et tous trois sont présents simultanément. Dans une scène de supervision, il *y* a donc également trois éléments à considérer : les superviseurs, les supervisants et le contexte. C'est la raison pour laquelle nous envisageons ce travail en explorant ces trois composants et leurs relations mutuelles.

Avant d'aller plus loin, expliquons le choix du mot « supervisant » préféré au mot « supervisé » pour désigner la personne au centre de la supervision. Selon nous, l'utilisation du participe passé risque de véhiculer une notion de receveur passif : le superviseur donnerait une supervision et le supervisé recevrait une supervision, ce serait lui nier son rôle actif. Dans un autre contexte, celui de la formation, on parle d'*apprenants* pour désigner les personnes qui apprennent (avez-vous jamais entendu parler de personne *apprise* ?) et dans le contexte de la psychanalyse, on parle d'*analysants*, pas d'*analysés*. Nous préférons donc l'usage du participe présent qui véhicule l'idée d'acteur de la supervision, par opposition à un receveur passif, et redonne au coach en supervision la coresponsabilité de sa supervision.

Nous allons successivement écouter les voix du contexte, les voix de la personne qui remplit la fonction de superviseur dans un contexte de supervision, et, enfin, les voix des supervisants grâce à une enquête qualitative effectuée en 2009. Nous terminerons en effleurant les relations qu'ils tissent ensemble, par le biais d'un modèle.

Les voix du contexte

Au sens large, le contexte – du latin *cum textere*, « tisser ensemble » – est un assemblage, un tissu de relations organisées entre les éléments significatifs d'un discours. C'est un ensemble de circonstances dans lesquelles s'insère un fait. Le contexte de la supervision est donc un ensemble de circonstances dans lesquelles s'insèrent des faits dont, notamment, l'interaction entre un superviseur et un ou plusieurs supervisants, elle-même régie par un cadre.

La démarche anthropologique telle que l'a appliquée Gregory Bateson à l'étude des interactions lui a permis de conclure que le sens de la communication est donné par le contexte. Le contexte préside aux interactions et les signifie. Par exemple, lorsque nous observons deux animaux se donnant mutuellement l'assaut, nous ne pouvons comprendre leur comportement qu'en ayant connais-

1. Psychothérapeute familiale américaine, créatrice en 1958, avec Donald Jackson et Jules Riskin, du Mental Research Institute, plus connu sous le nom d'École de Palo Alto.

sance du contexte dans lequel ils évoluent : contexte de jeu ou contexte de combat ? Leurs gestes sont en apparence les mêmes… Lorsque deux êtres humains se battent avec un sabre, sont-ils dans un contexte de jeu (deux tireurs en compétition sportive, par exemple) ? Ou dans un contexte de combat (massacre au Rwanda, par exemple) ?

Le cadre est l'ensemble des règles que l'on infère d'un contexte et qui, une fois formalisées, délimitent et régissent ce même contexte. Ou pour le dire autrement, le contexte inspire le cadre. Pour élaborer un cadre de supervision, il est donc nécessaire d'observer le contexte qui l'inspire. La littérature[1] propose différents contextes dans lesquels situer la scène de supervision.

• Un contexte de contrôle *(to monitor)*

La supervision y est abordée sous l'angle de la déontologie. On y vérifie alors que la relation qu'entretient le supervisant avec la situation supervisée s'inscrit dans les normes de la profession de coach, les règles de l'entreprise, les lois, les us et les coutumes. Le rôle du superviseur dans ce contexte est d'aider le supervisant à développer sa compétence éthique.

• Un contexte de développement professionnel *(to develop)*

La supervision y est abordée sous l'angle de l'efficience du supervisant. La relation supervisoire a alors pour vocation de rendre le supervisant de plus en plus compétent, tant sur le plan pratique que théorique. Le rôle du superviseur dans ce contexte est d'aider le supervisant à étoffer ses compétences, à mettre en œuvre les « bonnes pratiques ».

• Un contexte de soutien *(to support)*

La supervision y est abordée sous l'angle personnel. Dans l'exercice de son métier, tout coach s'expose à la confrontation à ses angles morts et à ses résonances, déclenchant incertitudes et doute. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nombre d'associations professionnelles posent la nécessité d'un « travail sur soi » ou d'une thérapie. Le rôle du superviseur dans ce contexte n'est pas de faire le thérapeute, mais d'aider le supervisant à regagner sa confiance en soi.

1. Parmi les nombreuses associations existant sur la planète, nous avons choisi de nous référer à la New Zealand Association of Counsellors qui a le mérite d'avoir très largement codifié la supervision.

La question peut se poser de savoir si les acteurs (superviseur et supervisants) peuvent produire ces trois contextes dans une même scène de supervision. Dans leur définition de la supervision, F. Inskipp et B. Proctor[1] proposent une réponse :

> « Une alliance de travail entre un superviseur et un counsellor (ou des counsellors) dans laquelle le counsellor peut fournir un récit ou un enregistrement de son travail ; y réfléchir ; recevoir du feedback et, lorsque c'est approprié, une orientation. L'objet de l'alliance est de permettre au counsellor de gagner en compétence éthique, en confiance et en créativité de manière à offrir le meilleur service qu'il lui soit possible à ses clients. »

Cette définition établit sans confusion la nature collaborative de l'alliance supervisoire et l'importance de l'alliance dans le maintien d'une pratique éthique.

En écoutant les voix des contextes, il nous semble clairement établi que le seul cadre de supervision qui permette de garantir les différents contextes exposés ci-dessus est celui qui préside à une scène de supervision fondée sur la collaboration. Il s'agit de considérer la relation supervisoire comme une relation de collaboration entre des supervisants, des superviseurs dans ce contexte précis, où le coach supervisant pourra se constituer et se produire en tant que sujet professionnel éthique et efficient.

Les voix du superviseur

Dans ces conditions, qu'en est-il du superviseur ? Quelle position lui permettra de garantir l'autoconstitution du supervisant ? Quel cadre va-t-il négocier avec les supervisants qui soit favorable à leur croissance éthique, professionnelle et personnelle ?

En 2004, nous avons interrogé Michael White[2] sur le sujet :

> « En tant que superviseur, je pourrais me mettre dans une position de sachant, de maître, et je pourrais alors distribuer des conseils aux praticiens venus me consulter. Il s'agit d'une position de savoir et de pouvoir. Pour moi, cette position n'est pas du tout OK et je ne fais jamais cela.

1. F. Inskipp & B. Proctor, cités par S. Coneland, *Counselling Supervision in Organisations : Professional and Ethical Dilemmas Explored,* Routledge, 2005 (p. 18).
2. Fondateur des Pratiques narratives, aujourd'hui décédé. Auteur de nombreux ouvrages dont *Les Moyens narratifs au service de la thérapie*, Satas, 2003, et *Cartes des pratiques narratives*, Satas, 2009.

Il m'arrive, toutefois, de fournir de l'information. Par exemple, je suis connu pour mon travail avec des personnes dont la vie est dominée par l'anorexie mentale, et il arrive que des praticiens, engagés dans un travail avec des personnes dont la vie est aussi dominée par l'anorexie mentale, me posent des questions sur ma façon de faire. Les informations contenues dans mes réponses peuvent aider les praticiens qui m'interviewent tout en leur laissant la liberté de juger de la pertinence, pour eux, de ce que je leur dis. Cette position, très ponctuelle, est tout à fait OK pour moi.

Quelquefois, le praticien qui me consulte en supervision se sent coincé comme praticien et m'interroge parce que je suis un spécialiste. Alors je lui réponds que je vais lui parler des praticiens avec lesquels j'ai travaillé, et je lui en parle effectivement. Cela ressemble au cas de figure ci-dessus : le praticien m'interviewe et je réponds à partir de ma propre expérience, de ma façon de faire. Ensuite, je peux enchaîner avec des questions sur l'intérêt que mes réponses ont pu déclencher chez le praticien qui me consulte : "Qu'est-ce qui a particulièrement retenu votre attention ? Pourquoi cela a-t-il résonné pour vous ?"

Dans tous les cas, je me pose des questions sur la demande du praticien, quelle est l'expérience qui se présente ici, intermédiée par le praticien ? Car, ce qui est au centre de la conversation, ce n'est bien sûr ni la personne qui consulte le praticien, ni l'histoire de mon travail, c'est le praticien lui-même ! Et il arrive fréquemment que le praticien qui me consulte en supervision se sente inadéquat. Il pose la question de son efficacité et de son impact sur les personnes avec lesquels il est engagé dans un travail. Et cela l'empêche d'apprécier son travail. Nous pouvons alors extérioriser les voix de l'incompétence pour qu'il puisse se séparer de ces conclusions identitaires négatives et s'ouvrir de l'espace pour des initiatives. »

Le personnage au centre de la supervision est le supervisant. Le superviseur – et les autres supervisants dans le cas d'une supervision collective – est l'étayage qui lui permettra « d'ouvrir de l'espace pour des initiatives ».

• Le superviseur pose le cadre et veille à son respect

Si nous utilisions une métaphore sportive, le superviseur serait comme le capitaine d'une équipe. En effet, le capitaine est un joueur ; il joue avec l'équipe et il la conduit. De même, le superviseur conduit la supervision. Il pose le cadre de la scène de supervision, au sens théâtral du terme, en tant qu'espace dans lequel se

joue quelque chose. Il y a de la technique et de la méthode. Il peut envisager des temps de délégation sous réserve qu'il les légitime.

Le superviseur est le garant du maintien dans le « processus » sans dérive dans le « sens ». Si, par exemple, il propose au groupe de donner son avis, de s'exprimer par rapport à une personne qui expose sa situation, il va être très attentif à ce que les personnes présentes, toutes des coachs qui ont des compétences de navigation et d'autoréflexion, parlent bien à propos de ce qui se manifeste et évitent de tomber dans le sens, c'est-à-dire l'interprétation, ou l'envie de conseil. Ce que les supervisants peuvent dire, ce dont le superviseur est garant, c'est : « Voilà ce que ça me fait », ou de l'ordre de l'observation : « Voilà ce que je peux remarquer. »

Un supervisant est en droit de venir avec tout sujet qui le préoccupe. Se pose alors la question de vérifier si ce qu'il apporte est adapté à la supervision ou non. Cette distinction fait évidemment partie du cadre. Le travail du superviseur consiste à faire entrer la préoccupation dans le cadre, à trouver le moyen d'en tirer supervision, à faire flèche avec le bois proposé. Parce qu'il serait trop facile de dire : « Tu as une résonance avec telle problématique, va donc voir ton thérapeute. » Ce que doit faire le superviseur, c'est réinscrire, reposer le cadre avec la proposition qui lui a été faite.

« C'est le mode opératoire qui permettra de garantir que l'on est dans la supervision et non dans le coaching, la psychothérapie, la formation, ou le consulting. »

Ce ne sont pas les situations elles-mêmes qui sont travaillées, mais la relation du supervisant avec la situation qu'il présente : « Qu'est-ce qui te pose question dans cette situation-là ? » Le superviseur peut porter la discussion au groupe en disant par exemple : « Est-ce que tu voudrais que le groupe réagisse à ce que tu as dit ? Est-ce que tu voudrais entendre quelque chose du groupe ? »

Quand les autres supervisants interviennent à propos d'une situation donnée, le superviseur demande : « Est-ce que vous voudriez donner une métaphore ? Est-ce que vous auriez une question à poser ? » Ce faisant, il garantit le cadre pendant tout le temps de la séance qui se déroule. Tant que les personnes répondent à cette norme, il n'est pas nécessaire qu'il intervienne, il écoute, laisse la place, laisse de la place. Ainsi, il reste vigilant à ce que les personnes qui se mettent à vouloir prendre cette position d'intervention restent dans le cadre qu'il a institué. Dans ce cas-là, il se place en « super-superviseur ».

Le superviseur peut être amené à négocier le cadre au cours de la séance. Ce dernier n'est pas figé. Il sera interrogé parce que, en tant que superviseurs, nous sommes inscrits dans un contexte collaboratif.

• La parité, un principe éthique

Dans une relation de parité, le supervisant est un collègue. En tant que coach, il est en position de parité avec le superviseur en ce qui concerne les savoir-faire de coach. En revanche les supervisants n'ont pas le savoir-faire de superviseur, ni de supervision.

Cette position de parité signifie un travail entre personnes adultes, qui reconnaissent les âges, les expériences. Le superviseur ne laisse pas la relation dériver vers une disparité de type sachant/apprenant, il ne se positionne ni au-dessus, ni en dessous. Il a une estime de soi suffisante et, si le coach se présente avec une estime de lui-même insuffisante ou surfaite, c'est au superviseur de rétablir cette parité.

Lors d'une séance de supervision en groupe, nous posons comme principe initial la parité. Alors que nous avançons ensemble, le coach et moi, que nous « flânons », au niveau de l'expérience et au niveau du vécu dans le présent de la séance, je suis très vigilant à notre cheminement et à la qualité de notre relation. Je vérifie souvent auprès du coach s'il est d'accord pour aller un pas plus loin, pour continuer à avancer, si nous sommes bien toujours dans l'espace de travail qui correspond au cadre tel qu'il le conçoit. Si mon client (le coach) me dit : « J'ai compris, je vois », ou encore : « Je ne souhaite pas aller plus loin ici », je respecte sa décision, considérant que c'est la bonne. Nous avons posé un rapport d'authenticité mutuelle qui garantit de pouvoir cheminer ensemble. J'essaye donc différentes questions, je lui demande si cette phrase l'aide et lui me montre ou me dit si c'est le cas, s'il souhaite continuer ou arrêter.

Prenons la scène de l'entreprise, qui n'est absolument pas une scène de supervision. Dans leur cadre de coaching, le coach et son client postulent qu'il y a parité entre eux. La posture de parité, qui stipule que le client est aussi intelligent que le coach, aussi compétent que lui, pas forcément dans les mêmes domaines, pose qu'il s'agit de gens de même niveau de développement. Si je ne peux pas me positionner en alter ego avec mon client, je ne peux pas faire de coaching. Si je suis impressionnée par son niveau de réussite sociale, son groupe politique, son âge, alors je perds ma posture de coach. Et, de même, si je suis un peu condescendante, je me sens supérieure et je suis aussi en disparité.

Les termes mêmes de « supervision » et de « superviseur » nous contraignent à une grande vigilance au sujet de la parité car ils véhiculent une notion de supériorité. Toutefois, leur remplacement parfois proposé par « covision » ou « consultation », serait problématique car il dissimulerait la relation de pouvoir latente ; pouvoir de l'expérience, de l'âge, de la rémunération. Nous préférons conserver les termes usuels, tout en nous souvenant que la tradition nous pose là un défi.

• L'éthique sous-jacente à l'ensemble du processus supervisoire

Le superviseur est garant en dernier recours du cadre professionnel et éthique, au-delà des pratiques différentes de chaque membre du groupe, au-delà des approches utilisées. Dans ce cadre professionnel et éthique, c'est la représentation que nous nous faisons du métier de coach qui nous conduira à dire si telle action est dans le cadre ou non. C'est l'éthique qui prime sur les définitions objectives du métier ainsi que sur la méthode, dans la mesure où elle définit celle-ci et y est soumise. L'éthique correspond à une attitude d'autoréflexion à propos de valeurs professionnelles et de respect humain, à la différence de la morale qui est « un ensemble de valeurs et de règles d'action qui sont proposées aux individus et aux groupes par l'intermédiaire d'appareils prescriptifs divers[1] », comme des règles de vie en société.

Les supervisants savent que le superviseur se pose des questions éthiques à tout moment par rapport à ce qui est en train de se passer, qu'il reste toujours vigilant sur cette éthique et qu'il n'y a pas de dérapage. La tenue du cadre se situe dans son interrogation éthique de superviseur. S'il a des doutes, il interroge le groupe. Et si quelqu'un du groupe a une réflexion à faire, il l'écoute.

• Les propositions du superviseur

En plus d'être créateur et garant du cadre supervisoire et de son inscription éthique, le superviseur a trois grandes responsabilités. Il fait la proposition commerciale, la proposition organisationnelle et la proposition méthodologique.

La proposition commerciale

Cette proposition, comme les propositions organisationnelle et méthodologique, s'inscrit dans la déontologie propre à la profession de coach ainsi qu'à celle des superviseurs. Elle peut être non négociable, et acceptée telle quelle. Le supervisant, de son côté est un client qui paie et accepte le cadre. La contrepartie en est que, puisque le coach est un client ou une cliente, le superviseur le respecte en tant que tel. Un contrat synallagmatique s'instaure avec parité des droits et devoirs.

1. M. FOUCAULT, *Dits et Écrits II*, Gallimard, 2001. Paul Ricœur définit l'éthique comme ce qui joint ensemble l'estime de soi, la sollicitude et la justice, auxquelles il ajoute la responsabilité.

Les coachs qui s'inscrivent aux séances de supervision reçoivent souvent de l'organisme auquel ils sont inscrits un document « Cadre de la supervision » qui indique que la supervision s'inscrit dans un cadre professionnel et mentionne les différents points importants concernant les participants : le fonctionnement, les conditions d'inscription, les buts, les modes de travail et le modèle de présentation des situations.

La politique du coût fait partie du cadre. La supervision est une obligation faite au coach et certains superviseurs pensent que, du fait même de cette obligation, l'argent ne doit pas faire barrage à la participation, y compris pour les coachs débutants. C'est pourquoi le coût de la journée de supervision est fixé, par certains, à la moitié du prix de la journée de formation, voire au tiers. Ainsi, les superviseurs ont un rôle incitatif, celui de permettre l'accès à la supervision, y compris à ceux qui ont très peu de pratique donc peu d'argent, afin qu'ils puissent y participer facilement. L'AEC-EMCC organise même des supervisions « solidaires », gratuites, animées par des superviseurs titulaires, véhiculant ainsi le message que la supervision n'est pas un centre de profit.

La proposition commerciale comprend les dates des séances dont le calendrier est établi à l'avance, selon un rythme défini (mensuel ou moins fréquemment) et des horaires réguliers. Généralement, ce cadre temporel est fixe. La fréquence de la participation aux séances et les inscriptions, elles, peuvent être souples ou non. De nombreuses formules existent depuis la formule à la carte jusqu'au groupe fermé où les « x » séances prévues sont payées, participation ou pas.

Nous proposons un « forfait » et acceptons que les participants viennent, même en prévenant tardivement, ou que d'autres annulent la veille, sans préjudice, notamment financier. C'est assumé. Pourquoi ? Les annulations sont souvent dues à un rendez-vous commercial ou de travail, qui prime alors évidemment sur la supervision. Nous sommes maintenant dans un contexte économique qui amène à dire : « Étant donné qu'on travaille entre adultes et à parité, je sais que vous me respectez, et alors je vous respecte et je respecte votre travail. Si vous ne venez pas, il y a de bonnes raisons à votre décision. »

Ainsi, la proposition commerciale va bien au-delà du coût, on y retrouve aussi des aspects organisationnels et une éthique propre à chaque superviseur qui sous-tendent toute la proposition supervisoire.

La proposition organisationnelle

Elle comprend aussi bien l'organisation du contenu des séances que le lieu où elles se déroulent, ainsi que l'organisation du temps à l'intérieur de celles-ci.

L'organisation de l'espace a une importance particulière, afin de démarquer la supervision de la formation, par exemple. Le superviseur se positionne dans un espace différent du groupe, ce qui sera visible de tous. Et pourtant, ce sont les supervisants qui sont au centre de la supervision.

En ce qui concerne les horaires, la plupart des organismes proposent des journées complètes. La structuration du temps fait partie du cadre organisationnel. Les supervisants peuvent venir avec une ou plusieurs situations à présenter (supervision active), ou pas de situation (supervision passive). L'organisation de la présentation des situations se définit en général en début de séance. Le superviseur organise le temps en fonction de l'importance et du nombre des situations à travailler.

La proposition méthodologique

L'exploration de la relation avec le métier est typique de la supervision. Cette exploration peut se faire entre le coach professionnel et un aspect de son métier, entre le coach professionnel et une situation issue du répertoire de son métier, entre le coach professionnel et la vision qu'il a de son métier. Et ce peut être aussi une résonance, une souffrance, un sentiment d'incompétence, ou tout autre chose…

Dans notre pratique de supervision (principalement individuelle pour l'une et principalement collective pour l'autre), nous ne travaillons pas sur la situation du client rapportée par le coach ; ce serait prendre une position de maître, de conseiller ou de formateur. Nous ne traitons pas un « cas », car la supervision n'est pas une étude de cas ! Nous ne nous inscrivons pas non plus dans la métaphore invalidante grands-parents – parents – enfant.

Nous écoutons le supervisant dans son expérience. Quelle est la situation intermédiée ici ? Nous interrogeons le supervisant sur la relation qu'il entretient avec la situation qu'il a tissée avec son client, sur les effets de cette relation sur sa conduite du coaching et sur les manières de reconsidérer cette relation afin de retrouver sa créativité.

Pour présenter les situations, nous fournissons un questionnaire de présentation ainsi qu'un canevas de questions. Cette liste d'items fait partie du démarrage de la mise en cadre. Au cours des séances de supervision, toutes les situations proposées sont traitées, par principe. S'il y a dix personnes avec chacune deux situations, donc vingt situations (ce qui est très rare), se pose la question : « Comment allons-nous faire pour tout traiter de 9 heures à 17 heures ? » Ne laisser aucune personne sur le bas-côté, aucune situation de côté, est un choix méthodologique.

D'autres solutions existent, comme de dire : « Vous êtes douze, nous avons six heures, vous avez trente minutes chacun. » Ou : « Vous êtes huit, on traitera les situations qu'on pourra et puis, pour les personnes dont les situations n'ont pu être traitées vous trouverez probablement des similitudes, des résonances, un *insight*… Pour satisfaire votre venue à la séance. »

Ce qui préside à notre conduite professionnelle, c'est un contexte de collaboration. Donc, nous consultons les coachs supervisants, puisque ce sont eux qui sont au centre de la conversation. Dans un contexte de contrôle, la solution aurait été de notre ressort. Dans un contexte formatif, nous aurions procédé encore différemment : nous nous serions posés en enseignant ou en formateur. Nous veillons à mettre en œuvre la collaboration en permanence. Le contexte alors préside, le contexte donne le sens au message.

Cadre, éthique, confiance

Le superviseur établit un cadre de confort et de sécurité qui exige la confidentialité, le respect, le non-jugement, l'absence d'interprétation. Ce cadre de sécurité permet aux supervisants d'oser se lancer, de s'exprimer librement, de prendre des risques, de se mettre en danger, du fait qu'ils savent qu'il y aura confidentialité et reconnaissance mutuelle.

Les voix des supervisants

Au cours de notre réflexion, nous avons distribué aux coachs qui viennent en supervision un questionnaire sollicitant leur avis sur un certain nombre de thèmes. Nous vous proposons ici celles de leurs réponses qui font état du cadre, et celles qui touchent à la supervision collective. Nous leur laissons donc la parole, notamment sur leur position vis-à-vis du superviseur comme garant du cadre et sur ce que leur apporte la supervision en collectif par rapport à la supervision individuelle.

• Le cadre posé par le superviseur est déterminant

Les coachs supervisants ont une position réaliste et lucide en ce qui concerne le rôle du superviseur : c'est la personne qui « pose le cadre », qui a « en permanence, la responsabilité du cadre de la supervision » et le fait respecter. Plusieurs termes reviennent chez la plupart des répondants, il ou elle est « le garant du cadre » et son « gardien ». Il ou elle est aussi garant « du temps, et de l'objectif », éléments inclus dans le cadre.

À la question : « Quels sont vos critères de choix d'un lieu de supervision ? », le cadre revient fréquemment. C'est ainsi que nous trouvons parmi ces critères « le cadre de sécurité que le superviseur pose pour travailler et qu'il fait respecter ». Certains décrivent plus précisément ce qu'ils entendent par ce choix, « sa capacité à poser un cadre de rigueur, de confidentialité, de bienveillance, de sécurité sur cette séquence importante de la pratique du métier ». Un autre supervisant, à la question : « Quels sont les critères qui vous feraient quitter un lieu de supervision au bénéfice d'un autre ? » répond : « Surtout un superviseur qui ne tiendrait pas le cadre. »

Le choix du superviseur ainsi que sa « qualité d'accompagnement » sont donc des éléments déterminants : « Il est important pour moi de savoir que je vais trouver d'une manière constante la rigueur, le professionnalisme, la neutralité. » Ainsi, comme l'un d'entre eux le déclare : « Je n'irais pas à une supervision si je ne connaissais pas le superviseur. » Au-delà de la connaissance, une autre ajoute que « la relation avec le superviseur » fait partie de ses critères de choix.

Ainsi se retrouvent des réponses concernant le cadre comme élément déterminant pour choisir ou quitter un lieu de supervision, et comme rôle réservé du superviseur de le créer et d'en garantir le respect. Ce faisant, l'espace d'intervention ainsi délimité apporte aux supervisants un lieu où règne « la confiance », un lieu qui permet d'oser sans risque et de se mettre en danger.

• Ce qu'apporte le collectif

La plupart des répondants viennent chercher dans la supervision collective les échanges avec leurs pairs, le partage et l'enrichissement mutuels. Ils y trouvent le sentiment d'appartenir à une communauté et ils détaillent les apports personnels qu'ils reçoivent du groupe. Nous aborderons successivement ces trois points.

S'enrichir mutuellement et partager des expériences

Un grand nombre des personnes ayant répondu au questionnaire abordent le collectif sous un angle de réciprocité. Ils partagent, échangent, mutualisent. L'accent est mis sur ces allers-retours qui se produisent sur la scène de supervision.

Plusieurs thèmes reviennent chez la majorité d'entre eux, le partage, la variété des points de vue, l'enrichissement par l'échange, voire « la confrontation ». « En l'occurrence, j'apprécie les supervisions de groupe car elles permettent d'échanger et de nous confronter dans nos pratiques respectives et d'éviter d'éventuels dérapages » grâce au cadre précisément et à la présence du garant du cadre qu'est le superviseur.

Cela leur donne l'occasion d'« apprendre et [de] s'enrichir en groupe à travers les expériences des uns et des autres. Ces partages sont au moins aussi importants que le fait de proposer sa propre problématique en cours de séance ». Ils apprécient notamment la « diversité des façons de traiter un sujet » car « la multiplicité des témoignages produits constitue autant de pistes de compréhension, de désenclavements, d'alternatives, de réassurance ».

De plus, « les échanges avec les collègues coachs, les groupes de pairs peuvent apporter des réponses et offrir de nouvelles perspectives ». D'autres constatent que « des partages, des échanges de points de vue, avec le superviseur et les participants » sont stimulants du fait qu'« on est plus intelligents à plusieurs que tout seul ». D'autres encore s'expriment au sujet de leur « enrichissement personnel grâce aux expériences des autres ; en partageant avec les autres, j'ai l'impression de m'approprier un peu de leur expérience ».

Ce qui les intéresse, c'est de « mettre à profit l'étude des cas présentés par les autres participants en observant, en partageant. J'ai été surpris qu'à partir de cas concrets très différents, les participants apportent régulièrement des solutions identiques ». Ils sont dans l'attente d'un « feedback, un échange constructif, des échanges avec des coachs traversant aussi des difficultés, ou pas… » et une suite peut aussi se profiler : « On peut ensuite approfondir des échanges. »

Appartenir à un cercle

Faire partie d'une communauté est un thème qui revient souvent parmi les réponses au questionnaire. Cela leur procure « un précieux sentiment d'appartenir à une communauté de praticiens, de professionnels » et d'être conforté par ce « sentiment d'appartenance à un cercle comme si j'étais validé par mes pairs ». En participant aux séances de supervision, ils considèrent comme une opportunité de « se retrouver entre personnes qui apprennent à prendre du recul, qui s'épaulent, qui s'écoutent » et de « nouer de nouveau liens avec des collègues que l'on découvre à cette occasion ».

D'autres utilisent le terme de « réseau », d'autres considèrent leur groupe comme le « cercle des poètes », ou encore les « chevaliers de la table ronde » et même « le conseil des sages ». Ainsi, au-delà de l'obligation professionnelle et des résultats tangibles qu'ils espèrent trouver auprès du superviseur, les supervisants reçoivent bien plus qu'une formation continue.

Recevoir des autres

Néanmoins, on observe chez une minorité des répondants un apport des autres d'où l'échange et le partage sont absents. Certes les autres apportent beaucoup par leur variété : « C'est très intéressant de voir les cas des autres collègues, de voir les points communs, analogies ou différences avec mes propres cas. Cela regroupe et peut rompre une forme d'isolement intrinsèque au métier de coach. »

C'est précisément ce que viennent chercher dans le cadre collectif ceux qui pratiquent une supervision individuelle : « Je choisis ce lieu de supervision lorsque j'ai envie de me relier à d'autres professionnels pour recevoir des éclairages, pour mobiliser mes compétences et contribuer moi-même. Lorsque j'ai besoin de me ressourcer. »

La diversité devient un apport réel, une « variété des points de vue disponibles, diversité des façons de traiter un sujet ; la multiplicité des témoignages produits constitue autant de pistes de compréhension, de désenclavements, d'alternatives, de réassurance ; visiter et explorer des discours différents du mien » ou, pour le dire autrement, « trouver des idées nouvelles sur des cas concrets de coaching ».

Certains sont sensibles au « regard extérieur » qui leur apporte un « recul » par rapport à leur propre pratique et ils cherchent « un œil neuf » afin de se « guider ou évoquer des points » qu'ils n'auraient pas vus, « un renvoi d'image », « le regard croisé des autres » pour leur « permettre d'avoir un éclairage extérieur » sur leurs interventions, « pour mieux les traiter » car « accepter d'être confronté est le moyen le plus rapide de progresser ».

Ainsi, cette brève analyse des réponses des coachs en supervision montre à la fois la résonance qu'ils donnent à la voix des superviseurs et l'importance qu'ils accordent aux collègues dans la progression professionnelle qu'ils recherchent et à laquelle ils aspirent en se rendant à leurs séances de supervision.

Les séances de supervision sont situées dans un métacadre professionnel, dans un cadre organisationnel et méthodologique avec des rencontres prévues à l'avance à des dates précises, avec des horaires précis et dans un cadre de fonctionnement du groupe. Elles comportent une part d'inattendu si importante qu'aucune séance ne ressemble à une autre. Sinon ces séances seraient formalisées, des cas types seraient identifiés avec des solutions toutes prêtes, et la supervision se limiterait à une boîte à outils, à chaque problème son outil adapté.

Or tel n'est pas le cas. Les interventions du superviseur sont solidement ancrées dans une pratique professionnelle éprouvée. Elles sont tout sauf le fruit du hasard. Et pourtant elles ne sont jamais identiques et toujours marquées par

l'imprévisibilité. Elles continueront de demander de la part du superviseur une même implication intense, une créativité et une réactivité sans cesse renouvelées.

Comment expliquer qu'il s'agit d'un processus continu et qu'il n'y aura pas d'acquis de connaissances une fois pour toutes ? Pour répondre à cette question, et en guise de conclusion, nous aimerions partager avec vous cet extrait d'un courrier que nous a adressé Gérard Blanc[1] à la suite d'une discussion que nous avons eue avec lui sur la complexité de la supervision :

> « Les circonstances, la variété des situations, des personnes et des relations fournissent un espace de production de l'inattendu.
>
> L'inattendu apparaît intrinsèque à la supervision et aux séances. Ainsi, les superviseurs pourront faire confiance à leur professionnalisme et à leur éthique pour être en situation de répondre à la multiplicité des cas qui leur seront présentés, mais les solutions toutes prêtes à proposer resteront éloignées et inadéquates.
>
> Le modèle mathématique qui apparaît le plus pertinent et le plus porteur de sens pour décrire un tel phénomène est un modèle chaotique, déterministe, mais non calculable. Un des meilleurs exemples en est l'attracteur de Lorenz, utilisé pour les phénomènes météorologiques, tels que la convection atmosphérique. La solution des équations est une courbe qui décrit une forme très particulière, une sorte de double spirale en trois dimensions, comme les ailes d'un papillon. Comme l'évolution du système ne se reproduit jamais à l'identique, les courbes des trajectoires ne se recoupent jamais. Elles s'enroulent éternellement sur elles-mêmes. Le nombre de tours à droite et à gauche est erratique, apparemment aléatoire, et difficile à prédire. La trajectoire et le nombre de boucles dépendent fortement des conditions initiales, le moindre changement entraîne des modifications considérables.
>
> Le théorème de Poincaré-Bendixson énonce qu'un tel flux chaotique n'existe pas dans une région bornée de l'espace à deux dimensions. Une évolution temporelle chaotique d'un système dynamique ne peut se produire que dans un espace à au moins trois dimensions.

1. G. BLANC, X-Télécom, coauteur (avec D. ETTIGHOFFER) du *Syndrome de Chronos*, Dunod, 1998 et *Du mal travailler au mal vivre*, Eyrolles, 2003.

Dans le cas de la supervision nous trouvons bien trois groupes d'acteurs incarnant les trois dimensions nécessaires aux phénomènes chaotiques, le superviseur, le(s) supervisant(s) et les clients des supervisants qui fournissent les cas proposés à l'examen dans le cadre supervisoire. Le client du supervisant, absent physiquement, est la cause initiale de la supervision et la raison d'être des phénomènes chaotiques qui s'y déroulent. »

Nous terminerons ce chapitre sur la question du cadre en supervision en citant Gilles Deleuze[1] paraphrasant Jean-Luc Godard : ce que nous vous proposons ici, ce ne sont pas « des idées justes, mais juste des idées ».

Bibliographie commentée

M. ELKAÏM, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 1989.
Un livre clair et démonstratif des méthodologies d'intervention systémique et constructiviste. Mony Elkaïm (thérapeute familial) a travaillé avec Ilya Prigogine (scientifique, prix Nobel de chimie) qui a mis à jour les systèmes loin de l'équilibre. Il a insisté sur la manière dont le praticien peut s'utiliser lui-même à l'intérieur du système thérapeutique et de supervision. Très en pointe, l'auteur est aussi à l'origine du *Panorama des thérapies familiales*, seul livre en français évoquant l'ensemble des différents mouvements thérapeutiques jusqu'à nos jours.

M. WHITE, *Cartes des pratiques narratives*, Satas, 2009.
C'est le dernier livre de ce praticien hors du commun qui appuya sa pratique principalement sur la philosophie (critique française : Deleuze, Foucault, Derrida) et l'apprentissage (pédagogie : Vygotski, Bruner). Il a participé au renouveau des pratiques de relation d'aide, privilégiant la psychologie populaire et les identités contextuelles, l'expertise du client à celle du praticien.

M. FOUCAULT, *Dits et Écrits II*, Gallimard, 2001.
Tout ce que Michel Foucault a dit (interviews) et écrit (articles) est regroupé dans ces deux tomes. Si le lecteur ne peut trouver le temps de lire ses œuvres, il trouvera avantage à faire des recherches dans cette publication à l'index imposant. On peut y retrouver de nombreux thèmes qui aident à la réflexion sur notre travail, aussi bien à propos de l'éthique, du « dedans/dehors », du couple « savoir/pouvoir », de l'assujettissement, etc.

1. G. DELEUZE, *Pourparlers 1972-1990*, Minuit, 1990.

Chapitre 7

Choisir son superviseur et sa supervision

Jean-Louis Sentin

Comment choisir son superviseur et sa supervision ? Il convient d'apporter quelques éclairages pour aider le lecteur à se faire sa propre idée.

Pour ce faire, esquissons une brève description du marché français de la supervision, puis proposons de définir le coaching – sans lequel la supervision n'aurait évidemment pas lieu d'être – comme l'accompagnement d'un sujet qui travaille sur sa relation avec son environnement professionnel. Sur cette base, nous pourrons approfondir le propos à travers une liste de critères de choix d'un superviseur, puis un rapide inventaire des principales modalités de supervision et des principaux cadres de références théoriques et cliniques.

Il sera enfin important d'évoquer la question de savoir si la supervision de coachs est un coaching de coachs ou bien quelque chose d'autre.

Qu'est-ce que la supervision ? À quoi sert-elle ? Dans cet ouvrage écrit à plusieurs mains, les opinions exposées sont multiples. Leur plus petit dénominateur commun est peut-être celui-ci : la supervision permet au coach de prendre avec sa praxis la distance qu'il ne peut avoir dans l'action, de mieux comprendre ce qu'il fait avec ses clients, d'imaginer des alternatives et des options. La supervision remplit également une fonction plus existentielle : aider le coach à interroger le sens profond de son activité, sa place et son rôle dans son environnement social. C'est tout au moins la conviction d'un certain nombre de superviseurs.

Comment choisir son superviseur et sa supervision ? À cette question redoutable, j'ai pris le parti d'apporter non pas des réponses tranchées, mais certains éclairages qui aideront le lecteur à se faire sa propre idée.

Le microcosme de la supervision

Il faut bien reconnaître que le contexte franco-français de la supervision est un microcosme. Le choix est restreint. On peut imaginer que les coauteurs de cet ouvrage représentent à eux seuls le tiers ou même la moitié de l'offre disponible. Et comme chacun se connaît plus ou moins, le mystère est faible.

Regardons maintenant du côté de la demande. L'intérêt et la nécessité de la supervision échappent à beaucoup de coachs plus ou moins auto-institués. Les principales associations professionnelles font devoir à leurs membres de s'engager de manière permanente et systématique dans un processus de supervision[1]. Cependant, tous ne respectent pas cette obligation déontologique :

- soit par négligence ou parce qu'ils pensent que les règles sont faites pour être interprétées ;
- soit parce qu'ils ont peu de clients et donc guère de cas pratiques à apporter en supervision, qu'ils manquent d'argent pour payer, qu'ils n'ont pas forcément envie de faire ce double aveu ;
- soit par qu'ils ont choisi l'option de la « covision » au sein d'un groupe de pairs autogéré, une formule inspirée des groupes Balint, gratuite et qui peut être efficace sous certaines conditions, mais qui fait l'impasse sur le rapport à la loi et à l'autorité, sur le transfert et le contre-transfert, sur la relation aux institutions, et qui exclut le contrôle, avec le risque de se fourvoyer collectivement dans des conduites d'évitement et de méconnaissance.

1. ICF exige de ses membres certifiés un minimum de 10 heures annuelles dont au moins 3 heures en séances individuelles. SF Coach ne fixe pas de quota.

Il y a donc peu de superviseurs et les supervisés sont moins nombreux qu'on pourrait le penser. Un « marketteur » dirait que le microcosme de la supervision est un petit marché non mature.

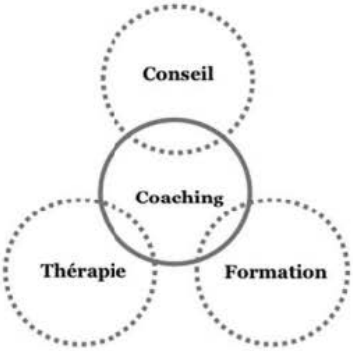
Au cœur du travail du coach : la relation du client avec son environnement professionnel

Le coaching constituant l'objet même de la supervision, il est impossible de ne pas en parler ici *a minima*. Mais comment décrire en quelques mots cet objet complexe ? Lorsque il nous faut expliquer très rapidement ce qui différencie le coaching du conseil, de la formation ou de la psychothérapie, beaucoup d'entre nous tiennent en substance le discours suivant : « Le coaching dans les organisations[1] est une polarité spécifique de la consultance, marginale sécante de deux autres polarités plus anciennes que sont le conseil et la formation, mais aussi de la psychothérapie qui relève, quant à elle, du domaine privé. »

Très schématiquement :

- le thérapeute centre (hors de l'entreprise) son intervention sur la personne du client ;
- le formateur centre son intervention sur la transmission d'un savoir ; il enseigne ;
- le conseil centre son intervention sur un problème du client ; il prend en charge ce problème, il diagnostique, il prescrit.

Figure 1 – La polarité du coaching



1. Le coaching dans les organisations, précisons-le, est le seul dont il est question dans ce chapitre.

Le coach centre son intervention sur la relation que le client entretient avec un problème. Autrement dit, il accompagne un sujet qui travaille sur sa relation avec son environnement professionnel. Dans cette perspective, l'art du coach est de rester centré sur sa polarité, mais sans rigidité, en s'autorisant certaines incursions sur les autres polarités lorsque cela lui paraît utile et dès lors qu'il agit en conscience et en avisant le client.

Loin d'être abstraite, cette proposition s'ancre au contraire dans la réalité. Résoudre un conflit, faire valoir son point de vue dans une réunion, conduire un entretien d'évaluation, mener une négociation commerciale, affirmer son leadership : autant de situations auxquelles ont à faire face les clients du coach et qui, indiscutablement, posent toute la question de la relation du sujet avec son environnement professionnel.

C'est sur cette hypothèse robuste selon laquelle la *relation du sujet avec son environnement professionnel* est au cœur du coaching qu'est construite la réflexion développée dans ces pages. Une telle proposition appelle deux remarques.

Telle qu'elle est formulée, il s'agit d'une hypothèse humaniste[1] : l'objectif premier assigné au coaching est ici *l'accompagnement du sujet*[2] et non *l'atteinte d'une performance* qui n'est cependant jamais perdue de vue. Il va de soi qu'un coaching en entreprise est nécessairement orienté vers des résultats, des solutions, des progrès spécifiables et capables de satisfaire les différentes parties.

Postuler que le coach centre son intervention sur la relation que son client entretient avec son environnement professionnel, c'est évidemment introduire les notions de système, de complexité, de processus : la seule approche psychologique ne saurait y suffire.

La personne du superviseur

Prenons le cas d'un coach qui pressent que la relation de ses clients avec leur environnement professionnel est au cœur de sa pratique. Il cherche un superviseur. À qui peut-il s'adresser ? De préférence à quelqu'un qui partage la même idée… Mais encore ?

1. Cette affirmation serait probablement réfutée par Alain Cardon, qui voit le coaching comme « une pratique post-industrielle et post-humaniste ».
2. R. Misrahi : « Tout être est sujet : non pas immédiatement souveraineté et connaissance, mais immédiatement conscience de soi et liberté imprévisible… (et peut-être) dans un second degré réflexion et liberté éclairée. » Forum Libération de Rennes, *Le Bonheur, une idée neuve*, mars 2010.

• Un superviseur pour chaque étape

Choisir un superviseur, ce n'est pas pour la vie, mais pour une rencontre qui durera de quelques mois à quelques années. Jusqu'à ce qu'on en ait tiré la substantifique moelle et qu'on se sente prêt à aller vers une nouvelle rencontre. Car on n'a pas les mêmes besoins et les mêmes attentes lorsqu'on débute et lorsqu'on est un coach chevronné.

• Pas de profil idéal

Notre coach en quête de superviseur va-t-il préférer un homme ou une femme ? De son âge où d'une autre génération ? Doit-il éviter de prendre comme superviseur une personne qui a été son thérapeute ou son formateur ? Va-t-il aller vers quelqu'un dont il partage le cadre de références théorique et clinique ? Ou bien va-t-il au contraire préférer un superviseur qui élargira son horizon ? Va-t-il opter pour une supervision individuelle ou collective ? Comme le montre la diversité des points de vue contenus dans cet ouvrage, il semble qu'il n'y ait pas de réponse unique, pas de profil idéal…

• Le superviseur est-il lui-même nécessairement un coach ?

Pour tous ceux qui ne sont pas parvenus au sommet de leur art, pour tous ceux qui n'ont pas épuisé les opportunités d'apprentissage disponibles dans le champ du coaching – c'est-à-dire le plus grand nombre – le choix s'impose selon moi d'un superviseur qui est lui-même un coach. Ce qui n'interdit à personne de s'interroger également sur sa pratique dans un autre contexte, celui de la thérapie par exemple. Toutefois, cet autre contexte est de surcroît : il ne se substitue pas à celui de la supervision *stricto sensu*.

En revanche, pourquoi ne pas admettre que certains coachs confirmés et matures, après des années de supervision avec des superviseurs eux-mêmes coachs, veuillent poursuivre leur réflexion hors d'un cadre qui commence à les contraindre et souhaitent considérer leur pratique d'un point de vue décalé ? N'est-ce pas un principe élémentaire de la créativité que d'entrecroiser des champs apparemment étrangers l'un à l'autre, de chercher des analogies aventureuses ? Ces champs sont le plus fréquemment la philosophie, la spiritualité. Mais il y en a d'autres : par exemple l'ethnologie.

Attention cependant au risque pour les coachs qui font ce choix de laisser leur réflexion s'éloigner trop du territoire des organisations, de s'évader dans des directions éthérées qui certes les passionnent, mais qui peuvent leur faire oublier les réalités prosaïques qu'affrontent leurs clients.

• Les qualités personnelles et professionnelles d'un superviseur

La liste de critères ici proposée n'est ni exhaustive, ni indiscutable. Son ambition est simplement de mettre le lecteur en réflexion. De toutes les manières, le superviseur est un être imparfait qui n'a pas besoin d'avoir toutes les qualités pour remplir sa mission. Tel qui est bon pour moi ne le sera pas nécessairement pour un autre. Tel qui me convient à une étape de mon parcours professionnel n'est pas celui que j'aurais rencontré plus tôt ou plus tard. Personne ne remplit tous les critères de cette liste. En référence à Eugène Enriquez[1], nous pouvons dire que le superviseur (ou la « superviseure ») est :

- comme les coachs qu'il accompagne, une personne qui a du goût pour le relationnel, qui reconnaît ses failles et son incomplétude, qui a conscience de ce que son art implique d'impuissance et de relative non-jouissance, qui a probablement des fantasmes (de Pygmalion, de Mentor, de sauveur, de thérapeute, de militant, de parent tout-puissant et même de « destructeur dans le cas d'un contre-transfert haineux ») qui pourraient le faire dériver, mais qui le sait et les tient à distance ;
- il sait aussi rester en tiers dans la supervision, offrant ainsi un modèle au coach qui lui-même se trouve dans cette situation entre le coaché et son entreprise ;
- il est dans la maturité, il a largement entamé sa « mi-vie » au sens jungien du terme ;
- il accepte avec sérénité que je fasse sur lui le transfert qui m'est nécessaire, pas plus et pas moins ; il veut bien que je le considère comme un maître si je suis un coach débutant en quête de réassurance ou que je le regarde comme un pair si je suis un vétéran, car c'est mon affaire et pas la sienne, là ne sont pas son désir et sa jouissance ;
- il n'est pas un parfait inconnu : je peux aisément me renseigner sur son compte ; il bénéficie d'un bouche-à-oreille favorable ;
- il a des talents pédagogiques ; il écrit des articles ou des livres ; il parle ; il enseigne ; dans ses interventions, il fait la démonstration qu'il a du recul sur son métier ;
- me fiant à mon intuition, je le trouve congruent entre ce qu'il énonce sur sa pratique et la manière dont il se comporte ;

1. Séminaire d'Eugène Enriquez, SF Coach, 14 décembre 2006.

- il a des compétences psychologiques fondées sur une connaissance solide de la psychanalyse (freudienne, jungienne, lacanienne) et/ou de l'Analyse transactionnelle et/ou de la PLN et/ou de la Gestalt (tout n'est cependant pas égal, nous reviendrons plus loin sur ce point) ;
- il sait ce qu'est une organisation parce qu'il en a fréquenté beaucoup, longtemps et de près, soit comme collaborateur, soit comme consultant ; et parce qu'il maîtrise certains outils théoriques qui en permettent la lecture : théorie des organisations, sociologie des organisations, systémie, etc. ;
- il a une pratique confirmée et actualisée du coaching (sauf dans le cas particulier des superviseurs non-coachs évoqué plus haut) ; il continue d'avoir des clients en entreprise ; il ne s'est pas éloigné du terrain en se repliant sur le marché de la formation et de la supervision de coachs ;
- il est lui-même engagé dans un processus de supervision dont il est capable de parler clairement (même si les coachs – ses clients – l'interrogent rarement sur ce point, comme s'ils étaient inhibés) ;
- il remplit les critères les plus exigeants que les associations professionnelles imposent à leurs membres ; par exemple, les critères d'accréditation des titulaires pour la Société française de coaching, les critères de certification des Master Coachs pour International Coach Federation[1].

Notons que quelques personnalités talentueuses se positionnent crânement hors de toute association. Cela ne les empêche pas de faire parfois d'excellents superviseurs. Cependant, leur refus de se soumettre au jugement de leurs pairs et aux règles d'une instance supérieure, ainsi que le choix qu'ils ont fait de s'auto-instituer, justifient qu'on les questionne sérieusement avant de travailler avec eux. Le risque de *l'ubris* (dans la tragédie grecque, la démesure, l'orgueil et l'aveuglement qui conduisent le héros à sa perte) ne les menace-t-il pas ?

Le dispositif de supervision

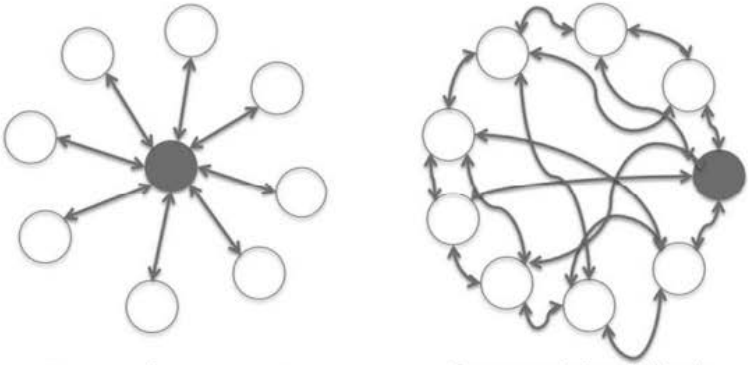
Les critères qui viennent d'être évoqués constituent en quelque sorte des garanties sur la personne du superviseur. Cependant, ils n'épuisent pas la question de la supervision elle-même. Non seulement les superviseurs ont des profils multiples,

1. ICF a mis en place un processus de certification des superviseurs. Un des critères est qu'il faut être non pas nécessairement MCC (Master Certificate Coach), mais au moins PCC (Professionnal Certificate Coach). À la SF Coach, dont la philosophie est moins procédurale, les titulaires qui le souhaitent prennent l'initiative de se déclarer superviseurs, ce dont l'association prend acte.

mais leurs offres diffèrent énormément. Pour préciser quelques-unes de ces différences, qui constituent parfois de véritables clivages, je dirais que :

- les uns proposent un travail individuel, d'autres un travail collectif ;
- parmi ceux-ci et ceux-là, certains croient dur comme fer que seule leur formule est valide ; d'autres n'ont pas de dogme ;
- les uns acceptent des séances à la demande, d'autres demandent à leurs clients de s'engager sur un cycle de rencontres ;
- les uns fondent essentiellement leur pratique sur la psychologie, d'autres sur la systémie, et d'autres encore croisent les approches avec œcuménisme ;
- la plupart proposent un travail clinique mais quelques-uns offrent une supervision didactique ;
- parmi les « psy », ceux qui sont très ancrés du côté de Freud, Jung ou Lacan n'aiment guère qu'on les confonde avec les « transactionnalistes », les « PNListes » ou même les « gestaltistes » ;
- chez les « groupalistes », il y a ceux qui se tiennent dans une position centrale et donc hiérarchique au sein du groupe ; ils conservent le monopole de la supervision ; ils travaillent successivement avec chaque coach sous le regard attentif des autres qu'ils invitent ensuite à rajouter un commentaire ; il y a ceux qui font plutôt le pari de la circularité de l'information et de l'interchangeabilité des rôles : ils délèguent la supervision (par un effet de miroir, les uns et les autres induisent des représentations très différentes, voire antagonistes, des entreprises et du management).

Figure 2 – Supervision centrale ou déléguée



Le superviseur au centre **La supervision déléguée**

Chaque superviseur déploie son propre dispositif, déterminé par ses croyances conscientes et inconscientes et par ses choix théoriques. Chaque dispositif induit son *modus operandi* et son climat relationnel, met le focus sur un certain champ de supervision et fait l'impasse sur d'autres.

Le modèle systémique

Le modèle dit de supervision systémique[a] – que je pratique depuis longtemps comme supervisé – est axé sur l'action, la recherche de solutions, la prise de décision. Très performant sur le registre du « comment faire ? », il se prête moins bien à une réflexion sur le pourquoi des choix théoriques du coach, sur son rôle politique et social, sur le sens de son action. On ne peut tout avoir au même moment et dans le même lieu. L'important est d'en avoir conscience et de déterminer le mieux possible ses priorités.

a. Ce modèle, créé par Alain Cardon, est maintenant utilisé par d'autres superviseurs.

« Le choix d'un superviseur passe certainement par un examen attentif du dispositif qu'il propose. »

Élargir notre cadre de références théorique et clinique

Élargir leur cadre de références théorique et clinique n'est généralement pas la priorité des coachs qui débutent. En revanche, cela devrait être un objectif pour les personnes plus confirmées en quête d'une professionnalisation croissante. La supervision peut jouer un rôle important dans cette ouverture, même si elle n'est pas à proprement parler un lieu de formation didactique.

Chacun connaît l'histoire de l'ivrogne qui cherche ses clés sous le réverbère non parce qu'elles s'y trouvent, mais parce que c'est là qu'il y a de la lumière. Un risque constant pour les coachs (et leurs superviseurs) est de se comporter de la même manière :

- en se satisfaisant de leur cadre de références théorique et clinique préférentiel au motif qu'il est solide, performant, confortable ;
- en renonçant peu à peu à agrandir leur cercle de lumière, à aiguiser constamment leurs yeux pour voir mieux.

Une bonne manière d'éveiller en nous l'exigence et la curiosité d'élargir notre cercle de lumière est sans doute :

- d'admettre que tous les appareils théoriques – même ceux que nous aimons le plus et que nous utilisons avec dextérité – induisent leurs tâches aveugles ;
- de rechercher un superviseur et/ou une supervision qui ouvre nos fenêtres, bouscule nos habitudes, nous prépare ainsi à mieux saisir la complexité.

• Tous les appareils théoriques induisent leurs tâches aveugles

Il est hors de propos d'entreprendre ici une critique méthodique des théories et des outils que les coachs mettent couramment en œuvre. En revanche, nous pouvons repérer quelques-unes des tâches aveugles qu'un choix trop exclusif est susceptible de produire.

- Tel coach dont les préférences théoriques penchent du côté de la psychanalyse et qui n'a pas eu la vigilance et la curiosité d'élargir son cadre de référence sera enclin à considérer le champ du coaching comme une extension de celui de la psychothérapie. Plus intéressé par les personnes que par les organisations, il risque de détourner l'attention de son client vers un registre intrapsychique, au détriment du contexte professionnel et des problèmes concrets que celui-ci a besoin de traiter de façon prosaïque.
- Tel autre qui a construit sa carte du monde exclusivement sur l'Analyse transactionnelle sans s'interroger sur ce qu'implique un choix qui fait l'impasse sur l'inconscient, aura comme croyance que tout peut être mis au jour et topographié, que tout se gère avec de la bonne volonté et de bons outils : les émotions, les relations, les conflits, le stress, le temps. S'il n'y prend garde, il peut rapidement se comporter comme un agent de la suradaptation à leur entreprise des collaborateurs qu'il accompagne.
- Tel autre encore qui ne jure que par la systémie va peut-être se satisfaire d'être le voyeur de l'auto-organisation du système et accepter par avance une certaine irresponsabilité du sujet. Finalement, il va mal soutenir ses partenaires dans l'aventure solitaire que ceux-ci ont le sentiment de vivre parce qu'il manque d'empathie pour leur psychologie et sous-estime l'importance de l'énergie individuelle.
- Un coach dont la culture est essentiellement gestionnaire et organisatrice aura bien du mal à prendre ses distances vis-à-vis des logiques d'entreprise

qu'il trouve satisfaisantes. De bonne foi, il croira que le meilleur service qu'il peut rendre à ses clients est de les aider à s'y insérer, même avec un chausse-pied.

- Tel autre enfin est un mécanicien du coaching, un utilisateur compulsif d'outils. Il est au fond de la cale, pas sur la passerelle. Sa théorie, si l'on peut dire, c'est la méthodologie.

Dans les cinq situations schématiques qui viennent d'être exposées – mais on pourrait en imaginer bien d'autres – le coach a une vision « monothéorique » et donc « monoculaire » du monde des organisations. Même si les borgnes sont rois au royaume des aveugles, il n'y a pas de raison de s'en satisfaire. Une exigence de la SF Coach, par exemple, vis-à-vis de ceux qu'elle accrédite comme titulaires est justement qu'ils aient une approche multithéorique. Autrement dit une vision « binoculaire », si nous continuons de filer la métaphore. Cette vision permet de voir en relief et d'apprécier convenablement les distances, ce qui est une des compétences attendues d'un coach.

Lorsque les coachs voient avec leurs deux yeux, ils conservent généralement un cadre de référence préférentiel (psychanalyse, Analyse transactionnelle, systémie, sciences des organisations, etc.), mais ils n'en sont, en principe, pas prisonniers. Tout serait pour le mieux dans le meilleur des mondes s'il n'y avait souvent un grand écart entre cet idéal stéréoscopique et la réalité : beaucoup d'entre nous ont huit ou dix dixièmes à un œil, un ou deux dixièmes à l'autre et ils s'en satisfont.

• Le superviseur ophtalmologiste

Comment soigner ce défaut de vision ? En acquérant les connaissances qui nous manquent, notamment grâce à un parcours de formation adapté, mais également en « rencontrant » le superviseur à même de nous mettre en mouvement sur ce point. Ajoutons donc un item à la liste de nos critères de choix :

- le superviseur est une personne capable d'aider le coach à élargir son cercle de lumière et à développer son acuité visuelle ;
- parce que ces préférences théoriques sont différentes ou, mieux encore, parce qu'il est à l'aise dans plusieurs cadres de références ;
- pour remplir cette fonction d'ophtalmologiste, il faudrait idéalement une personne elle-même douée d'une vue sans défaut. Heureusement – cela a été posé dans les premières pages de ce texte – le superviseur a le droit d'être imparfait.

• Mobiliser nos cinq sens

Dépassons maintenant la métaphore de la vision. Vous l'aurez compris : élargir son cadre de références théorique et clinique, cela signifie se doter de quelques cartes du monde nouvelles et aiguiser conjointement, non pas seulement sa vue, mais tous ses sens, ainsi que son intuition.

La supervision est-elle un coaching de coachs ?

Avant de clore cette réflexion, il convient d'aborder une dernière question : la supervision est-elle un coaching de coachs ? Ou bien est-elle quelque chose d'autre ?

Rappelons l'hypothèse selon laquelle la polarité du coaching dans les organisations est la relation que le client entretient avec les différents problèmes auxquels il doit faire face. Autrement dit, le coach centre son intervention sur l'accompagnement d'un sujet qui travaille sur sa relation avec son environnement professionnel.

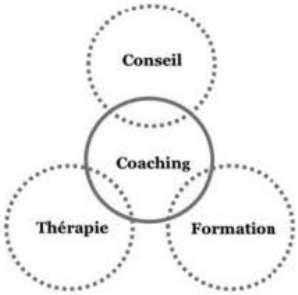
À bien des égards, le superviseur est dans le même cas. Il accompagne un sujet – le coach – lequel travaille sur sa relation aux organisations en accompagnant d'autres sujets – ses clients en entreprise –, lesquels travaillent sur leur relation avec leur environnement professionnel. Ce faisant, le superviseur travaille sur sa propre relation aux organisations.

D'une certaine manière, tout le monde est logé à la même enseigne, comme par un effet de miroir ou de poupées russes. Nous pourrions nous arrêter là et dire que la supervision se confond avec un coaching de coachs. Mais il y a peut-être une différence :

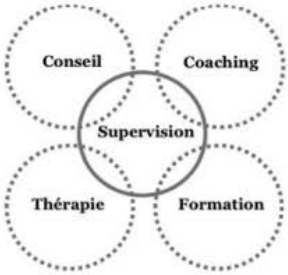
- dans le coaching, un sujet non inclus dans l'organisation accompagne un autre sujet qui travaille sa propre inclusion ;
- dans la supervision, deux sujets non inclus s'interrogent sur ce curieux métier qui consiste à aider les clients à s'inclure.

Ce questionnement constitue-t-il une polarité spécifique de la supervision ? La question est ouverte. Comment nommer cette hypothétique polarité ? En référence à la notion de marginalité sécante (voir le chapitre 9, *Nous sommes tous des marginaux sécants*, p. 127) qui caractérise la place et l'identité des coachs, faisons la proposition suivante : le superviseur centre son intervention sur la marginalité sécante du coach et sur la sienne.

Figure 3 – La marginalité sécante comme polarité de la supervision



La polarité du coaching : la relation du sujet aux organisations



La polarité de la supervision : la marginalité sécante du sujet

Les quelques éclairages qui viennent d'être présentés sur les critères de choix d'un superviseur et d'une supervision sont lacunaires. Ils ne constituent nullement une rampe puissante de *sunlights*. Les zones d'ombre demeurent. Au moment de faire son choix, le lecteur devra donc mobiliser son intuition et sa vigilance, accepter une part d'aléa et d'incertain. Le facteur humain, en quelque sorte. Mais n'est-ce pas bien ainsi ? Et peut-il en être autrement ?

La réflexion menée et le sujet de ce chapitre ne réclament pas de bibliographie commentée.

Chapitre 8

La formation à la supervision, en thérapie et en coaching

Serge Ginger

La supervision est indispensable à tout coach et à tout psychothérapeute. Elle implique une formation spécifique approfondie, alliant théorie et pratique. La supervision complète la formation de base, en procédant de la pratique vers la théorie et en prenant en compte les situations particulières et les exceptions. Ce n'est pas une « pseudo-thérapie », même si elle entraîne souvent des interrogations, voire des remises en cause personnelles, liées au vécu passé du professionnel.
Les divers types de supervision impliquent une formation et un entraînement spécifique : supervision individuelle ou en petit groupe, directe ou différée, didactique ou professionnelle, verbale ou assistée de médias.
L'auteur développe ici, à titre d'exemple, la formation de superviseurs à l'École parisienne de Gestalt (EPG). Il cite également quelques exercices pédagogiques de formation et de brefs témoignages de supervisés.

La supervision est une activité spécifique qui implique une sélection et une formation. On peut être un excellent psychothérapeute ou coach et un mauvais superviseur (mais la réciproque n'est pas vraie !) si l'on est incapable d'analyser les situations et de justifier les interventions. La formation du superviseur doit être à la fois théorique, méthodologique et pratique, et impliquer, bien entendu, une supervision de ses supervisions – « hypervision ».

En ce qui nous concerne, nous considérons qu'il est inutile de séparer la formation de superviseurs de coachs de celle de superviseurs de psychothérapeutes – bien au contraire, cette dernière évitera aux coachs des dérapages trop fréquents vers une « pseudo-thérapie ».

La supervision : ni thérapie ni formation… plutôt une « anti-formation »

La supervision est une analyse concrète de la pratique individuelle, adaptée à chaque cas et à chaque situation. Au lieu de partir de la théorie pour aboutir à la pratique, on fonctionne en sens inverse : de la pratique vers la théorie.

La formation à la supervision constitue un complément spécifique de la formation initiale de coach ou de psychothérapeute, un « affûtage » constant de l'outil. Elle n'est pas pour autant un complément de la formation théorique traditionnelle, puisqu'elle traite essentiellement des exceptions aux règles habituelles. On pourrait presque dire, d'une manière paradoxale, que la supervision est une « anti-formation », puisqu'elle incite souvent à des interventions originales non prévues – voire opposées – aux cas classiques. Par exemple, les techniques habituelles de débriefing encouragent une personne traumatisée à raconter en détail l'agression ou la catastrophe dont elle a été victime. Or, dans certains cas, la répétition d'une telle narration risque au contraire de renforcer « l'engrammation » cérébrale du traumatisme et s'avérer donc contre-productive.

Superviseur d'une psychologue intervenant en urgence sur les lieux du sinistre, après des inondations catastrophiques, Alice témoigne : « Heureusement que, lors de ma formation de superviseur, on m'a souligné les dangers d'un renforcement du traumatisme : j'ai pu insister sur la nécessité de ne pas s'en tenir uniquement à la narration dramatique des faits, mais d'envisager d'emblée des solutions positives, telles qu'un déménagement, l'opportunité d'une vie nouvelle… »

La formation dénonce aussi le fait que les clients tentent souvent de comprendre leur comportement par la recherche de causes passées. Or ce type de réflexion peut, en fin de compte, servir de justification rationnelle aux troubles manifestés,

et déresponsabiliser l'auteur. Comme le dit Lacan lui-même dans son ouvrage *La Troisième* (Rome, 1974), « toute explication ou recherche nourrit le symptôme en le chargeant de sens ». Par exemple, si le client est actuellement soumis et passif, cela est dû – peut-être – à l'attitude de son père effacé devant une *mère phallique* et autoritaire. Ce n'est donc pas « sa faute » et ce symptôme est « normal », compte tenu du climat familial dans lequel il a vécu. On excuse ainsi le symptôme et on l'entretient, au lieu de le dépasser par une prise de responsabilité personnelle. La formation permet de souligner que chaque cas particulier mérite d'être analysé, sans préjugé, au cours d'une supervision.

Notre éducation et notre formation ont valorisé l'authenticité et la recherche de « la vérité ». Cependant l'expérience confirme que « toute vérité n'est pas bonne à dire » et le mythe de la transparence fait de nombreuses victimes – notamment dans les couples, après l'aveu d'une infidélité occasionnelle, sans lendemain, qui risque de ternir à jamais la confiance. Mieux vaut, bien souvent – mais pas toujours –, respecter le « jardin secret » de chacun[1] et laisser la vérité à sa place traditionnelle : « toute nue, au fond du puits » !

La supervision permet de passer du général au particulier, c'est-à-dire qu'elle contribue à élever la psychothérapie ou le coaching du statut de « science » à celui d'un « art » – mettant en valeur le charisme propre de chaque praticien. Elle n'est pas davantage un complément de psychothérapie. Bien souvent, les interventions maladroites du thérapeute ou du coach peuvent s'expliquer par son implication non consciente : la situation lui évoque (inconsciemment) une expérience personnelle passée et il réagit d'une manière subjective dans un contre-transfert mal maîtrisé. La supervision l'aidera à prendre conscience de son vécu personnel venant colorer son écoute, à son insu. Au cours de la formation, on soulignera qu'il n'est pas opportun d'approfondir une telle prise de conscience pendant la séance de supervision — dont ce n'est pas l'objectif. On renverra plutôt l'intéressé à son lieu éventuel de thérapie personnelle. Sinon, le risque de « dérapage » est important et, peu à peu, la supervision risque de se concentrer sur le passé du psychothérapeute, son enfance, ses relations parentales et conjugales, plutôt que sur les difficultés présentes de son client. Le cadre de la supervision doit donc être surveillé avec vigilance afin qu'elle ne devienne ni une formation générale ni une « pseudo-thérapie » qui ne dit pas son nom[2].

1. S. GINGER, *Psychothérapie : 100 réponses pour en finir avec les idées reçues*, Dunod, 2006, et S. GINGER, A. GINGER, *Guide pratique du psychothérapeute humaniste*, Dunod, 2e édition, 2009.
2. S. GINGER, « Un regard gestaltiste sur la supervision » *in* A. DELOURME, E. MARC, *et al.*, *La Supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.

Formation polyvalente à différents types de supervision

La formation doit préparer à plusieurs types de supervision : individuelle ou en petit groupe, directe ou différée, didactique ou professionnelle, « covision », supervision verbale ou assistée par des supports enregistrés…

La supervision *en petit groupe* (de 3 à 7 participants) est souvent plus riche, car on bénéficie des cas variés apportés par chacun des participants, ainsi que de leurs questionnements et points de vue. Elle est notamment indiquée pour les débutants – à qui elle ouvre des horizons nouveaux. La supervision *individuelle* permet cependant d'approfondir avec plus de liberté son implication personnelle (contre-transfert du thérapeute ou du coach). L'association des deux est souvent préconisée ; par exemple, 30 à 50 heures de supervision individuelle en tête à tête, pour 100 heures de supervision en petit groupe.

La supervision « à chaud », sous le regard direct du superviseur, est évidemment beaucoup plus riche (il est attentif aux paroles, aux intonations, aux silences, aux postures, etc.) ; mais elle implique l'accord du client et la disponibilité du superviseur. Elle est pratiquée essentiellement en cours de formation. Habituellement, la supervision est *différée*, c'est-à-dire qu'elle repose sur les dires du professionnel qui relate (de mémoire et de manière subjective) des séances passées ou des difficultés rencontrées – dont il a pris conscience. Il ne peut relater, bien évidemment, ses maladresses éventuelles non conscientes ! Des exercices de formation permettent de souligner les distorsions de la mémoire sélective inconsciente : par exemple, un étudiant mène une séance de coaching devant le groupe, puis il en parle lui-même à un superviseur, et le groupe souligne ensuite les aspects qui ont été négligés, exagérés ou déformés.

La supervision *didactique* constitue une partie importante de la formation de base des psychothérapeutes ou des coachs. Il s'agit du contrôle « à chaud » d'exercices d'entraînement à l'entretien : un étudiant en fait travailler un autre (*practicum*), sous le regard d'un formateur superviseur – lequel peut intervenir soit au fur et à mesure, soit à la fin de la séquence de travail. Le tout peut se faire, bien entendu, en petit groupe, avec feedback des observateurs. Ce type de supervision fait donc partie intégrante de la formation pratique, et se poursuit souvent pendant une ou deux années après l'obtention du diplôme.

La supervision *professionnelle* concerne la pratique du thérapeute ou du coach – qu'il soumet régulièrement à son superviseur, tout au long de son exercice professionnel. Il importe donc que le futur superviseur soit formé aussi pour l'accom-

pagnement de praticiens chevronnés. S'il fait partie d'un groupe, ce dernier peut se réunir, par exemple, une journée entière par mois (ou encore deux soirées). S'il a choisi une supervision individuelle, les séances, d'une durée habituelle d'une heure, seront convenues par accord mutuel, par exemple, toutes les trois ou quatre semaines. De toute manière, il importe que le superviseur insiste pour que les séances soient régulières et suffisamment rapprochées pour qu'on puisse analyser les effets des réflexions et l'impact des interventions qui les ont suivies, et éventuellement les réajuster. Après plusieurs années de pratique, on pourra éventuellement espacer les supervisions, mais l'expérience montre qu'il est dommageable de les interrompre définitivement, car des cas difficiles inattendus peuvent surgir à tout moment, y compris chez des praticiens très expérimentés.

La « covision » ou « intervision » constitue une variante plus économique, voire gratuite, où plusieurs professionnels se retrouvent régulièrement pour partager, à tour de rôle, leurs interrogations et réflexions, en l'absence d'un superviseur désigné, dûment formé et expérimenté.

Au cours de la formation, les futurs superviseurs s'entraînent essentiellement à une supervision verbale, basée sur le rapport du supervisé, suivi d'échanges verbaux. Mais elle peut aussi prendre d'autres formes : soit jeux de rôles, reproduisant pendant la séance la situation relatée, soit supervision enrichie par la présentation d'enregistrements audio ou vidéo (pris, bien entendu, avec l'accord du client). Ce travail s'avère beaucoup plus riche, car il présente aussi des aspects qui ont échappé à la conscience du professionnel concerné. L'expérience montre que les clients acceptent volontiers un enregistrement, sous réserve que le thérapeute ou le coach soit lui-même à l'aise, garantisse la confidentialité (tout en précisant qu'il analysera éventuellement la séance en supervision – ce qui a un caractère rassurant pour le client) et qu'il propose, le cas échéant, une copie au client, afin que ce dernier puisse revoir lui-même la séance. Une autre modalité consiste à observer la séance en direct, à travers une glace sans tain et la commenter à travers des écouteurs. Cette pratique est relativement courante aux États-Unis, ainsi qu'en thérapie familiale systémique. Ces diverses variantes sont, bien entendu, expérimentées et commentées durant la formation des superviseurs.

Jennifer, superviseur de coachs travaillant dans les assurances, a pris l'habitude de demander à ces professionnels d'apporter, chaque fois que possible, des cassettes audio ou vidéo de leurs interventions : « Cela a changé radicalement ma manière de les accompagner ; je suis maintenant beaucoup plus attentive à leur posture physique, au ton de leur voix, aux silences, à toute l'atmosphère qui se dégage de l'entretien, et qui colore fortement le contenu des propos échangés. »

En fait, l'utilité – voire la nécessité – de la supervision s'est imposée peu à peu pour assurer une plus grande sécurité aux patients/clients ainsi qu'aux professionnels eux-mêmes.

On peut s'étonner, au passage, qu'une formation à la supervision ne soit pas proposée habituellement aux médecins, aux psychologues, aux avocats, aux experts auprès des tribunaux, etc., eux aussi confrontés à des situations et responsabilités souvent complexes. Il est vrai que, dans certains cas, ils pratiquent le secret professionnel partagé, au cours de réunions de travail, de concertation ou de réunions dites de synthèse.

Apprendre à gérer le secret professionnel

Bien entendu, la supervision implique un engagement formel de secret professionnel, permettant au supervisé de se sentir libre de relater ses hésitations ou erreurs éventuelles, et ce point sera souligné tout au long de la formation.

Particulièrement lorsqu'elle est pratiquée en groupe, la supervision suppose un respect scrupuleux de chacun des participants – qui a pris le risque d'exposer en public ses faiblesses et imperfections, et cela, souvent devant des collègues plus ou moins rivaux. On pourra évidemment critiquer ses interventions, mais en évitant toute remarque désobligeante et toute dévalorisation. On y sera attentif dès les exercices proposés en formation.

Le secret pose parfois quelques problèmes lorsqu'il s'agit d'interventions de coaching, décidées et payées par l'entreprise. Cependant, le contrat doit prévoir clairement que le coach (tout comme le superviseur) est tenu au secret et ne peut révéler le contenu des entretiens. Il peut juste en dévoiler les dates et durées.

De même, la question se pose pour les thérapies d'enfants, demandées et financées par les parents : que va-t-on révéler à ces derniers du contenu des séances ? Il n'est pas question de ne pas en dire un mot, pas davantage que de trahir l'enfant en racontant ses plaintes ou fantasmes éventuels concernant les parents. Chaque cas doit donc être étudié attentivement, et la formation incitera le futur superviseur à imaginer des solutions ajustées, telles que, par exemple, un entretien avec les parents en présence de l'enfant, etc.

Les bases des programmes de formation

• Un parcours

« En ce qui me concerne, je pratique la supervision depuis cinquante ans : dans le cadre du SPES (Séminaire de perfectionnement d'éducateurs spécialisés) de 1960 à 1962, puis à l'École de formation d'éducateurs spécialisés de Versailles-Buc, de 1962 à 1974, enfin, depuis 1970, en tant que psychothérapeute et formateur en Gestalt-thérapie. Bien entendu, ces supervisions ont été quelque peu différentes, mais on y retrouve toujours les mêmes éléments essentiels : expression libre des préoccupations du professionnel, repérage des projections *contre-transférentielles*, partage de ses interrogations et recherche originale de solutions personnelles, adaptées à la fois à l'intervenant (coach ou thérapeute), au client, ainsi qu'au cadre spécifique de l'intervention. »

L'exemple de l'EPG

Le programme de formation de superviseurs mis en place à l'École parisienne de Gestalt (EPG)[1], date de 1999. Il est accessible à des professionnels déjà diplômés de 3e cycle de l'EPG ou d'un autre institut de formation de niveau équivalent. Tous doivent avoir suivi au préalable une psychothérapie ou psychanalyse personnelle (y compris les coachs). Ils doivent par ailleurs :

- pouvoir justifier d'un minimum de cinq ans de pratique professionnelle régulière (même à temps partiel) ;
- avoir poursuivi, et poursuivre encore, une supervision (individuelle ou en petit groupe).

1. L'EPG a été créée en 1981. Elle a formé au total plus de 1 300 psychothérapeutes en Gestalt, et plusieurs centaines de coachs. Aujourd'hui, l'EPG propose 18 groupes réguliers de supervision en son sein, ainsi qu'une liste de superviseurs formés et accrédités. *La première formation structurée de superviseurs* a été organisée en 1999 par Serge et Anne Ginger, et s'est poursuivie régulièrement depuis, animée par divers collègues. La formation est *commune* aux psychothérapeutes et aux coachs, mais les champs d'application sont différents, et l'hypervision (supervision de superviseurs) est souvent spécifique à un champ déterminé.

• Programme de formation de superviseurs à l'EPG

Organisation pratique :

- cinq regroupements de trois journées, répartis sur dix-huit mois, avec apports théoriques, études de textes, grilles de lecture, nombreux *practicum* d'entraînement en supervision directe ;
- une hypervision régulière (au moins une fois par mois) entre les sessions (supervision de leur activité de superviseurs en formation) ;
- un mémoire écrit avec deux études de situations : une en tant que supervisé, une en tant que superviseur ;
- un examen pratique : quarante minutes de supervision d'un professionnel non connu – menée devant le jury et les collègues de la promotion, et suivie de vingt minutes de débat.

Contenu général du programme :

- distinction entre : psychothérapie, coaching, formation, perfectionnement, supervision ;
- « alliance de travail » ; transfert et contre-transfert ; implication contrôlée ;
- différents « settings » : individuel, en groupe, avec couples ou familles, en institutions ou entreprises.

Sept axes principaux du travail :

- *le client* : son profil, sa vie passée, ses difficultés actuelles, sa pathologie ;
- *le thérapeute* ou *le coach* : ses points aveugles, ses difficultés, son contre-transfert ; son besoin de soutien éventuel ;
- *la relation thérapeute/client* ou *coach/client* ; aspects verbaux et non verbaux ;
- *la méthode de référence* : application des principes et exploitation des outils ; Gestalt, approches différentes, dynamique de groupe ;
- *le champ* : environnement social, familial, institutionnel, la culture d'entreprise ; les aspects déontologiques (secret professionnel, etc.) ;
- la relation *ici* et *maintenant* entre le superviseur et le thérapeute ou coach ;
- les *parallélismes* à divers niveaux : le client, le thérapeute ou coach, le superviseur.

Le programme de formation de superviseurs réunit des promotions de 12 à 20 psychothérapeutes ou coachs, qui se retrouvent périodiquement pendant une durée totale d'un an et demi. Entre les sessions, les étudiants doivent pratiquer des supervisions régulières et les soumettre à un « hyperviseur ».

Les sessions comprennent en alternance :

- des cours théoriques et méthodologiques, précisant les buts et les variantes de supervision, les limites, la déontologie. Ils permettent aussi l'étude de la littérature spécialisée sur ce sujet (voir ci-après une bibliographie francophone sommaire) ;
- des *practicum* d'entraînement à l'entretien de supervision, contrôlés par les formateurs, et commentés par les pairs en formation :
  - supervision directe d'un collègue menant une psychothérapie ou un coaching,
  - supervision différée d'un collègue relatant une psychothérapie ou un coaching,
  - supervision directe en situation de groupe,
  - supervision enregistrée en vidéo et commentée ensuite, séquence après séquence ;
- des jeux et exercices pédagogiques dont voici quelques échantillons :
  - supervision accompagnée, avec « arrêts sur images » : le formateur/hyperviseur interrompt le processus pendant la séance, à chaque fois qu'il veut souligner ou suggérer quelque chose ; il intervient rapidement et l'étudiant superviseur reprend son travail,
  - supervision centrée sur un aspect particulier, soit un des 7 axes de travail évoqués ci-dessus,
  - supervision centrée sur les attitudes non verbales et mouvements corporels, sur des jeux de rôles, ou exploitant des dessins (croquis, mandalas, génogrammes), ou encore utilisant des objets symboliques (livre, lunettes, stylo, chaussures),
  - supervision de groupe centrée sur la dynamique du groupe (sous-groupes, leadership, rivalités, boucs émissaires)[1],
  - supervision « en cascade » d'un collègue par une succession de 4 superviseurs, pendant 12 minutes chacun ; ils « enchaînent » le travail avec le même client, en tenant compte de ce qui s'est dit précédemment, mais chacun le fait dans son propre style – ce qui permet de mieux distinguer les spécificités de chaque superviseur,
  - deux ou trois superviseurs simultanés, chacun intervenant plus spécialement sur un « axe » particulier,
  - caricature des points faibles : après un échange collectif sur ce qui apparaît chez lui comme points faibles, chaque étudiant essaye de les ampli-

1. S. GINGER, A. GINGER, *Guide pratique du psychothérapeute humaniste*, Dunod, 2e édition, 2009.

fier jusqu'à la caricature – afin de les rendre plus apparents et d'en voir les conséquences (exemples : se montrer trop directif, multipliant les conseils ; trop flou et évasif ; trop interprétatif ; trop thérapeutique ; surprotecteur ou trop tolérant ; trop critique et « destructeur » ; trop impliqué personnellement ; trop froid et distant, etc.),
- le contre-transfert du superviseur : il exprime essentiellement son propre vécu, son ressenti (et non une analyse rationnelle de la situation rapportée),
- « l'hélicoptère » : survol délibéré de la situation en prenant de la hauteur, de la distance : on n'aperçoit plus que les grandes lignes du scénario,
- exercices de prise de notes (que noter ? Quand ? En vue de quoi ?),
- entretiens confidentiels deux par deux sur des difficultés – qu'on n'a pas osé évoquer en groupe de formation,
- le « bouquet » : en fin de journée (ou de session), chacun choisit une « fleur », c'est-à-dire un thème (et un seul) qui l'a particulièrement intéressé ou interpellé, puis il en dit quelques mots rapides, participant ainsi au « bouquet » final.

Quelques brefs exemples

À titre d'illustrations, voici quelques exemples concrets – très résumés – d'apports de la supervision en thérapie et en coaching, évoqués par les étudiants en formation : des prises de conscience favorisant un regard nouveau.

- Une équipe est exaspérée par les remarques inopportunes du chef de service et ses crises de colère inappropriées. Les incidents se succèdent et le coach n'arrive pas à « calmer le jeu ». Au cours de la supervision émerge l'idée de ne pas rester dans le conflit et dans son « escalade », mais d'ouvrir un « journal » où l'on note discrètement tous les excès et passages à l'acte du chef de service. Ainsi, le climat s'apaise rapidement… et chaque écart, au lieu d'être redouté, est « attendu » avec impatience et curiosité pour « enrichir la collection » !… On a changé non pas la situation, mais le regard sur la situation.
- La psychothérapeute cherche en vain à « dépasser » le problème de sa cliente dépressive à la suite de maltraitances de son conjoint. La thérapeute dit : « Je ne peux l'accompagner là où je n'ai jamais été. Je n'ai aucune expérience de ce genre de situation. » La supervision permet de réaliser que l'on intervient souvent dans une situation que l'on n'a pas soi-même vécue : un thérapeute homme peut accompagner une femme, un thérapeute en bonne santé peut accompagner une personne en fin de vie… On va rejouer quel-

ques scènes de ménage, mais autrement ! La victime va sortir de sa passivité et devenir « actrice ». On va « traverser » le drame et le voir sous un autre angle, plutôt qu'à distance.

- Une employée ne supporte pas les retards fréquents de son collègue – qu'elle apprécie par ailleurs pour sa créativité. Elle aime que tout se fasse « dans les règles » et « selon le protocole prévu ». La supervision souligne que toute règle a ses exceptions. Une absence totale d'exception n'est pas réaliste et confine à une vision abstraite, voire « psychotique » ! À l'inverse, trop d'exceptions et une absence de frontières évoquent une attitude *borderline* (état limite). On va donc rechercher un équilibre, à la fois ajusté et créatif[1] : ni 0 % d'exception… ni plus de 10 % !
- Une coach a énormément de mal à établir un contact profond et confiant avec un client intelligent et cultivé, mais très contrôlé. Elle a sans cesse l'impression qu'il veut la manipuler, voire la « tromper ». Au cours d'une supervision en groupe, elle prend soudain conscience que cet homme lui évoque inconsciemment son père – qui trompait sa mère avec une succession de maîtresses.

Un des aspects passionnants des métiers de coach et de psychothérapeute est le fait qu'on se trouve souvent confronté à des situations originales ou imprévues. Deux métiers où l'on ne s'ennuie pas, et où l'on se bonifie avec l'âge et l'expérience. Cela implique un questionnement permanent et une remise en cause de certaines habitudes stéréotypées. Ce questionnement mobilisateur sera encouragé par le superviseur. La supervision est une activité spécifique qui implique une sélection et une formation – à la fois théorique, méthodologique et pratique – comprenant notamment une supervision de ses supervisions (hypervision).

La formation insiste sur l'importance d'une supervision régulière, poursuivie tout au long de la pratique professionnelle, qui permette de pallier les difficultés et de les transformer en enrichissement permanent, en favorisant une saine distanciation et une créativité toujours en éveil. Nous voyons plusieurs avantages à rassembler dans un même groupe de formation des futurs superviseurs de coachs et des superviseurs de psychothérapeutes : cela élargit l'horizon de référence des uns et des autres, en incitant les psychothérapeutes à rester sur un terrain concret ; cela sensibilise les coachs à prendre mieux conscience des problématiques psychologiques sous-jacentes ; cela donne l'occasion de souligner l'importance du cadre, de la régularité et du secret.

1. « L'ajustement créatif » entre les règles générales et l'originalité individuelle est un des thèmes centraux de la Gestalt.

Pour terminer, voici deux témoignages de coachs supervisés :

- « Pour moi, dit Alain, la supervision a quelque chose de magique : il suffit que j'analyse une situation dans le groupe pour que l'attitude de mon client change spontanément d'elle-même à la séance suivante, sans que je lui aie rien dit ! En réalité, je me rends compte que c'est ma propre attitude à son égard qui s'est modifiée, et il a dû le percevoir inconsciemment » ;
- « Moi, dit Étienne, j'attends la supervision avec impatience, et j'ai le sentiment que j'aurais du mal à m'en passer, mais à vrai dire, elle agit sur moi entre les réunions, car j'imagine dans ma tête ce que je vais dire de mes difficultés et quelles seront les interrogations que tu vas soulever : je fais, en quelque sorte, de "l'autosupervision". »

Bibliographie commentée

A. DELOURME, E. MARC, *et al.*, *La Supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.
Il s'agit du premier ouvrage qui présente la supervision de psychothérapeutes : fondements historiques, objectifs, déontologie, diversité des pratiques. Un livre collectif de base, rédigé par une dizaine d'auteurs d'obédiences diverses. On y trouvera une bibliographie internationale détaillée.

J.-A. MALAREWICZ, *Supervision en thérapie systémique*, ESF, 1999.
Un livre qui interpelle, souvent provocateur, avec des idées originales et des exemples suggestifs : *« Le changement est salutaire ; toute stratégie ne s'applique qu'une seule fois ; ne pas regarder la personne qui parle, mais les réactions des autres présents »…*

Revue *Gestalt*, numéro spécial 35 (juin 2009) – *Supervisions* (214 p.).

Un numéro entier rassemblant une vingtaine de témoignages et de réflexions de psychothérapeutes gestaltistes.

Chapitre 9

Nous sommes tous des marginaux sécants

Jean-Louis Sentin

Partant de l'hypothèse que la plupart des coachs sont des *marginaux sécants* et après avoir défini ce terme, nous observons que la marginalité sécante constitue souvent une tache aveugle qui mériterait d'être élucidée et travaillée en supervision. Dès lors qu'elle est conscientisée, elle constitue en effet pour les coachs une ressource de compétence car elle aiguise leur capacité à ressentir ce qu'est un système en mouvement, ce que signifient les notions de dedans et de dehors, de dépendance et d'autonomie, de distance et de proximité. Suggérons enfin que la marginalité sécante, même si elle n'est pas toujours confortable à vivre, est finalement un privilège.

L'hypothèse défendue ici est la suivante : la plupart des coachs qui interviennent dans les organisations sont des marginaux sécants. Dans le processus de supervision, l'exploration de la marginalité sécante du coach (et par symétrie celle du superviseur) est une piste de travail féconde qui gagnerait à être plus systématiquement explorée car elle a des conséquences considérables sur la façon dont l'un et l'autre pensent et exercent leur activité.

Cependant, cette caractéristique est le plus souvent une tache aveugle. Probablement parce qu'il faut un regard de sociologue pour voir la marginalité sécante et que notre culture est d'abord psychologique.

Coachs, superviseurs et marginalité sécante

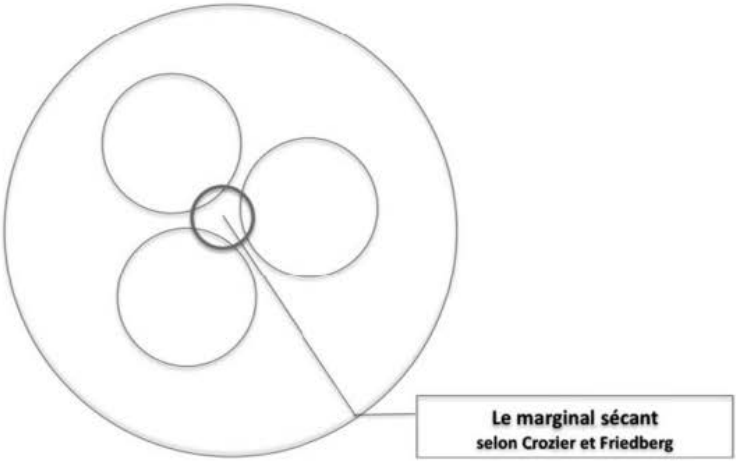
Ce qui fait différence entre nos clients et nous, c'est qu'ils font partie du système « entreprise » et que nous en sommes marginaux sécants. Que faut-il entendre par ce terme ?

Pour Michel Crozier et Ehrard Friedberg dans *L'Acteur et le Système* (Seuil, 1981) dont l'objectif est de développer une théorie du pouvoir, le marginal sécant est un acteur qui, dans un système, est partie prenante de plusieurs sous-systèmes, en position d'utiliser comme ressource de pouvoir les relations qu'il a avec chacun de ces sous-systèmes et sa connaissance de leurs logiques spécifiques. Ainsi, dans une entreprise, une personne qui comprend aussi bien le point de vue de la fabrication que celui de la logistique ou celui de la vente parce qu'elle a ses entrées partout dispose d'une vision globale qui lui donne un avantage stratégique. Un arriviste utilisera cet avantage à des fins égoïstes, un dirigeant inspiré le fera au bénéfice de l'organisation.

Selon ces auteurs, cette marginalité sécante est partie prenante d'un système et considérée comme une ressource de pouvoir.

Je proposerai ici une autre définition pour qualifier les coachs. Le marginal sécant, dans sa définition générique, la plus proche du langage de la topologie auxquelles la sociologie l'a empruntée, serait : « Est marginal sécant d'une figure ce qui fait plus que la "tangenter" mais la recouvre partiellement sans toutefois se confondre avec elle. »

Figure 1 – Le marginal sécant (selon M. Crozier et E. Friedberg)



Cette précision sémantique étant faite, l'hypothèse ici au travail se décline en quatre points :

- nous, les coachs – et probablement beaucoup de ceux qui font d'une manière ou d'une autre profession d'accompagner –, sommes des marginaux sécants en ce sens que nous ne nous situons ni à l'intérieur du système « entreprise » (qui est celui de nos clients ; nous n'avons pas pu ou pas voulu y faire une longue carrière), ni à l'extérieur ;
- cette position marginale sécante est à la fois choisie et subie, source de plaisir et source de souffrance ;
- elle nous met à une place – ou une non-place – qui aiguise notre aptitude à ressentir et aider à ressentir ce qu'est un système en mouvement, ce que signifient les notions de dedans et de dehors, d'exclus et d'inclus, de dépendance et d'autonomie, de distance et de proximité ;
- elle constitue ainsi une ressource de compétence pour aider les sujets que nous accompagnons à travailler leur relation aux organisations, c'est-à-dire à remplir notre rôle de coach.

Figure 2 – Le marginal sécant© J.-L. Sentin.

Inclusion et marginalité sécante

Pour le dire avec d'autres mots : à la différence de nos clients qui sont inclus dans l'organisation, nous les coachs sommes à *sa marge*. On pourra objecter que d'autres sont dans ce cas : les fournisseurs et sous-traitants qui travaillent ponctuellement ou durablement à l'intérieur d'une entreprise sans toutefois en faire partie. Cependant, leur cas est différent : beaucoup de ces gens sont inclus dans une autre entreprise, celle qui les loue et dont ils portent souvent l'uniforme ou l'insigne[1].

Alors que nous, les coachs, nous sommes le plus souvent des individus sans appartenance institutionnelle forte, des cow-boys solitaires qui interviennent au cœur de l'intimité managériale et relationnelle de l'organisation cliente. C'est cette intimité avec des systèmes dont nous ne faisons pas partie qui fait notre singularité sur tous les plans, systémique, social, psychologique, existentiel. D'une

1. Pour ne pas compliquer le propos, faisons l'impasse sur le cas de certains intérimaires ou de salariés qui subissent des CDD à répétition. D'une certaine manière, ils sont également marginaux sécants, mais différemment de nous puisque leur contrat implique formellement la subordination.

certaine manière, nous mériterions d'être dedans puisque nous sommes sécants, et pourtant ce n'est pas le cas puisque nous sommes marginaux. Parfois nous désirons y entrer pour de vrai : ce serait si reposant et confortable.

• Histoires de vie, histoires de coachs

Un participant livre son ressenti : « Je dois en faire le deuil : ils ne veulent de moi et je ne veux d'eux que dans cette configuration marginale sécante. Ma vraie place est à la porte de l'entreprise, dans tous les sens du terme. »

Un autre participant ajoute : « C'est ma liberté, ma dignité, ma force, mon plaisir, mais aussi mon aliénation, mon anxiété, ma faiblesse, ma souffrance. »

Un troisième participant précise : « Ce n'est certainement pas un antagonisme, mais c'est une sacrée différence. »

Nulle complainte dans cette description. La marginalité sécante n'est pas une position à laquelle on se résigne par défaut. Ce n'est pas davantage une garantie de sagesse ni une posture nécessairement pacifiste. L'étymologie du mot « sécant » renvoie au latin *secantis* : qui coupe, mais aussi qui découpe, qui entame, qui fend. Il y a là quelque chose de guerrier qui devrait convenir à tous ceux qui se voient comme des combattants plutôt que comme du personnel humanitaire.

Certains lecteurs ne se reconnaîtront peut-être pas dans ce portrait car ils ne se voient pas spontanément comme marginaux sécants. Qu'importe tant qu'ils se positionnent vis-à-vis de leurs clients dans une différenciation explicite, tant qu'ils leur offrent une véritable altérité, une extériorité indiscutable. La difficulté commence lorsqu'ils veulent trop leur ressembler, rendant ainsi inévitables une dérive du coaching.

Et les coachs internes ?

S'il faut être dans une position de marginal sécant pour coacher, que dire des coachs internes ? À ceux-ci, je rappellerai tout d'abord que je n'incarne pas la loi. Ma proposition n'est qu'une hypothèse dont ils peuvent se servir sans l'approuver afin de réfléchir sur leur métier. J'invoquerai ensuite un argument classique : le coaching interne n'existe que dans des très grands groupes constitués d'unités organiques nombreuses et assez étanches. Un coach interne peut ainsi se positionner avec une certaine vraisemblance comme marginal sécant du sous-système du coaché. Comment, alors, bien tenir leur rôle même s'il ne remplit pas cette

condition prérequise ? Comment sortir par le haut de ce paradoxe ? Voilà un beau sujet à aborder en supervision !

Attention cependant aux limites de l'exercice. Le patron de l'université d'entreprise d'un grand groupe industriel me disait récemment avec optimisme : « La solution serait de recruter comme coachs internes des marginaux sécants. » Mais, pensais-je, c'est impossible. Une société comme la sienne n'intègre jamais de véritables marginaux sécants. Un marginal sécant y faisant carrière, c'est un oxymore.

Les anciens cadres devenus coachs

Certains cadres se reconvertissent après un accident de carrière dans la consultance et le coaching. Si ce choix est fait par défaut, s'ils n'ont pas cicatrisé leur blessure narcissique, s'ils gardent la nostalgie d'une place d'inclus, s'ils ne parviennent pas à s'installer avec lucidité et plaisir dans la marginalité sécante, à découvrir et développer les compétences nouvelles que cet état rend possible, ils auront beaucoup de mal à réussir.

D'autres viennent au coaching dans la continuité d'une vie réussie de manager. Ils ont le soutien de leur entreprise et visent la clientèle de leurs anciens collègues. Sont-ils assez marginaux sécants pour cela ? Ont-ils la distance critique qui leur permettra d'être autre chose que les porte-parole plus ou moins inconscients des logiques de l'entreprise ? Leurs affinités avec la direction ne les gêneront-elles pas pour faire une bonne alliance avec les coachés ? C'est leur défi et encore un beau sujet pour la supervision !

Notre position marginale sécante : le résultat d'une longue histoire

On n'est pas marginal sécant par hasard. Cette position est intimement liée à notre histoire familiale. Pour explorer méthodiquement cette histoire dans sa dimension transgénérationnelle, diverses approches sont possibles, notamment la psychogénéalogie et la sociologie clinique.

Cette deuxième approche me paraît la plus riche car elle permet d'éclairer les dimensions proprement sociologiques et politiques de notre métier que la psychologie ne voit pas aisément. On dit parfois qu'il faut trois générations pour faire un schizophrène. Faut-il la même durée pour générer un coach ? Une majorité d'entre nous – mais pas tous, bien sûr – viennent de familles marquées par :

- des descensions sociales fortes ;

- plus rarement des ascensions sociales hors des chemins balisés ;
- des stratégies matrimoniales apparemment aberrantes ;
- des métissages ;
- des migrations ;
- un certain chaos sociologique ;
- qui les ont conduits vers cette marginalité sécante qui permet d'être coach.

Quant à ceux dont l'histoire sociale semble lisse et homogène, d'autres désordres les ont menés à rejoindre notre cohorte.

Cette allégation est bâtie sur mes observations dans les groupes de sociologie clinique que j'anime sur l'histoire sociale des coachs, mais aussi sur les travaux conduits depuis trente ans par Vincent de Gauléjac et le Laboratoire du changement social avec des populations de consultants, formateurs, psychologues, sociologues, accompagnants de toutes catégories.

Identité et rôle

Le mot « identité » désigne une réalité complexe. Comme le dit le philosophe Jean-Luc Nancy, chaque être est « singulièrement pluriel et pluriellement singulier ». Il est difficile d'envisager un horizon d'identité alors que « tout ce qui existe coexiste… La vraie consistance d'un sujet est le dépassement à chaque instant de son identification repérable ». L'identité n'est pas tant un précipité disponible qu'une tension.

Le constat de cette complexité et de cette tension conduit à penser que s'il faut qualifier (partiellement) notre identité, le terme de marginal sécant est probablement plus juste, à la fois du point de vue sociologique et existentiel, que celui de coach, trop circonstanciel et contingent.

Bien sûr, nous dirons, pour aller vite : « Je suis coach » comme d'autres disent qu'ils sont coiffeurs. Toutefois, il est plus exact d'affirmer que, dans un certain contexte, à certains moments, les marginaux sécants que nous sommes « tiennent la fonction » ou plus exactement le rôle de coach ou de superviseur. En effet, les notions de fonction et de rôle ne sont pas tout à fait interchangeables et posent l'une et l'autre leurs propres difficultés épistémologiques. La notion de fonction est empruntée au langage de la biologie, avec le risque d'assimiler tout système social à un organisme et d'induire l'idée que tout sous-système a nécessairement une fonction par rapport au système tout entier. Pour sa part, la notion de rôle est empruntée au théâtre. La personne qui joue un rôle reconnaît l'existence

d'une distance variable entre elle-même et ce rôle. Cependant l'ambiguïté et l'ambivalence sont là. Concept clé de l'analyse microsociologique, la notion de rôle paraît mieux adaptée que celle de fonction pour décrire ce que fait un coach ou un superviseur de coachs.

Cette notion de rôle, avec ce qu'elle comporte de théâtralité est très clarificatrice. Non seulement elle situe le travail du coach et celui du superviseur par rapport au système des organisations dans lesquelles est inclus notre client final, le coaché, mais elle nous évite de sombrer dans le pathos d'une relation entre les uns et les autres qui deviendrait plus personnelle que professionnelle.

L'exploration de la marginalité sécante au cœur de la supervision

La marginalité sécante des coachs est donc une question décisive et devrait, à ce titre, être davantage au cœur du processus de supervision. J'invite donc mes confrères et consœurs superviseurs – quels que soient leur cadre de références et leurs méthodes – à envisager la possibilité d'ajouter l'item suivant à la liste de leurs objectifs.

Permettre au coach :

- d'explorer la genèse de sa marginalité sécante et la relation consciente, préconsciente et inconsciente qu'il entretient avec elle ;
- de repérer les situations paradoxales qu'elle induit.

Pour tous les coachs, la marginalité sécante est une ressource de compétences si nous la reconnaissons et l'accueillons, mais elle devient un handicap lorsque nous la méconnaissons. Dans mon propre rôle de superviseur, je prends l'initiative d'en parler, le moment venu, si le coach que j'accompagne ne vient pas tout seul sur le sujet.

Le paradoxe premier auquel tous les coachs ont à faire face est qu'ils aident leurs clients :

- à mieux s'inclure alors qu'ils sont eux-mêmes marginaux sécants ;
- à être meilleurs managers, alors qu'ils n'ont pour la plupart guère de talent sur ce registre ;
- à faire équipe alors qu'il y a en eux un côté solitaire et parfois asocial.

Il est important que la supervision rende possible l'exploration de cette tension sans cesse à revisiter. Non pas comme l'apport d'un savoir technique supplémen-

taire, mais comme une expérience sur notre relation problématique aux organisations, sur la distance et sur la proximité, sur l'inclusion et sur l'exclusion.

Faut-il le préciser, il s'agit d'un travail entrepris conjointement par les deux parties concernées : le superviseur et le coach (les coachs dans le cas d'un groupe). En effet, nous sommes entre marginaux sécants alors que le coaching se fait entre un marginal sécant et un inclus.

Quelques pistes de travail

Les coachs internes et les cadres devenus coachs, nous l'avons vu, doivent apprécier avec une particulière vigilance la distance qu'ils conservent vis-à-vis de la direction de l'entreprise et la place qu'ils occupent à l'intérieur ou à la marge du système. Quant aux autres, les pistes de travail qui peuvent les aider à mieux comprendre leur marginalité sécante pour mieux s'en servir sont multiples. En voici quelques-unes :

• Le surinvestissement dans une identité de coach idéalisée

Parmi nous, quels sont ceux dont le coaching *stricto sensu* constitue le premier poste de recette ? Nous exerçons presque tous une activité principale de psychologue et/ou de psychanalyste et/ou de consultant et/ou de formateur et/ou de professionnel du recrutement, de l'*outplacement*, des bilans de compétences, des tests et des inventaires…

Certaines de ces activités sont antinomiques de la déontologie du coaching : c'est le cas lorsque nous évaluons une personne pour le compte d'une entreprise. Il n'y a pas d'inconvénient à cela aussi longtemps qu'il est clair que nous tenons, selon les contextes, des rôles différents et que nous ne les mélangeons pas.

Cependant, pourquoi tenons-nous tant à dire : « Je suis coach » alors que nous ne sommes pas que cela ? Pourquoi beaucoup d'entre nous ont-ils choisi d'appartenir à une association professionnelle de coachs et à aucune autre ?

Ce peut être pour de bonnes raisons : sans nous leurrer sur nous-mêmes, nous savons que le rôle de coach a notre préférence et nous souhaitons que l'esprit du coaching inspire, autant que faire ce peut, nos autres pratiques de la consultance.

Ce peut être pour de moins bonnes raisons : nous idéalisons et surinvestissons l'image du coach. Nous rêvons d'être coach comme un petit garçon rêve d'être pompier. Nous oublions dans cette rêverie notre difficulté à trouver notre place sociale et professionnelle. Nous avons la nostalgie d'être inclus, confortablement centrés dans une identité de coach qui serait simple et incontestable mais, peut-

être, illusoire. Nous n'en pouvons plus de notre marginalité sécante, cette part authentique de notre identité complexe. Moins nous l'avons conscientisée, plus elle nous épuise.

En nous invitant à travailler sur notre relation aux organisations, la supervision nous offre l'opportunité de mieux comprendre et accepter qui nous sommes (notre identité), d'être ainsi plus performants dans notre rôle de coach, ainsi que dans tous les autres : ceux de formateur, de conseil, etc.

• La naïveté

Certains coachs ont une approche naïve, exclusivement psychologique, plutôt volontariste et exagérément optimiste des situations qu'ils rencontrent dans les entreprises. Ils croient que les gens qu'ils accompagnent ont dans la main la solution à leurs problèmes, qu'ils peuvent changer s'ils le veulent. Ils sous-estiment les injonctions paradoxales auxquelles ils sont soumis, ils méconnaissent les contraintes économiques, industrielles et commerciales de l'entreprise, les jeux politiques, les tensions, les clivages qui la traversent. En fait, ils ne comprennent pas bien ce qu'est une organisation. Et peut-être ne savent-ils pas non plus très bien où ils se trouvent eux-mêmes. S'ils imaginent être au pays de Candy, il est urgent qu'ils ouvrent les yeux.

Le désir de ressembler à nos clients

« Je suis chef d'entreprise », déclarent sans rire certains coachs au motif que leur structure commerciale est une SARL. C'est techniquement vrai, mais, symboliquement, ne sont-ils pas des travailleurs indépendants ? Pourquoi veulent-ils ressembler à leurs clients au risque de renier la marginalité sécante dont ils tirent une précieuse ressource de compétence ? S'ils sont vraiment chefs d'entreprise, n'ont-ils pas mieux à faire que d'être coachs ? Le peuvent-ils seulement ?

« Je suis entrepreneur de moi-même », affirment quelques confrères qui confondent cette idée folle avec l'idée sage que la personne du coach est sa principale ressource. Je les imagine tels des phalènes fascinées par une lampe, pris au piège de la rationalité ultra-libérale qui pousse effectivement chacun à se voir comme un « entrepreneur de lui-même », pour reprendre la formule de Pierre Dardot et Christian Laval. Non pas un homme ou une femme qui s'accomplit authentiquement dans le beau défi d'entreprendre, mais :

- un zélote de l'idéologie de l'Excellence et de la Performance qui considère sa propre personne comme un capital destiné à produire de la valeur ;

- qui se pose comme l'unique responsable de sa réussite possible et le seul coupable de son échec éventuel ;
- qui pense que l'alpha et l'oméga d'une vie réussie consiste à « gérer » tout et n'importe quoi, ses affaires bien sûr, mais également son temps, son stress, mais encore ses amours, son couple, ses enfants, ses amis, sa forme physique, sa libido ;
- et qui passe finalement à côté de lui-même et des autres.

« Nous sommes du même monde », tel est le sens du signal codé que ceux d'entre nous qui savent le faire avec quelque vraisemblance émettent parfois à destination de la haute hiérarchie des entreprises. « Appréciez mon élocution aisée, observez mes bonnes manières, jetez un coup d'œil discret sur mes vêtements et mes chaussures, voyez de quelle école je suis sorti. »

À l'évidence, nous partageons un *habitus* commun, comme le dirait Pierre Bourdieu. N'est-ce pas une bonne raison pour travailler ensemble ? Ce peut être une stratégie commerciale efficace, mais qui nous met implicitement dans le camp de la Direction et fausse notre position de tiers. En agissant ainsi, renions-nous notre marginalité sécante ? Pourquoi ? Avons-nous honte ? Avons-nous peur ? Cette marginalité sécante risque pourtant de nous rattraper au tournant : nous vivons dans une trop grande précarité pour être de vrais bourgeois.

• L'autisme face aux critiques des chercheurs en sciences humaines

La critique récurrente que font les universitaires – sociologues et psychologues – à propos des coachs, est qu'ils sont des supplétifs de la direction des entreprises, plus ou moins inconsciemment au service de leurs logiques et de l'idéologie de la gestion. À cela j'entends trop souvent mes confrères répondre : « Peut-être est-ce vrai de certains coachs, mais je ne me sens pas personnellement concerné », ou encore : « Ces accusations sont agressives, exagérées et donc insignifiantes ! » En un mot : « Circulez, il n'y a rien à voir. »

Certains sont tellement préoccupés par le souci d'améliorer leur technique, c'est-à-dire le « comment faire ? » que cette accusation qui porte sur le « pour faire quoi ? » leur paraît une vaine élucubration d'intellectuel. Je pense exactement le contraire. Nous n'avons pas le droit de nous débarrasser de telles accusations par une simple dénégation et de retourner à nos routines sans plus y réfléchir.

Je respecte les entreprises, j'aime y intervenir et je souhaite la réussite à chacune de celles pour lesquelles je remplis des missions. Cependant, il me paraît évident que graviter autour de ces grosses planètes que sont les entités de direction, c'est nécessairement courir le risque de nous faire satelliser « à l'insu de notre plein gré » pour reprendre la célèbre formule de Richard Virenque, de relayer peu ou prou les points de vue de la hiérarchie et de sortir ainsi de cette posture de tiers qui fait notre véritable légitimité.

Le coaching existe parce que les politiques de management des entreprises encouragent un individualisme croissant avec ses corollaires : la solitude, le « chacun pour soi », une psychologisation excessive qui pousse à sous-estimer certaines pathologies de l'organisation et à les considérer comme de simples défis personnels. Tel Narcisse amoureux de son propre reflet, les marginaux sécants solitaires que nous sommes contemplent une part d'eux-mêmes dans le miroir de l'idéologie managériale. Certains sont fascinés par ses valeurs et y adhèrent plus qu'ils ne le croient.

La question de savoir si nous sommes des agents de l'emprise des organisations sur leurs salariés, si nous contribuons à une œuvre de formatage et/ou si nous accompagnons des personnes qui cherchent à devenir les sujets de leur histoire professionnelle est donc non seulement légitime, mais elle est nécessaire et inépuisable. Je viens d'accoler à dessein la conjonction « ET » qui est inclusive et la conjonction « OU » qui est exclusive parce que cette interrogation capitale est d'une complexité non soluble dans une logique binaire.

La supervision est un lieu qui permet de poser périodiquement cela sur la table et tenter de le démêler. D'autant, nous le savons, que les entreprises se voilent souvent la face sur elles-mêmes, qu'elles le pressentent, qu'elles font appel à nous parce que nous sommes des hommes et des femmes de l'interrogation et du doute méthodique. Cela ne les empêche pas de tenter parfois de nous intimider et de nous soumettre à leurs vues, mais ce n'est pas leur rendre service que de céder.

• La rébellion

Surinvestir dans une identité de coach idéalisée, désirer ressembler à nos clients, épouser les logiques de la direction sont autant de comportements de suradaptation. Une dérive opposée nous menace également : la rébellion.

Dans tout marginal sécant, il y a un rebelle en puissance. Quelques-uns d'entre nous campent dans cette posture. Ils ne le disent pas au moment où ils vendent leurs prestations, bien sûr, mais ils sont *a priori* du côté des coachés contre la hiérarchie qui nécessairement les opprime. Ils dépensent beaucoup d'énergie

dans des jeux psychologiques au sens « transactionnaliste » du terme. Leur compassion pour les uns, leur colère contre les autres, leur désir d'être des sauveurs les entraînent dans une dérive du coaching. Ces comportements erratiques ne sont-ils pas, là encore, le symptôme d'une marginalité sécante mal assumée ? Pour les rebelles aussi, la supervision est un lieu d'élucidation, d'apaisement, de recentrage sur la véritable polarité du coaching.

• Une vision monothéorique

Nous sommes bien meilleurs coachs et bien meilleurs superviseurs lorsque nous avons cessé d'être monothéoriques et que, dans nos interventions, nous savons passer souplement d'un cadre de références à un autre (voir le chapitre 7, *Choisir son superviseur et sa supervision*, p. 101).

Certains d'entre nous ont cependant du mal à ne pas rester prisonniers de leur préférence initiale, quelle qu'elle soit : psychanalyse, Analyse transactionnelle, PNL, Gestalt, systémie… On peut invoquer pour expliquer cette résistance des raisons telles que le goût de la routine ou une curiosité intellectuelle insuffisante. Ne négligeons pas l'hypothèse d'une marginalité sécante mal assumée : la nostalgie d'être inclus ne nous pousse-t-elle pas à camper au centre d'une option théorique et clinique bien bordée ? Parfois même à vouloir en devenir la star ? Ne nous rassurons-nous pas ainsi sur notre identité ?

Dans ce cas, nous aurions tort, car nous nous condamnons ainsi à voir le monde de manière monoculaire, c'est-à-dire sans relief. Ce qui est en contradiction flagrante avec la marginalité sécante. Celle-ci, je l'ai posé comme hypothèse, « aiguise notre aptitude à ressentir ce qu'est un système en mouvement, ce que signifient les notions de *dedans* et de *dehors*, d'exclus et d'inclus, de dépendance et d'autonomie, de distance et de proximité ». Pour cela, il faut une vision vraiment binoculaire, c'est-à-dire multithéorique.

Le privilège d'être marginal sécant

Être marginal sécant n'est pas toujours facile, mais, tout compte fait, n'est-ce pas un privilège auquel peu d'entre nous souhaitent véritablement renoncer ? C'est sur cette idée positive que je souhaite conclure mon propos. Si nous assumons pleinement cette part de notre identité, nous tiendrons avec plus de talent notre rôle de coach.

La supervision doit nous permettre d'avancer dans cette direction. Certes, elle nous sert d'abord à regarder notre praxis à une distance que nous ne pouvons

avoir dans l'action, à mieux comprendre ce que nous avons fait avec nos clients, à imaginer des alternatives et des options. Mais il serait dommage de la limiter à cette fonction pragmatique, aussi nécessaire soit-elle. Sa raison d'être est également d'un ordre plus élevé. Nous devons pouvoir y explorer des questions existentielles. Quelle est notre place ? D'où agissons-nous ? Qui sommes-nous ?

L'hypothèse de la marginalité sécante ouvre, pour entreprendre ce travail, des perspectives nouvelles et éclairantes.

Bibliographie commentée

V. DE GAULÉJAC, *Itinéraires de sociologues*, L'Harmattan, 2007.
Les intervenants, chercheurs dans le champ des sciences humaines et sociales, se présentent à partir d'une consigne : « Quels rapports faites-vous entre votre histoire (personnelle, familiale, sociale) et vos choix théoriques, épistémologiques, méthodologiques ? »

P. DARDOT et C. LAVAL, *La Nouvelle Raison du monde, essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009.
Les auteurs démontrent que le néolibéralisme ne se réduit pas aux politiques de privatisation et de dérégulation, ni à un corpus doctrinal (Friedman, Hayek et consorts), ni aux dirigeants qui s'y sont convertis à la fin des années 1970 (Reagan, Thatcher…), mais à sa façon d'amener les sujets à se comporter sur le mode de la concurrence. Il s'agit d'une logique normative puissante qui fonctionne sans contrainte manifeste, sans oppression caractérisée.

V. DE GAULÉJAC, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
Sous une apparence pragmatique, la gestion constitue une idéologie qui instille dans les esprits l'idée que la seule voie de réalisation de soi consiste à se jeter à corps perdu dans la lutte des places et la course à la productivité. Le Moi de chaque individu est devenu un capital qu'il doit faire fructifier. Un des effets de cette culture de la haute performance et de la compétition généralisée est l'épuisement des individus.

R. GORI et P. LE COZ, *L'Empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, 2006.
Nouvelle forme de contrôle social, le coaching nous apprend à intérioriser les impératifs de performance et de compétitivité ; il nous exhorte à augmenter notre rentabilité comportementale. Dans ce miroir grossissant de la crise du lien social, nous ne serions rien de plus que des micro-entreprises à gérer, des stocks d'énergie humaine à exploiter. Pour défendre cette thèse qui mérite considération, les auteurs utilisent le ton de l'anathème et développent une démonstration à l'emporte-pièce. Si bien qu'ils irritent le lecteur le mieux disposé plus sûrement qu'ils n'emportent sa conviction.

Deuxième partie

La supervision : une démarche plurielle

Chapitre 10

Une approche psychanalytique de la supervision des coachs

Benoît Melet

Les caractéristiques du coaching professionnel sont d'abord posées avec notamment la mise en évidence de la multiplicité des dimensions qu'il convoque et articule, ainsi qu'avec l'importance centrale de la prise en compte du sujet dans sa traversée des contextes organisationnels.

Les spécificités de l'approche psychanalytique sont développées autour des notions de juste distance dans la relation, de transfert, de réactivation, de résonance, etc., s'inscrivant, au-delà des méthodes et des outils, dans un objectif de renforcement de la capacité du coach à se mobiliser subtilement et stratégiquement dans sa relation au coaché, c'est-à-dire contre-transférentiellement, de façon à créer des liens qui suscitent la croissance psychique.

La supervision constitue également un lieu d'affermissement de l'identité professionnelle du coach et de construction progressive de son style propre. La question du cadre est également posée en ce qu'il structure une autre scène où tout ce qui se joue, dès lors, peut prendre sens.

L'effet modélisant de la relation de supervision est souligné, le processus s'inscrivant dans l'intersubjectivité, c'est-à-dire dans l'espace de la rencontre entre deux sujets et la mise en action d'une dynamique, fruit du tissage des connexions et des liens entre leurs deux psychés.

Abordons ce sujet par trois considérations préliminaires. En effet, le coaching professionnel mobilise, dans l'approche des thématiques et objectifs à l'origine de la demande d'accompagnement, une grande diversité de dimensions :

- *intrapsychique* dans l'approche des modes de fonctionnement interne du sujet ;
- *relationnelle* dans la mise au jour de la façon dont la personne accompagnée construit sa relation à autrui aux plans individuel et collectif ;
- *organisationnelle* dans la compréhension et la caractérisation des contextes d'action au sein desquels le coaché évolue ;
- *managériale* dans la prise en compte de la technicité et de l'adaptation des registres ;
- *culturelle* dans le décalage possible entre la culture d'origine et celle de l'environnement actuel ;
- *éthique* dans le respect ou le dévoiement des valeurs et croyances qui structurent le coaché.

En premier lieu, il est donc nécessaire de considérer que ces diverses dimensions doivent toutes être intégrées dans la relation de coaching, et c'est notamment dans la capacité à les articuler entre elles, à mettre en lumière leurs interrelations et influences réciproques, à dénouer les amalgames que s'exprime la qualité d'intervention du coach. Ce qui signifie que le superviseur se doit, à tout le moins, de disposer d'expériences et de référentiels couvrant ces différents champs, de façon à maintenir le recul et la compréhension nécessaires à la juste appréhension des processus complexes à l'œuvre dans le coaching : un sujet en devenir, aux prises avec ses mécanismes de répétition, immergé dans une culture professionnelle et managériale et traversé par les stimuli des systèmes au sein desquels il évolue.

En second lieu, le coaching pose la question de la place du sujet dans l'organisation, entendu comme la prise en compte de ce qui excède la fonction adaptative du coaching à la diversité des contextes d'action traversés par le coaché. Cela ne signifie pas que cette dimension doive être négligée, mais qu'elle ne peut suffire. Il s'agit en effet de mobiliser la dynamique interne du sujet dans une mise en mouvement qui lui soit propre, ancrée sur ses propres sources de motivation, débarrassée autant que faire se peut des scories liées à des répétitions de schémas appartenant au passé et à l'histoire du sujet.

La troisième considération consiste à poser le cadre de la supervision et de la diversité des champs qui traverse cet espace.

- Le premier champ est constitué par la relation entre le coach et son superviseur qui pose d'emblée la question des critères de choix du coach dans sa recherche (de quoi le superviseur est-il investi ?).
- Le second concerne la relation du coach avec son client que le superviseur perçoit à travers ce que le coach en dit mais aussi par les éprouvés affectifs qui se manifestent lorsque ce dernier se remémore les situations vécues et les interrogations qu'elles suscitent.
- Le troisième est constitué par la relation du superviseur avec les situations présentées par le coach, leurs effets de résonance ; dans la mesure où elles ont déjà fait l'objet d'un long travail d'élaboration de la part du superviseur, ces évocations vont venir vivifier les séances.
- Le quatrième enfin concerne la relation du superviseur parfois, puisqu'il est lui-même coach par ailleurs, avec l'entreprise évoquée dans l'entretien.

Cela étant posé, l'angle psychanalytique d'approche de la supervision va adresser, dans la vision et l'expérience que je puis en avoir, cinq aspects majeurs en particulier.

L'obligation d'une juste distance

Cette question renvoie à la constance du travail du coach sur lui-même, auquel la supervision participe, dans une nécessité de visiter et revisiter régulièrement son histoire et la façon dont elle s'actualise dans la relation aux personnes qu'il accompagne.

• Prendre du recul sur sa pratique

L'espace de la supervision constitue un lieu de retour sur soi et de relecture des situations traversées. Il s'inscrit en outre dans une relation – au superviseur – qui fait qu'il s'agit toujours d'un discours adressé, dans laquelle la dimension transférentielle ne saurait être absente.

Il oblige à une élaboration préalable du matériau qui va être restitué au superviseur, à une mise en forme et en mots qui procède de la délimitation d'un périmètre, d'un choix de ce sur quoi le coach attire l'attention du superviseur. En creux, cela dessine aussi les zones d'ombre ou d'absence, le non-nommé, peut-être ce qui échappe ou ne peut être vu et qu'il appartiendra au superviseur, par le questionnement, de mettre au jour.

• Trouver et maintenir la juste distance

La question de la distance est au cœur des enjeux de la supervision et exige du coach un travail constant pour éviter l'excès de proximité dans une fusion/confusion par identification par exemple à la situation ou à tel aspect de la personne du coaché ou l'excès d'éloignement dans une protection trop forte, par exemple en positionnant entre soi et autrui un média au travers de l'application d'une méthode ou d'un outil…

De la même façon, les mécanismes projectifs qui consistent à voir ou localiser chez la personne accompagnée quelque chose qui appartient en réalité au coach font l'objet d'une attention particulière en ce qu'ils forment un écran défensif et obscurcissent la juste appréhension de la situation.

Cela soulève aussi la question des filtres perceptifs, qui interposent entre soi et autrui des schémas préconstruits, qu'il s'agisse de ses propres croyances, grilles de lecture, référentiels, etc., éloignant là encore de la rencontre. La relation, dès lors qu'elle n'est pas normée, instrumentale ou rigidifiée dans un modèle constamment reproduit, renvoie fondamentalement à deux peurs qu'il convient de questionner : peur d'être envahi par une irruption d'altérité que la personne ne saurait interrompre ou peur d'être exclu parce qu'étant soi-même par trop invasif. C'est entre ces deux extrêmes et ce à quoi ils renvoient chacun que se situe la question de la juste distance.

L'essentiel se joue dans la relation

Les fondements de la puissance du coach résident dans l'intensité de sa présence, dans la qualité de la relation qu'il instaure et dans sa capacité à conduire un processus d'évolution dans la relation.

• Mobiliser davantage de ses réalités physique et psychique

Le sens profond de la supervision se situe ainsi dans l'élargissement de la capacité par le coach de mobilisation d'un espace physique dans la densité d'une présence réellement incarnée et le renforcement de la disponibilité d'un espace psychique qui constitue alors le creuset de l'émergence d'un autre possible.

Cela ne relève pas d'un apprentissage technique ou méthodologique. Il s'agit même plutôt d'abord de s'en distancier, d'apprendre à ne pas intervenir, ce qui renvoie à la confiance personnelle du coach que le processus de supervision s'emploie à raffermir.

D'une certaine façon, la supervision ainsi comprise est un processus de désapprentissage pour oser se délester jusqu'à ce que ne demeure que le rapport constant à soi, immergé dans la relation vive à autrui, elle-même cadrée par cet espace spécifique que constitue le coaching.

• La relation transférentielle/contre-transférentielle

Les transactions familiales et éducationnelles donnent naissance à des *patterns* relationnels qui, ultérieurement, seront répétés et actualisés dans d'autres contextes et notamment professionnels. Le transfert est une répétition de prototypes anciens vécue avec un sentiment d'actualité. C'est une force du passé qui agit dans le présent.

Le transfert va se manifester comme mise en acte dans la relation de modes anciens d'entrée en relation, voire de fuite de la relation ou encore dans la manière de considérer autrui. La situation de coaching définit un champ construit par deux réalités psychiques en relation réciproque. Cette relation comprend la vie inconsciente et les capacités empathiques ou contenantes des membres de la dyade qui sont liés par des relations interpersonnelles et interagissent l'un sur l'autre.

• De la réactivation à la résonance

Le travail de supervision consiste ainsi à renforcer la capacité du coach à se mobiliser habilement dans sa relation au coaché, c'est-à-dire contre-transférentiellement, de façon à créer des liens qui suscitent la croissance psychique. Dans ce travail, il va d'abord s'agir de distinguer et de repérer deux phénomènes.

Le phénomène transférentiel du côté du coach

La personne accompagnée ou la situation évoquée deviennent représentants de l'histoire personnelle ou professionnelle du coach. C'est là la marque des zones obscures du coach supervisé et la manifestation des séquences de son histoire insuffisamment élaborées (et réélaborées). On peut alors parler de réactivation, celle-ci venant obscurcir le champ et la capacité de discernement du coach. Dès lors que le coach ne perçoit plus clairement la situation, n'entrevoit pas de marges de manœuvre ou ne sait plus comment intervenir, on est en présence, le plus souvent, d'un mécanisme de réactivation. Il est bien sûr essentiel d'accompagner le coach dans la mise au jour et le dégagement du mécanisme personnel à l'œuvre.

Les réactions au transfert de la personne accompagnée

Elles donnent de précieuses indications sur ce qui se passe en elle, sur son activité psychique, sur sa façon de vivre la relation. On peut alors parler de résonance, qui

se manifeste aux plans psychique, émotionnel et corporel (sensations). Dans ce sens, il s'agit pour le coach de développer sa qualité d'attention, d'écoute de sa réaction contre-transférentielle, de questionner le sens des sensations, émotions, images et pensées qui le traversent alors, et de les utiliser pour orienter ses propres interventions. De ce point de vue, la justification des choix qu'il opère dans ce qu'il restitue au coaché, au regard du diagnostic de maturité posé sur ce dernier, est essentielle. Ce contre-transfert à l'œuvre est le produit de l'alliance de travail du coach et du coaché et de la rencontre de leurs activités psychiques, rendue créative par la disponibilité et une qualité et une intensité d'écoute de l'en deçà des mots par le coach. Maintenir et renforcer cet espace psychique à disposition du processus de croissance du coaché est, comme nous l'avons vu, un des axes de la supervision.

Le mot déclencheur…

Venu prendre du recul sur sa pratique, son évolution professionnelle, la suite de sa trajectoire, ce coach confirmé revient longuement durant cet entretien sur les étapes de sa carrière de salarié dans différentes structures et en tant qu'indépendant. Le discours est fluide et s'inscrit dans une longue habitude de présentation identitaire et de réflexion personnelle.

Je le laisse développer ce contenu jusqu'à ce qu'un mot résonne étrangement, me paraisse chargé d'une intensité toute particulière et d'une certaine manière *fasse irruption*. Il évoque en effet ses réussites professionnelles successives, largement reconnues et saluées, dans toutes ses entreprises professionnelles et dit : « J'ai toujours couru après les décorations. »

Et c'est ce mot qui éveille chez moi une succession d'images, de sensations et de résonances, attirant ainsi mon attention sur une profondeur de contenu, sans commune mesure avec une appréhension littérale du propos. Je l'interromps alors et l'interpelle sur cette séquence. Cette intervention produit un long silence puis surgit une toute autre scène renvoyant, alors qu'il est très jeune, au décès d'un parent proche couvert d'honneurs et de l'injonction intériorisée de devoir accumuler les réussites pour « être à la hauteur ». Il s'est avéré, plus tard dans la séance, que ce souvenir contenait aussi une relation au temps (la vie peut être à tout moment interrompue) en lien avec une obligation de résultat rapide qu'il s'imposait dans tous les domaines avec une influence sur la conduite de ses accompagnements.

On perçoit bien là qu'il s'agit, pour le superviseur, de se décoller du contenu explicite par une forme d'écoute de l'en deçà des mots et de leur signification première, et de s'autoriser à laisser surgir ce qui provient de la communication des psychés respectives du coach et de son superviseur. En fait, l'expression soulevée s'apparente à une forme de condensation, comme dans le travail du rêve, et renvoie en réalité à une diversité de contenus implicites. Cela souligne aussi l'importance du juste moment de l'intervention du superviseur pour produire un changement de registre et de niveau d'appréhension d'une situation.

« Le superviseur doit saisir le juste moment pour produire un changement de registre et de niveau d'appréhension d'une situation. »

La propre évolution identitaire du coach

Au-delà des situations et des techniques, on aura bien compris que c'est de la personne même du coach dont il s'agit fondamentalement dans le coaching, comme seul vecteur, *in fine*, de toute évolution des personnes accompagnées.

• Un retour constant sur soi

Le coach est nécessairement dans un travail de réflexion continue sur lui-même et doit aux personnes qui lui font confiance de maintenir cette dynamique interne d'évolution et de changement qu'il prétend faire vivre aux personnes qu'il accompagne. Et les prescripteurs de coaching en entreprise ne s'y trompent pas, qui homologuent selon des processus structurés non des cabinets de coaching, mais des personnes en cherchant à évaluer l'alignement et la maturité du positionnement identitaire du coach.

La supervision ouvre un espace de déposition tempérée de soi, de confortation et d'évolution de son identité de coach et de sa façon unique de l'incarner.

• Un affermissement de l'identité professionnelle

Le sentiment identitaire repose sur un ensemble de facteurs souvent revisités, modifiés et confortés dans le processus de supervision. C'est au sein de ce creuset que s'affirment les potentialités, se révèlent des dimensions personnelles inexplorées et se construit la trajectoire évolutive du coach.

• La construction progressive de son style propre

La supervision, dans la mesure où elle raffermit la confiance et l'identité professionnelles, qu'elle élargit le spectre des possibles en termes de modes d'intervention et de capacités de prise en charge, ouvre sur cette recherche pour le coach à la fois d'un positionnement personnel face à la diversité des situations d'accompagnement et d'une manière d'intervenir et d'appréhender les situations, ainsi que les personnes qui lui sont propres et en accord avec ce qu'il sait ou découvre de ce qu'il est. Cette question d'un accord intime entre ce que le coach met au jour de lui-même et sa manière d'être dans l'exercice de sa pratique est fondamentale.

La supervision, lieu de questionnement du cadre posé par le coach

La complexité des situations aujourd'hui rencontrées oblige à un investissement important de la phase amont du coaching ; la façon de poser le cadre, au sens large, de le tenir et de s'en servir comme analyseur constituant une des clés de réussite.

• La structuration d'une « autre scène »

Le cadre qui est constitué de l'ensemble des éléments de définition du contrat, de la manière dont il a été posé et des modalités concrètes de mise en œuvre, définit une aire spécifique, un espace symbolique une « autre scène » où ce qui va se jouer ou se rejouer peut prendre sens et peut être légitimement interpellé.

Il donne forme au processus et structure la scène du coaching ; c'est assez dire toute l'attention qui doit y être portée. Les conduites vis-à-vis du cadre (reports, retards, tentative de contrôle du processus, remise en cause partielle du cadre, etc.) peuvent parfois constituer, lorsqu'ils se répètent, des *acting* qui indiquent notamment une façon de se situer par rapport à la loi symbolique. Même s'il existe des constantes, chaque contractualisation constitue une configuration particulière qui exige dans sa mise en place un soin tout particulier.

• Poser un cadre adéquat : une condition de réussite

Cela signifie que la supervision va s'intéresser aux conditions de démarrage du coaching : comment le premier contact a-t-il été pris, par qui, quel discours a été tenu sur le contexte, les objectifs, quels autres acteurs sont entrés en scène, selon

quel ordre et avec quels discours (prescripteur, hiérarchique, directeur du développement ou du management, etc.). D'emblée, le coach est ainsi plongé dans la complexité des interactions entre ces différents acteurs, de ce que cela dit du mode de relation habituel dans l'entreprise et du fonctionnement du système au sein duquel le coaché est immergé. Le succès de la démarche dépend ainsi de la qualité d'exploration de la phase amont qui vise à mettre au jour les visions, dans une confrontation saine, de toutes les parties prenantes au coaching, puis à assurer leur convergence. Dans cette logique, le cadre posé devrait également prévoir les modalités d'une possible interpellation de ces mêmes acteurs, s'il s'avère au cours du processus que des éléments nouveaux surgissent ou s'éclairent autrement qui ne peuvent être abordés avec une efficacité durable sous un unique angle individuel.

On n'oubliera pas également de considérer les « agir » du coach vis-à-vis du cadre posé pour la supervision comme transférentiels, c'est-à-dire comme miroirs de la façon dont il gère son propre cadre de coaching.

• Le rapport du coach à l'acte commercial

Métier de la relation, le coaching n'en comprend pas moins pour autant une dimension commerciale qui mérite largement d'être explorée, dans la mesure où elle n'est pas sans effet possible sur le déroulement des interventions.

Le conflit interne se révèle entre l'envie ou le besoin de « décrocher un contrat » et la capacité à poser le niveau d'exigence requis vis-à-vis des prescripteurs pour engager le coaching dans de bonnes conditions d'efficacité. La frontière entre le compromis et la compromission est parfois ténue. Bien sûr, cette dimension renvoie également à la confiance du coach en une reconnaissance anticipée de son professionnalisme par ses interlocuteurs. Les réponses théoriques ou livresques sur ces sujets sont aisées, mais la confrontation à la pratique montre une réalité tout autre. Le coach prendra-t-il le risque de ne pas obtenir un contrat, voire d'y renoncer ou restera-t-il dans l'évitement ou le déni de la question ? C'est le signe de la maturité professionnelle que d'oser confronter les interlocuteurs dans l'expression du non-dit, amener à clarifier les points de vue et mobiliser habilement les ressources du contre-transfert pour dépasser le convenu.

Cette problématique est encore aiguisée par la pratique de mise en concurrence des coachs et le recours possible aux manœuvres de séduction qu'il induit.

L'effet modélisant

Cela peut paraître très prétentieux, mais cette assertion trouve sa légitimité dans le fait que le superviseur est supposé disposer d'une grande expérience dans le domaine du coaching, d'un recul sur lui-même et sur son métier, adossé à un travail personnel approfondi.

• Au-delà des méthodes et outils

La transmission s'effectue ainsi au travers des différentes modalités d'intervention du superviseur : dans sa façon de questionner les situations proposées, de prendre en compte les multiples dimensions de l'environnement, d'utiliser ses propres résonances, de donner à voir son propre travail d'élaboration psychique, d'interpeller le coach sur son contre-transfert… Elle constitue ainsi un élargissement progressif des possibilités d'appréhension, pour le coach, des situations et problématiques.

Passer de l'implicite à l'explicite

Ce coach senior me fait part, lors d'une de nos séances, d'une situation en clientèle qui lui apparaît bloquée. En effet, il ne s'imagine pas accepter d'entrer dans l'accompagnement d'équipe proposé par l'entreprise cliente, selon les modalités et objectifs posés par les différents partenaires qu'il rencontre ; la relation avec les responsables du projet s'est ainsi détériorée. Selon son analyse, les acteurs concernés par la négociation ont chacun des attentes et des enjeux implicites qui ne se sont pas exprimés en sa présence lors de leur dernière rencontre et qui sont susceptibles de parasiter la démarche de coaching envisagée en resurgissant dans les séances de coaching, car n'ayant pas été travaillées en amont.

Il s'en veut, se repasse le film de cette rencontre qu'il me détaille comme un scénario de pièce de théâtre et se demande comment il s'est mis dans cette situation de non-explicitation de la demande et des points de vue des acteurs.

Au fil de son discours surgit en moi cette certitude que toutes ses propres interventions et non-interventions n'avaient comme seul but que de conduire à la mise au jour de cette situation de blocage, sans qu'il en soit conscient, ce que je décide de lui restituer : « Au fond, vous avez fait tout ce qu'il fallait pour que cette confrontation latente devienne explicite. »

Cette autre forme de regard sur la situation nous a conduits, outre à proposer un autre cadre pour que les éléments de la confrontation soient posés et dépassés, à interroger la confiance de ce coach dans ses propres résonances et ce qu'elles lui indiquent comme chemin dans la conduite du processus ainsi que ce que, inconsciemment, le système de l'entreprise dans lequel nous sommes immergés en coaching tend à nous faire rejouer.

• Une autorisation implicite

Au fur et à mesure de l'avancée de sa pratique et de l'approfondissement de sa supervision, le coach affermit sa confiance, accepte plus volontiers de ne pas « vouloir savoir trop vite », de faire appel dans une écoute, par moments flottante, à d'autres ressources en lui-même et renforce sa capacité à traiter des situations complexes.

L'appel à cette intériorité au service du processus implique un travail constant sur soi et un abandon progressif des couches de défenses que le coach construit parfois pour assumer l'exigence que constitue la relation à l'autre, dès lors qu'elle n'est plus instrumentale. Ces défenses peuvent prendre la forme d'un repli derrière une méthode qui serait censée dépasser, surpasser les autres, dans l'ajout constant à la « boîte à outil » de nouvelles approches…

• Vers une économie de moyens

Ce qui se joue dans la supervision, c'est aussi la capacité à s'autoriser le silence et l'économie de moyens. Mais il s'agit d'une qualité de silence chargée d'une présence dense, contenante, pleinement incarnée, où le coach se laisse traverser par les émotions et pensées de la personne accompagnée, où il entre en résonance avec ces contenus verbaux et non verbaux.

C'est ensuite de discernement dont le coach doit faire preuve, guidé par le diagnostic préalable de structure de personnalité et de maturité qu'il aura préalablement porté, pour décider de ce qu'il fait des matériaux surgis de son contre-transfert. Entre ce qu'il garde pour lui-même et ce qu'il restitue à la personne accompagnée et sous quelle forme.

L'économie de moyens se traduit par le choix de la piste que le coach va décider de suivre, qui suppose l'abandon, au moins momentané des autres, ce qui suppose d'avoir pu identifier un effet de levier et une possibilité de changement de niveau logique dans la façon d'entrevoir la situation faisant l'objet de la supervision.

• L'espace de la rencontre entre le superviseur et le coach

Ce processus s'inscrit dans l'intersubjectivité, c'est-à-dire dans l'espace de la rencontre entre deux sujets et la mise en action d'une dynamique psychique, fruit du tissage des connexions et des liens entre leurs deux psychés.

> « … Chaque sujet dans sa singularité acquiert à des degrés divers l'aptitude de signifier et interpréter, de recevoir, contenir ou rejeter, lier et délier, transformer et (se) représenter, de jouer avec – ou de détruire – des objets et des représentations, des émotions et des pensées qui appartiennent à un autre sujet, qui transitent à travers son propre appareil psychique ou en deviennent, par incorporation ou introjection, parties enkystées ou intégrantes et réutilisables[1]. »

De ce creuset surgissent des contenus issus d'un autre niveau de conscience, d'un autre niveau de profondeur, et qui, soumis à un mouvement réflexif, à une mise en questionnement, émergent à la conscience et prennent sens. En situation de supervision et à l'instigation du superviseur, c'est la répétition de ce processus qui constitue l'apprentissage d'un autre mode d'appréhension des situations et des relations de coaching. Le processus de transmission relève ici du vécu réitéré de cette dynamique intersubjective « modélisante » quant à la conduite de la relation « coach-coaché ».

Dans ce cadre, la supervision vise le renforcement de la confiance du coach en ses ressources propres au service de cette acceptation d'une plongée dans l'espace de rencontre des psychés respectives du coach et du coaché, puisqu'il s'agit de s'autoriser à se laisser surprendre par ce qui peut en surgir. À cela, cependant, il y a des préalables dont on ne peut faire l'économie et qui constituent des protections tels que la capacité à porter un diagnostic étayé de maturité de la personne accompagnée et d'en déduire les limites du champ de l'intervention et la stratégie correspondante.

1. R. Kaës, *Le Groupe et le sujet du groupe*, Dunod, 1993.

Bibliographie commentée

R. KAËS, *Les Alliances inconscientes*, Dunod, 2009.
René Kaës montre comment, d'une part, ces alliances participent à la structuration psychique de chaque sujet, d'autre part, organisent et fondent les liens qui se nouent entre plusieurs sujets.

G. BONNET, *Le Transfert dans la clinique psychanalytique*, PUF, 2005.
Gérard Bonnet se propose de renouveler l'idée que nous nous faisons souvent du transfert en soulignant le fait qu'il renvoie toujours à l'implication de deux personnes (« le transfert est mis en acte de deux inconscients »). Transfert et contre-transfert sont ainsi indissociables.

Chapitre 11

Les nouveaux territoires de la supervision

Annie Cottet

Comment le coach peut-il faire le coaching du coaching en cours ?
Il recourt à un tiers nommé superviseur. Le choix du terme est juste car le coach et son superviseur interagissent pour éclairer un cran plus haut, avec une focale plus large, le système construit par le coach et son client. Élargir le système, le rendre mobile équivaut à un mouvement de caméra, un déplacement du point de vue et un recentrage du regard. L'utilisation du zoom est requise dans cette instance réflexive du coaching qu'est la supervision.
La séance porte sur un discours triangulaire : le coach parle au superviseur d'une relation entre son client et lui, relation dont le coach fait un récit qui contient le récit du client sur ses propres relations en entreprise. Ce discours triangulaire amorce, entre coach et superviseur, une spirale réflexive de communication centrée sur le récit du récit. En fin de séance, le coach sait quel acte il doit poser ou bien ce qu'il a, ou non, à dire, qui se réfère à un niveau d'abstraction supérieur : l'hypothèse sur ce qui se joue dans le récit du récit.
Cependant, superviser une équipe de coachs s'avère indispensable quand ils interviennent à plusieurs auprès du comité de direction d'une entreprise familiale. Les accompagnements sont également fréquents où l'histoire personnelle du manager et les situations vécues difficilement en entreprise se répondent.
La pratique amène donc le superviseur à articuler la théorie systémique à la théorie psychanalytique et à bien distinguer leurs objets : l'interaction pour l'une, l'intrapsychique pour l'autre. Il s'agit de conjuguer les deux théories sans confusion ni mélange.

La pratique du coaching se complexifie car elle aborde des situations professionnelles globales dans lesquelles les managers accompagnés décrivent des relations professionnelles où le respect des autres ainsi que de l'objet de leur travail entre en jeu, au même titre que la recherche de performance attendue par l'entreprise avec son cortège de conflits ordinaires.

Lorsque les dirigeants se font accompagner, il est fréquent qu'une série de coachings des membres du comité de direction s'enclenche, par désir et par nécessité, en particulier si l'entreprise est familiale.

Enfin, les accompagnements individuels ne sont pas rares, où l'histoire personnelle du manager et les situations vécues difficilement en entreprise se répondent.

Le superviseur se réfère donc, à la fois :

- à la théorie de la communication dans les systèmes humains de Palo Alto, autant dans les jeux relationnels d'entreprise que dans les jeux familiaux ;
- à la psychanalyse, eu égard au registre de l'inconscient mobilisé dans des relations professionnelles à résonance personnelle, où conflit intrapsychique et « conflit ordinaire » se font écho.

La pratique de la supervision amène aujourd'hui à articuler sans les confondre des concepts systémiques à des concepts psychanalytiques, à distinguer les deux théories et leurs deux objets différents : l'interaction pour l'une, l'intrapsychique pour l'autre. Il s'agit de savoir les conjuguer sans les mélanger.

Le système « supervisé/superviseur » ou « l'observateur observé »

Comment le coach peut-il faire le coaching du coaching en cours ? Comment le thérapeute peut-il faire la thérapie de la thérapie en cours ? Tous ont besoin d'un tiers, aujourd'hui couramment appelé superviseur. Le terme choisi est juste car le coach et son superviseur interagissent pour éclairer un cran plus haut avec une focale plus large, le système construit par le coach et son client.

Il s'agit bien d'une question de position d'observation par rapport au système construit par le coach et son client, venu raconter ses relations avec les autres interlocuteurs de son entreprise. Le coach a un pied dans le système « entreprise » et un pied dans la relation de coaching qu'il construit avec son client. Le superviseur, quant à lui, a les deux pieds « dehors », placé dans un autre système constitué du coach et de lui-même.

Coach et superviseur vont ensemble passer d'un système à un autre, enjamber les limites, les frontières qui deviennent mobiles au gré des découpages et redécoupages des systèmes humains évoqués. Élargir le système et le rendre mobile équivaut à un mouvement de caméra, un déplacement du point de vue et un recentrage du regard. L'utilisation du zoom cinématographique de l'image et du son, du plan large au cadrage serré est requise dans cette instance réflexive du coaching qu'est la supervision.

L'interaction entre le coach et le superviseur peut être considérée comme une mise au point progressive de l'image et du son à partir d'un grand angle, d'allers et retours en plans larges et serrés successifs. À un moment de ce réglage, l'image devient claire, l'objet apparaît, il est vu et entendu avec précision, les contours se dégagent, le relief permet de faire apparaître le motif en gros plan sur l'écran.

La séance de supervision s'intéresse à un discours triangulaire dont l'énoncé serait : un manager parle de son entreprise au coach qui parle au superviseur du récit du manager et de ce que lui-même, le coach, observe et pense de ce que le manager lui dit. Face au superviseur, le coach parle d'une relation entre son client et lui, relation dont le coach fait un récit qui contient le récit du client à propos de ses propres relations en entreprise. Ce discours triangulaire amorce entre eux deux, coach et superviseur, une spirale réflexive de communication qui porte sur le récit du récit.

En fin de séance de supervision, le coach sait quel acte il doit poser ou bien ce qu'il a à dire ou non à son client, qui tienne compte d'un niveau d'abstraction supérieur : l'hypothèse sur ce qui se joue dans le récit du récit.

• Un premier contact

Le tableau systémique

Avant de partir en vacances, une jeune femme a pris rendez-vous pour un premier contact de coaching individuel. Après l'entretien, sur le pas de la porte en partant, elle a dit au coach : « Je ne sais pas si le coaching est la bonne solution, j'ai entrepris un début de thérapie que j'ai arrêtée, je pars en vacances, je vais réfléchir. » Après un mois de silence réciproque, le coach se demande : « Dois-je la rappeler ? » Superviseur et coach font de la question que se pose le coach : « Dois-je la rappeler ? », le récit du récit sur lequel inventer l'hypothèse.

L'*hypothèse* est la suivante : la cliente a influencé le coach sur le pas de la porte par les points de suspension de sa dernière phrase. Comme dans une partie de poker,

elle a « misé » en créant un suspens ! La métaphore du poker veut que l'on mise soit pour jouer, soit simplement « pour voir » ! Quelle est alors la *décision* à prendre ? Si elle a « misé pour voir » le coach peut miser à son tour. Il proposera à la cliente « une première séance », ce qui ne veut pas dire qu'il y en aura une deuxième.

La couleur complémentaire psychanalytique

Sándor Ferenczi, psychanalyste élève de Sigmund Freud avec qui il a entretenu une étroite correspondance, a appelé « paroles irruptives », celles que les patients prononcent sur le pas de la porte, sur le point de partir. Il a écrit quelles sont les paroles transférentielles par excellence venues du fin fond de l'histoire infantile. En adoptant le point de vue de Sándor Ferenczi, la relation transférentielle était à l'œuvre dès ce premier contact… suspendu.

Supervision du coaching de Raymond

Il s'agit d'une supervision où la théorie systémique est la seule requise, en un véritable concentré.

• Le contexte

Raymond a une réputation de « manager musclé ». La direction lui avait imposé de prendre en main un magasin déficitaire dont « personne ne voulait ». Raymond y est arrivé au prix d'une plainte contre harcèlement sexuel « blanchie » par les prud'hommes. Les dirigeants lui prescrivent aujourd'hui un coaching dans le but de changer son mode de management. Raymond dit ne pas comprendre les raisons de cette prescription. Par ailleurs, la coach obtient une information cachée à Raymond sur la raison du coaching : il ne doit plus faire peur. La DRH intervient auprès de la coach pour lui rappeler l'exigence de résultats et le risque qu'elle se « laisse séduire » par Raymond.

• Le récit de la coach en supervision

Ce coaching est présenté « en force » : s'il marche, l'entreprise en prescrira d'autres. La coach sent qu'elle se met à tenir un double langage, l'un avec le manager, l'autre avec la DRH. La coach note : « Dans cette entreprise, je dis des choses pas vraies. »

Elle recommandera à Raymond en prévision d'une réunion : « Écoutez au lieu de parler », conseil qui sonne comme : « Ne parlez pas ! » En effet, le manager a tendance à vouloir comprendre ce qu'on lui reproche. Il pose des questions, se laisse enfermer dans des propos flous et le dialogue tourne à son détriment.

Superviseur et coach s'entendent sur le « récit du récit » qui se résume à la position d'avocat que prend la coach face à Raymond placé en position d'accusé. **Première hypothèse :** le système fonctionne en réunion comme l'instruction d'un procès. La DRH appellera la coach après la réunion pour dire que « Raymond change, il a été sincère ». Dans la foulée, elle enverra à la coach des documents attestant que l'entreprise avait eu raison d'avoir demandé au manager de changer, des documents en preuve de bonne foi.

• Explication

La mise au point : élargissement de la focale et recentrage du regard.

Les mots clés :

- intrusion, espionnage, haute surveillance, suspicion ;
- faire semblant ;
- double langage : « ne pas dire vrai » ;
- Raymond ne comprend pas ce qu'on lui reproche ;
- Raymond change : « Il a été sincère » ;
- sincérité du propos : avant la réunion, Raymond n'était pas sincère, il mentait ;
- la pile de documents : preuve que l'entreprise a dit la vérité, n'a pas menti.

Deuxième hypothèse : un clivage est actif dans l'équipe. Les uns détiennent la vérité alors que les autres mentent. Qui ment ? Qui dit vrai ? Qui a raison contre les autres ? La coach en position d'avocat ne voulait pas que Raymond parle en réunion : cette injonction le mettait hors du champ où mensonge et vérité s'affrontent par personnes interposées.

Quelle décision prendre ? Lors de la réunion tripartite finale, Raymond racontera son expérience du coaching plutôt que de faire un bilan, une manière de parler sans vérité ni mensonge, un mode d'expression subjectif qui échappe au clivage entre tort et raison.

La théorie systémique permet d'identifier le jeu toxique pour mieux refuser d'y jouer. Le changement a lieu car Raymond a accepté de jouer contre le jeu et non pas contre les joueurs.

Supervision du coaching des dirigeants d'une entreprise familiale

• Face à un système familial dirigeant, un système de coachs

Les séances de supervision regroupent les trois coachs qui interviennent auprès de différents dirigeants. Les coachs regroupés en équipe permettent une supervision globale. Les coachs forment le système intervenant d'un côté, et la famille d'entrepreneurs forme le système dirigeant de l'autre. La supervision du système de coachs permet seule une analyse très rapprochée des enjeux croisés de la famille et de l'entreprise. Cette supervision globale permet d'avoir une vue en trois dimensions du problème : le récit croisé des coachs dans le système familial dirigeant par trois points d'entrée différents.

• L'histoire et le contexte

L'histoire de l'entreprise familiale se situe sur trois générations. « AB » a été fondée il y a une cinquantaine d'années par le grand-père et le père, qui lui-même a deux fils : Henri et Serge. « AB » a été fondée par un binôme « père-fils » qui a dirigé l'entreprise de longues années. « AB » est actuellement en pleine expansion alors qu'Henri est intégré au comité de direction et que Serge, après avoir occupé le poste de direction d'une filiale à l'étranger, est revenu en France. Le grand-père n'est plus aux commandes. Le père, sexagénaire, dirige. Il veut prendre sa retraite sans y arriver. Il est le président de la holding qui contient la partie internationale et Henri, fils aîné, est le directeur général de l'entreprise « France ».

• Supervision familiale de la direction de l'entreprise

La coach, appelée par Henri pour l'accompagner, est confrontée à une entreprise où les tensions relationnelles sont fortes, où l'exclusion est un mode de fonctionnement habituel et radical quand un collaborateur pose problème, où l'impression d'être sans cesse au bord d'un risque de séparation est constante.

Un séminaire *outdoor* proposé récemment par Henri prévoit une escalade de nuit accompagnée par un coach sportif. Dans cette perspective, le climat de risque qui diffuse dans l'entreprise est pris au sérieux par le système « superviseur/supervisé ». Superviseur et coach envisagent donc une stratégie relationnelle à mettre en place avec Henri pour inclure le coach sportif dans le dispositif. Elle va donc proposer à Henri de préparer « tous ensemble » ce séminaire *outdoor*. La coach ne se situe pas en adversaire du coach sportif, mais comme la coach qui englobe l'activité préparée par Bob (le coach sportif) dans un programme de direction plus vaste.

« La règle en thérapie familiale est de reconnaître et resserrer l'unité familiale. »

La transposition de la règle en entreprise revient à ce que le système constitué du dirigeant et des coachs soit unifié. La proposition de la coach vise l'unité du système. Il s'agit de créer les conditions pour intégrer le coach sportif dans le « système dirigeant », de façon à contenir le danger de rupture qu'il représente en incarnant le risque physique dans l'entreprise.

• La relation père/fils et la relation fraternelle

Le père se donne trois ans pour partir, Henri lui donne un an. Rappelons que l'entreprise fonctionne à l'exclusion. La problématique de management du « dedans/dehors » apparaît au sein de la famille : si le trio du père et de ses deux fils doit se transformer en binôme suivant le modèle fondateur, le système familial fonctionne en excluant un de ses membres. Le coach de Serge, le frère cadet, nous apprend qu'il n'a trouvé qu'une place au milieu d'un espace paysager, où il dépérit en dehors du binôme de direction « père-Henri ». Serge se montre effacé, mal à l'aise, en souffrance. Il ne quitte pas l'entreprise sans avoir pour autant une place de pouvoir équivalente à celle d'Henri. Il se montre discret, différent, il n'est pas du tout le rival ni le concurrent de son frère, cependant il paraît *exilé*.

Le *symptôme familial* dans l'entreprise nous apparaît clairement. Nous voyons maintenant le fonctionnement initial de l'entreprise comme le déplacement du symptôme familial : couper, exclure tout membre de l'équipe qui pose problème, à défaut de ne pouvoir se séparer du second fils dirigeant sans pour autant trouver à l'intégrer.

• Thérapie familiale d'entreprise : les étapes du changement

Le binôme fondateur est constitué du grand-père et du père, filiation père-fils directe et unique. Le trinôme du père et ses deux fils ne fonctionnerait qu'au prix d'une coupure avec le deuxième fils, Serge, qui ne peut être « séparé » de la direction de l'entreprise sans casse familiale. Si le père quittait l'entreprise pour la laisser à ses deux fils, le binôme horizontal constitué des deux frères serait contraire au modèle fondateur transgénérationnel. Pour autant, le père ne semble pas pouvoir fonctionner en trio, déléguant à ses deux fils une position de pouvoir équivalente.

Le coaching sous forme de thérapie familiale des dirigeants

Henri, en quête de parité vis-à-vis de son frère, appelle Serge au téléphone fréquemment, pour l'informer et l'inclure dans un duo de direction officieux. Quant au père, il a « élu » depuis quelque temps, en marge du comité de direction, un fils adoptif, une sorte de « troisième fils héritier » en la personne d'un jeune *middle manager*.

Cette information récente, restée inutilisée jusque-là, peut maintenant être comprise : se pourrait-il qu'adopter un troisième fils extérieur à la famille soit la solution dans l'esprit du père ? Les binômes fraternels pourraient fonctionner souplement à « composition variable » dans un espace à trois dimensions, comme il y a maintenant « trois fils » et trois générations. Nous assistons ainsi à l'élargissement du système et nous recentrons notre regard.

La solution du père et l'hypothèse en trois dimensions

Décomposer et recomposer les configurations internes du système fait partie d'un processus indispensable à l'adaptation des familles et des entreprises pour garder l'équilibre. L'intégration du « troisième fils » dans le système de direction en période de transmission produit un effet de vérité. Démultiplier les possibilités de binômes à géométrie variable *et* à rythme variable fonctionne. Si le « tiers fils » adopté par le père permet d'articuler plusieurs binômes de direction, le temps apparaît comme une dimension du changement dans laquelle Serge peut s'inscrire par rapport à Henri : il « se cale » sur le long terme.

Pour conclure, nous dirons que le système « superviseur/supervisé » doit régler la focale en intégrant toutes les informations disponibles indispensables pour obtenir une « image nette » en rendant le récit du récit exhaustif.

Le coaching de Claire : supervision intrapsychique et systémique

Cette supervision articule les deux approches : psychanalytique et systémique.

La contradiction initiale

La manager coachée, Claire, exerce son métier d'infirmière dans une institution de soins catholique. Claire prend une responsabilité nouvelle et sa hiérarchie lui prescrit un coaching qu'elle accepte pour l'accompagner dans sa prise de poste. Il s'agit pour elle de prendre un premier poste de management qui s'avérera difficile à tenir mais selon ses propres mots : « Elle veut y arriver. » Elle dit qu'elle « va craquer » mais qu'elle « veut continuer ». « Comment faire pour ne pas craquer ? » demande-t-elle à son coach. « Est-ce que j'ai bien fait de prendre ce poste, ai-je fait une erreur en prenant cette responsabilité ? » demande-t-elle à sa hiérarchie. Claire questionne sa compétence et se plaint à sa hiérarchie « d'avoir peur de ne pas y arriver ».

Penchons-nous sur l'histoire personnelle de Claire, fille et épouse… Lors d'une séance sur son histoire de vie, Claire dit à son coach qu'elle a été la fille préférée de son père. Alors que sa mère était décédée, elle s'est occupée de ses frères et sœurs ainsi que de son père.

Le coach, positionné sur le versant psychanalytique, commente : « Claire semble se tromper de rôle, l'institution lui demande d'être dans une fonction paternelle, et elle, elle veut être mère ! »

L'hypothèse sur le versant systémique s'énonce ainsi : l'institution dit qu'elle croit en elle, mais qu'elle souffre trop sur ce poste. Or, Claire veut exercer ce poste de management, même si elle en souffre.

• Élargissement de la focale et recentrage du regard

Comment rendre compte des comportements contradictoires de Claire si ce n'est :

- en prenant le contexte religieux de l'institution de soins comme fil conducteur du côté systémique ;
- en prenant l'expérience personnelle de Claire dans son histoire familiale du côté psychanalytique.

Claire se plaint à sa hiérarchie qui croit en elle, comme à son accompagnateur qui l'aide dans sa prise de fonction managériale car elle ne veut pas s'y soustraire. Elle le dit elle-même : « J'ai fait une erreur en prenant ce poste, ça me coûte, c'est difficile, je souffre mais je veux aller au bout. » La métaphore qui se décline logiquement dans une institution catholique pour rendre compte de l'attitude de Claire est celle d'une épreuve qui consiste à porter sa croix comme Jésus-Christ en donne l'exemple sacrificiel.

L'hypothèse croisée peut alors s'énoncer : Claire prend ce poste comme une épreuve et elle n'entend pas interrompre l'épreuve car la souffrance en est constitutive. Ce qui résume la globalité personnelle et professionnelle du problème de Claire s'énonce sur le versant psychanalytique. Tout se passe comme si Claire s'était adressé une injonction à elle-même : « Tu réussiras à ce poste dans la souffrance. »

Claire sera bien la mère de son équipe.

Bibliographie commentée

M. GOUTAL, *Du fantasme au système*, ESF, 1985.
Michel Goutal articule avec maestria les concepts analytiques et les concepts systémiques, en montrant en particulier comment le mode de pensée de Sigmund Freud s'avère fondamentalement systémique.

F. BALTA, J.-L. MÜLLER, *La Systémique avec les mots de tous les jours*, ESF, Guides Cegos, 2009.
C'est avec modestie que les auteurs mettent en œuvre, dans l'écriture elle-même du livre, le mode de pensée systémique.

Chapitre 12

Supervision et concept de résonance

François Balta

Un modèle de supervision de groupe centré sur la difficulté de l'accompagnant est présenté dans ce chapitre. Les outils utilisés ont été développés à partir d'une vision systémique, en particulier les notions de circularité, de cadre et de résonance. Quelques exemples illustrent ce type de supervision qui vise à développer la compétence professionnelle des intervenants, en transformant la difficulté rencontrée en ressource pour l'intervention.

Dans ce chapitre, nous souhaitons présenter un modèle de formation/supervision ouvert aux professionnels de l'accompagnement, quelle qu'en soit l'appellation : coaching, thérapie, travail social, accompagnement éducatif, médiation, relation d'aide, management, etc. Un travail de supervision du travail clinique est nécessaire, voire impératif en ce qui concerne le coaching, car les formations sont parfois d'une telle brièveté que cela exclut la possibilité d'être compétent en un tel temps, pour autant qu'on le soit définitivement un jour…

« Le modèle présenté se veut "systémique" dans le sens où il repose sur une représentation relationnelle de nos existences. »

Notre culture et nos formations nous invitent à penser l'individu, pour divisé qu'il soit, en tant qu'unité séparée, isolable. Selon cette vision, un individu « contient » des qualités, des défauts, une histoire, des projets, un inconscient (aux formes diverses selon les écoles). Tout cela lui appartient en propre et peut faire l'objet d'un examen, d'une analyse, d'une mesure, d'une typologie… et d'une éventuelle correction ou modification. Les relations ne viennent qu'en second. Comme si cet individu pouvait choisir d'en avoir ou pas ! Comme s'il était libre de s'en passer, même s'il a des choix pour les établir et les entretenir…

Ici, nous adoptons un point de vue très différent : aucun individu ne peut exister en dehors d'un flux permanent, sans cesse renouvelé, d'échanges portés par des relations qui le font exister en même temps qu'il fait exister le monde dans lequel il vit. Ce flux – un processus – ne permet aucune coupure entre l'homme et le monde, mais seulement une articulation entre éléments qui se différencient en existant, qui existent en se différenciant. Ainsi, pour prendre un exemple d'allure paradoxale, être isolé, c'est s'isoler. C'est-à-dire entretenir activement des stratégies d'éloignement, de soi vis-à-vis des autres, des autres vis-à-vis de soi. L'autre avec lequel on évite l'échange est en permanence présent dans cet évitement. Nous ne sommes pas dans un choix *on/off*, mais dans un processus qui implique actions et réactions d'un ensemble d'acteurs.

C'est donc à partir de cette lecture relationnelle que s'effectue notre recherche. Nous détaillerons davantage plus loin les trois points sur lesquels se concentre la responsabilité de l'accompagnant en fonction de cette vision processuelle :

- la manière de recevoir les informations ;
- le choix de l'action ;
- la prise en compte des effets de cette action.

Nous exposerons d'abord le cadre du travail proposé, puis trois des concepts de base à partir desquels il se fait. Nous illustrerons cette pratique par quelques

exemples. Nous appellerons « accompagnant » le professionnel et « consultant » le ou les demandeurs, l'asymétrie de ces appellations voulant refléter à la fois l'asymétrie des positions dans une relation d'aide et souligner le caractère actif de chacun dans cette relation.

Proposition de travail : un développement centré sur la dimension professionnelle

Mélange de formation et d'analyse de pratique, la proposition faite est de développer chez les accompagnants qui le souhaitent l'apprentissage et l'utilisation des principes et outils de l'approche systémique, dans le contexte de leur activité professionnelle quotidienne. Cela relève à la fois d'un processus de formation/acquisition de connaissances et de développement de compétences professionnelles qui ne vont certainement pas sans modifications personnelles. La méthodologie employée, en s'appuyant sur le développement des compétences professionnelles, n'a pas besoin d'entrer dans la dimension « histoire personnelle » de l'accompagnant. Cela permet de ne pas transformer ce groupe de travail en groupe de thérapie, tout en favorisant la remise en question et le développement de chacun.

Il s'agit d'un travail en groupe, avec des professionnels relevant de champs différents, présentant donc des pratiques hétérogènes. Cette diversité permet d'appréhender comment le cadre de travail, construit à partir de la rencontre d'une offre d'aide particulière et d'une demande singulière, modifie la manière de faire vivre les principes très généraux de l'approche systémique.

L'engagement implique dix séances sur un an, réparties en sessions mensuelles de quatre heures. Le nombre de participants est limité à huit.

Les règles du groupe sont classiques :

- *confidentialité*, « ce qui est entendu dans le groupe ne se répète pas à l'extérieur du groupe » ;
- *restitution*, « ce qui est dit à propos du groupe, à l'extérieur du groupe, doit être redit dans le groupe » ;
- *confrontation*, « lorsque l'on dit quelque chose dans le groupe, on accepte que les autres y réagissent » ;
- *bienveillance*, « lorsque l'on réagit à ce que quelqu'un apporte, on le fait dans le respect de la personne, et pour comprendre son apport ; on discute des faits, outils, concepts, stratégies… non de la personnalité ou des valeurs du participant ».

• Partir de la difficulté de l'accompagnant

L'objectif est de *transformer cette difficulté en ressource*, dans le respect de la légitimité et de l'éthique de l'intervention. On voit donc qu'il n'y a pas nécessairement d'exposé du cas apporté, ou seulement d'une manière très partielle, puisqu'il s'agit de travailler à partir de la difficulté du professionnel.

Les informations initiales considérées comme pertinentes sont :

- la définition, si possible en une phrase, de la *difficulté* rencontrée par l'accompagnant ;
- quelques précisions sur le *cadre explicite* de son travail : nombre de séances ? fréquence et lieu des rencontres ? intervention ou non d'un tiers – commanditaire, payeur, institution – dans ce travail ?
- quelques informations minimales sur le cas : *âge et sexe* du ou des consultants, demande initiale telle qu'elle a été formulée, *objectif initial* affiché du travail.

• Pourquoi ces informations d'emblée plutôt que l'histoire du problème ?

La personne en supervision, comme l'accompagné, ne peut, bien sûr, qu'apporter les éléments de l'histoire qui correspondent à son point de vue sur l'existence du problème. Le laisser les accumuler, c'est s'exposer à entrer dans une escalade symétrique inutile[1]. En effet, une fois un point de vue développé et argumenté, il est difficile de le remettre en question sans que cela ne soit vécu comme un conflit de points de vue. Il est donc plus intéressant de rechercher *des* informations sur la situation, pas à pas, de manière à (re)construire dans cette recherche même une redéfinition du problème, de coconstruire ainsi une vision différente de la situation qui semblera s'imposer d'elle-même, sans affrontement.

Âge et sexe permettent d'avoir une idée des problématiques de développement liées à ces éléments : on n'est pas confronté aux mêmes difficultés à 14 ans, à 32 ou à 59, et selon que l'on est homme ou femme, en couple ou célibataire, avec ou sans enfant, etc. La notion de « cycle de vie », pour générale qu'elle soit, permet de contextualiser la situation du consultant, ne serait-ce que pour, à un moment ou à un autre dans le travail, souligner et soutenir son histoire singulière confrontée à l'histoire sociale dominante, telle qu'en parle Michael White[2].

1. F. BALTA, J.-L. MULLER, *La Systémique avec les mots de tous les jours*, ESF, Guides Cegos. 2005. (Cf. les notions de définition de la relation et d'escalade symétrique.)
2. M. WHITE, *Cartes des Pratiques narratives*, Satas, 2009.

La *demande initiale* permet de tenir compte, dans les réponses apportées, du niveau d'acceptation possible d'une aide. Il s'agit là d'un point inspiré de l'approche orientée vers les solutions, une des théories qui a travaillé cette question[1]. Sommes-nous face à une relation sans engagement, présence obligée par un envoyeur absent ? Une plainte excluant toute solution *a priori* ? Une demande de conseil ouverte à des essais ? Une demande de soutien d'une réflexion commune responsable ? Les réponses de l'accompagnant devront tenir compte de cette dimension de manière à répondre au bon niveau et tenter de faire évoluer la relation vers une coopération respectueuse des possibilités et des responsabilités de chacun.

L'objectif initial est noté tel qu'il est formulé spontanément par le consultant. Le noter ainsi permet de ne pas oublier sa vision initiale du problème, et de mesurer le travail à faire pour rendre cet objectif « travaillable », c'est-à-dire orienté vers un objectif à atteindre – et non pas quelque chose à supprimer – ainsi que dépendant du consultant dans sa mise en œuvre – et non lui échappant car dépendant principalement d'autres acteurs de la situation.

Ces éléments permettent d'avoir une idée assez précise des interventions permises, légitimes ou non, et donc déjà de dégager les points sur lesquels l'accompagnant doit focaliser son attention.

Cadre explicite et cadre implicite

• Une définition du cadre

Le cadre est ici défini comme l'ensemble des moyens nécessaires à l'accompagnant pour pouvoir effectuer son travail, c'est-à-dire aider à aller concrètement de la demande à l'objectif. À partir de cette définition, on doit distinguer cadre explicite et cadre implicite.

• Le cadre explicite

Il s'agit de la partie contractuelle du cadre : objectifs, lieu, fréquence, horaires, durée, prix et paiement des rencontres, restitution, évaluation du travail, etc. Il peut faire l'objet d'une convention écrite et signée par les divers protagonistes du coaching.

1. M.-C. Cabie, L. Isebaert, *Pour une thérapie brève. Le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie*, Erès, 1997.

Philéas et Jean le retardataire

Philéas, coach jeune dans le métier mais d'une grande expérience de l'entreprise en tant qu'ancien DRH, souhaite parler de ses difficultés avec Jean, 33 ans, cadre prometteur que son N+1 lui demande d'accompagner pour qu'« il développe son potentiel de manager et qu'il apprenne à déléguer ». Le superviseur entame la conversation :

« Alors Philéas, quelle est ta difficulté avec Jean ?

– Nous arrivons à la quatrième séance – sur dix prévues – et les trois dernières fois, soit Jean est arrivé très en retard, soit il a fait déplacer le jour du rendez-vous au dernier moment… et est arrivé quand même très en retard pour le rendez-vous convenu.

– Qu'as-tu fait par rapport à cela ?

– Rien la première fois, mais j'ai quand même fait durer la séance comme s'il était arrivé à l'heure. La seconde fois je lui ai fait remarquer que cela diminuait le travail possible tout en travaillant un peu plus longtemps que l'heure prévue, et la dernière fois je lui ai fait remarquer qu'il m'était très difficile de travailler dans ces conditions, que nous avions un contrat…

– … Et que si ça continuait, tu arrêterais ?

– Tout à fait. Nous nous sommes mis d'accord sur des séances de deux heures et avions fixé un calendrier précis.

– Quel est *ton* problème par rapport à ce non-respect du contrat ?

– J'ai le sentiment que je ne peux pas faire correctement mon travail. »

Un participant intervient alors : « Il n'est peut-être pas vraiment motivé par ce coaching ? » Le superviseur reprend sa conversation avec Philéas :

« En tout cas, il est motivé pour arriver en retard ou renégocier les heures de rendez-vous. C'est-à-dire qu'il attaque le cadre convenu. Comment vas-tu réparer ce cadre plutôt qu'abandonner ou l'obliger à faire ce qu'il ne peut visiblement pas faire, c'est-à-dire le respecter ?

– … ?

– Réparer le cadre, c'est réintégrer les attaques qu'il subit. Il faut donc décrire à nouveau ces attaques d'une manière telle qu'elles deviennent de fait une participation à la résolution du problème posé, dans la demande initiale.

– Tu veux dire relier ces changements de rendez-vous et ces retards au développement de son potentiel de manager et à son apprentissage de la délégation ?

– Exactement… et de transformer ces attaques en actes de coopération.

– … ?

– Plutôt que de le faire rentrer de force dans le cadre convenu, que se passerait-il si tu requalifiais chacun de ses retards comme l'illustration claire de ses difficultés à organiser sa délégation, à gérer son agenda correctement ? Si tu pointais que réduire la durée de ses séances – du reste, ce n'est pas parce qu'on commence en retard qu'on ne doit pas finir à l'heure – est un indicateur utile et probablement fidèle pour mesurer ses progrès vers l'objectif de ce coaching ? Comment te sentirais-tu en lui disant cela ?

– Soulagé, beaucoup plus confortable. Dans ce cas, il participe de toutes façons, qu'il vienne ou pas, qu'il soit en retard ou pas. Et je ne m'obstine pas à contrôler ce qui n'est pas de ma responsabilité.

– Exactement. Ta responsabilité est de restaurer le cadre convenu, de le mettre au service du travail à accomplir, non d'en être le gendarme autoritaire. Souhaites-tu aller plus loin ?

– Non, c'est OK pour moi. Je pense pouvoir me débrouiller avec les non-respects du contrat de Jean. »

• Le cadre implicite

Il concerne la posture attendue de l'accompagnant. Celle-ci présuppose l'acceptation inconditionnelle du consultant (*et* des personnes impliquées dans ses relations). C'est souvent à travers la difficulté pour l'accompagnant à ressentir authentiquement cette acceptation inconditionnelle – et qui, bien sûr ne peut être ni imposée ni spontanément permanente – que le travail va se bloquer. À l'accompagnant de restaurer le cadre implicite de la bienveillance, indispensable pour établir et maintenir alliance et soutien, eux-mêmes ingrédients indispensables pour progresser ensemble.

Cette bienveillance ne repose pas sur un « humanisme » généreux ou idéaliste, mais sur la nécessité du travail à accomplir. Il s'agit de développer une compétence à modifier son point de vue, à faire évoluer sa compréhension de la difficulté vécue pour l'accepter comme utile et même bienvenue, indispensable au

travail. Elle est un « cadeau » dans la mesure où elle va permettre au travail de se faire. Cela n'exclut aucune exigence, et conduit même, parfois, à être plus intéressé au bien-être de son interlocuteur que lui-même ne l'est.

Armande et son impuissance agressive

Armande anime un groupe de formation au jeu théâtral, parallèlement à son travail de coach. Elle souhaite aborder une difficulté répétitive qu'elle rencontre dans son animation vis-à-vis d'un participant. C'est d'autant plus d'actualité qu'elle doit, le soir même, avoir une nouvelle séance de travail avec ce dernier. Elle prévoit de se retrouver dans le même état d'énervement et d'impuissance ; le problème dure depuis plus d'un an. Le superviseur engage la conversation :

« Quelle est ta définition de ta difficulté ?

– Je ne supporte pas ce type de personne. Distant, pas clair dans ses attentes, ni dans son positionnement vis-à-vis de moi : il joue un rôle. Il minimise mes propos, les ignore parfois, ironise, ou les tourne dérision.

– Et quelle est ta difficulté face à ce comportement ? Comment réagis-tu ?

– Je me sens impuissante. Je lui propose des exercices pour qu'il change d'attitude. Je me démotive. J'en arrive à penser que ce serait mieux qu'il parte… »

Le superviseur s'adresse alors au groupe : « Que retenez-vous de ce qui nous est dit, et dans quelle direction avez-vous envie d'aller ? » Un premier participant répond : « Armande nous dit que c'est répétitif. J'irai chercher ce qui, dans son histoire, justifie cette réaction répétitive qui visiblement lui appartient… » Le superviseur rétorque : « Et nous trouverions certainement des expériences passées en accord avec cette difficulté et qui la justifieraient. Mais cela risque de nous éloigner de notre légitimité à l'aider : faire avec ce participant particulier, et non traiter une supposée névrose personnelle… » Un second participant suggère l'idée d'« en savoir plus sur ce participant, ses objectifs, son histoire ; est-ce qu'Armande a davantage d'informations à son sujet ? ». Le superviseur rebondit sur ce point et engage de nouveau la conversation avec Armande :

« Nous sommes souvent tentés de croire que davantage d'informations nous sauvera. Partons de l'idée que nous avons toujours suffisamment d'informations, ou en tout cas de quoi travailler. Le problème est de penser l'information que nous avons, pas d'en accumuler en croyant que, sous le poids des données, une pensée géniale va surgir d'elle-même. »

Dans ce qu'Armande nous dit, à quoi ai-je été sensible ? À de petites discordances, de petites incohérences. Ce sont ces choses-là que nous devons repérer et penser. Car elles nous signalent un manque de pensée de notre part, et une porte d'entrée vers une représentation de la vision du monde de notre interlocuteur.

Armande nous dit que ce participant vient régulièrement depuis un an. Pourquoi tant de persévérance si son dénigrement est sincère ? Pourquoi tant d'attachement à un cours qu'il semble rejeter ? D'autre part, Armande nous dit qu'« il joue un rôle ». C'est quand même la moindre des choses dans un cours de théâtre ! Maintenant, si nous considérons que ton émotion, Armande, ton impuissance fait partie de son problème à lui, comment peux-tu voir la situation ?

« Je le vois comme quelqu'un qui n'est pas sûr de lui. Il a peur de sortir de ce qu'il connaît et se réfugie dans son rôle de personnage ironique, sur la défensive.

– Et ce que tu fais produit quel effet ?

– Ça l'oblige à être encore plus sur la défensive. Je veux qu'il change, qu'il affronte l'inconnu…

– Et ça marche ?

– Non… il fait plus de la même chose, et moi aussi.

– Comment peux-tu utiliser le rôle qu'il joue comme point de départ, et le requalifier comme une peur assez partagée, donc acceptable. Je te demande d'y réfléchir tranquillement. »

Cet exemple nous amène à une première remarque : la plupart du temps, sauf demande contraire de l'accompagnant, nous n'élaborons pas une stratégie précise. En effet, celle-ci pourrait se révéler contre performante si, en situation, la personne ne réagissait pas comme espéré. Il vaut mieux d'ordinaire laisser place à une marge d'improvisation. Ou alors, nous travaillons plusieurs scénarios possibles.

Précisons que lors de la séance suivante, Armande nous a rapporté que le soir même elle n'était ni dans le même état d'esprit, ni dans les mêmes émotions. Elle a abordé son participant avec humour, lui demandant, à l'occasion d'une improvisation, de « jouer la personne critique, sur la défensive », ce qu'il a fait avec beaucoup de spontanéité, de créativité et d'humour ; que cela a été la première fois où elle l'a vu se détendre, « se lâcher ». C'est aussi la première fois qu'elle a eu le sentiment qu'il faisait partie du groupe et se rapprochait des autres.

Dans la plupart des cas supervisés, il y a à l'origine des difficultés rencontrées par l'accompagnant :

- soit un problème de cadre explicite mal défini ou non respecté ;
- soit de cadre implicite émotionnellement mis à mal.

Les principes de base utilisés

Dans les limites de cet exposé, nous insisterons sur trois concepts particulièrement importants qui guident notre approche de la supervision.

• La circularité

À la vision classique qui invite à rechercher la cause, l'origine du problème pour la traiter, la vision circulaire nous invite à repérer *le processus* qui aboutit à l'émergence d'un problème particulier. Ce processus relève toujours des influences réciproques des acteurs impliqués par la situation, ainsi que de nombreux autres éléments contextuels. Dans cette situation, chacun est à la fois, en même temps, actif et agi. Chacun influence, et est influencé. Le respect de cette double lecture est la base même d'une lecture complexe, et non nécessairement compliquée.

Ce contexte de circularité permet de définir précisément les zones de responsabilité et d'action de chacun des partenaires de la relation ce qui, pour l'accompagnant, se résume à trois points/moments :

- le choix de l'action en réponse à un stimulus venu de l'extérieur ;
- la manière de recevoir ces stimulations, c'est-à-dire la façon de les interpréter, souvent immédiate et considérée comme « évidente » ;
- la prise en compte des effets de sa réponse, c'est-à-dire la prise en compte de la réaction à son action, la rétro-action.

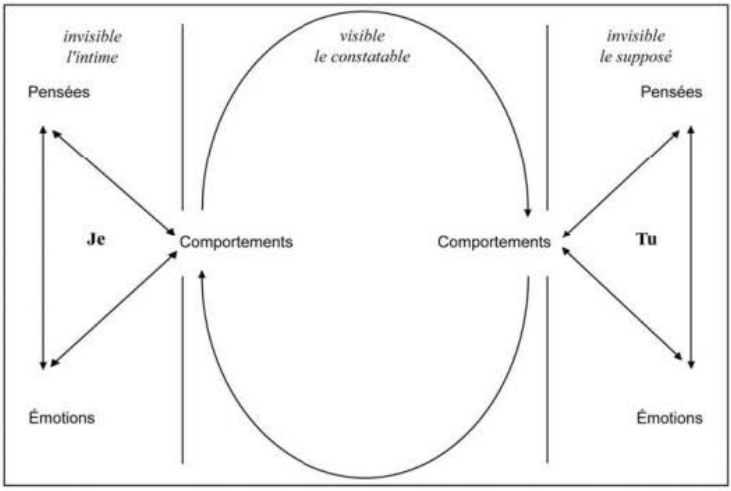
Cela suppose de ne plus lire son action en fonction seulement de ses propres intentions et de ses présupposés théoriques, mais en tenant compte du résultat

constaté. C'est essentiellement sur ces trois points que se situe l'intervention de supervision. Dans une vision stratégique, on insistera probablement davantage sur le premier, tandis que dans un travail sur les résonances, on utilisera plutôt les deux derniers.

La circularité en un schéma

Tout comportement s'insère dans le contexte d'autres comportements qui le précèdent et qui le suivent. Il synthétise nécessairement et à chaque instant : attentes, désirs, stratégies, anticipations, valeurs, émotions, impressions et pressions, conscient et inconscient.

Figure 1 – La circularité



- *Pensées* = cognitif, images mentales, dialogue interne, valeurs affichées, projets, besoins identifiés par la personne.
- *Émotions* = ressentis, impressions, sensations, état physique, besoins ressentis, tels qu'identifiés et nommés par la personne.
- *Comportements* = ce qui est visible, audible, constatable, enregistrable par une caméra ou/et un magnétophone : les « faits ».

Les pensées et émotions ne sont pas accessibles directement par le vis-à-vis, mais déduites de ce qu'il perçoit. Pour chacun, les liens entre les trois pôles (Cognition/Émotion/Conation) sont forts et « évidents » alors qu'ils sont différents d'une personne à une autre.

• Problèmes du consultant et problèmes de l'accompagnant

Dans la relation d'aide, la rencontre est motivée par l'existence d'un Problème, c'est-à-dire une situation jugée insatisfaisante qui doit changer. C'est donc ce Problème qui va structurer les échanges entre consultant et accompagnant. Il est logique que ce Problème génère chez le professionnel des *problèmes* qu'il repérera à des niveaux particuliers (émotionnels, conceptuels, stratégiques, etc.). Nous écrirons Problème (P) avec une majuscule pour désigner la situation apportée par le consultant, et problème (p) avec une minuscule la difficulté rencontrée par l'intervenant.

Notre première hypothèse est que p a nécessairement à voir avec P, ce qui est généralement admis. La seconde, plus rarement évoquée, est que, de même que P induit p, si l'accompagnant résout p, il aide indirectement le consultant à trouver ses solutions à P. Ainsi, le rôle de l'accompagnant n'est pas de trouver des solutions à P, à la place des gens qui lui demandent de l'aide, mais de traiter p au fur et à mesure que celui-ci se produit et évolue. Avec une contrainte forte qui est de ne pas compter sur la disparition de P pour voir disparaître p. Ainsi, chacun travaille là où il a réellement une responsabilité et un pouvoir, c'est-à-dire sur *sa* manière de voir et de réagir à la situation. L'hypothèse derrière cette contrainte est donc que si l'accompagnant reconstruit en permanence une situation de confort contenant l'inconfort crée par p (lié à P), il remet nécessairement en circulation des solutions (s) qui soutiendront le consultant pour trouver sa Solution (S). Cette conceptualisation est directement inspirée du travail de Mony Elkaïm sur le concept de résonance[1].

• « Possibilité de changement et obligation de changement[2] »

Comme nous venons de l'écrire, il est essentiel que l'accompagnant ne soit pas dans la situation d'attendre le changement de son consultant pour se sentir « bien ». Il doit faire face aux déséquilibres qu'engendre le contact avec les souffrances d'autrui. Loin d'y être indifférent, ou d'afficher une neutralité réelle ou de façade, c'est dans sa manière d'y répondre qu'il offrira le soutien nécessaire et ouvrira un espace de possibilités de changement. La vision en termes systémiques

1. M. ELKAÏM, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 1989.
2. M.-C. CABIE, L. ISEBAERT, *Pour une thérapie brève. Le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie*, Erès. 1997.

propose de comprendre toute situation Problème comme la résultante collective de tentatives combinées de solutions individuelles qui aboutissent à un résultat insatisfaisant dénommé « Problème » par les personnes mêmes qui ont participé, en toute bonne foi et au nom des valeurs qui les animent, à le construire.

Pour insatisfaisant et coûteux que soit ce résultat, il n'en est pas moins l'expression des valeurs qui donnent sens à la vie des personnes qui le subissent. Vouloir leur retirer ce résultat, c'est négliger ce qui s'exprime à cette occasion, et prendre le risque de les confronter à nouveau aux difficultés originelles qui sont, à cette occasion, passées au second plan.

Construire un contexte de possibilité de changement suppose, de la part de l'accompagnant, de requalifier cet état Problème comme n'étant pas seulement un Problème, et méritant d'être conservé tant que mieux n'aura pas été trouvé. En effet, puisqu'il est le résultat des efforts de tous, il ne peut pas être considéré comme un corps étranger qu'il suffirait d'enlever pour retrouver la santé.

C'est cette compétence à s'utiliser comme contexte de changement possible qui est visée par le type de supervision proposée ici.

Athéna et le désordre de son fils adolescent

Il arrive que nous abordions dans ces groupes des problèmes qui ne sont pas liés à une situation de demande professionnelle, mais qui pourraient aussi bien s'y rencontrer. Ainsi, Athéna est arrivée à la séance, énervée par une dispute récente avec son fils adolescent « qui ne range rien ». Son superviseur l'interroge :

« En quoi est-ce un problème pour toi, son désordre ?

– Il me semble que cela représente son « bordel » intérieur. J'ai peur qu'il s'y perde ; je veux l'aider à avoir des repères clairs…

– Peux-tu me décrire ce désordre ?

– Rien n'est rangé dans sa chambre, tout est mélangé : son linge, propre et sale, ses livres, ses CD… Lui-même ne s'y retrouve pas toujours. »

Deux participants réagissent : « Tous les ados sont comme ça… », « Tant que c'est dans sa chambre et pas partout dans l'appartement… ». Le superviseur rebondit :

« C'est effectivement un problème souvent évoqué, que tu risques de rencontrer aussi chez des consultants au cours de ton travail de coach personnel.

– J'ai tout essayé. Les explications, les reproches, les ordres, les punitions… Mais il continue…

– As-tu une idée de pourquoi il est important pour lui de faire comme ça ?

– Il s'oppose, il est rebelle, il cherche à s'affirmer en allant contre mon autorité… »

Les deux participants réagissent à nouveau : « Il est dans la contre-dépendance », « Il a besoin de se différencier de ses parents… ». Le superviseur les interroge :

« Pourquoi tant d'adolescents ont-ils ce comportement de tout étaler dans leur chambre, de punaiser partout des photos, des posters, de rester en communication permanente avec leur bande ?

– … ?

– Je ne sais si cela est exact, mais cela me rappelle une étape du développement de l'enfant très petit. Il y a un temps où la permanence de l'objet n'est acquise *définitivement* que vers 18-24 mois. L'adolescence est une période de reconstruction de l'identité. Et tout se passe comme si l'adolescent avait besoin de confirmer cette construction en s'appuyant en permanence sur tous les objets extérieurs qui la lui confirment. Rappelons que l'identité est vue ici comme un processus de coconstruction, qui a besoin à chaque instant de la confirmation du contexte. Si tu regardais ton fils comme utilisant tous ces objets autour de lui comme des béquilles identitaires, aurais-tu les mêmes réactions d'irritation ?

– Je ne voyais pas du tout les choses ainsi.

– Vérifie comment tu te sens maintenant, en te voyant confrontée à l'ordre créatif de sa chambre.

– Je me sens à la fois plus claire sur les limites à mettre à son désordre, bienveillante à l'égard de *son* désordre, plus détendue, plus tolérante… »

Un participant remarque : « Tu as le sourire en l'évoquant… »

Je suis toujours émerveillé de voir comment un changement de point de vue chez l'accompagnant, restaurant le cadre implicite ou/et explicite, permet le développement d'une créativité en séance tant chez les accompagnants que chez les consultants. Tous les outils de changement appris dans le contexte de théories différentes deviennent utilisables sans être normatifs lorsqu'ils sont replacés dans

une vision systémique du changement et de son accompagnement, c'est-à-dire celle d'un processus « circulaire » restaurant la dignité et la responsabilité de chacun dans le respect de l'équilibre éthique des échanges.

Bibliographie commentée

M. ELKAÏM, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 1989.
Un ouvrage dans lequel ce chef de file des thérapies familiales en Europe expose son point de vue sur les paradoxes qui sous-tendent les relations, en particulier conjugales. Il souligne notamment l'écart entre demandes et croyances identitaires, sources de doubles contraintes apparemment impossibles.

M. WHITE, *Cartes des pratiques narratives*, Satas, 2009.
Figure éminente du courant des thérapies narratives, M. White, récemment disparu, illustre d'une manière émouvante les « cartes » qui guident son travail centré sur la mise à jour et le soutien des valeurs qui donnent sens à nos existences. Indispensable, à lire et à relire pour toute personne qui s'intéresse à l'accompagnement de personnes en difficulté.

M.-C. CABIE, L. ISEBAERT, *Pour une thérapie brève. Le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie*, Erès. 1997.
Conjuguant l'approche systémique et l'approche orientée vers les solutions de Steve de Shazer, Marie-Christine Cabie et Luc Isebaert développent dans cet ouvrage leur propre modèle – dit de l'« école de Bruges » – dans lequel la dimension éthique se fonde sur l'ouverture de choix pour les patients à la différence de nombreux modèles normatifs de changement.

Chapitre 13

Le thérapeute familial et son superviseur

Jacques-Antoine Malarewicz

Les techniques de supervision en thérapie familiale s'inspirent directement de cette pratique. Le paradoxe dans lequel la famille enferme le thérapeute est qu'elle demande des changements mais ne les accepte pas, dans la mesure où le problème dont elle souffre est également une solution pour l'ensemble du système. Les *compétences homéostasiques* des familles s'exercent soit dans la mainmise sur le cadre thérapeutique, soit au travers de la confusion entre besoin et demande, soit dans l'internalisation du thérapeute, soit enfin dans la mobilisation des valeurs de ce dernier au détriment de la conduite de la thérapie.

La tâche du superviseur consiste précisément à aider le thérapeute pour qu'il identifie ces stratégies et à lui permettre de reprendre la conduite de son travail, aussi bien en ce qui concerne son cadre que son contenu. Parmi les multiples outils dont il peut disposer, l'usage de la vidéo est le plus à même de permettre cette prise de recul, surtout dans une supervision de groupe.

Tout thérapeute familial se heurte à au moins trois problèmes : il a eu une famille, il en a souvent fondé une, voire plusieurs, et il prétend aider d'autres familles. Cela fait beaucoup pour une seule femme, ou un seul homme. En effet, toutes les études démontrent que la grande majorité des thérapeutes sont issus de ce qu'on appelle des familles pathologiques ou subnormales. De même, une tout aussi grande majorité des thérapeutes ont au moins divorcé une fois. Il en résulte qu'ils ignorent ce qu'est une famille normale, à supposer qu'il soit possible de s'entendre sur ce que cela signifie. Ils n'en ont jamais rencontré et il est peu probable qu'ils en aient l'occasion dans le cadre de leur travail. Il est alors impérieux de se poser la question de savoir où ils veulent en venir, avec les familles qu'ils soignent, dans l'ignorance qu'ils sont de ce qu'est – ou serait – en l'espèce la normalité ? Que l'on se rassure, ils sont en supervision ! Cependant, ces mêmes superviseurs sont eux-mêmes des thérapeutes familiaux…

Les artifices techniques

Voyons d'abord ce qu'il en est des caractéristiques de la pratique de la thérapie familiale, car ces caractéristiques influent sur la conduite de la supervision.

Cette pratique, en ce qu'elle s'inspire à l'origine de l'approche systémique – car c'est dans ce cadre que je me situe –, s'est d'emblée focalisée sur l'importance de la communication et de la dimension relationnelle de la compréhension des problèmes et de leur résolution. C'est la raison pour laquelle cette pratique est, en quelque sorte, ouverte. Plusieurs artifices techniques ont été prévus afin de multiplier à la fois les sources d'informations et leurs possibilités d'analyse, ce dont profite manifestement le superviseur. Tout cela fait que le thérapeute n'est pas seul, pour plusieurs raisons qui ont notamment à voir avec la formation des thérapeutes, et de plusieurs manières, comme nous allons le voir maintenant.

La cothérapie a historiquement été la première disposition qui enrichisse l'acte thérapeutique en thérapie familiale. Être deux plutôt que seul pose bien évidemment la question des interactions entre les deux thérapeutes. Ils sont comme un être dissocié, à la fois cohérent et incohérent, acteur de la relation en même temps que son observateur. Leur richesse réside dans leurs divergences et dans les alternatives qu'ils proposent ainsi aux familles. D'une certaine façon, chacun peut aussi être le superviseur de l'autre et la relation de confiance qui doit prévaloir ici est du même ordre que celle qui existe entre le supervisé et le superviseur.

Dans le même ordre d'idée, l'utilisation de la glace sans tain, ou miroir unidirectionnel, dédouble les points de vue. Cette technique apporte une distance nouvelle, malgré son caractère artificiel, à la fois dans la proximité et l'éloigne-

ment. Tout se passe comme si la glace sans tain fonctionnait, à certains moments, comme une loupe très précise qui focalise, selon le regard de chacun, l'attention sur telle ou telle dimension des interactions familiales ou celle du ou des thérapeutes avec ces dernières. À d'autres moments, elle présente toutes les caractéristiques d'un objectif grand-angle qui permet de mieux appréhender ce qu'il en est des éléments de métacommunication – la communication sur la communication – qui doit rester l'apanage des thérapeutes.

Enfin, l'usage de l'enregistrement vidéo permet – entre autres avantages – de multiplier les moments de travail sur une séance et de mieux se focaliser sur la richesse du langage non verbal. De ce point de vue, la vidéo a apporté une toute nouvelle dimension au travail avec les familles. Elle a sensiblement enrichi les niveaux d'analyse des interactions.

Tout cela fait que le superviseur peut déployer son intervention en se servant de médias différents et chacun d'entre eux a ses propres caractéristiques. À l'évidence, plus ces médias sont nombreux, plus la supervision devient pertinente. Cependant, dans toute la mesure du possible, c'est la vidéo qui va être exploitée car elle introduit, encore une fois, une souplesse tout à fait nouvelle dans l'exploitation des multiples dimensions de la communication interhumaine. De plus, elle permet d'aller au-delà du simple récit que peut faire le thérapeute des différentes articulations de son travail. La question ici n'est pas de remettre en cause son honnêteté, mais de souligner que ce récit ne peut être, par définition, que restreint dans les limites de sa propre lecture. Ainsi, l'usage de la vidéo est des plus intéressants en supervision.

La supervision en général

La supervision est d'abord le prolongement normal de la formation. Il m'arrive souvent de dire qu'avec une formation on apprend ce qu'il ne faut pas faire et que la supervision permet d'apprendre ce qu'il faut faire. En effet, de mon expérience de superviseur, que cela concerne les thérapeutes ou les consultants, je retire le sentiment que les formations ne suffisent pas. Non pas qu'elles soient déficientes, mais en l'occurrence l'expérience est déterminante et celle du superviseur vient, en quelque sorte, au moins à leurs débuts, suppléer au manque de professionnalisme – légitime et dès lors compréhensible – de ses supervisés.

Nous vivons à une époque où tout un chacun, à partir du moment où il en éprouve le désir, pense pouvoir se former à ce qu'il souhaite faire. J'ai tendance à considérer que ce qu'on appelle les métiers de la relation d'aide, parmi bien d'autres, exigent ce qu'auparavant on appelait des dons, c'est-à-dire la possession

– et non l'acquisition – de facultés qui sont inhérentes à la personnalité de chaque individu, à son histoire et même aux aléas de son existence. C'est dire l'importance de la supervision qui permet souvent, dans une certaine mesure, d'apporter une épaisseur nouvelle à des professionnels qui s'engage dans ce type d'activité, sans en mesurer par avance toutes les difficultés. Ils oublient que ce n'est pas la technique qui « fait » le thérapeute, mais la bonne adéquation entre celle-ci et la personnalité du thérapeute.

Un superviseur est un pair un peu particulier. Il exerce le même métier, mais il est *primus inter pares*, le premier parmi ses pairs, plus exactement un des premiers parmi ses pairs dans l'usage d'un ensemble de techniques. Il est reconnu selon son expérience et éventuellement ses apports théoriques. Malgré cela, ou à cause de cela, il n'a pas à se mettre à la place de son supervisé. Cela n'aurait aucun intérêt. Le superviseur parle de ce qu'il ferait dans une situation identique à celle que lui décrit le supervisé, mais il a – en plus – à justifier ses propres prises de position à la fois sur un plan théorique, à partir de sa large expérience, et en fonction des particularités relationnelles de chaque situation. Il est tout autant un généraliste qu'un spécialiste, un collègue qu'un maître.

De manière quasi systématique, le supervisé a tendance à décrire, avec force détails, ce qu'il en est de la situation dans laquelle il se débat. Il cherche à mettre le superviseur « à l'intérieur » de la famille et, en conséquence, à sa propre place. Or, la tâche du superviseur est de faire travailler le supervisé sur sa relation avec la situation, ce qui est tout à fait différent. Il doit l'en extirper, car c'est bien parce qu'il est à l'intérieur de la famille, internalisé par le groupe, que le thérapeute ne parvient pas – ou plus – à se montrer pertinent.

La position du superviseur

Le superviseur est à la fois en position haute, en ce qu'il donne sa vision de la situation, et en position basse, en ce qu'il laisse le supervisé maître de faire ses propres choix. Il n'a pas à se substituer à lui, mais doit lui ouvrir des alternatives qui seront d'autant plus utiles pour la famille, que le supervisé va se les approprier.

Le thérapeute familial et son adversité

Tout thérapeute familial se trouve confronté à un principal adversaire, à savoir *l'homéostasie* du système familial auquel il se confronte. Cette notion d'homéostasie est au centre de l'approche systémique. Celle-ci postule que l'équilibre de la famille peut être assuré par l'existence d'un problème en son sein, ce qui est pour

le moins paradoxal, mais ce paradoxe est lui-même au cœur de l'approche systémique. C'est ce qui fait que l'on énonce que tout problème est également une solution, c'est ce qui fait que l'on parle, à propos du patient, de porteur de symptôme. Autrement dit, le patient se désigne en même temps qu'il est désigné en tant que symptomatique. En cela, il est sacrifié tout comme il se sacrifie pour servir l'équilibre relatif de la famille. On parle en fait d'équilibre métastable, un équilibre proche du déséquilibre, fragile et paradoxalement… instable. C'est la raison pour laquelle le message qu'adresse implicitement la famille au thérapeute peut s'énoncer de la façon suivante : « Faites quelque chose, mais ne touchez à rien ! »

On peut dès lors considérer que le thérapeute fait appel à son superviseur lorsqu'il est débordé par l'homéostasie de la famille. Pour le dire de manière plus triviale, lorsqu'il n'arrive pas à la faire changer, ce qui constitue bien évidemment la mise en échec de son ambition. Quels sont les principaux mécanismes qui aboutissent à cette « victoire » de l'homéostasie ? Il en est quatre qui sont, dans la réalité quotidienne, étroitement mêlés.

• Les mécanismes de l'homéostasie

Dans le premier mécanisme, le thérapeute perd la main sur le cadre de la thérapie. C'est-à-dire sur les « où », « quand », et surtout « comment » de son intervention. Or, qui perd le cadre, perd le contenu. Cela signifie que le thérapeute se doit d'être en position haute sur le cadre et en position basse sur le contenu de la même façon, comme nous l'avons vu, que le superviseur adopte des positions identiques sur le cadre et le contenu de la supervision. Il est alors facile, pour ce dernier, d'identifier dans quelles circonstances, généralement au tout début de la thérapie, le professionnel peut se laisser manipuler sur cet enjeu. C'est la raison pour laquelle les premiers moments, les premières négociations sont déterminantes pour la suite. Tout se passe comme si la famille, sans qu'il soit possible d'y voir une mauvaise intention de sa part, testait le thérapeute sur ses capacités à maintenir le cadre. Lorsqu'il n'y parvient pas, elle va s'en emparer. Il s'agit là de la toute première manifestation de sa logique homéostasique. Ainsi, le thérapeute peut accepter l'absence d'un membre de la famille dont il attendait la présence ou encore se laisser déborder par une urgence alléguée par un de ses interlocuteurs et ne pas respecter lui-même le temps consacré à une séance. Il peut, plus subtilement encore, se laisser entraîner dans des discussions qui concernent un sujet qui n'est pas pertinent avec le problème initial. En l'espèce, les pièges sont nombreux et variés.

Avec le second mécanisme se noue une distorsion entre les besoins de la famille, là où sa souffrance trouve son origine, et les demandes que tel ou tel de ses membres peut avoir exprimé auprès du système thérapeutique. Là encore, le thérapeute ne s'est pas donné les moyens d'effectuer un « recadrage », c'est-à-dire une réévaluation nouvelle d'une même situation sous un angle de vision nouveau. Lorsque cette distorsion subsiste, tout se passe comme si la thérapie et le thérapeute poursuivaient des objectifs qui ne sont pas les plus pertinents ou qui n'apportent pas un bouleversement significatif dans la dynamique familiale, ce que l'on appelle généralement un changement de type I. Ainsi, par exemple, le problème d'un enfant peut être corrélé à des difficultés conjugales, concernant les parents, qui restent ainsi mieux cachées ou passent au second plan. En rester à la problématique de l'enfant, avec la seule ambition de lui apporter une solution, ne remet en question que très faiblement l'homéostasie du système familial dans la mesure où cette problématique risque de se reproduire au-delà de la thérapie ou de se manifester sous une autre forme. Ici, le changement de type II consisterait à se focaliser assez rapidement sur la problématique conjugale de façon à rendre inutile celle de l'enfant sans qu'il soit nécessaire de s'y attaquer frontalement.

Le troisième mécanisme correspond à « l'exportation », par le système familial, de ses modes d'interaction et, dès lors, de sa problématique. Je me réfère ici, plus précisément, à la notion de reflet systémique. Cette notion découle du fait que les systèmes ont une réelle propension à tenter de reproduire, auprès des autres systèmes qui sont à leur contact, leurs propres modes de fonctionnement. Ils sont tous contagieux ou, pour le moins, cherchent à l'être. Il en résulte, pour ce qui concerne la thérapie, que le thérapeute est en risque de « fonctionner » comme la famille. J'utilise ici le terme « fonctionner » par facilité, je devrais dire que le thérapeute peut insensiblement adopter la logique homéostasique de la famille et, par exemple, en venir à prendre une position proche de celle des parents face à la problématique d'un enfant. De même, une famille où les interactions deviennent rapidement violentes peut risquer de susciter, dans le système thérapeutique, des réactions elles-mêmes violentes. Enfin, lorsqu'un individu est « victimisé » dans sa famille, la victimisation de ce même individu par le système thérapeutique peut être une des conséquences de la mobilisation de ce reflet systémique. On aboutit alors à ce paradoxe qui est que les personnes en charge d'introduire de nouvelles modalités interactionnelles dans le système familial en viennent à en assurer – à l'évidence bien involontairement – la pérennité.

Le quatrième mécanisme met en jeu ce qu'est le thérapeute lui-même. Il n'y a là rien que de très normal, tout simplement parce qu'il n'est pas une machine, qu'il

est un être humain qui a sa propre vie et a fait ses propres choix, qui s'accroche comme tout un chacun à ses propres croyances et qui se meut dans la complexité des relations humaines. Ainsi, ce qu'il en est de son propre vécu de tel ou tel événement de sa vie, peut entrer en résonance avec ce qui peut se déployer face à lui, dans le cours d'une thérapie. Le professionnel a tendance à mobiliser les multiples ressources de son propre reflet systémique : il tente alors d'imposer à ses interlocuteurs sa vision de telle ou telle situation ainsi que les solutions qu'il a pu trouver lui-même face à des problématiques comparables. Ce risque est particulièrement présent pour un thérapeute de couple, surtout lorsqu'il est seul, face à des situations conflictuelles où l'un et l'autre tentent de le persuader du bien-fondé de sa position et de la justesse des reproches adressés au conjoint ou à la conjointe.

Les outils du superviseur

Tous ces mécanismes sont familiers pour le superviseur dans la mesure où il est donc d'abord lui-même un thérapeute, autrement dit il sait de quoi il parle lorsqu'il analyse les difficultés de son interlocuteur et qu'il se donne le droit de lui renvoyer ce qui est loin d'être simplement une critique, mais également un ensemble de pistes de progrès.

Le fait que la supervision se fasse en groupe, dans toute la mesure du possible, est un élément important. Là encore, c'est l'ouverture qui prévaut. Avoir le courage de parler de ses difficultés devant des confrères, qui sont également parfois des concurrents, montre bien qu'il est possible de dépasser les simples rivalités entre membres d'une même profession. Mais savoir montrer ses failles, partager ses incertitudes et ne pas en rester à l'exposé de ses succès, tout cela constitue autant de gages de professionnalisme.

Il existe des supervisions *in vivo* et d'autres qui sont, en quelque sorte, extemporanées. Dans le premier cas, toutes les configurations sont possibles selon les situations, selon le style du superviseur. À l'évidence, la famille est prévenue et peut identifier ses différents interlocuteurs. Cependant, c'est généralement derrière la glace sans tain que va se tenir le superviseur pour respecter la primauté du thérapeute auprès de ses clients. Dans le second cas – le plus fréquent –, la supervision va se faire à distance de la ou des séances de thérapie et se nourrir des différents éclairages qu'apportent le récit du thérapeute, la représentation analogique, la simulation et… l'expérience du superviseur.

Dans tous les cas, comme je l'ai déjà mentionné, c'est dans les toutes premières interactions, dans les toutes premières négociations entre le ou les thérapeutes et la famille que se noue la suite. C'est là que peuvent s'installer des distorsions entre les besoins de la famille et la demande qu'elle énonce et que le thérapeute risque d'avoir perdu la main sur le cadre de son intervention. Souvent, la tâche du superviseur va être de reprendre l'histoire de cette relation à ses tous débuts, afin d'amener le thérapeute à réévaluer un travail sur une demande qui n'a pas été assez précis, où de l'aider à bien identifier ce qu'il en a été d'un relâchement manifeste sur le cadre. Comme un hologramme, le début contient toutes les articulations de la prise en charge thérapeutique, c'est à ce moment-là que se définissent les tenants et aboutissants de cette prise en charge.

Nous avons déjà vu que le récit que peut faire le thérapeute de son intervention est à la fois incontournable et incomplet. Il ne peut suffire pour appréhender la complexité de ces situations. Aussi va-t-il être important d'y adjoindre d'autres éléments, surtout dans la mesure où, dans certains cas, les difficultés du thérapeute vont fortement imprégner la dimension émotionnelle de ce récit et donc le déformer parfois de manière significative. C'est ce qui fait qu'il me semble important de faire en sorte que le thérapeute livre sa propre représentation analogique de sa relation à la situation qui le préoccupe. Cette représentation va lui permettre de prendre une première distance avec des enjeux émotionnels qui peuvent l'envahir. La base de cette représentation est le génogramme familial, à condition que le thérapeute se donne la peine de s'y inclure, à plus ou moins grande distance de la famille et dans une lecture aussi relationnelle que possible de ses liens avec chaque membre de la famille.

Afin de permettre au thérapeute de prendre immédiatement contact avec la logique homéostasique de la famille, et surtout avec les ruses qu'elle est capable de déployer, l'usage de la simulation est des plus précieux. C'est là que, d'une certaine façon, la fiction déborde la réalité, au sens où la mise en scène d'une lointaine réalité, au travers de ce jeu de rôle, peut apporter des éléments d'analyse plus vrai que nature. En fait, de par ses propres expériences de vie, chacun est tout à fait à même de se glisser dans des habits très divers avec une toute particulière propension pour ceux qui concernent la ou le patient désigné. Cette technique est d'autant plus utile pour le thérapeute qu'il ne joue pas son rôle, mais celui de la ou des personnes qui lui posent problème. Par ailleurs, il est possible de filmer ces simulations, ce qui leur donne une autre dimension et leur permet de servir une finalité pédagogique.

Selon les cas et les besoins du supervisé, une supervision peut concerner une seule séance de thérapie ou prendre le rythme de toute une thérapie et en accompagner les différentes articulations. Là encore, l'intérêt d'une supervision de groupe est d'y voir s'y succéder diverses techniques, divers niveaux d'analyse et surtout la diversité des situations que peut avoir à rencontrer un thérapeute.

Ainsi, à la gamme des techniques que le thérapeute familial déploie dans son cabinet répond la gamme des techniques que peut mettre en œuvre le superviseur.

« Aucun superviseur n'est parfait et aucune supervision n'est ultime… »

Analyse d'une thérapie familiale

Un couple de cothérapeutes propose une situation à son superviseur. Il s'agit d'une thérapie demandée par des parents, sur la forte recommandation de l'équipe psychiatrique – consciente d'une situation familiale déterminante – de leur fille unique, une adolescente âgée de 15 ans, hospitalisée quelques semaines pour un accès de violence. Le père et la fille n'ont plus assisté à la thérapie dès la deuxième séance. Seule la mère est restée présente, pour annoncer ces absences, refusant obstinément d'en discuter. Cette situation pose problème : comment ces thérapeutes ont pu d'emblée perdre la main sur le cadre de la thérapie en donnant ainsi la permission à la famille de s'en approprier la conduite ?

Grâce à l'exploitation de l'enregistrement vidéo de la première rencontre, le déroulement de la séance, en supervision, a pu être analysé au niveau analogique et digital.

Le travail sur le langage non verbal des différents protagonistes montre que les thérapeutes sont restés plus que prudents face à un père imposant qui, avec succès, a réussi à occuper tout l'espace dans la salle de thérapie. À aucun moment les professionnels n'ont su le contenir : il est resté les jambes allongées, sa voix puissante couvrant celles des autres. L'épouse comme la fille se sont tues, recroquevillées sur elles-mêmes, laissant le patriarche exercer son pouvoir comme il le faisait probablement à la maison. Les thérapeutes n'ont pas pu – ou su – définir eux-mêmes le cadre de leur intervention c'est-à-dire, en l'occurrence, la définition de « qui faisait quoi » dans cette salle de thérapie. Il importait pourtant de poser fermement un contexte différent de celui qui prévalait au domicile de la famille.

À un niveau verbal, ils ne se sont pas donné les moyens d'aborder la question de la demande de chacun. Seul le père a exprimé son point de vue. Il n'a pas craint de disqualifier les professionnels en charge de sa fille ni, dans le même mouvement, les thérapeutes familiaux. La fille s'est d'emblée sentie « lâchée » par ces derniers, incapables de tenir tête à son père et de lui donner la parole dans des conditions confortables. De même, la mère a bien vu que la violence du père pouvait, à sa manière, s'exercer dans le cadre thérapeutique.

Ainsi, cette première séance peut être lue comme la mise en place, par chacun des membres de la famille, d'un ensemble de tests où chacun observe attentivement les réactions des thérapeutes face au fonctionnement habituel de la famille. Notamment, la violence de la fille, ce qui lui avait valu cette hospitalisation, n'a pas pu être recadrée comme étant une réponse, socialement inadéquate, à celle du père. Tout cela explique que la thérapie, même au cours de cette première séance, n'avait rien introduit de nouveau dans ce système familial. Elle pouvait donc être facilement remise en question.

Bibliographie commentée

J.-A. MALAREWICZ, *Supervision en thérapie familiale*, ESF, 1999.
La formation du thérapeute lui permet d'apprendre ce qu'il ne doit pas faire. Avec la supervision, le plus souvent il touche du doigt ce qu'il peut faire, et dans de rares cas ce qu'il doit faire. C'est par cette définition, un peu lapidaire, que se justifie l'intervention du superviseur.

J.-A. MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, 2e édition, Village mondial, 2008.
L'approche systémique est née de la convergence de la théorie des systèmes et des théories de la communication. *Systémique et entreprise* est le premier ouvrage français de fond sur cette approche appliquée à l'entreprise. Il propose une analyse des relations interpersonnelles pour donner aux managers, aux consultants et aux coachs les moyens de mettre en œuvre leur stratégie de changement.

J. A. MALAREWICZ, *Réussir un coaching : une approche systémique*, 2e édition, Village mondial, 2007.
Le coaching connaît un succès croissant dans les entreprises. Toutefois, le terme recouvre un ensemble de pratiques disparates qui vont de la formation au bilan de compétence, en passant par la gestion des équipes ou le suivi d'un projet. Face à cette confusion, il est devenu important d'y voir clair et de restituer au coaching ce qui fait sa richesse et sa singularité.

J.-A. MALAREWICZ, *Gérer les conflits au travail*, 2e édition, Village mondial, 2008.
Les conflits en entreprise sont multiples et sont une source importante de stress. Pas toujours manifestes, ils peuvent se traduire par une crise larvée dans laquelle se répètent des schémas relationnels générateurs de souffrance. Pratique en plein développement dans notre société, la médiation est bien adaptée pour aborder les conflits dans leur diversité.

J.-A. MALAREWICZ, *Les Personnalités difficiles en entreprise, Analyse et solutions*, Village mondial, 2009.
Grâce à l'approche systémique, cet ouvrage donne aux dirigeants et aux consultants les clés d'une vision contextuelle du problème, sans laquelle aucune amélioration n'est possible, et qui doit permettre de « déstigmatiser » l'individu pour débloquer la situation.

Chapitre 14

Mener en parallèle supervision et thérapie

Dominique Baumgartner

Les fondements de la supervision telle qu'elle est proposée sont l'aboutissement d'un parcours personnel de formation, de thérapie et de supervision.

Le titre *Mener en parallèle coaching et thérapie* mérite d'être précisé. L'expression « en parallèle » peut induire un même temps et dans des lieux séparés. Or, il s'agit bien d'aborder dans ces pages un travail conjoint de supervision et de thérapie sous l'égide d'un superviseur. Cette proposition s'appuie sur une volonté délibérée d'emprunter les fondamentaux du savoir-faire et du savoir être du thérapeute. Elle sensibilise les coachs supervisés quant à la pertinence de leur application pour accompagner la réalité psychique et sociale des acteurs de l'entreprise, à savoir leurs clients. Le métier de coach fait partie des nouveaux métiers et pourtant, tel que je le conçois, il s'inscrit dans une tradition très ancienne qui consiste à prendre soin d'un autre que soi : le coach est thérapeute. Sa spécificité est d'intervenir dans le champ du social dont l'entreprise est le partenaire incontournable. Le champ social n'est-il pas le lieu d'expression privilégié des névroses collectives et individuelles ?

Le coach est amené à rencontrer dans son activité la psyché de son client comme la sienne. Matériau encombrant que la psyché ? Faut-il l'ignorer ? Qu'est-il nécessaire de connaître pour l'accompagner ? La supervision est un espace dédié au développement, à la sensibilisation et à l'acquisition de cette connaissance pour les coachs confrontés aux éruptions de la psyché dans le champ de la relation avec leurs clients. Il s'agit d'une supervision didactique et intégrative, d'une posture thérapeutique à partir des résonances psychiques, conscientes et inconscientes, du coach avec son client.

Deux pratiques complémentaires

Supervision et thérapie peuvent être envisagées en complémentarité pour accompagner la réalité psychique et sociale des acteurs de l'entreprise.

La supervision telle que je la pratique ne se substitue pas à une psychothérapie, mais elle n'en demeure pas moins thérapeutique et, tel que je le conçois, il en est de même pour le coaching. Pour saisir la compatibilité entre ces deux termes « supervision » et « thérapie » il m'apparaît indispensable de dissiper tout malentendu par des réponses claires aux questions qui se posent à ce sujet à partir de la définition du terme « thérapeutique » retenue dans cette démarche.

- Un coaching peut-il remplacer une psychothérapie ? Non ;
- Y a-t-il matière à distinguer la thérapie et le coaching ? Non ;
- Y a-t-il matière à distinguer une psychothérapie d'une supervision ? Oui ;
- Y a-t-il matière à distinguer la supervision et la thérapie ? Non ;
- Est-il possible d'envisager le coaching comme une thérapie appliquée à l'entreprise ? Oui.

Associer la maladie à la thérapie est un lieu commun qui restreint l'acte thérapeutique à la guérison, au rétablissement d'une situation antérieure à la pathologie déclarée, considéré comme l'état de la normalité. Je lui préfère et de loin la définition gréco-latine : « qui remet en harmonie ». C'est le sens, semble-t-il, que l'OMS a privilégié dans sa définition de la santé : « La santé n'est pas l'absence de maladie ou d'infirmité mais un état de complet bien-être physique, mental et social. » Le coach est un passeur des temps modernes, ni guérisseur ni médecin, il fait le pont entre des mondes différents dont il a l'audace de considérer qu'ils sont indissociables. Il participe dans ses interventions à rétablir l'harmonie entre les trois dimensions dont fait état l'OMS et ce à partir de l'actualité sociale que son client expose.

Il s'agit en tout premier lieu de mettre en phase le corps (le physique) et ce qui l'anime, avec l'événement social du moment, en repérant les ingérences et les interférences d'un Moi despote dont les partenaires nous sont connus : jugement, projection, résistances, rigidités, introjections (le mental). L'harmonisation des deux suppose de distinguer quand le client pense la situation et quand il la vit.

Le superviseur fera de même avec les coachs qu'il supervise. Le thérapeute, qu'il soit en situation de superviser ou de coacher, réoriente le désir de son client. Il lui propose de se centrer exclusivement sur son vécu expérientiel (comment il vit la situation), de s'abstenir d'interpréter (il pense la situation) celui de son interlocuteur pour se rendre disponible au champ de la relation.

Vivre ou penser la situation

Un coach amène en supervision le cas suivant : il est confronté à une cliente qui redéfinit chacune de ses propositions, et lui laisse très peu d'espace pour s'exprimer. Il dit se sentir impuissant à établir le contact avec elle au point de vouloir la fuir.

« J'ai envie qu'elle se taise, qu'elle respire et qu'elle m'écoute… Elle m'épuise ; à la fin de la séance je suis fatigué et mécontent de moi.

– En somme tu attends d'elle quelque chose qui te permettrait de prendre de la place…

– Non, je n'ai pas cette attente-là.

– Quand j'entends *je n'ai pas cette attente-là* je n'ai pas accès à ce qui est, seulement à ce qui n'est pas ; et comment connaître ce qui n'est pas ?

– Je ne comprends pas.

– Si tu me dis comment tu vis la situation, j'ai accès à ce qui est pour toi. Quand tu t'exprimes par ce qui n'est pas il est probable que tu penses la situation.

– C'est toujours aussi hermétique pour moi.

– Quand tu évoques cette cliente avec nous ici, qu'est-ce que tu ressens ? Qu'es-tu en train de vivre ? Je te propose d'être attentif aux sensations de ton corps.

– Je suis oppressé et j'ai une tension dans la nuque.

> – Là tu es en train de vivre la situation. Lorsque tu exprimes ton envie qu'elle se taise et qu'elle respire, tu es en train de penser la relation avec elle. Et le projet que tu as sur elle est à l'origine même de ton impuissance. Si tu la mets à l'origine de cela, tu te condamnes à rester dans cette situation. »

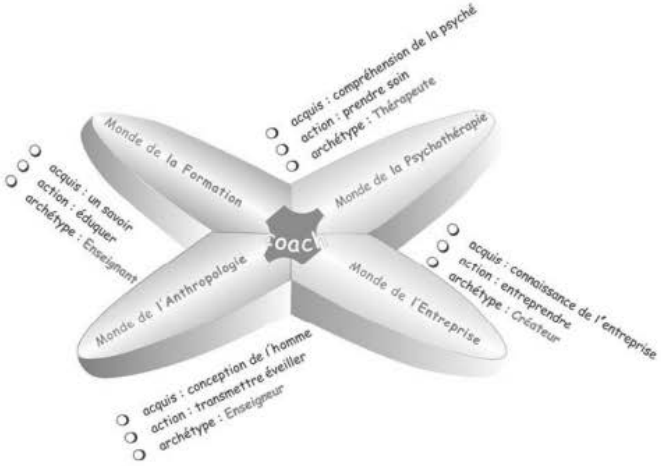
Coaching : thérapie appliquée à l'entreprise, nécessité d'une supervision adéquate

Le coaching est un métier à l'intersection de plusieurs mondes et il est nécessaire que la supervision intègre cette spécificité métier et l'explore en séance. Les mondes à l'intersection desquels le coaching se situe sont au nombre de quatre :

- l'entreprise ;
- la formation ;
- la thérapie ;
- l'anthropologie.

Coach et métacoach alias le superviseur, agissent sur ce territoire délimité par chacune de ces disciplines. La spécificité du coach, comme de son superviseur, est de naviguer dans ces mondes et de rester centré sur la personne.

Figure 1 – Le coaching, un métier à l'intersection de 4 mondes



L'entreprise est le monde des clients du coach supervisé. Quel est le constat ? Leurs clients sont stressés par les impératifs de résultat propices au maintien et au développement de leurs névroses d'échec. La rapidité, l'accumulation et la diversité des changements génèrent des tensions, des résistances, du stress et des conflits, tant au niveau des salariés que de leur ligne managériale. La nature même de ces résistances (la peur, l'inquiétude, la colère, l'angoisse, etc.) échappe au seul traitement classique de mise en main d'outils pour mobiliser et motiver les acteurs. Il est en effet difficile de dissoudre ces résistances aux moyens de décisions rationnelles et de techniques de résolution de problèmes. Force est de constater que seules des personnes en sécurité au sein de leur organisation sont productives, créatives et réalisent des prestations de qualité.

Or une organisation, qu'elle produise du service ou des biens, est insécurisante dans sa dynamique même. En effet elle est un lieu de contradictions où s'affrontent des logiques antagonistes. Les couples de contraires sont multiples :

- satisfaire les revendications salariales et horaires du personnel, ainsi que les exigences tarifaires et horaires du client ;
- motiver le personnel et fermer un service ;
- augmenter la production et réduire les effectifs ; améliorer la qualité et augmenter la productivité.

• Le monde de la formation

Le coach a suivi un cursus de formation au coaching dans la majorité des cas, mais pas seulement. Il a suivi des stages de sensibilisation ou de formation certifiante dans plusieurs approches : la communication non violente, la PNL, l'Analyse transactionnelle, Process Com Management, etc. Il est donc porteur de références didactiques diversifiées qui enrichissent sa pratique et parfois se perd dans leurs contradictions. Parfois boulimique, il s'éparpille en quête de légitimité, soucieux de « bien faire », il cherche une sécurité intrinsèque à l'extérieur, processus fatal qui l'en éloigne. Il participe à des colloques, des universités d'été, souscrit à des fédérations. Il a besoin d'appartenir, de « prendre appui sur ». À l'identique de ses clients, il entame toutes ces démarches pour trouver son « bien-être » là où le « bien faire » ne suffit plus. Il souscrit à des chartes éthiques et déontologiques qu'il considère comme un gage de sérieux et de professionnalisme auprès de ses clients.

• Le monde de la thérapie et de la psychothérapie

La psychothérapie n'a pas l'exclusivité du « prendre soin de l'autre », elle diffère du coaching par sa durée, son prix et ses objectifs. Elle a longtemps été exclue de l'entreprise et fait une entrée marquée avec la psychologie, sa sœur siamoise : les cellules de crise, la souffrance au travail, le harcèlement moral, la victimologie, autant de situations qui nécessitent un accompagnement spécifique. Supervision, coaching, psychothérapie diffèrent au niveau du contrat d'affaire et se rejoignent pour ce qui est du contrat relationnel avec le client et de la Posture de l'accompagnant. La Posture thérapeutique s'impose de mon point de vue dans les trois cas. L'engagement dans la durée est limité pour les deux premiers et illimité pour la troisième. C'est le client « qui prend le temps d'avoir le temps ». Les tarifs sont à la discrétion des thérapeutes alors qu'ils sont négociés par la direction des achats de l'entreprise concernée et encadrés par une procédure de facturation et de contractualisation des objectifs. Nous sommes dans une dynamique d'obligation de résultats propre à l'entreprise qui échappe au domaine de la thérapie à ma connaissance. Un psychothérapeute peut accueillir une demande de transformation et/ou de soutien, un coach, compte tenu de la durée de l'accompagnement, accueille une demande de soutien seulement s'il s'avère qu'un travail plus conséquent s'impose, il oriente son client vers un psychothérapeute.

• Le monde de l'anthropologie

L'anthropologie se définit comme une manière de concevoir l'homme et sa vie. Il me paraît indispensable que le coach dispose d'un ou plusieurs modèles de référence qu'il soit scientifique, spirituel, théologique, philosophique, économique… Pourquoi ? Accompagner les personnes, fussent-elles acteurs dans une entreprise, suppose une disponibilité aux questions existentielles auxquelles leur humanité les expose (sens, solitude, responsabilité, finitude, pulsions, sexualité, etc.) Et disponibilité ne veut pas dire avoir les réponses, être présent à ce qui se dit suffit.

> *« L'orientation spécifique d'un travail conjoint de supervision et de thérapie est celle de la présence thérapeutique que le supervisé offre à son client. »*

La spécificité de cette supervision est d'explorer la qualité de la présence du coach à son client. Ce qui est thérapeutique dans l'accompagnement, c'est la disponibilité du coach à ce qui se manifeste dans le champ. Il est question, fondamentalement, d'un rapport au vivant et non d'un savoir. Cette disponibilité suppose de sa part : l'absence d'intentionnalité, une ouverture inconditionnelle à ce qui se montre, l'absence de jugement, cesser de vouloir expliquer, au profit du « comment cela se vit », pour le client comme pour lui.

L'exemple qui suit illustre cette proposition : à la suite d'un coaching d'équipe, le coach apprend par le commanditaire de l'action, que l'un de ses collaborateurs a vivement critiqué son intervention alors même qu'il n'a rien exprimé de cet ordre lors du bilan des deux journées. Le superviseur engage la conversation avec le coach.

Être présent à ce qui est

« Qu'est-ce que ce retour te fait vivre ?

– Ce qui m'a le plus blessé, c'est que cela se dise sans moi.

– Qu'est-ce que ça touche chez toi ?

– Je me sens trahi.

– Le sentiment de trahison est-il familier pour toi ?

– Non, c'est nouveau.

– As-tu déjà fait l'expérience de te sentir nié ?

– Non.

– Il a fait sans toi, est-ce que ça te rappelle quelque chose ?

– Non. Cette personne est lâche.

– Ce que j'observe dans la séquence, c'est que tu te préoccupes de ce qui se passe chez l'autre, que tu désertes ton campement et que tu le juges. Qu'est-ce que cette lâcheté de l'autre te fait vivre ?

– Mon ressenti est celui de l'injustice et de la lâcheté.

– S'agit-il d'un ressenti ? Il s'agit d'un jugement, d'une conclusion, portée sur une situation et une personne : l'autre est lâche avec moi donc je souffre d'injustice. Cette déduction témoigne de ce que tu as déplacé ton centre chez elle et, de fait, tu deviens sa victime et elle le bourreau. Quand tu évoques cette situation qu'est-ce que dit ton corps ?

– Je suis tendu, et j'ai froid… mes mâchoires sont crispées…

– En présence de qui, autrefois, as-tu éprouvé ces sensations et le sentiment associé d'être nié ? Devant qui tu t'es *écrasé* au point de te sentir nié ?

– J'ai battu en retraite devant mon père pour ne pas lui rentrer dedans.

– En as-tu conclu que tu étais lâche, là où l'enfant était impuissant ?

– Oui, j'étais impuissant à lui tenir tête. Je me vivais insignifiant devant lui. »

Apport didactique : le défaut de présence à Soi se manifeste par la disproportion entre l'événement « quelqu'un a dit que au sujet de… » et l'appropriation psychologique du coach aboutissant à un vécu de trahison. Cette appropriation va légitimer :

- le jugement « l'autre est un lâche » ;
- la plainte « voyez ce qu'il me fait vivre » ;
- la confusion entre la sensation et l'histoire que le coach se raconte « parce que l'autre dit des choses sur moi dans mon dos, je ressens de l'injustice et de la lâcheté ».

Ces indices d'absence à Soi mettent un autre à l'origine d'un vécu qui n'appartient justement qu'à soi. Sa propre lâcheté est projetée sur l'autre. Et tant qu'il en est ainsi la personne agit sur l'environnement à partir de ce qu'elle pense de la situation (répétition névrotique, mécanisme de défense) et non à partir de ce qu'elle vit dans la situation (sensation physique) qui lui donne accès à une autre réalité intrapsychique pour peu qu'elle en permette l'accès.

À la question : « Qu'est-ce que ça te fait vivre ? » la réponse est une pensée élaborée ; par exemple : « Je ne me suis pas ressenti atteint dans mon intégrité. » Dans ce cas, le coach supervisé exprime ce qu'il pense de la situation et non ce qu'il vit. Tant qu'il en demeure ainsi, il reste victime de ses pensées, de la situation, de ses projections, etc. Il a exprimé un ressenti d'injustice et de lâcheté. L'expression de ce ressenti ne clôt pas le travail. Au contraire, il est une invitation à le poursuivre au motif que l'injustice et la lâcheté ne sont pas des ressentis, mais la conclusion, l'appropriation psychologique de l'événement. Le jugement porté sur l'autre interdit l'accès à ce qui souffre chez soi. Il verrouille un espace psychique pour éviter la douleur, et la situation inachevée n'aura de cesse que de se répéter.

Éclaircissement

Le coach demande à son superviseur d'éclairer la situation :

« Si je ne mets pas de pensée sur ce que je vis, qu'est-ce que je m'autorise à vivre ?

– Se détendre dans la sensation, fût-elle douloureuse, est une ressource. Cette détente est une ouverture, là où la crispation est une fermeture. Se détendre ne veut pas dire chercher à aller mieux ou à être bien. Se détendre veut dire respirer dans la situation et laisser agir le souffle, s'abstenir de vouloir autre chose que ce qui est là.

> Le travail peut alors commencer quand votre client accepte de respirer dans la situation, d'être présent à ce qu'il est en train de vivre. À défaut, c'est une série de commentaires, de jugements et autres résistances qui s'enchaînent et monopolisent le champ en quête de validation. La *présence* est l'aptitude à être le témoin conscient de ce que je pense de la situation et de ce que cela me fait vivre. Là où le corps rejoint la pensée, la faculté de discernement se développe, mettant un terme à toute interprétation névrotique du champ. »

L'exploration des éléments transférentiels entre le coach, son client, le superviseur et la lecture symbolique font la singularité de cette supervision.

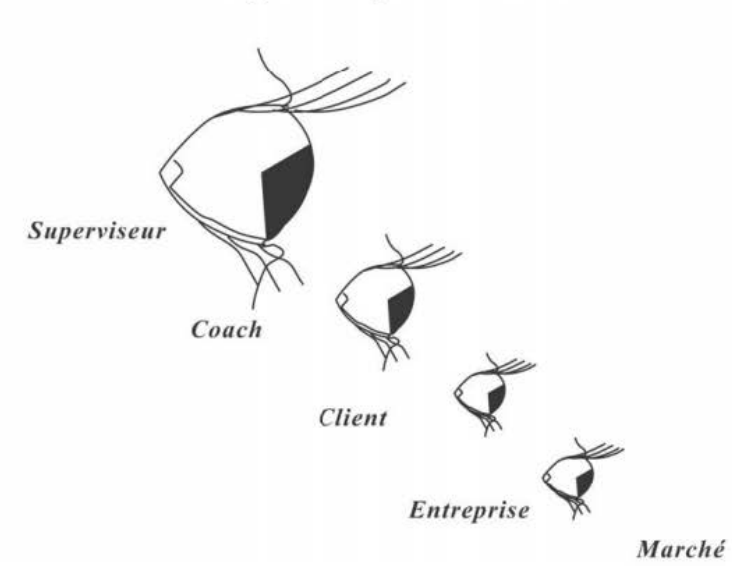
Le superviseur est présent aux différents champs que la situation supervisée implique. Avant de détailler chacun d'entre eux, un rappel sur la particularité d'une supervision de coach est nécessaire. C'est la prise en compte « systémique » de l'entreprise et du contrat d'affaires conclu entre elle et lui. En conséquence de quoi, elle privilégie l'analyse d'une pratique professionnelle, intègre ces données dans les réflexions menées pour ensuite questionner la dynamique intrapsychique du coach, et la souffrance psychique du client si tel est le cas.

La supervision est très précisément centrée sur le développement d'une pratique professionnelle : le coach supervisé pose un ou des cas/clients, explore la dynamique de la situation apportée et identifie sa contribution à cette dynamique (projections, contre-transfert, interprétations, identification, confluence, etc.). Le coach est à l'identique de son client : un être social dont l'activité professionnelle est le réceptacle de sa vie psychique, de son intériorité et des archétypes qui l'animent. En conséquence, la situation professionnelle considérée est la porte d'accès à la vie intrapsychique de l'un comme de l'autre, sans compter celle du superviseur qui elle aussi est mise en travail.

Le superviseur « voit le coach qui voit le client qui voit l'entreprise qui voit le marché ».

Le superviseur est un métacoach : « Il a des yeux pour entendre et des oreilles pour voir. » Son regard est multidirectionnel et holistique. Ses investigations portent sur cinq points dont le dernier est la synthèse, le substantifique de la séance.

Figure 2 – Le regard du métacoach



Le client

• La situation professionnelle et personnelle du client

Il s'agit de définir le positionnement du client dans l'organisation, son évolution, son parcours, son ancienneté, ses diplômes, ainsi que son niveau de stress, les traits dominants de sa personnalité, son rapport à l'environnement et les perturbations du lien observés, ses angoisses et son rapport au corps.

• L'entreprise dans laquelle évolue le client

Le superviseur va s'intéresser à la raison sociale, l'organisation, la dimension, l'actualité sociale de l'entreprise, sa notoriété et le contexte économique dans lequel elle se situe :

- Qui est le commanditaire du coaching, qui est le payeur ?
- Qu'est-ce qui a été contractualisé ?

- Le superviseur prend connaissance du contrat d'affaires (durée, tarifs, objectifs de moyens ou de résultats) ;
- Y a-t-il un contrat triangulaire avec ou non rencontre préalable et finale du coach, du client et du hiérarchique ?
- Quelle est la culture managériale privilégiée par l'entreprise (mécaniste, paternaliste, organique, humaniste, etc.) ?

Le coach

Le superviseur écoute la présentation du cas/client, observe les manifestations dans le champ lors de la restitution, est attentif à la personne du coach dans toutes ses dimensions :

- physique (respiration, élocution, tension) ;
- psychique (angoisses, appropriations psychologiques du champ, charges émotionnelles) ;
- spirituelle (disponibilité et ouverture à ce qui est, ou projet sur l'autre et la situation) ;
- archétypique (oui aux énergies qui le fondent ou déni des forces qui l'animent).

Les relations/systèmes

• Coach/client, ou le transfert

Le superviseur observe les éléments constitutifs de l'*alliance*, du *nous* entre le coach qu'il supervise et son client. C'est l'axe transférentiel de la supervision ou l'analyse des perceptions conscientes et inconscientes de soi et de l'autre. La relation actuelle et son historique sont envisagés. Être présent à ce qui est suppose que le coach sache gérer son contre-transfert (les charges émotionnelles et affectives activées). Faut-il encore qu'il y ait accès. La supervision est un espace dédiée à l'analyse de ce contre-transfert, son contenu, ses incidences sur le coaching en cours et son utilisation pour dynamiser le travail.

• Superviseur/coach ou le processus parallèle

Le superviseur observe comment s'actualise dans le champ de la supervision, la problématique abordée par le coach avec son client. Il est présent aux éléments transférentiels qui appartiennent à la relation entre le supervisé et lui-même. Il est

conscient de l'intrication des différents champs, client, coach et superviseur, et de la complexité qui en découle. Sa sensibilité au processus parallèle en cours lui permet de naviguer autant que faire se peut dans cette complexité.

La lecture symbolique de la situation

Quelle que soit la situation présentée par le coach, elle est analysée comme la meilleure mise en scène que le client ait trouvée pour témoigner de son drame personnel, de ses encombrements psychiques, conditionnements et interdits. Cette lecture interroge les archétypes en jeu dans la situation. Cette supervision privilégie le groupe car les éléments transférentiels opèrent sur la personne du superviseur et sur les autres membres du groupe. Le collectif a pour intérêt de représenter une situation sociale qui renvoie aux expériences archaïques de la socialisation de l'enfant (école, famille, colonie de vacances, etc.) dont chaque supervisé est porteur. Dans l'imaginaire de celui qui travaille, chaque participant occupe une place symbolique à l'identique de ce qu'il a vécu. Partant du principe que la qualité de la *présence* du coach à son client est fonction de son degré d'autonomie quant au regard que ce dernier porte sur lui, il est vital qu'il puisse mesurer au sein de groupe où il en est de sa dépendance au regard de l'autre.

Le coaching thérapeutique et l'entreprise

• Une thérapie ajustée aux spécificités de l'entreprise

Cette orientation répond « non » à la question de savoir s'il est nécessaire de maintenir la séparation entre coaching, thérapie et développement personnel compte tenu de l'actualité sociale des entreprises et de la maturité de ses acteurs. Ce clivage, outre le fait qu'il peut maintenir les clients dans la confusion des genres, rend floue la définition du métier de coach.

Mener en parallèle le coaching et la thérapie suppose d'étudier leur complémentarité plutôt que de les opposer.

La distinction opérée entre coaching, thérapie et développement personnel était sans doute utile il y a trente ans, alors que le coaching faisait son entrée dans le monde des affaires. Il était nécessaire alors d'apprivoiser ce milieu à la dimension « humaine » de ses acteurs là où auparavant elle gérait des effectifs. Lorsque la direction des ressources humaines a remplacé la direction en charge de la gestion du personnel, le principe de l'accompagnement de la personne trouvait sa place :

les catalogues de formation complétaient leur offre « métier » par des séminaires de développement personnel et le coaching faisait son entrée dans l'entreprise. Tout naturellement la formation des coachs relayait la distinction entre coaching, thérapie et développement personnel, se faisant l'écho des précautions prises par les DRH pour éviter d'éventuels dérapages.

Lorsque je me suis formée au coaching il y a dix-sept ans, le mélange des genres n'était toujours pas permis et cependant je pressentais qu'il manquait une dimension à mon cursus. D'autant plus que je trouvais les interventions du « coach enseignant » puissantes et affutées. Leur impact sur la personne avec laquelle il travaillait, m'impressionnait. Au cours de la formation j'avais acquis la conviction que le parcours d'éminent thérapeute qu'on lui prêtait en était à l'origine. Il découlât de ce constat que la thérapie pouvait bien être la dimension manquante à la formation d'un coach.

• Psychologie de l'éveil pour les acteurs de l'entreprise

Le métier de coach a émergé lorsque l'entreprise a réalisé que les hommes qui la composent étaient sa principale ressource. En ce sens, il véhicule une certaine conception de l'*homme* dans son rapport à l'environnement. Est-il *objet* ou *sujet* des situations et des événements ? Est-il un *objet* de production soucieux de sa performance ou un *sujet* en croissance en quête d'accomplissement ? Les changements de paradigmes actuels nécessitent pour tous les acteurs une aptitude à vivre l'impermanence, l'incertitude et la présence à l'Autre. Or, les valeurs dominantes de permanence, de certitude et d'indépendance sur la base desquelles nos systèmes ont construit leur sécurité et leur rapport à l'environnement, ne les ont pas préparés à un tel retournement. L'intitulé de ce paragraphe indique clairement que la posture de coach et de superviseur que j'adopte, s'inscrit dans la filiation des thérapeutes qui considèrent que les plaies de l'âme ou les traumatismes psychiques trouvent leur espace de guérison dans une connaissance métaphysique de l'*homme*. Il découle de ce postulat qu'un coaching thérapeutique propose d'aller au-delà d'une consolidation du Moi pour ouvrir aux autres dimensions de l'Être. Le coach est un thérapeute qui coopère avec l'énergie de ce qui est *vivant* dans le champ.

• La finalité : établir des relations conscientes dans l'entreprise

Est-il possible de faire l'impasse sur ce que l'Autre réveille chez moi et que je considère comme un problème chez lui ? La relation consciente est un prérequis

incontournable pour « vivre ensemble ». Quand elle fait défaut, il s'ensuit des tensions, des procès d'intention et des erreurs d'appréciation préjudiciables à la dynamique des individus et des équipes. Pour le coach, elle s'acquiert, par l'obligation qui lui est faite de « nettoyer ses lunettes » par le biais d'une thérapie personnelle, afin de limiter les projections sur ses clients.

En effet tant que nous sommes dans l'ignorance complète de ce que notre psyché recèle de trésors de guerre, nous projetons sur notre environnement les charges émotionnelles et les conflits non résolus. Derrière le Moi social, celui du coach et du client, somme toute bien élevés, se dissimulent d'autres petits Moi moins policés.

À la lumière de ces découvertes, il est possible de revisiter les situations professionnelles en souffrance et d'identifier que ce qui est mis sur le compte d'autrui correspond à ce qui est ignoré et non assumé de nos névroses respectives. Les clients sont aussi les objets de processus psychiques inconscients dont leur environnement professionnel et personnel fait les frais.

Une supervision, une thérapie, un coaching : l'unité du Soi

S'il est possible intellectuellement de séparer ces trois modalités, il en est autrement de la psyché qui se conçoit comme une totalité. Se livrer à cette partition, c'est relayer un propos éculé dans l'entreprise, qui consiste à remiser au vestiaire ce qui relève de la sphère psychique : les « états d'âme » ne sont pas les bienvenus et pour ce qui est des charges émotionnelles, chacun est prié de s'abstenir et de les contrôler. La conséquence de cette conception mécaniste de l'homme est un appauvrissement de sa contribution à l'intelligence collective : suradapté à son environnement, il perd sa créativité, sa disponibilité et sa singularité de penser et d'être. La suradaptation est une violence psychique faite à soi, qui consiste à renoncer à son désir pour se couler dans celui d'un autre qui se verra tôt ou tard reprocher ce sacrifice. Les violences souterraines et avérées dans les systèmes trouvent leurs origines dans ce mécanisme inconscient, qui consiste à renoncer à soi pour obtenir la reconnaissance de l'autre. Tout dispositif qui entretient une personne dans une partition personnelle/professionnelle encourage plusieurs sous-personnalités et leurs rigidités, alors même que le travail devait profiter à l'unité du Soi.

Thérapie et supervision :
un exemple d'organisation de session

1. À quoi me suis-je engagé avec mon client ? (contrat explicite et contrat tacite).

2. Qu'est-ce que je vis avec mon client ? Et comment je le vis ?

3. À qui ai-je à faire ? (structure de personnalité, pathologie).

4. Quel est le sens ontologique de ce qui se joue entre le client et moi ? (interrogations existentielles).

5. Sans mes histoires à propos de moi, du client, de l'entreprise… qu'est-ce que je m'autoriserais à vivre et à proposer au client ?

Il s'agit d'interroger la situation à partir des fondamentaux de la *posture thérapeutique* et d'en assurer la transmission du superviseur via le coach supervisé, du supervisé via son client. Le nombre limité de participants (6 sur 2 jours ou 4 sur 1 jour) permet de respecter un temps de travail personnalisé pour chacun et d'intégrer un temps didactique en rapport avec les « cas clients » apportés.

Bibliographie commentée

A. DE SOUZENELLE, *Le Symbolisme du corps humain*, Albin Michel, nouvelle édition, 2000.
Le Symbolisme du corps humain est un livre incontournable pour saisir la nature ontologique de l'homme. L'auteur prend appui sur les textes sacrés judéo-chrétiens pour éclairer l'expérience humaine et donner une définition singulière de l'acte et de la fonction thérapeutique.

J.-Y. LELOUP, *Prendre soin de l'Être, Philon et les thérapeutes d'Alexandrie*, Albin Michel, 1999.
Cet ouvrage met en lumière l'idée que les psychologies contemporaines s'inscrivent dans une tradition et une filiation qui prennent en compte toutes les dimensions de l'être, à savoir le corps, l'âme et l'esprit.

S. GINGER, *La Gestalt, une thérapie de contact,* Hommes et Groupes, 2000.
Cette ouvrage offre une présentation complète de la Gestalt-thérapie : une synthèse des différents courants qui ont structuré cette approche, les concepts fondamentaux illustrés par des cas cliniques, l'ensemble corroboré par les apports de la neuropsychologie. Un livre de référence pour les praticiens qui considèrent que la relation avec leurs clients est l'espace de la guérison.

Chapitre 15

La supervision d'avocats et/ou d'avocats-médiateurs

Dominique Retourné

L'auteur livre un regard spécifique sur la supervision d'avocats... Elle nous fait part des bienfaits de celle-ci pour ses confrères avocats et/ou avocats-médiateurs. L'avocat, professionnel du droit et de l'accompagnement, poursuit une formation continue quant à l'actualité juridique. Mais que fait-il pour développer son intelligence émotionnelle : n'a-t-il pas juré d'exercer avec conscience, probité et humanité ? La supervision offre à l'avocat un espace de parole protégé, de réflexion, de ressourcement pour traiter les questions qu'il se pose au sujet de sa relation avec ses clients, ses confrères, etc. Pratiquée en individuel, elle lui permet une appréhension de sa pratique en fonction de son propre ressenti ; pratiquée en groupe, elle lui permet de sortir de l'exercice solitaire de la profession, d'enrichir son réseau et de recréer « du liant » avec ses pairs. La supervision est une voie royale d'évolution et de réussite professionnelle pour l'avocat.

La profession d'avocat est une magnifique profession, riche d'enseignements, de rencontres… mais la pression exercée sur l'avocat devient de plus en plus forte : le client est désormais un consommateur plus informé et souhaite une solution rapide et peu coûteuse. Le juge exige des plaidoiries synthétiques en trois points et d'une durée maximum de vingt minutes, y compris pour des dossiers complexes qui durent depuis plusieurs années.

Face à ce nouveau contexte, l'avocat peut se sentir fatigué, exaspéré par ses clients, par ses confrères qui lui mettent des bâtons dans les roues, par ces juges qui refusent de lui donner raison après plusieurs années de procédure… L'avocat a-t-il pris soin de se ressourcer ? A-t-il pris soin de lui professionnellement ? Ne s'est-il pas épuisé sur tous les fronts à être le meilleur ? Ne souffre-t-il pas d'un exercice solitaire de la profession ?

La supervision, à ma connaissance, ne figure pas dans les programmes de formation des avocats. La discipline enseignée qui prévoit le recours à la supervision[1] est la médiation[2]. Quelques avocats pénalistes ou spécialisés en droit de la famille participent à des groupes Balint (voir le chapitre 5, *Aux frontières du développement professionnel et de la supervision,* p. 69), animés par un psychanalyste, mais cette initiative demeure isolée.

Pourquoi l'avocat devrait-il se priver d'un outil que les autres professionnels de la relation ont mis en place pour être à la fois plus proches du client dans un contexte donné, plus performant et plus à l'écoute d'eux-mêmes ? La supervision est-elle un élixir de jouvence de l'avocat du XXIe siècle et/ou lieu de formation continue et de ressourcement d'une profession toujours plus exigeante ?

1. Aux termes du code de déontologie des médiateurs de la Fédération nationale des centres de médiation, « *le médiateur, outre sa participation à des séances d'analyse de la pratique, actualise et perfectionne ses connaissances théoriques et pratiques par la formation continue, sa participation à des symposiums, des colloques, des ateliers professionnels* ».
2. Définition de la médiation selon la Fédération nationale des centres de médiation : « *La médiation qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits.* »

Les raisons de recourir à la supervision

Les raisons peuvent être nombreuses.

• Contre « la déviance »

Le principal risque inhérent à la profession d'avocat est la *fusion*[1] de l'avocat avec son client. L'avocat peut projeter ses propres images parentales, ses propres problèmes, ses propres difficultés sur le client et sa problématique. Il peut également se sentir envahi par son client.

Le comportement verbal ou non verbal de l'avocat a un impact sur la relation client et il est important que cet impact soit maîtrisé donc conscientisé. En d'autres termes, comment l'avocat et/ou l'avocat exerçant en qualité de médiateur gère-t-il son transfert, son contre-transfert ? Ne va-t-il pas faire un lapsus qui va trahir son désaccord avec l'acte commis ? Ne va-t-il pas laisser sous-entendre un implicite qui va à l'encontre de l'intérêt de son client et/ou du processus de médiation ? Ne va-t-il pas laisser apparaître un ressenti d'antipathie alors qu'il dit et réaffirme qu'il ne prend pas partie ?

L'avocat est parfois confronté à des situations délicates : la défense d'un client violeur, assassin, père incestueux, mari et père violent, femme et mère abusive et intrusive. En médiation, il est appelé à prendre un rôle de tiers face à deux « médiés » qui s'opposent et qui parfois restent en conflit pour maintenir un lien qui ne les nourrit plus. De plus, l'un des médiés peut être considéré dans une position de Victime (« harcelée ») et/ou de Persécuteur (« harceleur ») et la tentation peut être grande pour le médiateur de jouer le rôle de Sauveur[2] et/ou de renforcer les interprétations manichéennes.

• Pour l'enrichissement de la relation

Mieux manier sa parole, décoder son inconscient, gérer son énergie

Mettre préalablement en mots les réserves, les réticences, les craintes permet de mieux gérer sa parole et décoder son inconscient. La supervision est en outre

1. Fusion ou symbiose : terme utilisé en AT (Analyse transactionnelle) pour décrire la relation entre deux personnes qui fonctionnent comme si elles ne faisaient qu'une seule personne ; l'une fournissant le Parent et l'Adulte (et excluant son Enfant) et l'autre fournissant l'Enfant (et excluant son Parent et son Adulte).
2. Victime, Persécuteur, Sauveur (V., P., S.) prennent des majuscules lorsqu'ils désignent les jeux psychologiques inconscients, *cf.* triangle de Karpman.

économe en énergie, en ce sens qu'elle limite le stress de l'avocat ou de l'avocat-médiateur en l'aidant à prendre du recul sur des situations dans lesquelles son pouvoir d'action se révèle limité. Pouvoir parler de sa peur, de la frustration ressentie, du sentiment d'impuissance, de sa colère dans un espace protégé, avec un professionnel, est un plus qui facilite le choix des options et/ou la prise de décision. Le supervisé prend conscience de ce qui se joue dans la relation avec le client et devient plus à même de retourner « au feu de l'action ».

Exercer sa fonction avec humanité

En outre, l'avocat est tenu aux termes de la prestation de serment « d'exercer ses fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité ».

J'ai un souvenir déjà ancien d'un confrère, d'une cinquantaine d'années, alors que nous nous trouvions dans l'ascenseur étroit du palais de justice de Paris qui dessert les Chambres familiales, qui rabrouait vertement sa cliente qui pleurait silencieusement : « Mais, madame, ressaisissez-vous… » J'ai alors regardé cette femme et soutenu son regard pour lui faire part de ma compréhension et de mon empathie, avec une forte envie contenue de dire à mon confrère qu'il se comportait en parfait machiste. Mais, à sa décharge, en sa qualité d'avocat a-t-il été formé à accueillir et respecter les émotions de son ou sa cliente ? N'est-il pas lui aussi sous pression, fatigué d'avoir à gérer non seulement ses clients et leur dossier, mais également de suivre l'actualité législative et jurisprudentielle, de gérer la relation avec ses confrères, avec les juges, tout en assurant la gestion matérielle de son cabinet ?

Accueillir l'émotionnel

Lorsque j'aborde la question de la relation avocat/client avec mes confrères et du traitement de l'émotion, certains me répondent : « Nous ne sommes pas là pour faire du *nursing* ; nous voulons bien à la rigueur fournir les kleenex et un verre d'eau, mais cela n'ira pas au-delà… » Le client vient chercher auprès de l'avocat une réponse juridique à un problème. Mais parfois la réponse juridique ne permet pas d'entourer le client, de contenir son émotion.

La supervision : comment ?

La supervision est un espace de parole protégé qu'offre le superviseur au supervisé pour que celui-ci expose sa pratique professionnelle et plus particulièrement ce qui lui pose problème dans sa relation avec son ou ses clients, s'il est avocat, ou dans sa relation avec les médiés et/ou les avocats, s'il est médiateur. La supervision

peut avoir lieu en individuel ou en groupe. En supervision individuelle, le superviseur se centre sur son unique client en relation avec le contexte apporté, et le supervisé n'a pas à gérer le regard de ses pairs. En supervision de groupe, le supervisé bénéficie en outre des expériences et du regard de ses pairs, il peut s'étalonner sur ses pairs sans notion de jugement et avoir plaisir à retrouver une fratrie contenante, soutenante, stimulante.

• Le cadre de la supervision

En tant que superviseur de groupe, je suis vigilante au cadre d'intervention que je propose. J'invite chacun des participants à s'impliquer en s'exprimant à la première personne : utiliser le « je » en énonçant un fait en lien avec la relation avocat/client, médiateur/médié et en exprimant ce que ce fait a pu générer sur lui. Je formule également un certain nombre de recommandations :

- « le stop, la pause, le retrait », les supervisés et le superviseur pouvant demander à tout instant une suspension ou énoncer le souhait de se retirer ;
- « le non-jugement » ;
- « l'interdiction du passage à l'acte sur soi et/ou sur l'autre » ;
- « le respect mutuel » et « la confidentialité ».

Appartenir à un groupe de supervision permet à l'avocat de développer un nouveau réseau professionnel, voire amical sur lequel il peut s'appuyer. Il lui permet de sortir de l'exercice solitaire de la profession, et ce, en recréant « du liant » avec les confrères en dehors de tout procès et en s'appuyant sur les valeurs communes de la profession.

Dans un groupe de supervision que j'anime, Béatrice N.S., avocate et médiatrice, me confie : « En ce qui me concerne, il me semble que dans le cadre de la médiation, la supervision est un apport considérable, celui de l'expérience de l'autre, la reconsidération de nos limites, l'approfondissement de ce qu'est l'altérité, la recherche d'autres ressources, d'ailleurs… de la luminosité extérieure à entretenir. »

• Gérer la demande

La supervision permet d'aborder la manière dont l'avocat ou le médiateur gère la demande de son client ou du médié dans le contexte apporté par celui-ci, comment il l'amène à prendre conscience de ses véritables intérêts, comment pour ce faire il s'appuie sur ses propres représentations… Prenons deux

exemples : comment accompagner un client âgé d'une cinquantaine d'années, menacé de licenciement, dont le successeur est déjà dans son fauteuil, et qui vient vous consulter ? L'avocat négocie-t-il bille en tête l'enveloppe de départ ou explore-t-il, dans un temps limité, avec son client, un possible repositionnement dans l'entreprise ? Ou bien encore le client a-t-il simplement besoin d'être « renarcissisé » ? À un manager qui me dit : « Oui, j'ai pleuré avec mon équipe lorsque je leur ai annoncé mon départ. » Je lui fais remarquer que « ce sont les militaires et les pompiers qui pleurent la perte d'un des leurs ».

• La conscience de soi

En supervision, le temps est suspendu. L'avocat peut « poser ses valises ». En nommant sa pratique, il porte un regard sur l'action qu'il a menée, il prend conscience de ses actes, de ses dires en interaction avec l'autre.

Le superviseur peut demander à l'avocat : « Qu'est-ce qui fait problème pour vous ? Qu'est-ce qui fait que vous avez trouvé cette ouverture, que vous avez eu cette idée ? » Le superviseur peut demander à l'avocat-médiateur : « Pourquoi soudain un jugement catégorique porté sur un médié alors que le médiateur se doit d'être neutre et impartial ? Qu'est-ce qui a déclenché chez le médiateur cette réaction de défense et de mise à distance ? Est-ce que cette atteinte au cadre est un simple accroc ou une réelle entrave au processus de médiation ? Quel sens a, pour lui, cette attaque au cadre ? Est-ce que le ou les médiés n'auraient pas eux-mêmes contribué à cette attaque au cadre par le médiateur, révélant ainsi un mode de fonctionnement en miroir et permettant au médiateur de mieux appréhender le mode relationnel du ou des médiés ? » Il est important que le médiateur puisse se réassurer. La solidité personnelle du médiateur est essentielle pour la poursuite de la médiation.

• Un soutien

La supervision est un soutien dans notre pratique professionnelle, un lieu d'échange, de reconnaissance, d'accueil de notre frustration, de notre impuissance à faire, à dire pour l'autre. Elle nous permet de nommer notre pratique en écoutant la pratique des autres, d'élargir notre regard sur différentes situations récurrentes, l'abandon, la séparation, la trahison… d'élargir notre champ des possibles. Plus familièrement, elle nous permet de ne pas « tourner en rond » et d'avancer plus vite.

• Une montée en puissance

La supervision nous permet de monter en puissance dans notre pratique professionnelle en étant plus à l'écoute de l'autre, d'être une plus-value vis-à-vis de nos clients. Notre comportement devient plus ajusté à la situation, nous modifions notre braquet pour expérimenter la présence contenante, le silence, voire le non-agir. L'avocat et/ou l'avocat-médiateur supervisé apporte une sécurité au client ou aux médiés et une assurance qualité de la prestation à intervenir. Chaque affaire, chaque cas sera examiné avec un double regard pour le moins et la solution co-construite avec l'avocat et/ou le médiateur sera ajustée au mieux de la demande et des besoins du client, compte tenu du contexte.

La supervision ou la voie de la réussite

La supervision individuelle et/ou en groupe permet à l'avocat d'appréhender en sécurité, sans jugement, son propre ressenti, et lorsqu'elle est pratiquée en groupe, elle permet en outre à l'avocat de confronter son ressenti avec celui de ses pairs. Il devient ainsi plus efficace dans l'accompagnement de son client et/ou des médiés.

« La supervision est une voie royale d'évolution
et de réussite professionnelle pour l'avocat. »

Citons quelques exemples de peurs traversées par les avocats exerçant l'activité de médiateur lorsqu'ils sont en charge d'une médiation :

- « rejet d'un médié, irritation contre un médié, jugement porté sur un médié, oubli d'exprimer les règles, gestion de l'impasse, ne pas arriver à la synthèse » ;
- « trac, se sentir mis en examen, se sentir impliqué, peur de se tromper sur l'attitude des médiés : manipuler et/ou être manipulé, passer à côté de l'essentiel, laisser transparaître mes émotions, ne pas répondre aux attentes ou ne pas les détecter, porter des jugements » ;
- « peur de ne pas assurer, de ne pas trouver les mots justes, de mal apprécier les médiés, la situation » ;
- « peur de ne pas être capable, que la médiation ne se fasse pas, de ne pas faire avancer les médiés, qu'il n'y ait pas d'accord ; si je montre trop d'empathie à l'un, je risque d'être obligé d'en montrer à l'autre, de me freiner quand j'ai envie de souffler une solution ; je n'aime pas quand les gens viennent parce que le juge les a enjoints à aller à une médiation qu'ils ont acceptée, mais qu'ils ne veulent rien lâcher et de toute façon ils feront appel » ;

- « peur de ne pas supporter la bêtise des gens, peur de montrer ma fatigue, mon désintérêt, peur de ne pas arriver à me concentrer suffisamment et perdre les mots clés ».

Citons, également, quelques attentes de la supervision par les médiateurs :

- « réapprendre » ;
- « reprendre pied » ;
- « retrouver la dynamique d'une formation » ;
- « que tous ensemble nous prenions le temps de travailler ensemble » ;
- « se réassurer, prendre soin de soi ».

La supervision est une formation qualifiante qui assure une relation plus harmonieuse avec le client et avec soi-même. Elle permet à l'avocat membre d'un groupe de supervision de sortir de l'exercice solitaire de la profession, et ce, en recréant du « liant » avec les confrères en dehors de tout procès et en s'appuyant sur les valeurs communes de la profession tout en s'assurant d'une meilleure posture éthique et déontologique. Elle lui permet également de développer la qualité de sa pratique professionnelle et de répondre de manière plus efficiente à la demande explicite et implicite du client.

La réflexion menée et le sujet de ce chapitre ne réclament pas de bibliographie commentée.

Chapitre 16

La supervision avec la base de la PNL

Catherine Cudicio

La PNL – Programmation neuro-linguistique – se compose d'un ensemble de techniques inspirées de l'hypnose, basées sur une observation attentive, et orientées vers des objectifs explicites. La PNL constitue à ce titre un excellent outil capable de renforcer la précision de la supervision par un ancrage fort sur les buts et les faits perçus, vécus, compris. Outil d'analyse, chaque élément de l'expérience trouve un sens à la fois dans le vécu de chaque protagoniste, mais aussi et surtout dans l'écologie globale du processus de supervision. Outil de communication, la PNL met l'accent sur les dimensions comportementales et le langage. Enfin, de par ses principes de bienveillance, de souplesse, de simplicité, la PNL favorise l'épanouissement du supervisé et organise une transition douce entre la formation, la pratique et l'accomplissement de sa voie.

Le superviseur qui maîtrise les techniques de la PNL cultive une approche réaliste et sans complaisance de sa pratique. Il reste conscient que toute action entreprise aura à quelque degré un sens métaphorique. Nous évoquerons ici les techniques utiles, la mise en perspective et les enjeux à court et long terme d'une supervision par la PNL inspirée qui aura su l'intégrer et la dépasser.

Les techniques PNL[1] utiles dans le déroulement de la supervision

Il existe une réelle affinité entre la PNL et les relations d'aide pragmatiques telles que le coaching, les thérapies de soutien, et la supervision. Le fait d'aborder les aspects concrets d'une difficulté, de réfléchir sur les buts et les moyens de les atteindre, de s'intéresser sans aucun doute davantage au « comment » qu'au « pourquoi » justifie cette affinité, au moins autant que l'utilisation de techniques spécifiques. On peut à juste titre se servir de la PNL dans un processus de supervision, même si la personne supervisée n'a pas été formée à cette démarche. La relation ne saurait alors tomber dans le piège d'une formation complémentaire, ni d'un contrôle. La PNL, qui préconise une posture relationnelle d'égal à égal, garantit une supervision efficace, c'est-à-dire un échange fructueux entre professionnels dont l'un est sans doute moins expérimenté que l'autre, mais pas moins compétent.

Le *mimétisme comportemental* est l'une des techniques les plus populaires de la PNL et sans doute même à ses dépens si l'on en juge par les caricatures qu'en brossent nombre de séries télévisées et autres divertissements. Dans un processus de supervision, le mimétisme comportemental joue un rôle de premier plan car il contribue à établir le contact dans un solide climat de confiance.

Il s'agit d'un phénomène spontané observé de longue date et qui concerne autant les groupes que les relations en tête à tête. Le mimétisme affecte les aspects non verbaux et paraverbaux de la communication. Ainsi, on peut observer une symétrie posturale ou une uniformisation progressive du volume vocal. Quand l'un des interlocuteurs rompt ce rythme, l'autre ressent cette rupture même si elle n'est pas exprimée dans la parole. Le superviseur qui utilise la PNL peut ainsi à tout moment vérifier si la « connexion » avec son supervisé est bonne, si elle faiblit, si elle faillit. Au téléphone, les « blancs », les modifications de rythme, d'intonation, de volume sont d'excellents indicateurs de connexion relationnelle.

1. Toutes les techniques citées sont expliquées en détail dans *Le Grand Livre de la PNL*, C. CUDICIO, Eyrolles, 2004.

Quand les « au revoir » s'éternisent, chacun rajoutant sa conclusion, cela révèle une relative réticence à rompre un contact bien établi.

Ce mimétisme, comme toute autre technique de la PNL, doit évidemment rester invisible. Faute de quoi, le comportement donne une impression désagréable de manque d'authenticité à l'instar de certains rituels présents dans une relation d'aide : « hum », hochements de tête, silence qui se prolonge indéfiniment, reformulations… La supervision comme le coaching nécessite un excellent climat relationnel : percevoir l'interlocuteur comme un être avec lequel on a beaucoup de points communs (comportements, références, etc.) facilite les choses.

• Notion de carte du réel

La supervision se doit de tenir compte de la *carte du réel*, cette représentation du monde propre à chacun. La PNL dispose de différents outils permettant de la caractériser, les représentations sensorielles étant sans doute les plus évidentes bien qu'elles soient souvent ignorées. Les difficultés que rencontre le coach ou le thérapeute se déploient dans des dimensions sensorielles que le superviseur met en évidence pour faciliter leur compréhension. Qu'il s'agisse d'un problème d'image de soi, de prise de décision, d'intégration d'équipe ou de transition de carrière, il se traduit dans différentes représentations sensorielles hiérarchisées et articulées en « stratégies ».

• Observer et mettre en perspective

Identifier les grands traits de la carte du réel permet au superviseur de proposer différents angles de lecture des difficultés spécifiques à une situation de coaching. Cette mise en perspective est essentielle car elle joue un rôle didactique important, donnant à examiner tous les aspects d'une situation. Au-delà d'une simple technique, c'est une véritable stratégie de repérage qui est mise en œuvre.

• L'exploration des objectifs proposée par la PNL

On sait la place de l'objectif dans le processus de coaching ; l'exploration que propose la PNL est à cet égard très utile puisqu'elle met en lumière la différence entre l'état présent, l'existant, et le but désiré, ou l'objectif faisant apparaître par contraste des pistes et des moyens pour y parvenir. On sait aussi que l'objectif énoncé au départ n'est pas une planche de salut, même si l'on s'y accroche avec détermination. Le processus même du coaching comme celui de la supervision

modèle l'objectif chemin faisant, si bien que le but initialement recherché, une fois atteint, ne semble plus qu'une étape sur une voie plus large.

• Objectifs et étapes vers l'objectif

Marine, 38 ans, débute son activité de coaching, forte d'une solide expérience de la relation d'aide et d'un travail sur soi de plusieurs années. Pourtant, elle doute car elle doit faire face à des problèmes d'organisation qu'elle avait jusqu'alors évités : « Je ne m'en sors pas, je déteste la paperasse, je ne suis pas à jour de mes tâches administratives et je n'ai pas la possibilité de les déléguer… » Marine a déjà « oublié » que son objectif était de s'installer, qu'elle a longtemps pesé le « pour » et le « contre », qu'elle a exploré sa situation à « 360° ». Elle formule son objectif actuel comme un combat engagé contre la « paperasse ». Objectif ou étapes ?

Il appartient au superviseur d'aider son interlocuteur à attribuer une position cohérente aux expériences qu'il traverse, à mettre en place ce qui est nécessaire à l'évolution, à tendre vers l'objectif qu'il s'est fixé. L'exigence de cohérence renforce la lisibilité du coach et donne plus de poids à ses préconisations, s'il juge utile d'en faire.

• La PNL et le langage

Pour la PNL, le langage se comprend comme une grammaire psychologique universelle[1]. Au fond, le rôle du superviseur ou du coach n'est pas tant de discerner les zones d'ombre dans les « dits » de son client, que de décider s'il doit ou non les explorer. Le supervisé, pour sa part, peut être certain que des questions pertinentes lui seront posées, qui l'inciteront à chercher des réponses et des pistes dans sa propre expérience. Le superviseur formé à la PNL retient comme une « bonne » question celle dont les réponses sont plus importantes pour celui qui y répond que pour lui-même. En outre, il accepte que la réponse soit un cheminement heuristique pour son interlocuteur et n'attend pas nécessairement d'en être sur l'instant informé.

• Traduction et trahison

De nombreuses disciplines utilisent des jargons souvent abscons et la PNL n'y échappe pas. Pourtant, l'acquisition d'un corpus de termes spécifiques ne garantit

1. En référence aux travaux du linguiste Noam Chomsky.

pas la compétence du coach, ni l'issue positive d'une difficulté pour le client. Le superviseur doit rester vigilant et inciter son interlocuteur à traduire ses commentaires, impressions, et autres interventions dans un langage accessible à son client. La PNL incitera également à traduire les formulations abstraites en images perceptibles, à ne jamais se contenter d'un objectif énoncé sous la forme d'une phrase à la forme négative…

• Ancrages

Quand un indice sensoriel ou une pensée particulière déclenche une émotion, un comportement, il s'agit d'un *ancrage*. La PNL utilise l'ancrage dans presque toutes ses techniques. Cela peut rendre de grands services dans un entretien de supervision comme dans le coaching : déconnecter le sujet d'un déferlement d'émotions pénibles, chasser des pensées parasites, trouver en soi une source d'énergie ou de sécurité pour se préparer à affronter une épreuve ou relever un défi.

Il existe aussi des ancrages qui induisent l'émergence de souvenirs désagréables, et dont on aimerait se débarrasser. Parfois, aussi, un de nos comportements induit chez le sujet des états intérieurs peu propices à la confiance : répétitions, tics de langage, refus de contact visuel… Ce sont des ancrages que l'on fait « à l'insu de son plein gré ».

Le coach comme le superviseur doit être conscient de l'impact de son comportement sur ses interlocuteurs et que sa présence même peut devenir un ancrage.

• Recadrer ou ouvrir de nouveaux angles de lecture

La pratique de la PNL utilise et cherche à transmettre l'aptitude à changer d'angle de lecture d'une situation donnée. Une situation qui semble bloquée, une absence de choix, la persistance d'un comportement dont les conséquences peuvent porter tort… Le *recadrage* est un procédé d'ouverture et ne doit pas être compris au sens de remontrance ou de sanction comme c'est le cas dans une culture populaire.

Le problème s'inscrit toujours dans une logique qui échappe à celui qui le vit mais aussi parfois à son coach. Explorer le rôle de la difficulté dans l'écologie singulière fait apparaître de nouveaux angles de lecture et de nouvelles pistes.

Explorer le vécu et son sens

• Prendre conscience de ses ressentis

La PNL met un accent tout particulier sur les états intérieurs, les ressentis, l'organisation de ceux-ci et la construction d'un sens actualisé dans le comportement, dans le déroulement de la supervision. On s'efforcera d'examiner de près ce qui est éprouvé dans la relation, tant au niveau du coach qu'à celui du superviseur.

Accueil de la problématique

La manière dont on accueille la problématique influence lourdement les stratégies visant à la résoudre. L'exemple suivant illustre une sorte de cécité au problème du client.

Xavier, 28 ans, jeune diplômé d'une grande école occupe un poste de chef de projet. Il est fiancé à une jeune femme tout aussi brillante et pense sérieusement à un réel projet de couple. Sa vie professionnelle et personnelle est très satisfaisante, c'est du moins ainsi qu'il la qualifie. Pourtant, il fait appel à un coach car au fond, il se sent désespéré et ne parvient pas à cerner les tenants et les aboutissants de son problème. Il ajoute : « J'ai le sentiment que personne ne prend au sérieux mes difficultés. »

Les signes apparents de réussite ont jusqu'à présent fait écran, interdisant au coach d'accueillir la problématique de Xavier. Sa souffrance bien réelle n'est pas reconnue comme légitime. De la même façon, le superviseur doit examiner ses limites d'acceptabilité de la problématique à laquelle sa mission le confronte.

Il s'agit alors de questionner la façon singulière de classer les problèmes, de les hiérarchiser : pour soi-même, pour son client, pour la personne en cours de supervision.

• Découvrir ses représentations et équivalences complexes

L'équivalence complexe renvoie à l'ensemble des représentations associées à un mot, une idée, une valeur ; dans l'interaction le sujet naïf présume que celles-ci sont identiques pour chaque acteur. Savoir qu'il n'en est rien n'empêche pas d'agir en faisant comme si les équivalences complexes étaient pour chacun identiques. Dans le travail de coaching, le client gagne en lucidité et réalisme dès lors qu'il prend conscience du contenu de ses propres équivalences complexes. Pour l'aider à y arriver, le coach se doit d'avoir fait d'abord cet examen.

Travail d'exploration des valeurs associées au coaching

Que représente le coaching aux yeux du coach ? Cette question pourtant fondamentale n'est que rarement abordée. Une supervision sans complaisance saura y consacrer le temps nécessaire, et les outils de la PNL permettront d'observer, de classer sans évaluer autrement que par les effets perceptibles, les valeurs et leurs représentations. Si le coaching est perçu comme une « mission impossible », cela risque de compliquer les choses.

Équivalences complexes pour « succès », « réussite », « échec », etc.

Ce travail recoupe et complète l'exploration des objectifs en insistant sur les ressentis associés, aussi peut-être sur les territoires d'expérience que ces équivalences complexes se voient attribuer dans l'écologie psychologique singulière du sujet.

• Percevoir et comprendre ses schémas de comportement[1]

Simple raccourci cognitif, ou véritable schéma de comportement, le superviseur pourra les mettre en lumière grâce à sa pratique de la PNL, comme le supervisé pourra les reconnaître chez ses clients.

Repérer les répétitions

Les répétitions ne sont pas que des habitudes : la PNL les envisage en tant que stratégies dotées d'un sens et d'un but. Dans une situation de coaching, il est crucial de savoir s'élever au-dessus des techniques et des rituels de l'entretien afin qu'elles ne supplantent jamais un recueil intelligent de l'information et un accueil sensible de la problématique.

• Les différentes postures de perception du réel

Au niveau de chaque acteur du processus de supervision

La posture du coach ne devrait pas être figée dans une attitude de témoin ou une pseudo-neutralité supposée plus professionnelle. De même, le superviseur ne peut, sans risquer de perdre efficacité et crédibilité, rester cantonné dans un carcan représentationnel de sa mission. Quel que soit le rôle des acteurs de la

1. C. CUDICIO, *Déchiffrer nos comportements*, Eyrolles, 2005.

situation, ils peuvent apprendre à identifier et adapter leur posture de perception du réel, afin d'accroître leur lisibilité et leur finesse de compréhension de leurs interlocuteurs. Se « mettre à la place » de l'autre permet de discerner les motivations, les enjeux, les stratégies. Du témoin qui surplombe à l'acteur qui s'engage, les nuances posturales abondent.

Comprendre les enjeux

La supervision est une relation complexe[1] qui dépasse de loin un suivi de formation : aide, conseil, mise en œuvre de compétences, sans que l'évaluation soit jamais à sens unique. Elle représente une prise de risque à la fois pour celui qui la conduit et pour celui qui s'y soumet. Ce « risque » réside pour l'essentiel en un dévoilement de soi à travers une pratique professionnelle exposée à l'examen et à la critique.

En effet, le superviseur n'est pas là pour dispenser un enseignement mais pour fournir les conditions intellectuelles, morales et stratégiques qui conduiront le supervisé à la pleine possession de ses moyens et l'expression de sa compétence. Il ne s'agit pas de guider le supervisé dans un chemin d'imitation, mais de parvenir à dépasser cette phase d'apprentissage, et d'acquérir les ressources psychologiques qui lui permettront de revendiquer avec fierté son identité professionnelle. Les enjeux de la supervision se répartissent entre les acteurs si celle-ci est comprise et conduite comme une pratique à la fois éthique et opérationnelle, ce que la PNL contribue à faciliter.

• Pour le supervisé

Confronter son expérience à celle du superviseur

Au cours des entretiens de supervision, il y a une confrontation d'expériences. Le supervisé apporte son vécu, ses difficultés, ses ressentis, qu'il parvient, grâce à la référence de son superviseur, à formuler, contextualiser et recadrer. Son « mentor » a traversé les mêmes étapes, et peut donc les mettre en parallèle, peu à peu. C'est un dialogue de pairs qui s'établit car le but ultime est d'arriver à une meilleure efficacité.

1. C. CUDICIO, *Les Bienfaits de la simplicité*, Eyrolles, 2009.

L'exemple de Mathieu

Mathieu, coach sportif, est un « fonceur ». Son enthousiasme et son charisme dynamisent ses clients. Après avoir encadré des équipes, il s'est spécialisé dans l'accompagnement des individus et doit gérer les états d'âme de ses « poulains ». Mathieu a parfaitement assimilé les notions théoriques du coaching, mais son angle de lecture des expériences reste fortement ancré dans la logique de compétition, de dépassement de soi, de volonté de vaincre l'adversaire. Son parcours de supervision l'a aidé d'une manière à laquelle il ne s'attendait pas.

Il témoigne :

> « Au départ, cette supervision m'a déstabilisé. Mon superviseur m'a encouragé à parler des situations qui me posaient réellement un problème. J'avais tendance à m'étendre longuement sur ce qui marchait bien pour montrer que j'appliquais bien les règles. Au fond, j'avais peur de me mesurer à mon superviseur, j'étais encore dans la compétition… Peu à peu, j'ai compris que je ne voyais que la motivation et la performance ; je passais à côté de certaines expériences de mes clients. J'avais tôt fait d'évacuer les plaintes en les minimisant. Je leur déniais la légitimité de leurs difficultés. J'ai appris à accueillir mes propres états d'âme, ce qui m'a permis de développer une attitude plus réaliste, bien plus efficace. »

Gagner en confiance et en assurance

Grâce à la PNL, cette confrontation évolue rapidement vers une mise en commun des savoirs, un partage d'émotions, une élaboration de stratégies. En effet, la PNL permet de décrire et de formaliser avec précision les expériences. Ce langage descriptif contribue à instaurer un climat relationnel très positif, où chacun a conscience que son expérience et son travail représentent une précieuse ressource pour chaque acteur de la supervision. Des situations qui pourraient être porteuses d'un sentiment désagréable, comme le constat d'avoir obtenu des résultats non désirés (préconisation sans effet, résistances solides, rupture d'un contrat, etc.), apparaissent sous un jour tout différent lorsque, passées au crible de l'analyse et de la collaboration active de chacun, elles révèlent leur sens et leur logique propre.

Se faire superviser, c'est aussi une garantie qui vient renforcer l'image de compétence du coach ou du thérapeute, ce qui contribue à donner davantage confiance en soi puisque ses décisions thérapeutiques, ses conseils, ses stratégies se trouvent en quelque sorte validées par une personne de référence.

• Pour le superviseur

Remettre en question ses savoirs

Accepter une mission de supervision, c'est relever un défi, en ce sens que, procédant à la mise en parallèle des savoirs, il faudra parfois accepter de faire évoluer les siens en regard de l'expérience de son interlocuteur. Les temps changent, les mœurs évoluent, les attentes des clients modifient souvent profondément l'offre de thérapie ou de coaching. Les problématiques n'évoluent pas vraiment, mais ce qui change radicalement, c'est leur expression. Le manque de confiance en soi, la difficulté à prendre des décisions, le stress, la pression morale ne sont pas moins présents aujourd'hui qu'hier, mais ces difficultés se manifestent en reflétant les valeurs sociétales en cours. Quoi qu'il puisse en penser, le superviseur doit en permanence réévaluer ses savoirs, actualiser ses références, s'imprégner de l'air du temps tout en restant en mesure de s'en distancer. Cet effort auquel le superviseur doit s'astreindre lui apporte aussi de sérieux avantages et lui assure de maintenir actives sa vigilance, ses connaissances et ses compétences.

Partager ses connaissances et son expérience

Expérience au moins aussi intime que la thérapie, la supervision offre l'opportunité de partager ses connaissances et son expérience. Cette mise en commun va donner plus de profondeur et d'acuité à chacun lorsqu'il se retrouve en situation de coaching ou de thérapie. La supervision exige de la part de celui qui la conduit une attitude de bienveillance et d'ouverture, car le dévoilement de soi vaut aussi pour lui, et peut-être parfois davantage que pour celui dont on examine la pratique. Partager ce que l'on sait va bien au-delà d'une transmission, d'un enseignement, car il s'agit d'une reconnaissance du supervisé : il n'est plus un élève, mais un praticien à part entière, identifié et validé dans l'exercice de sa profession. La PNL, qui demande beaucoup de souplesse à ses praticiens, se révèle là aussi très utile. Quand on procède soi-même à la supervision de ses étudiants, il arrive un moment où l'on passe de la transmission au partage, où la posture de chaque acteur change ainsi que le sens de la relation. Tout l'art consiste à faire de cette transition un moment enrichissant pour chacun.

« Le supervisé n'est plus un élève, mais un praticien à part entière, identifié et validé dans l'exercice de sa profession. »

• Pour le client, le patient et le prescripteur

Confiance accrue, références, précision des buts et des moyens

Le choix du coach ou du thérapeute est souvent un parcours très compliqué et le client se perd souvent dans la jungle des bonnes intentions et autres chartes dont se parent les professionnels. La garantie du secret professionnel va de soi, comme celle qui interdit au coach de prendre parti, de s'engager, ou de militer dans l'exercice de son métier. La supervision qui n'a objectivement rien d'obligatoire, excepté dans une perspective morale, peut être un argument fort dans le choix.

Le prescripteur, souvent responsable d'une structure (entreprise, club sportif, etc.), sélectionne de préférence un coach qu'il connaît, qu'on lui a recommandé, qui appartient à un établissement connu, qui répond à des critères clairement énoncés et notamment la supervision. En somme, le coach qui s'y soumet augmente aux yeux du prescripteur ses chances de contracter.

Prendre position vers le futur

• Installer des dispositifs d'auto-évaluation

Si l'on se demande comment les superviseurs sont supervisés, on entre dans l'impasse conceptuelle de la régression à l'infini. Le sens de ce questionnement n'est cependant pas à exclure, mais la présence de l'aporie signifie que le problème est mal posé[1]. Dès lors que l'on situe l'action coaching ou thérapie *et* supervision dans une perspective de temporalité, le problème apparaît autrement. La supervision devrait être comprise et réalisée comme une action temporaire et non continue, ce n'est au fond qu'un passage de validation entre l'apprentissage, la pratique, la maîtrise de son art et non une sorte de béquille doublée du regard inquisiteur d'un « Big Brother de service ».

- Pour dépasser le stade de la pratique et parvenir à la maîtrise, c'est-à-dire la capacité à transmettre et guider des « apprentis », le superviseur doit installer des processus d'auto-évaluation qui permettront au praticien de *prendre la distance critique nécessaire vis-à-vis de sa pratique*.

1. P. ENGEL, *Va savoir ! De la connaissance en général*, Hermann, 2006. (À propos de la régression à l'infini révélatrice d'une problématique qu'il convient de formuler différemment.)

- L'auto-évaluation requiert de *savoir identifier et mettre en perspective ses résultats*. Le client peut être satisfait à court terme, ce qui ne signifie pas qu'un véritable résultat tangible soit présent. Le coach peut à tort s'attribuer le succès de son client, alors qu'au fond, il n'a servi que de déclencheur et devrait savoir s'en contenter.
- Le coach soumis à la supervision peut avoir à tort le sentiment d'une fragmentation de sa responsabilité ou peut-être même d'une dilution de celle-ci. Sa capacité d'auto-évaluation va lui permettre de faire la part des choses, de s'approprier les résultats non désirés, et de cesser de les justifier en mettant en avant un protocole ou une préconisation suggérés par son superviseur. Autrement dit, il va *assumer ses responsabilités*.
- L'auto-évaluation a aussi pour but de *faire prendre conscience de ses limites*. Le superviseur saura à un moment avec certitude que son interlocuteur est prêt non seulement à exercer, il le fait déjà, mais aussi à conduire des processus de supervision. C'est probablement là une grande difficulté pour le superviseur, car accepter de finir, de passer le relais, c'est prendre contact avec ses propres limites, c'est aussi abandonner une relation porteuse d'importants bénéfices.

• Dépasser les techniques

« L'ambition du formateur est que ses élèves le dépassent. Celle du superviseur doit aussi s'inscrire dans cette perspective et rejoindre celle du coach et du thérapeute dans leur quête de maîtrise professionnelle. »

Il peut être tout à fait bénéfique pour le coach comme pour le superviseur de se former à différentes pratiques, ou tout au moins de les connaître par une expérience réelle afin d'en discerner les codes, les principes, les expressions. Superviser des coachs formés à différentes écoles, même de pratiques éloignées de la sienne propre, représente une source d'enrichissement considérable. À travers cette quête, on pourra remettre en question ce que l'on sait, se rapprocher des références des autres, et rester en contact avec les tendances sociétales.

Que l'on soit coach, thérapeute ou superviseur, on n'arrive à la pleine expression de son talent que si l'on atteint et cultive son propre style à partir de ses apprentissages. La PNL joue un rôle en tant qu'outil descriptif et technique de grande précision, mais ne saura se substituer à l'expérience vécue et partagée.

Bibliographie commentée

C. CUDICIO, *Le Grand Livre de la PNL*, Eyrolles, 2004.
Cet ouvrage rassemble l'ensemble des techniques utilisées en PNL, dans une mise en perspective critique de la démarche. Données historiques, mise en parallèle avec d'autres approches et évolutions figurent au menu de cette vaste compilation.

C. CUDICIO, *Les Bienfaits de la simplicité*, Eyrolles, 2009.
La confusion entre simple et simpliste ne doit pas masquer la difficulté et la sophistication des solutions les mieux adaptées à des problématiques complexes. L'auteur montre les enjeux et les risques d'une simplicité sans complaisance.

P. ENGEL, *Va savoir ! De la connaissance en général*, Hermann, 2006.
La quête du « vrai » occupe une place de choix dans le monde de la philosophie. Pascal Engel décortique avec humour et précision les tenants et les aboutissants de ce que nous croyons « vrai ».

Chapitre 17

Analyse transactionnelle et supervision

Martine Renaud-Boulart

Se sentir sur la voie de la professionnalisation pour un coach, c'est se donner les moyens de se sentir clair d'esprit, proche de cœur et spontané dans son corps. En Analyse transactionnelle, cela s'appelle *être aligné*.

Se sentir aligné, c'est mettre en cohérence les émotions de l'Enfant en nous, les valeurs du Parent en nous et la réalité traitée par l'Adulte en nous.

Pour cela le coach doit progresser avec son superviseur pour aider son coaché à progresser et s'interroger régulièrement sur ses valeurs, être fier de ses réalisations, vouloir durer à travers un projet à long terme où les priorités sont réajustées régulièrement, développer son réseau d'alliances, ne pas être en situation de dépendance, développer sa créativité, développer ses identités multiples, oser transgresser, être en éveil.

J'ai le potentiel pour être un « prince ou princesse coach » puisque j'en ai le désir, de quel mythe suis-je porteur ? Comment est-ce que je lui donne corps à travers mes actions et ma pratique ? Mes désirs et mes volontés sont-ils alignés ?

Quel est le secret de la supervision en Analyse transactionnelle ?

Carlo Moiso nous a quittés après avoir lutté courageusement contre une longue maladie. Je voudrais ici lui rendre hommage, lui qui a été mon superviseur dans le champ de l'Analyse transactionnelle, pour tout ce qu'il m'a apporté, pour sa rigueur intellectuelle, pour sa bienveillance humaniste et pour son exigence éthique.

Selon l'Analyse transactionnelle, la supervision a pour but d'aligner les trois états du moi appelés Enfant, Adulte, Parent, avec une méthodologie trois « T » c'est-à-dire Thérapeutique, Technique et Théorique, pour donner énergie, sécurité et autonomie. Elle est théorique pour prendre du recul par rapport à ses émotions (états du moi, scénario, signes de reconnaissance), technique pour structurer son métier (investigation, confrontation, contrat) et thérapeutique pour retrouver son énergie (permission protection, puissance). Le superviseur doit rassurer l'Enfant par la parole thérapeutique qui libère « la Puissance », nourrir l'Adulte par l'analyse de la technique qui clarifie le contrat, guider le Parent par l'éthique, en donnant « Permission et Protection ».

Se sentir aligné, c'est mettre en cohérence les émotions de l'Enfant en nous, les valeurs du Parent en nous et la réalité traitée par l'Adulte en nous.

Se préparer à une supervision en Analyse transactionnelle

Voici quelques questions que doit se poser le supervisé avant d'entrer en supervision :

- *Quel est mon projet global de coach ?* Le superviseur aide son supervisé à déclarer son impasse qui, en Analyse transactionnelle, est un conflit entre l'Enfant et le Parent en nous, un blocage entre la colère et l'autorité par exemple. Quand il y a une inhibition, le coach doit toujours explorer les bonnes raisons, c'est-à-dire les raisons actuelles et non pas les raisons « scénariques ».
- *Ai-je préparé quelque chose pour cette supervision ?* En AT, un lieu d'apprentissage n'est pas un lieu de suradaptation puisque en AT la suradaptation est une passivité, c'est-à-dire une façon de ne pas résoudre le problème et non une activité de l'Adulte en nous. Quelles difficultés ai-je rencontrées ?
- *Quelles sont les ressources que j'ai découvertes en moi et qui sont à développer ?* Être un meilleur coach, grâce à la supervision en AT, permet de créer un espace temps de réflexion dans la vie personnelle ou professionnelle pour

changer et modifier, pour soi-même comme pour celui que nous accompagnons, des décisions « scénariques » inadaptées afin de développer son autonomie face au regard de l'autre. Après avoir identifié les difficultés rencontrées, il s'agit de comprendre les risques de répétitions liées à notre scénario, de voir aussi comment parfois on peut trouver des échappatoires et des réponses créatives.

- *Quelle est la conclusion que je peux tirer sur moi à partir de ce que j'ai vécu ?* La supervision est une activité à travers un processus conscient qui a pour objectif d'amener la personne à maîtriser son métier et à révéler son potentiel de coach. En Analyse transactionnelle, l'activité est un mode de structuration du temps exclusivement adulte. Quel est mon slogan de coach ? Slogan fait pour me donner de l'énergie et pour traduire l'image que je veux donner dans la profession.

La supervision en AT est un espace de résolution de situations difficiles qui comporte trois analyses : analyse du phénomène et des interventions, analyse du scénario du coach appliqué au domaine professionnel et analyse philosophique.

Deux spécificités de la supervision AT : le rôle des métaphores et le processus parallèle. Les métaphores stimulent la pensée irrationnelle de l'Enfant et nous permet de retrouver notre énergie vitale. Quand nous choisissons des métaphores, elles doivent ouvrir l'esprit du client. Crapaud et Prince sont des métaphores comme les états du moi ou les 3 P : protection, permission, puissance.

La supervision utilise le processus parallèle par l'analyse des transactions que le superviseur doit croiser pour donner un cadre sécurisant au supervisé : il traduit la similitude des phénomènes qui se manifeste entre le coach et le superviseur ainsi qu'entre le coach et son client. Il est différent du contre-transfert qui traduit le ressenti du superviseur vis-à-vis du supervisé.

L'Enfant en nous

Le premier point qu'il convient d'éclairer est celui de l'Enfant en nous. L'Enfant a besoin de retrouver un regard positif qui nourrira sa confiance en soi. La supervision permet de restaurer la confiance en soi, de développer la « Puissance » de l'Enfant, le potentiel du Prince ou de la Princesse en nous, de se ressourcer à sa créativité pour créer une relation de qualité et de développement des identités multiples.

Quelle est votre crainte ? Qu'est-ce qui vous manque ? Reconnaître, faire le deuil, se souvenir, vivre dans l'ici et maintenant ? « Avez-vous les techniques et le savoir

pour vous faire confiance ? Vous avez l'étoffe, mais vous en avez fait un manteau plutôt qu'un costume. Le fait est que ce n'est pas que vous n'avez pas de place, mais que vous ne vous en apercevez pas », nous disait Carlo Moiso. Êtes-vous fier de vous ? Être fier de soi n'est pas être mégalomane, mais permet de construire ses réalisations sur un socle solide.

• Sur le plan thérapeutique

Quelles sont les possibilités d'interventions thérapeutiques ?

- Mettre le client en condition de prendre une permission par le lien affectif créé par le praticien en donnant un message qui libère d'une injonction.
- Avoir un style de relation d'aide qui favorise le transfert, c'est permettre que le client se modélise sur le praticien.
- Favoriser l'acceptation de la blessure par le travail de deuil. L'intervention permet la réparation de la blessure.

Qu'est-ce que la parole thérapeutique ?

Le dialogue est une méthode et l'opération thérapeutique est un contenu. Il s'agit de faire baisser l'angoisse. Pour cela, il est nécessaire d'avoir les compétences « pour », d'avoir un temps et un lieu où le besoin sera satisfait, et que ce lieu soit prêt à accueillir le client.

• Sur le plan technique : le processus de changement

Le changement, la « guérison » est l'atteinte ou le rétablissement de l'état de fonctionnement psychologique. La première étape de l'analyse est d'enlever l'écharde, de prodiguer un soin. Le vrai changement ne se produit pas quand la personne évite ce qui est douloureux, mais quand elle accepte de rencontrer la douleur, car elle sait qu'elle va pouvoir la gérer. Une permission, pour être saine, doit être accompagnée par la puissance de l'Enfant et par la protection du Parent nourricier.

• Un apport théorique : les signes de reconnaissance

Berne emploie le terme « signe de reconnaissance » dans son contexte biologique. En référence à Spitz, Berne dit que l'enfant recherche le contact physique qui est indispensable à sa survie. Il peut être indifféremment agréable ou désagréable. De là viennent les expressions positives et négatives, ce qui entraîne une confusion.

Plutôt que de laisser la colonne se flétrir, l'Enfant puis l'Adulte acceptent des contacts douloureux, sarcasmes ou flatteries plutôt que pas de contact du tout. Nous avons tendance à donner les signes de reconnaissance que nous aimerions recevoir. Notre vécu ne peut sortir que de l'état du moi Enfant. Comment appliquer le signe de reconnaissance aux trois instincts existentiels : appartenir, s'individuer, évoluer ?

Alice disait : « J'étais perdue en quittant mon métier de financier pour devenir coach, je ne distinguais pas ce que j'avais hérité de ma perte, j'aime venir en supervision ici car il y a l'odeur de l'amour, qui permet de recevoir mais aussi de donner. »

De l'utilité des *strokes*

Un signe de reconnaissance positif instaure une relation suffisante, c'est-à-dire une relation Adulte sans contamination par les illusions de l'Enfant ou par les préjugés du Parent, faisant que le client ou le coaché se sent assez bon, assez important, assez compétent, assez aimable.

Le Parent en nous

La supervision permet de se relier au Parent en nous, à ses valeurs, à sa capacité aussi d'oser transgresser correctement. L'éthique est un point fondamental dans tout métier ayant pour objet la relation humaine. Car ce sont nos compétences qui sont nos limites déontologiques d'intervention. Dès lors, la notion de protection devient un principe éthique.

En supervision de coaching collectif, le principe de protection s'applique surtout au *phénomène des frontières*. Pour cela, le superviseur aide le supervisé à découvrir les rituels, les passe-temps, et les activités faites en commun. La cohésion d'une équipe ne peut être imposable, elle est à favoriser. On ne peut pas imposer des rituels, mais seulement décrire des possibilités. La cohésion n'est pas donnée. Elle se constate avec le « nous ». Les propositions doivent être cohérentes avec la mentalité de l'entreprise. La valeur/cohésion est une nécessité pour l'Enfant, et une valeur ajoutée pour le Parent. En effet, la partie « enfant » doit gérer les phénomènes d'attachement et de séparation, de perte et d'héritage.

Les frontières sont faites pour être libre d'appartenir sans peur. L'appartenance se crée à travers le partage dans le rituel, le passe-temps et les mythes. Ce qui légitime la flexibilité des frontières est la compétence de l'Adulte et l'éthique du Parent. La frontière entre coach et clinicien résulte d'un jeu de pouvoir. « La

modestie est le costume du dimanche de la médiocrité », disait Carlo Moiso. Que faites-vous de votre potentiel ? La potentialité ne donne pas nécessairement une réalisation car il faut en plus un contexte favorable pour l'actualiser. Le potentiel est donc une caractéristique qui peut évoluer. Ceux qui ont un potentiel ont un blocage identifié et ceux qui n'en ont pas sont arrivés à leurs limites.

• Sur le plan thérapeutique

La confidentialité est la condition de la sécurité et de la protection dans les relations avec le client et le superviseur.

Pour pouvoir s'engager entièrement dans la confidentialité, il convient de regarder chez soi quelle serait la pression qui nous pousserait à rompre cette confidentialité. La confidentialité crée la sécurité alors que le secret perpétue la pathologie.

Toute notre action de coach doit être guidée par notre pronostic. Quelle sera la réaction du client face à notre pronostic ? Quand on a le pouvoir, il est essentiel d'être bienveillant car il s'agit d'être pénétrant sans être attaquant. Le plus important n'est pas de savoir comment mais aussi quand s'arrêter.

Quand on connaît l'analyse des jeux et des transactions, on peut enlever facilement une écharde. Les transactions s'accompagnent des parasites de nos interlocuteurs et de nos propres parasites. Il convient alors d'énoncer l'analyse élaborée et de proposer des alternatives. La séance commence quand le client perçoit notre présence.

- Comment avez-vous vécu cela ?
- Que trouveriez-vous utile que je fasse pour vous ?
- En quoi est-il bon pour vous d'aider les gens ?
- Quel est le point central que vous voulez vraiment que l'on traite ?
- Qu'est-ce que vous voulez en échange de cette supervision ?

Parfois, on oublie que les valeurs sont au service de notre Enfant car notre premier instinct, c'est notre protection et notre plaisir narcissique. Le narcissique pathologique ne peut pas voir l'autre. Il ne voit que sa propre image.

La confrontation est basée sur l'agilité du Parent. Pour Berne, la confrontation est faite par l'Adulte du praticien superviseur qui remarque et fait remarquer l'absence de congruence entre un comportement du client et un travail déjà clos.

• Sur le plan technique : les opérations berniennes

Au niveau technique, une intervention est d'autant plus efficace qu'elle est économique. Explorer n'est pas toujours nécessaire. Il s'agit de donner du sens là où il n'y en a pas. Quel stimulus favorise la réaction de l'autre ?

- Quelle est la réponse problématique ?
- Quelle est la réponse désirée ?
- Quel est le stimulus qui produit la réponse problématique ?
- Quelle action paraît produire la réponse désirée ?
- Qu'est-ce que qu'il est nécessaire de changer pour que vous puissiez agir dans le sens d'obtenir la réponse désirée ?

Bernard disait : « Je vais m'autoriser davantage à utiliser ce que je sais pour me sentir légitime. Je venais avec l'idée que je savais faire du coaching collectif, mais pas du coaching individuel, je veux dépasser mon angoisse de ne pas nourrir suffisamment comme ma mère le faisait. »

• Un apport théorique : le scénario

Chaque personne tend à évoluer dans une structure jusqu'au point de la menacer. Nos points « scénariques » ne sont pas nos points faibles, mais nos points forts.

L'Enfant naturel sans protocole détournant vers l'évolution de l'autonomie deviendrait Enfant libre agissant avec éthique, conscience et réflexion sur soi. Malheureusement, chacun vit un contexte le dirigeant vers son scénario et ses identités scénariques spécifiques qui sont archaïques :

- le Prince blessé, personnel ;
- le Crapaud, social ;
- le Masque, se traduisant par des croyances et des décisions inadaptées.

L'enfant reste bloqué dans le besoin que ses caractéristiques soient acceptées telles qu'elles sont. Cela entraîne l'insatisfaction du besoin liée au contexte qui l'a créé et génère l'angoisse. L'enfant est resté blessé. Pour ne pas vivre la tristesse, il opère une clôture cognitive de la Gestalt. Et pour renvoyer la blessure au second plan, l'enfant tire des conclusions sur ce qui le blesse. Cela conduit l'Enfant à des croyances, à des prévisions, à ne pas décider au niveau social, professionnel, affectif, existentiel. L'enfant programme sa vie à partir du constat qu'il est blessé, le scénario étant le contexte environnemental dans lequel la pièce se déroule.

Le programme est constitué par les exemples que l'Adulte du Parent donne à l'Enfant sur comment s'y prendre pour satisfaire le destin scénarique. Par exemple : la mère donne l'injonction dans E du Parent « Ne pense pas ! » et le père, en buvant deux à trois fois par jour, montre à l'enfant comment répondre au message « Ne pense pas ». Mais pour avoir un masque qui inclut un « impulseur à faire plaisir », il est nécessaire d'employer cette caractéristique naturelle. Il ne s'agit donc pas de l'employer au service du scénario mais au service du vrai soi, de rendre service tout en restant authentique à soi-même.

Le protocole, un concept clé

C'est une situation relationnelle originale à partir de laquelle nous avons tiré nos croyances scénariques. C'est un contexte environnemental qui a empêché le processus d'autonomisation de l'enfant en empêchant la satisfaction de certains besoins et la gestion des caractéristiques personnelles.

L'Adulte en nous

La supervision, enfin, affine les techniques de l'Adulte en nous, nous recentre sur nos priorités pour durer dans notre métier. L'Enfant est rassuré ; il ne souffre plus du manque d'information ou de reconnaissance car il est centré sur le présent. Le Parent se montre guidant et détaché souplement de ses fixations sur les valeurs qui entravaient son adaptation au réel. À travers sa relation commerciale par exemple ou encore sa relation à sa formation, le client peut se focaliser sur sa technique et le plus souvent faire des « transactions qui font mouche » en développant son flair.

• Sur le plan thérapeutique

Un problème est une situation dysfonctionnelle qui attend une solution. Il s'agit de comprendre les causes du malaise : les causes historiques et les causes actuelles, à la fois intrapsychiques et systémiques.

Le problème appelle une situation à résoudre. Il s'agit d'investiguer :

- ce que le client nous dit : le relaté ;
- ce que nous observons chez le client : le perçu ;
- ce que le coach ressent dans la relation : le ressenti.

Cette approche AT s'applique aussi bien à la relation coach-coaché qu'à la relation coaché-superviseur. Quelle est la culture dans cette entreprise ? Dans quelle

relation êtes-vous ? Dépendante, contre-dépendante, indépendante ou interdépendante ? Souvent le blocage se fait, en entreprise, au niveau de l'indépendance.

« Qu'est-ce que vous dit cette musique que vous entendez ? » disait Carlo Moiso. Quand on a une impression, il est bon de vérifier ce que nous avons observé pour savoir et avoir. Demander pour savoir, c'est un indicatif interrogatif et demander pour avoir, là c'est un impératif. Pour faire des hypothèses, il faut avoir des données sur le problème observé. Il n'y en a jamais assez. Il en faut au moins trois. Pourquoi ? De cause, de finalité, de manière ou modal.

• Sur le plan technique : la stratégie du changement

La stratégie du changement se décline en cinq points :

- elle explore les causes historiques, intrapsychiques et systémiques ;
- puis l'objectif à travers le scénario, les états du moi et les transactions ;
- elle se manifeste à travers des opérations : du Parent par le soutien, de l'Adulte par le questionnement ou la confrontation, de l'Enfant par l'analyse des élastiques ou des régressions ;
- elle propose un changement par la « réénergitisation » ou la « redécision » de l'Enfant, par la clarification de l'Adulte ou par la décontamination du Parent ou de l'Enfant ;
- elle se traduit à travers un contrat explicite, le but officiel et un contrat implicite, le fait d'agir avec Éthique, Compétence et Satisfaction.

• Le processus contractuel

Le contrat est l'élément majeur en AT pour se recentrer sur l'Adulte en soi. Pour Berne, le client s'engage à donner des échantillons de son vécu en séance, et le coach à mettre en œuvre des actions de résolutions de problème en relation avec le contrat.

Le contrat psychologique est l'attente ultérieure que nous avons dans la relation professionnelle. Dans le contrat, il y a parfois confusion entre moyen et procédure. La solution est différente de la recette et différente du but.

La solution est ce qui va résoudre le problème, atteindre, rétablir le fonctionnement physiologique, l'homéostasie, ce qui permet d'atteindre le but. Tandis que la recette est la description du processus nécessaire pour faire et comment le faire. C'est une manière, parfois, de ne pas se rendre responsable. Cela peut être un appât dans le cadre d'un jeu psychologique.

Il s'agit de vérifier le contrat. Celui-ci doit être congruent, réaliste, éthique, réalisable et mesurable. Le contrat est révisable au fur et à mesure des événements. Les critères d'évaluation doivent être partagés par tous les partenaires contractuels.

- Accepté par le Parent ; Éthique ; « Tu as travaillé avec rigueur » ;
- Utile à l'Adulte ; Utile ; « Ton travail est efficace » ;
- Plaire à l'Enfant ; Plaisant ; « C'est du bon travail ».

Quelle est l'attente implicite ? C'est à considérer aussi comme un des indicateurs du contrat explicite. Souvent, on s'aperçoit que le demandeur présente une tâche qui en elle-même représente le problème.

• Un apport théorique : les états du moi

Berne décrit le Parent nourricier comme normatif et bienveillant, et le Parent dommageable comme normatif et non bienveillant.

Le Parent en nous exprime le pouvoir, l'Adulte la technique, l'Enfant le devoir. Le dysfonctionnement des états du moi est causé par le Parent, subit par l'Enfant et endommage l'Adulte. Le Parent comprend quatre niveaux internes ou externes à la psyché :

- génétique ou inné ;
- objectal ou incorporé ;
- parental ou moral ;
- social ou lié à la loi et éthique ou lié aux valeurs.

Quand l'Enfant intervient, il a besoin d'être protégé. Il est avide, c'est-à-dire à vide. Il est « é » moteur ; « é » comme émotion, moteur de l'action. L'Enfant confond les règles Adulte et les normes Parent. Il les perçoit comme « Je dois obéir ». Quand la règle est transgressée et qu'il n'y a pas de sanction, l'Enfant perçoit le Parent faible et croit à la possibilité d'échapper à ses responsabilités. L'agressivité est peut-être le signal d'une typologie dépendante, qui se protège au détriment de son autonomie.

L'Enfant recherche un Parent protecteur pour se limiter d'être et d'avoir un impact sur autrui. Le Parent dommageable a comme valeur : « Tout m'est autorisé car je suis tout puissant » et non : « J'ai toute la responsabilité car je suis compétent. » Quand l'entreprise ne sanctionne jamais, la croyance devient : « Je peux me passer de la règle », pour un bénéfice personnel au détriment de l'entreprise. Quand quelqu'un ne réussit pas, il y a un danger ou un interdit. Coralie

disait : « Je dois formaliser ma méthode, expliquer à un DRH ce qui me motive n'est pas une basse opération commerciale. »

Les spécificités d'une « supervision AT »

- Une *définition précise du contrat* qui, pour Berne, régule les jeux psychologiques en différenciant le but officiel, c'est-à-dire le contrat explicite, le résultat prévisible, le résultat effectivement obtenu et le but souhaitable. Car au-delà du contrat explicite, il y a un contrat implicite qui demande d'être éthique, utile, plaisant : le contrat de séance se traduit par la perception de notre présence, en tant que miroir qui fait progresser, par le client.
- Une *analyse intrapsychique* du scénario et *interrelationnelle* des jeux à l'œuvre dans l'impasse vécue ; l'analyse montre le chemin de *l'état présent* à *l'état désiré* pour sortir des blocages répétitifs.
- Une *définition* claire des *opérations d'intervention* consistant à séparer l'émotion de la pensée ; l'intervention est d'autant plus efficace qu'elle est économique, parfois un regard juste suffit.
- Un *compte rendu*, action du praticien transactionaliste comme opération finale, pour clarifier le changement par la « re-décision » de l'Enfant, par la clarification de l'Adulte ou par la décontamination du Parent ou de l'Enfant afin de donner du sens là où il n'y en avait pas ; le compte rendu met des mots sur le travail accompli, ainsi le client part avec un plan d'action précis.

Le superviseur en AT s'affirme clairement, fait des demandes plutôt qu'il ne pose des questions. Ainsi, il éclaire :

- la dimension clinique : soigner pour guérir, c'est l'enjeu majeur ;
- la dimension pratique : changer pour être performant, pour agir avec efficacité et satisfaction. Dans le coaching, il ne s'agit pas de remonter aux causes de la « rupture », mais d'explorer des significations.

Que pouvons-nous changer grâce à la supervision AT ?

- Le masque : Je ne dois plus plaire à tout le monde. Je peux plaire à qui je veux : c'est une décision.
- Le crapaud : J'ai le droit d'être une femme. Je suis une femme : c'est une conclusion.

- Le prince blessé : J'ai un talent de… Cela peut être changé de manière transférentielle ou régressive. C'est une déconfusion.

C'est tout le travail de changement du Prince blessé défini par Berne. Il faut donc sortir de la confusion pour sortir de la blessure. Qu'est-ce que le changement en AT ? C'est ne plus se sentir tellement mal au point de tirer des conclusions scénariques.

La « redécision » est l'acte de changer une conclusion. C'est le moment dans lequel une des identités scénariques change une conclusion scénarique en se libérant de la contrainte de l'injonction.

Quel que soit mon attachement au champ humaniste, je suis favorable à la supervision intégrative pour s'adapter à la complexité. En tout état de cause, quel que soit le champ utilisé, le but reste le même : donner du sens à ce qui semble épars à travers un cadre contenant.

Supervision et Analyse transactionnelle

Le but de la supervision en AT est d'acquérir l'autonomie qui caractérise le Prince et la Princesse en nous. L'autonomie permet de choisir de vivre de façon congruente, en pleine conscience de l'influence que notre passé a sur nos choix, en intimité, c'est-à-dire en ayant la capacité de s'ouvrir à l'autre sans arrière-pensées, spontanément. C'est être capable de choisir à partir de soi-même et avec « éthicité » : en tenant compte du principe de plaisir et de réalité.

Bibliographie commentée

C. MOISO, *Retour aux sources*, Éditions d'Analyse transactionnelle, 2004.
Il s'agit d'un traité de haut niveau sur les fondamentaux de l'Analyse transactionnelle.

Y. STEWART, *La Pratique de l'analyse transactionnelle*, Saint-Yves, 1992.
Cet ouvrage offre l'exposé pragmatique d'un praticien.

Chapitre 18

Gestalt et supervision groupale

Gonzague Masquelier

La Gestalt peut se définir comme « l'art du contact ». Elle est de plus en plus utilisée en coaching, pour son approche globale qui prend en compte l'indissociabilité d'un organisme et de son environnement. Dans la supervision gestaltiste, ce qui se joue entre le superviseur et le coach est une métaphore possible de ce qui se tisse dans la relation coach/coaché. Cette supervision possède quatre fonctions principales : un enrichissement théorique, un éclairage psychopathologique spécifique à la Gestalt, une mise en lumière du contre-transfert et une fonction « poubelle » qui permet de « dé-poser » sa lassitude ou ses doutes.

À l'attention de toutes celles et ceux qui ne seraient pas nécessairement familiers avec la Gestalt, je vais en rappeler quelques concepts principaux, puis je développerai ce qu'une supervision gestaltiste peut avoir de spécifique et novateur. J'insisterai sur la supervision groupale qui me semble la plus pertinente pour des coachs.

Qu'est-ce que la Gestalt ?

Gestalt est un mot allemand qui vient du verbe *gestalten* (prendre forme, émerger). Le gestaltiste est un spécialiste du contact : l'idée est de repérer comment une personne entre en relation avec elle-même, avec les autres, avec son environnement. La Gestalt favorise un contact authentique avec les autres, un « ajustement créateur » à l'environnement ainsi qu'une prise de conscience des dysfonctionnements anachroniques qui nous poussent trop souvent à des conduites répétitives.

Un coach gestaltiste va donc aider son client à développer ses capacités relationnelles :

- en *coaching de développement*, il l'aidera à mieux vivre un « savoir être en contact » dans son environnement professionnel ;
- en *coaching stratégique*, il travaillera davantage l'influence, le leadership, la qualité de contact avec une équipe ; le groupe ou l'entreprise sera abordé comme un organisme avec lequel le coaché est en interaction ;
- en *coaching de résolution*, on se focalise le plus souvent sur une difficulté récurrente ; on ne recherche pas le « pourquoi », mais plutôt le « comment » cela se passe, ici et maintenant ; un travail en profondeur mettra probablement en lumière un syndrome de répétition, une résistance par exemple, qui empêche le bon déroulement d'une situation professionnelle.

La Gestalt s'inscrit dans le courant des approches existentielles, c'est-à-dire privilégiant le « vécu » de l'homme (son existence) plutôt que sa nature (son essence). L'homme se définit par les actes qu'il pose, il n'est pas seulement victime de son histoire, de son hérédité ou de son environnement. La Gestalt peut donc se définir comme l'art du contact. Elle met l'accent sur la conscience de ce qui se passe dans le moment présent, sur le plan corporel, affectif, intellectuel, et social. Elle cherche moins à expliquer l'origine de nos difficultés qu'à expérimenter le changement. À la place du « savoir pourquoi », elle valorise le « sentir comment », mobilisateur de changement.

Les coachs qui utilisent la Gestalt dans leur pratique forment un groupe aux frontières mouvantes. Il y a ceux qui la mettent en avant, comme ce consultant qui propose aux chefs d'entreprise : « Avec la Gestalt, mobilisez vos ressources humaines ! » La Gestalt est alors présentée comme un art, une méthode pédagogique, un modèle descriptif de ce qui se passe dans le contact ou un outil favorisant la communication.

Une autre population de coachs est formée par ceux qui préfèrent « s'avancer masqué » et qui, sans changer l'intitulé de leur activité, le coaching stratégique par exemple, ont trouvé un outil performant pour dynamiser leur pratique ; tel monsieur Jourdain, leurs clients font de la Gestalt sans le savoir. Cette approche, par la souplesse et la pertinence de son mode d'intervention, par son regard porté sur le « pour quoi » finaliste au lieu du « pourquoi » causaliste, donne aux managers une « mise en perspective » différente et créative de leur vie professionnelle.

Le coaching d'équipe permet à un groupe d'améliorer son « rendement » en diminuant les sources de conflits stériles, en favorisant la cohésion par une meilleure qualité d'échanges. La Gestalt est alors focalisée soit sur l'individu, pour lui permettre de développer au mieux ses potentiels (coaching en groupe), soit sur le groupe vécu comme une entité, avec sa dynamique, son environnement (coaching de groupe). Cette régulation d'équipe par un coach gestaltiste est en rapide extension.

Bref historique

La Gestalt a été élaborée à partir des intuitions de Friedrich Perls (familièrement appelé Fritz), psychanalyste juif d'origine allemande, émigré à l'âge de 53 ans aux États-Unis. En 1951, sous la triple signature de Perls, Hefferline et Goodman, paraît le livre fondateur de ce nouveau courant, sous le titre : *Gestalt-thérapie : excitation et croissance de la personnalité humaine*[1]. Cette approche est donc à l'origine une forme de psychothérapie.

Après une période de maturation, la Gestalt a connu aux États-Unis un développement rapide, en particulier en Californie. Perls est mort en 1970. Des membres du groupe fondateur, comme Laura Perls, sa femme, ou des gestaltistes de la seconde génération, ont permis de développer cette approche, en particulier ses fondements théoriques. L'Institut de Cleveland est alors devenu le fer de lance de la Gestalt-OD (*Organization and Development*) et propose aujourd'hui encore audits, séminaires et formation de consultants ou de coachs.

1. F. PERLS, R.E. HEFFERLINE, P. GOODMAN, *Gestalt Therapy : Excitement and Growth in the Human Personality*, Julian Press, 1951.

En Europe, l'implantation de la Gestalt s'est d'abord réalisée en Allemagne, où l'on compte plusieurs milliers de professionnels, dans les domaines de la formation, de la consultance et du coaching. Le début des années 1980 permet un développement et un début d'organisation de la Gestalt dans notre pays. Ce mot allemand, à la prononciation difficile dans notre langue (« Guéchtalt »), occupe désormais une place importante dans le vocabulaire psychosociologique. En 1981, Anne et Serge Ginger ouvrent l'École parisienne de Gestalt, qui, à ce jour, a formé plus de 1 300 Gestalt-praticiens. Les domaines d'application de cette approche en France sont en pleine expansion, en particulier pour le coaching.

La supervision gestaltiste des coachs

Cette supervision peut se pratiquer en individuel ou en groupe. Dans ce chapitre, je vais me focaliser sur la supervision groupale qui me paraît plus typique de notre approche, mais tous les concepts restent valables pour le travail en individuel.

Le verbe « superviser » peut décrire deux manières de travailler :

- soit il fait référence à la posture du superviseur, qui « regarde de haut », le travail du participant ; ce professionnel est envisagé comme « supérieur hiérarchiquement ». Il est censé détenir l'expérience et le savoir. Il peut guider, orienter, conseiller. Une métaphore possible serait celle des poupées russes : une grande matriochka, le superviseur, qui contient le groupe, qui contient le coach qui lui-même contient le client. Mais alors, qui supervise et nourrit le superviseur ?
- soit il indique que le coach, avec le support du groupe et du superviseur, peut s'élever, regarder d'un point de vue différent son propre travail, bref « prendre de la hauteur ». J'imagine une sculpture « à la Rodin » : un groupe de participants, tous différents, avec chacun leur style et leur histoire, un superviseur, reconnaissable mais inclus dans ce groupe, portant à bout de bras un coach qui regarde son client avec un œil neuf. C'est cette image qui fonde ma pratique, qui valorise l'émergence de ce qui est là et prend en compte la personnalité du coach, celle des participants et celle du superviseur.

Il me semble que la supervision gestaltiste offre quatre tonalités principales ; les superviseurs que je connais travaillent tous avec ces quatre couleurs mais ont parfois des teintes préférées, comme on parlerait des jaunes de Van Gogh ou du bleu de Klein.

• Les apports théoriques et méthodologiques

Cette facette de la supervision est souvent réclamée par les jeunes coachs. Elle prend parfois une forme maladroite : par exemple, que faut-il faire avec un manager stressé ? C'est oublier qu'en Gestalt, nous ne pouvons pas répondre à une question aussi générique. Toutefois, nous ne devons pas évacuer, d'abord l'anxiété qui est sous-tendue par une telle question, mais également la soif légitime de repères théoriques. Il me semble alors intéressant de profiter de cette demande pour réactualiser ou compléter ce qui a été appris en formation didactique, alors que l'étudiant n'avait pas encore de client. C'est un prolongement plus incarné de la période de formation. La théorie s'enrichit alors de l'expérience des uns et des autres, et peut s'illustrer de cas vécus ; bref, elle prend une coloration tout autre. Ce n'est plus le « prof qui parle », mais le groupe qui élabore.

Il s'agit parfois de demandes d'expérimentations nouvelles : nous partons alors dans la créativité, le brainstorming, afin que chacun élargisse sa palette d'outils ou découvre d'autres manières de s'impliquer. D'autres fois, nous pouvons explorer « quel message mettre sur le répondeur ? » ou bien « comment vendre une prestation ? ». Le piège serait alors de donner des recettes ou des modèles à introjecter, mais le partage d'expériences est souvent enrichissant. L'intérêt n'est pas d'additionner des points de vue différents, ce qui se limiterait à élargir la réflexion, mais plutôt de confronter ces points de vue afin que de nouvelles figures émergent, figures qui enrichissent toutes les personnes du groupe, y compris le superviseur !

• Le repérage psychopathologique

Ce travail me semble très important. La supervision en psychopathologie gestaltiste n'est pas une recherche nosographique qui poserait un diagnostic et « nommerait la maladie » du coaché : il ne s'agit pas « d'étiqueter » le client (le coach se mettant en position d'observateur) même si parfois la tentation est grande ! Il s'agit de chercher ce qui émerge dans la situation du coaching. Par exemple, un client n'est pas « hystérique » ou « parano » à lui tout seul. Le coach par sa présence, sa manière d'être, contribue à ce qu'une facette de la personnalité du client colore la séance. Une relation se « tricote à deux ». Nous regardons alors les résistances, les manifestations dites « psychopathologiques », comme une manière, parfois la meilleure manière, que le client trouve pour « être en situation », même si cette réponse est inadaptée ou rigidifiée.

Il est utile que chacun connaisse les grandes classifications de la psychopathologie, car elles facilitent la réflexion théorique, comme le solfège est précieux aux musiciens. Mais il est fondamental que le groupe s'imprègne de la perspective gestaltiste, à savoir que la psychopathologie est à regarder à la fois dans la relation client/coach, mais également dans le champ ici présent, à savoir dans le système « coach/groupe/superviseur ». Pour l'écrire autrement, ce qui se joue entre le client et son coach se manifeste souvent dans la séance de supervision.

Les jeux de rôle donnent l'opportunité au « supervisé » de mettre en scène ce qu'il ressent, au lieu de simplement en parler. Ces moments théâtralisés peuvent s'improviser selon trois trames :

- le supervisé prend la place du coaché dont il parle ;
- il joue son propre rôle de coach avec un participant du groupe ;
- ou il demande à deux participants de jouer la situation du coaching et observe ce qui émerge.

Et parfois ces mises en scène nous donnent une « superbe vision » de ce qui se joue dans le coaching. Le plus souvent, ce n'est pas le coaché qui est pathologique, mais la situation. Dans ce cas, le symptôme qui semble pathologique peut être regardé comme « la meilleure réaction possible » à une situation professionnelle folle ou traumatisante.

Le travail émotionnel, la créativité à travers un dessin ou le choix d'un objet permettent d'intensifier l'implication, de traverser les peurs, de sortir de la réflexion trop cartésienne et facilitent l'émergence de nouvelles figures. Et parfois le « plus fou » des deux, du client et du coach, n'est pas celui que l'on croit !

• La mise en lumière du contre-transfert

La supervision permet de prendre conscience des manifestations contre-transférentielles qui viennent teinter la relation d'aide. Certaines ont un effet favorable – l'effet Pygmalion par exemple, qui aide un client accueilli avec un regard positif à progresser –, mais d'autres viennent freiner le déroulement du travail et il est indispensable de les visiter. On peut distinguer de nombreuses variantes du contre-transfert mais je me limiterai à deux formes : d'une part la réaction au transfert du client (positif ou négatif) et d'autre part la réactivation d'une problématique de l'histoire du coach.

Employons à nouveau des images. Pendant la séance, le coach est parfois un catalyseur, parfois un amplificateur, parfois un miroir pour le client qui peut ainsi se découvrir (dans toutes les acceptions du terme). Le superviseur joue avec le super-

visé des rôles similaires afin de laisser émerger de nouvelles perspectives. Attention : il ne s'agit pas d'une prolongation de la thérapie personnelle du coach, même si la supervision contre-transférentielle a un effet thérapeutique.

Cependant, le coach est un homme ou une femme, avec son histoire, ses blessures, ses joies. Il ne se désincarne pas en entrant dans son bureau. L'approche gestaltiste, en favorisant le travail dans le champ, en suscitant l'implication contrôlée du coach, rend indispensable ce travail contre-transférentiel afin que le professionnel ne projette pas son vécu et ses croyances sur le client, ou du moins qu'il repère ses projections pour qu'elles ne soient pas un frein au déroulement du coaching.

C'est pour cette raison que nous proposons parfois de véritables séances d'implication émotionnelle, durant lesquelles le coach mobilise les participants – pour « jouer le client » par exemple – mais convoque également des représentants de sa propre famille si nécessaire. Il y a parfois plus de monde pour représenter l'entourage affectif du coach que celui du client ! Souvent l'*insight* arrive : « Bon Dieu, mais c'est bien sûr ! » et tout s'éclaire, comme si l'on allumait un projecteur dans l'arrière-scène d'un théâtre. Ce qui s'est joué ailleurs (dans le bureau du coach) et autrefois (lors de la séance évoquée en supervision) se rejoue ici et maintenant, au cours de la supervision.

Bien évidemment, le superviseur est lui-même un être humain qui vit un contre-transfert différent avec chacun de ses supervisés… et qui doit se remettre en cause en permanence. La spécificité du superviseur gestaltiste est qu'il est à la fois « dedans » et « dehors ». Dedans, car il participe à la situation relationnelle avec le coach supervisé et le groupe – il est un élément du champ ; dehors, car il essaye de ne pas être collé à la situation afin de garder une distance permettant la créativité.

• La fonction « poubelle »

Lorsque j'évoque cette quatrième et dernière facette de la supervision, on me suggère souvent de trouver un mot plus poétique… Mais je tiens à ce terme qui souligne le nécessaire besoin « d'évacuer », que ce soit le stress, la fatigue, la lassitude parfois. Il s'agit de « dé-poser » ce qui nous encombre. Le cadre sécurisant et le secret en supervision nous y autorisent : on peut tout dire, tout explorer, tout jouer, même nos sentiments les plus inavouables, au sein de ce lieu protégé. L'effet de la catharsis émotionnelle est revigorant pour le coach – la réserve de mouchoirs n'est jamais loin ! Chacun peut exprimer ses désirs, ses frustrations, se moquer d'un client qui le met en difficulté, bref, « vider la poubelle » de ce qui l'encombre.

La supervision « coup de balai »

J'anime avec une collègue un groupe de supervision sur deux jours consécutifs toutes les six semaines, et ce, depuis dix-huit ans. Cette proposition de deux journées entières de supervision me semble offrir un rythme bien adapté pour ce nécessaire « coup de balai », et la dernière après-midi est souvent celle du « grand nettoyage » ! Le supervisé peut se laisser porter par l'énergie du groupe, peut rire et pleurer sur sa vie professionnelle. L'humour est un merveilleux tonique et je constate que, dans ce groupe de supervision, nous rions beaucoup.

La force groupale

Dans ce groupe sont mélangés des thérapeutes et des coachs, de formations différentes. Cette diversité de pratiques professionnelles est une profonde richesse. Mon expérience montre que les termes de superviseur et de supervisé ne sont plus vraiment adaptés. C'est le groupe en lui-même qui a une fonction supervisante, comme le nomme Jean-Marie Delacroix (se reporter à la bibliographie commentée, p. 287). Le « dénommé superviseur » a pour fonction principale de tenir le cadre, d'apporter la sécurité pour que chacun puisse mobiliser son potentiel sans crainte. Nous sommes sortis d'une logique de « chacun son tour », dans laquelle chacun dispose d'un créneau horaire, pour un travail collectif où tous sont impliqués en permanence.

La notion de respect et de confiance est ce qu'il y a de plus difficile à établir dans un groupe de supervisés. Nous sommes dans la situation inverse de celle d'un groupe de thérapie. En thérapie, plus une personne souffre, plus elle travaille ses difficultés, ses zones d'ombre, plus elle est spontanément acceptée par le groupe, sous forme de compassion. En supervision, il arrive que les autres personnes en supervision se rassurent en écoutant et en regardant un de leurs confrères travailler sur ses échecs et ses doutes. Après tout, ne feraient-ils pas mieux, pensent-ils… Il est donc fondamental que le superviseur aide le groupe à mettre en place de la sécurité affective, du soutien. Et cette confiance ne se décrète pas, elle se tisse peu à peu par la solidarité, le non-jugement, le respect.

Le superviseur doit donc veiller à ce que les feedback ne soient pas conjugués au conditionnel passé : « Si tu avais dit cela, alors le client aurait… » Ou pire : « Si j'avais été à ta place… » La perspective gestaltiste du champ est alors bien utile. Un autre coach aurait généré une autre situation, puisque les éléments auraient été différents. Cependant, cette vigilance du superviseur n'est pas suffisante ; elle doit s'accompagner, à mon sens, d'un travail sur la résonance émotionnelle. De

quelle manière ce que le coach vient de travailler touche les autres participants (et le superviseur) dans leur « être au monde » professionnel et personnel ? Lorsque la confiance existe, alors la confrontation peut émerger : il ne s'agit pas de rassurer, de flatter l'ego du supervisé, mais d'être rigoureux et précis, bref de l'aider à découvrir le meilleur de lui-même.

Le thème de la honte en supervision me semble fondamental. Si le superviseur laisse s'installer cette émotion complexe et souvent archaïque, le supervisé ne pourra plus progresser car elle touche à son « être coach ». Elle peut se manifester par la peur, le malaise, l'inhibition, la sidération, le désespoir. Elle est davantage sensorielle que verbale : on la repère donc le plus souvent par des attitudes corporelles (yeux baissés, tête basse, etc.). Parfois, le discours devient inhibé ou se teinte de moqueries et peut alerter le superviseur. La honte n'existe que sous le regard d'autrui, réel ou fantasmé. Elle se développe donc facilement dans un groupe de supervision et le leader doit y être particulièrement attentif pour maintenir une énergie de soutien et de progrès. Ce travail sur la honte est tellement important qu'il est inclus dans la formation de superviseurs proposés à l'École parisienne de Gestalt.

« La Gestalt est trop bonne pour être réservée aux seuls malades », Fritz Perls

Perls disait que « la Gestalt est trop bonne pour être réservée aux seuls malades ». Il voulait signifier que cet « art du contact » peut se développer dans tous les domaines relationnels, qu'ils soient socioprofessionnels, amicaux ou familiaux. Tous les professionnels de la relation devraient pouvoir bénéficier d'une supervision, qu'ils soient médecins, enseignants, travailleurs sociaux, coachs ou psychothérapeutes. Et le superviseur doit également être supervisé… C'est un gage de la qualité de notre travail.

La supervision gestaltiste me semble très spécifique car elle s'appuie sur l'environnement de chacun. Plutôt que d'expliquer les origines de nos difficultés, elle propose d'expérimenter des pistes de solution. Les situations travaillées, qu'elles aient une forte composante transférentielle ou non, créent une scène, le plus souvent chargée d'émotion, de créativité, de prise de risques, qui permet au supervisé de découvrir de nouvelles manières d'être en relation avec son client et d'affiner son style. La construction du « sens » apparaît à la lumière du « sentir comment », mobilisateur de changement.

Bibliographie commentée

S. GINGER, *La Gestalt, l'art du contact*, Marabout, 2007.
Cet ouvrage traduit en 15 langues apparaît comme un bon livre d'initiation à la Gestalt, foisonnant et complet.

G. MASQUELIER, *La Gestalt aujourd'hui. Choisir sa vie*, Retz, 3e édition, 2008.
Il s'agit d'un autre livre d'initiation avec de nombreuses vignettes et un aspect pédagogique important. Les multiples domaines d'application de la Gestalt (pédagogie, entreprise, etc.) y sont abordés.

J.-M. DELACROIX, « La fonction supervisante du groupe », *in* revue *Gestalt*, n° 35, printemps 2009.
Cet article bien étayé penche en faveur de la supervision groupale.

Chapitre 19

La supervision intégrative

Martine Renaud-Boulart
et Benoît Melet

Le coach aujourd'hui se doit d'accompagner le coaché dans le décodage des contextes d'action au sein desquels il évolue, la clarification de son positionnement dans le système, le dénouement des amalgames entre une diversité de matériaux, la recherche des postures et registres adaptés à chaque contexte, l'identification des jeux d'acteurs et des systèmes d'alliance, le renforcement de ses ressources propres pour faire face à ces complexités...

Chacun des champs ainsi convoqués renvoie à une discipline et des référentiels théoriques qui possèdent en eux-mêmes leur pertinence et leur consistance internes. Cependant, aucun d'entre eux ne peut prétendre, pris isolément, à la couverture de l'ensemble des champs et à la capacité d'appréhender tous les mécanismes à l'œuvre.

C'est pourquoi un superviseur intégratif est toujours dans la recherche positive d'ouvertures et de nouvelles marges de manœuvre pour le coach qu'il accompagne, dans une façon modélisante d'investir la relation qui favorise l'alignement de ce dernier et élargit sa capacité de réponse à une diversité de situations complexes.

Le coach professionnel est aujourd'hui confronté à des situations caractérisées par leur intensité, leur tension, la multiplicité des dimensions mobilisées et amalgamées ainsi que par leur caractère plus que jamais incertain, inédit et paradoxal. Elles s'inscrivent en outre dans des contextes organisationnels qui juxtaposent les modèles : pyramidal, matriciel, transverse, projet…

Nous aborderons successivement l'articulation des démarches et la dimension intégrative, les différents champs à la base de la supervision intégrative, un cas de supervision individuel et quelques réflexions sur la supervision collective dans le champ intégratif.

L'articulation des démarches et la dimension intégrative

Pour appréhender cette situation, ce sont les notions d'objet complexe et de pratique complexe développées par Max Pagès qui paraissent les mieux appropriés.

> « L'objet scientifique, déterminé de plusieurs côtés, saisi simultanément par plusieurs lois de variation, devient un objet complexe au sens où plus d'une coordonnée est nécessaire pour le définir… les politiques de l'organisation, le comportement de leurs membres, leurs idéaux, leurs fantasmes, leurs conflits psychiques, leur pathologie… sont de tels objets complexes, sociopsychologiquement déterminés[1]. »

Avec pour corollaire que cette complexité ne saurait se réduire à une approche unique, et renvoie à la nécessité de mobiliser conjointement plusieurs disciplines.

Penser les articulations entre ces disciplines, ces dimensions, ces référentiels sous-jacents, c'est bien ce à quoi il va falloir s'atteler dans la pratique du coaching professionnel, pour disposer des ressources permettant d'œuvrer utilement au dénouement progressif des divers amalgames évoqués.

En outre, il existe toujours un risque d'enfermement du coaché dans la vision du coach, porté par ses convictions, croyances, théorie du changement et référentiel si celui-ci est unique ou par trop dominant. D'une certaine façon, le coaché risque d'apprendre à voir les situations avec le regard du coach et de reproduire le langage de ce dernier dans sa description du réel. Des approches multiples, une

1. M. PAGÈS, *Trace ou sens, le système émotionnel*, Hommes et Groupes, 1986.

diversité de manières d'appréhender le réel conserve au coaché toute sa liberté de choisir ce qui lui convient le mieux.

Pour ces raisons, nous développons dans la pratique de la supervision, qui constitue un lieu d'apprentissage et d'ouverture pour le coach, une approche fondamentalement multiréférentielle et intégrative.

Il est à souligner que la pensée intégrative ne se déploie pas qu'à l'intérieur du champ de la psychologie et des divers courants qui la traversent, mais inclut la recherche des articulations avec d'autres disciplines et notamment pour ce qui concerne plus particulièrement le coaching professionnel, la sociologie des organisations, la psychosociologie, la sociologie clinique, l'analyse stratégique des organisations… C'est encore une fois la capacité de prendre en compte conjointement ces multiples dimensions et d'en comprendre les interrelations et jeux d'influences réciproques qui fait la spécificité du coaching professionnel.

La dimension intégrative, telle qu'elle s'exprime dans la pratique du coaching et de la supervision, recouvre quatre aspects.

- Une *posture d'ouverture* fondamentale, au-delà de tout dogmatisme et de toute tentation hégémonique, de recherche de l'approche la plus pertinente au regard de la situation, de la maturité de la personne accompagnée… sans parti pris quant au référentiel théorique mobilisé en la circonstance. Cette posture est perceptible dans la manière d'être, dans la relation du coach ou du superviseur, dans une façon d'appréhender de façon plurielle les situations évoquées, de les éclairer selon une diversité d'angles de vue. Elle s'établit sur une colonne vertébrale construite, une sécurité ontologique et un alignement préservant des risques d'éparpillement dans un foisonnement non contenu.
- La *maîtrise d'une diversité d'approches*, de méthodes, d'outils, de conceptions du changement permet les regards multiples évoqués.
- C'est aussi cette multiplicité des modes d'approches et de questionnements qui préserve le mieux le caractère imprédictible et créatif dans l'instant du superviseur.
- Une *exigence méthodologique et théorique* fondée sur une connaissance approfondie des différentes approches utilisées, par exemple des divers champs de la psychologie, et une appréhension, débarrassée de toute vision angélique, des complémentarités et des contradictions. Dans la mesure, d'ailleurs, où toute méthode délimite un périmètre, découpe dans le réel, se fonde sur un parti pris, une conviction, il paraît essentiel de mettre en conscience d'une part les limites de chacune des approches, d'autre part les

effets induits, sur la personne accompagnée et le processus, de la mise en œuvre de tel registre.

- Une *capacité à tisser des liens* et construire les articulations témoignant d'une certaine plasticité psychique fondée sur l'expérience. Celle-ci inclut la capacité à rapprocher les démarches et à constater que certaines méthodes et outils s'avèrent ancrer leurs fondements sur des bases proches. Il convient par ailleurs de rappeler que la capacité à tisser des liens multiples est une compétence essentielle dans l'approche de la complexité.

Les champs théoriques à la base de la supervision intégrative

On distingue quatre champs théoriques, en psychologie clinique, à la base de la supervision intégrative que nous survolerons successivement pour souligner quelques notions utiles en coaching et en supervision.

• La psychanalyse

Au-delà du masque social, il s'agit de travailler en profondeur sur les conflits infantiles qui nous ont structurés par l'association libre et l'analyse des résistances, s'inscrivant dans un processus « d'individuation », sentiment d'être un individu unique.

Les postulats de base s'appuient sur une démarche analytique pour comprendre les instances conscientes, préconscientes et inconscientes qui nous structurent à partir d'un conflit de base. Ainsi que les pathologies qui nous guettent au niveau de la nature de l'angoisse : morcellement, abandon, castration. Puis des défenses employées : déni, évitement, refoulement. Et enfin du mode de relation à l'autre : fusion, dépendance, ou acceptation du conflit.

À travers une méthodologie et dans une posture fondée sur les principes de neutralité et d'attention flottante, elle vise notamment la saisie du langage de l'inconscient et l'analyse du transfert dans ses multiples manifestations.

• La psychologie humaniste

Elle donne des repères pour approcher le développement personnel et la dynamique relationnelle. En travaillant sur l'Analyse structurale, elle permet de lever des obstacles internes, de dynamiser un projet en retrouvant l'Enfant Libre en soi, « le Prince ».

Les postulats de base s'appuient sur la responsabilité individuelle et la capacité à « redécider » puis sur la prise de conscience de la « blessure », entraînant des décisions « scénariques » précoces, limitant le potentiel comportemental.

La méthodologie, à travers une posture de bienveillance et de « penser martien » pour s'ouvrir, permet de faire une Analyse structurale des états du moi pour comprendre comment s'est édifiée la personnalité, quelles sont les positions de vie, la structuration du temps préférentielle, les jeux psychologiques les plus fréquents conduisant au scénario de vie.

Pour ce faire, différents outils sont mis en œuvre : le contrat, les positions de vie, le triangle de l'autonomie par rapport à l'autorité s'opposant au triangle dramatique, les signes de reconnaissance pour créer l'alliance, etc.

• La psychologie systémique

La psychologie systémique est utile notamment pour sortir de l'intrapsychique, entrer dans l'inter-relationnel, agir sur le contexte pour modifier le sens donné à la situation.

Les postulats de base reposent d'abord sur le problème de la double contrainte, la contradiction à des niveaux logiques différents sans possibilité de métacommuniquer, mise en lumière par Bateson. Le second postulat proposé par Watzlawick est le changement de niveau 1 ou 2, le changement de comportements ou de représentations. Le changement de niveau 1 intervient à l'intérieur d'un système sans le remettre en cause. Il peut s'agir par exemple d'aménagements de son activité au sein de son entreprise. Le changement de niveau 2 suppose une action sur le système lui-même et entraîne sa modification. Il s'agit de sortir du cadre pour apporter une solution durable. La psychologie ou approche systémique définit des principes de communication dont le plus célèbre est : « On ne peut pas ne pas communiquer. »

La méthodologie constructiviste repose sur l'identification du problème et de l'objectif, la sortie de la double contrainte, le changement de niveau logique, l'abandon des solutions déjà tentées et qui n'ont pas marché, la centration sur les ressources, les réussites, les apprentissages, l'intention positive, la mise en place du changement et l'analyse des bénéfices secondaires et des inconvénients à changer. Elle s'appuie sur une diversité d'approches tels que le recadrage, la recherche des exceptions, les échelles, la question miracle, les prescriptions de tâches, la création de rituels, l'intervention provocatrice, l'humour.

• Le cognitivisme

Il est approprié pour sortir de l'affect, comprendre ses schémas mentaux et mobiliser ses ressources et ses compétences sociales.

Les postulats de base reposent sur le lien entre nos souffrances et notre façon de voir les choses. Nos difficultés sont liées à nos perceptions sur lesquelles nous pouvons agir.

La méthodologie cognitiviste repose sur trois temps :

- l'identification des pensées automatiques et alternatives ;
- le travail sur les exceptions ;
- la focalisation sur les ressources.

Parmi les outils essentiels, on distinguera, dans une posture de partenariat actif : la flèche descendante, le fantasme du pire et la spirale positive.

Chacun de ces référentiels théoriques fait sens dans l'exercice de la supervision. À titre d'exemple, citons l'analyse du transfert pour le champ psychanalytique, la centration sur « le Prince » pour le champ humaniste, la capacité à saisir la carte des alliances pour le champ systémique et la restructuration cognitive pour le champ cognitiviste.

En outre la psychosociologie, la sociologie clinique, la sociologie des organisations et l'analyse stratégique des organisations approfondissent la dimension collective nécessairement convoquée dans le coaching professionnel et permettent de mieux appréhender les articulations du sujet, des contextes d'actions dans lequel il évolue et de l'organisation. Elles clarifient la mise à plat des systèmes d'interactions et des jeux d'acteurs, elles identifient les mécanismes qui président au fonctionnement des systèmes, elles questionnent la place du sujet dans son milieu ainsi que l'influence réciproque des pathologies des systèmes et des individus.

Une séquence issue d'une séance de supervision

• Le contexte

Négocier entre émotions et niveau d'exigence

Lucie est une jeune femme de 40 ans, d'apparence solide et terrienne, ancienne banquière et très rigoureuse en analyse financière. Elle est également coach débutant et a participé à de nombreuses formations dans un souci de « tout savoir », toujours à la recherche de formations nouvelles. C'est une personnalité exigeante, à tendance obsessionnelle, avec un mode de relation encore peu ouvert aux émotions et dans le contrôle. Elle se dit plus à l'aise dans des missions de gestion d'un harcèlement pour travailler la dimension « persécuteur » et ressent plus de difficultés face aux personnes qu'elle perçoit comme subissant les situations.

Le superviseur se propose de renforcer sa confiance personnelle, lui permettant de lâcher prise, de mobiliser l'Enfant et l'accès aux émotions en elle, de travailler sa position contre-transférentielle qui risquerait de l'amener à des interventions dommageables – propositions prématurées de solutions, faire à la place de, prendre le pouvoir dans la relation l'empêchant de voir l'expression de certaines failles chez l'autre. Le cadre de la supervision fixe une séance mensuelle de deux heures pour l'aider dans sa transformation identitaire sur un mode intégratif qui selon la situation utilisera préférentiellement l'une ou l'autre approche. Lors de la troisième séance, elle évoque une situation d'accompagnement de dirigeant dans laquelle l'entreprise est représentée par le DRH, mais ou le n+1 est absent.

À la question du superviseur : « Quelles questions vous posez-vous à propos de cet accompagnement ? », la coach répond d'un trait, en occupant tout l'espace : « La relation piétine, mon client répond à côté de mes demandes, je le sens à bout de souffle… » Le superviseur, à travers son écoute flottante, observe l'impatience, le besoin de normes, le manque de respiration, l'absence de marge de manœuvre et l'interroge : « Qu'attendiez-vous qu'il vous réponde ? » Sans répondre à la question, elle poursuit : « Avec ce contrat tripartite, il me manque des informations car j'ai

> l'habitude d'un contrat quadripartite, je ne vois pas tout ce dont j'ai besoin »… Le superviseur note l'insatisfaction et demande : « Quelles conclusions sur vous en avez-vous tirées ? » « En fait, je pense que je ne l'aime pas, répond la coach, car il m'empêche de voir ; pourtant il semble content… Pas moi. Cela ne satisfait pas mon niveau d'exigence ; je veux rester ouverte à tous les possibles. »

L'un des objectifs possibles pour le superviseur peut être alors de travailler sur l'acceptation de ne pas « tout voir » pour que la coach soit satisfaite et efficace. Il s'agit d'un travail de deuil sur la blessure de ne pas pouvoir apporter « toute la lumière » pour celle qui s'appelle Lucie – signifiant lumière.

• L'apport des différentes approches

Dans une situation comme celle-ci, un superviseur intégratif dispose d'une diversité d'angles de vue qu'il pourra proposer au coach à différents moments de la séance.

- Une approche psychanalytique pourrait interroger le besoin de contrôle, la capacité à écouter sans vouloir trop vite comprendre la relation contre-transférentielle. Il pourrait travailler sur la réceptivité sans contrôle et le lâcher prise, sur son hypothèse de tentative de transgression de vouloir voir ce qui est caché, sur la bonne distance face à la situation et sur la capacité à supporter la frustration sans dommage narcissique.
- Une approche humaniste pourrait questionner sur l'acceptation du cadre contractuel de départ pour réguler les jeux psychologiques de « persécuteur » dans le renvoi du coaché à une norme, le scénario répétitif qui obscurcit sa vision et sur le deuil de l'avidité de « l'Enfant revanchard » qui n'en sait jamais assez.
- Une approche systémique pourrait mettre en avant la contradiction entre la non-disponibilité à l'autre et le fait de ne pas tout voir, sur l'attente de conformité et l'ouverture aux possibles pour changer de niveaux logiques dans sa représentation de la situation, devoir tout voir pour pouvoir avancer au risque d'aller trop vite et que le coaché ne puisse suivre car « à bout de souffle ». Il serait également possible de s'interroger sur la signification de la non-instauration d'un contrat quadripartite comme symptôme organisationnel.
- Une approche cognitiviste pourrait souligner les avantages à ne pas tout voir, les ressources à mobiliser pour voir ce qui est utile et travailler la res-

tructuration de sa représentation. Le fait pour le coaché de répondre « à côté » est en soi une posture cognitive qui mérite analyse. Est-ce, par exemple, dans les habitudes cognitives de l'intéressé ? Est-ce une posture d'esquive face aux contraintes ?

La supervision intégrative en groupe

L'approche intégrative de la supervision se prête particulièrement bien au travail en groupe. Chacun à tour de rôle expose une situation sur laquelle les autres participants vont exprimer leurs résonances, questionnements, hypothèses de travail et propositions concrètes le cas échéant.

Chacun bénéficie ainsi de l'exposé des cas des autres participants et d'une diversité d'angles de perception et de pistes de travail pour chaque situation. Cette approche met en évidence la diversité des manières d'éclairer une situation, dans un cadre qui convoque délibérément la pluralité des référentiels et des méthodes favorisant l'ouverture et autorisant une créativité débarrassée de l'enfermement dans la reproduction d'un modèle, quelle que soit la qualité de ce dernier par ailleurs.

• La diffraction des transferts

Cette modalité de supervision favorise la diffraction des transferts où différentes facettes trouvent à se projeter et à se refléter et donc une certaine dilution à travers cet éparpillement. Ce mécanisme renvoie à une moindre intensité et profondeur de l'expérience de l'intersubjectivité et du travail issu de la rencontre des psychés du superviseur et du coach.

À l'inverse, il renforce une prise en charge personnelle de son propre processus, chacun ayant en charge de rassembler les éléments divers saisis au fil des séances et de les intégrer dans un affermissement de sa cohérence identitaire.

Les deux démarches, individuelle et collective, sont en ce sens parfaitement complémentaires.

• La coanimation homme/femme

La coanimation homme/femme apporte en outre cette complémentarité des regards et modes d'intervention, s'inscrivant dans le respect de la différence et renvoyant chacun à ses propres dimensions internes masculine et féminine et à la

façon dont il les assume et les active en alternance selon les moments dans sa propre pratique de coach. Le groupe offre aussi une expérience d'appartenance et de reconnaissance renforçant le sentiment d'identité et la confiance.

Enfin, les superviseurs, dans cet esprit d'ouverture évoqué, favorisent l'aboutissement de l'expression de chacun, proposent d'autres regards, issus des champs conceptuels non directement nommés par les participants, et explicitent les articulations et la fluidité des liens entre les approches.

« La richesse des confrontations favorise la mise en conscience, l'émergence pour chacun, de sa manière unique d'être coach. »

Notre conviction profonde est qu'un superviseur doit intégrer des référentiels multiples pour avoir une pertinence dans la complexité et éviter le risque d'enfermement dans un seul langage. Il assure la robustesse de sa démarche par les articulations entre les modèles.

La posture du superviseur intégratif est non prédictible grâce à sa pluralité de regards et favorise donc le processus de changement par la surprise qu'il est capable de créer. Il a un regard sur les objets complexes fait de non-enfermement et de capacité à ouvrir toujours de nouvelles pistes. Il est en effet le témoin vivant de l'ouverture à la diversité et à la différence. Il ne cherche pas le confort d'une école de pensée. Il a une posture exigeante, de discipline, qui demande constamment de se rassembler soi-même, pour renforcer sa cohérence et son équilibre internes, afin de ne pas être victime de ses représentations.

Un superviseur intégratif est toujours dans cette recherche positive d'ouvertures et de nouvelles marges de manœuvre pour le coach qu'il accompagne, dans une façon modélisante d'investir la relation qui favorise l'alignement de ce dernier et affermit sa capacité à se rassembler lui-même.

Bibliographie commentée

M. PAGÈS, *Trace ou sens, le système émotionnel*, Hommes et Groupes, 1986.
L'auteur pose une méthode dialectique qui permet d'utiliser le champ multidisciplinaire des sciences humaines en évitant les pièges du dogmatisme et de l'éclectisme.

J.-M. FOURCADE, *Pour une psychothérapie émotionnelle intégrative*, Desclée de Brouwer, 1997.
L'auteur tente l'intégration de la psychanalyse, de la bio-énergie et de l'Analyse transactionnelle à travers un livre de référence critique sur les théoriciens et une analyse approfondie des patients limites sur les plans émotionnels et psychocorporels.

Chapitre 20

Hypervision : qui supervise les superviseurs ?

Thierry Chavel

On coache mieux avec ses failles qu'avec ses grandeurs. Or, plus l'on se penche sur le rôle de la supervision, plus cette dernière semble paradoxale : en position implicite de sachant, elle fait du superviseur un coach à l'ego plus fragile que ses pairs, qu'il convient, à son tour de... superviser.
Véritable forme canonique du coaching, cette hypervision signale un triple rendez-vous pour le professionnel de la supervision : avec les risques du métier d'une part, avec ses propres ombres d'autre part, et enfin avec une esthétique de l'accompagnement qu'il s'agit de révéler. À côté de la chaîne horizontale du coaching des coachs, la supervision consiste surtout à « verticaliser » sa pratique de l'accompagnement au contact de son maître intérieur.

Comme toute profession émergente, le coaching a le goût des néologismes. Ainsi, pour désigner la supervision des superviseurs, eux-mêmes coachs de coachs, on emploie couramment le terme d'*hypervision* : en langage mathématique, on parlerait d'une forme canonique de fonction carrée $f^2(x^2)$ où *x* est le coach. Que recouvre ce mot ? Désigne-t-il un statut d'exception parmi les professionnels de l'accompagnement ? Que faire de la tentation d'autorité exercée ou désirée en supervision ? Où s'arrête la chaîne de contrôle des praticiens de l'accompagnement ?

Le propos de ce chapitre est de scanner le superviseur aux rayons X de l'hypervision pour voir ce qu'il contient en termes d'ossature, de tripes et d'âme. En premier lieu, faisons la radiographie de l'enfer des bonnes intentions de cette pratique en abyme. En deuxième lieu, soumettons le superviseur aux rayons infrarouges de sa position basse. En dernier lieu, passons-le aux ultraviolets d'une lumière plus grande que soi.

Défense et illustration des risques du métier

Prescripteurs, déontologues, maîtres praticiens : tous s'accordent pour voir dans la supervision le socle incontournable d'une pratique de coaching. Pour nous, elle signale plus qu'elle n'évite les risques du métier : l'hyperviseur est hyperfragile s'il se croit tout-puissant.

• Faut-il institutionnaliser la supervision ?

Apôtre du sujet, fils illégitime du directeur de conscience et du psychothérapeute, le coach est méfiant à l'égard de tout embrigadement. Il regarde de l'extérieur les entreprises sans les juger, conscient que le développement personnel suppose d'intériorité et d'individuation, apparemment peu compatibles avec le sentiment d'appartenance à un ensemble collectif. Je crois que l'utopie du coaching – s'il en porte une – est d'être une profession sans institution : strictement vocationnelle, libérale et libertaire, diraient certains. Tout coach choisit son superviseur selon un consentement mutuel très spontané. Il n'empêche : beaucoup de coachs n'ont pas de supervision régulière. Et les superviseurs eux-mêmes illustrent souvent l'adage du « cordonnier le plus mal chaussé ». Quel risque y a-t-il à se passer d'une hypervision ?

D'une part, il y va de l'hygiène du coach de coachs. Mon expérience est que la supervision demande une énergie et une vigilance encore plus grande qu'un coaching « classique », notamment au contre-transfert. L'épuisement est le premier risque qui guette nos professions d'accompagnement et d'aide, et le

risque sacrificiel n'est jamais loin de la tendance à prendre plus soin des autres que de soi-même.

D'autre part, on ne peut rester *high* indéfiniment ; en supervision, notamment collective, je suis en état modifié de conscience avec un taux vibratoire plus élevé qu'en coaching et que dans la vie courante. Bien connu dans les psychothérapies nouvelles, la faculté de monter en expansion de conscience ne nécessite guère de supervision. En revanche, la redescente en état de conscience ordinaire suppose une planche d'atterrissage où le superviseur doit être attentif au moral comme au physique.

Enfin, toute supervision comporte un aspect didactique. À mon sens, le débat qui consiste à distinguer si un accompagnement personnel ou une formation professionnelle entrent ou non dans le champ de la supervision est un peu spécieux. Par capillarité, j'apprends des gestes et des attitudes, des valeurs et des références culturelles de tous ceux qui m'accompagnent, ici et là, sans distinction. Pourquoi poser des frontières là où la vie n'en met pas ? La supervision n'est qu'un aspect de la formation continue des coachs qu'elle ne circonvient pas : la culture générale de l'entreprise, la fréquentation assidue des philosophes, la pratique d'un art martial ou d'une discipline spirituelle me semblent tout autant cruciales dans la progression d'un coach, *a fortiori* d'un superviseur.

À la fois déontologique et pédagogique, l'hypervision semble au-dessus de tout soupçon. Pourtant, elle rappelle le théorème d'incomplétude du mathématicien Gödel : aucun système ne peut s'autoréférer, il faut sortir du cadre pour légitimer ce dernier. Concrètement, plus la supervision de superviseurs sera institutionnelle, moins elle remplira sa fonction subversive et vivante de déconstruction de l'ego du coach superviseur. La finalité d'une hypervision est une mise en risque bienveillante, non une étiquette Label Rouge. Qui n'a jamais rencontré des praticiens au pedigree impressionnant, affichant haut et fort qu'ils sont supervisés par Untel et certifiés par Unetelle, et que l'on ne choisirait pour rien au monde comme coachs ou superviseurs ? La profession de coach ou de superviseur met notre fragilité à nu, crée notre sentiment d'imposture et ravive notre besoin d'acceptation inconditionnelle. Comment l'hypervision individuelle répond-elle à ces questions ?

• Les dangers d'une hiérarchie de sagesse

Le mot même de superviseur, masculin et évocateur du vocabulaire de l'organisation industrielle du travail, crée une hiérarchie implicite de la sagesse professionnelle. *A fortiori*, l'hypervision véhicule l'idée d'une échelle de croissance dans

la compétence de contrôle des pratiques : on imagine un hyperviseur plus expérimenté, plus avancé dans son développement personnel, plus âgé et pourquoi pas plus célèbre que ses clients… Or, ici comme ailleurs en coaching, *less is more*. Pour accompagner des personnes qui accompagnent elles-mêmes des personnes qui en accompagnent d'autres, etc., il s'agit plutôt d'en enlever que d'en rajouter dans les galons, les états de service et autres signes de reconnaissance sociale. Cette autorité présumée sur la profession est largement projective, et mérite un travail de déconstruction en séquence individuelle de supervision de superviseurs, notamment sous les trois angles suivants.

La tentation du pouvoir

D'une part, cette hiérarchie de sagesse instaure une relation complexe d'obéissance et d'allégeance à un « sujet supposé savoir », pour reprendre les termes de Lacan, dans une sorte d'aveuglement transférentiel. Faire l'hypothèse que mon coach en sait plus long que moi sur ce qui se joue avec les coachs que je supervise ne va pas de soi. La tentation du pouvoir resurgit ici, dans la fascination réciproque entre certains « maîtres-à-coacher » et leurs émules. De part et d'autre, chaque ego y trouve son compte dans une dialectique hégélienne où chacun joue sagement son rôle. Toutefois, la posture conduit vite à l'imposture, l'instructeur étant toujours le plus fragile dans cette affaire s'il est dupe de son pouvoir apparent. Si j'ai besoin de cette métafonction de coach aux yeux de la profession, n'est-ce pas justement parce que je suis moins exemplaire qu'un coach anonyme dans ma pratique maïeutique ? Paradoxalement, les policiers sont souvent des gangsters ratés, beaucoup d'enseignants sont d'anciens cancres, les ministres du culte sont souvent plus en délicatesse avec la foi que leurs fidèles, et c'est précisément parce que le sacré ne va pas de soi pour eux qu'ils embrassent une carrière sacerdotale.

La tentation d'avoir raison

D'autre part, le superviseur de superviseurs est parfois un mentor qui s'ignore. Puisque toute hypervision est didactique de quelque chose – ne serait-ce que du cadre de coaching – le risque majeur est d'en faire une *master class* comme font les musiciens virtuoses ou les comédiens célèbres. L'admiration et la jalousie procèdent de la même énergie, et il s'en faut parfois de peu pour que la relation d'hypervision ne dégénère en une lutte inconsciente pour la domination d'un capital symbolique[1]. C'est un peu comme dans l'épisode de *Columbo* où le fameux inspecteur de la brigade criminelle de Los Angeles résout le meurtre

1. P. BOURDIEU, *La Distinction, critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.

commis par deux étudiants en criminologie en les amenant à se trahir eux-mêmes : la tentation d'avoir raison est le pire ennemi du coach, surtout quand on est entre « professionnels de la profession », et que l'envie de répondre est évidente. Avoir du répondant consiste à renvoyer les questions posées à d'autres interrogations plus essentielles, et à rapatrier la relation de supervision dans un mouvement maïeutique. Nommer et élaborer en séance sur la relation d'attraction/répulsion qui se noue au sein d'une hypervision est indispensable pour sortir d'une stricte leçon magistrale, où chacun rejoue des questions de légitimité, d'impuissance ou de dépendance dans sa pratique de coach ou de superviseur.

La tentation d'une corporation

Enfin, la hiérarchie de sagesse crée des mécaniques corporatistes qui minent le fonctionnement et l'image des professions de l'aide. Si les superviseurs sont les dignitaires d'une église autoproclamée du coaching, la dérive sectaire n'est pas loin. Les « peuples psy[1] » sont nos frères aînés malheureux dans cet enfermement communautaire en chapelles exclusives et en schismes successifs. Former des superviseurs et des coachs expérimentés est une chose, délivrer des certificats et des grades en est une autre. La marchandisation de certaines TCC (thérapies cognitivo-comportementales) et l'influence des standards universitaires, notamment dans le monde anglo-saxon, créent une illusion d'optique : pour jauger la qualité d'un superviseur, des niveaux d'accréditation dignes du scoutisme seraient pertinents. Où sont l'alchimie de la rencontre humaine, le pari de la confiance en l'autre, le risque de se tromper plutôt que d'être dupe de l'étiquette ? On pourra bientôt tout tayloriser du développement des ressources humaines, y compris l'hypervision : il s'agira alors de trouver un autre mode plus clandestin et plus humble pour travailler sans relâche sur soi, que l'on soit coach ou superviseur.

On voit les dangers d'une institutionnalisation excessive de la supervision individuelle. Qu'en est-il de la supervision collective ?

• Hypervision ou mutuelle de prévoyance ?

Vaut-il mieux être mal accompagné que pas accompagné du tout ? Pour se superviser eux-mêmes, les superviseurs de superviseurs peuvent aussi opter pour un travail en groupe. Les échanges sont riches et multiples, et la relation dialectique décrite plus haut s'y trouve à la fois magnifiée et diluée dans le jeu collectif.

1. D. SIBONY, *Le Peuple psy*, Balland, 1993.

D'un côté, l'intervision et les groupes de pairs ont des vertus, ils cherchent à abolir l'autorité du superviseur dans une relation d'égalité entre praticiens. Selon l'intention sur laquelle se fonde le groupe et les outils dont il se réclame, cette solution peut s'avérer féconde ou stérile. Dans certains cas, cela ressemble à des « réunions Tupperware » entre thérapeutes, chacun s'échangeant ses bonnes recettes et expérimentant parfois ensemble de nouveaux modes d'intervention. Dans d'autres cas, on est plus proche du Rotary club, où des praticiens viennent se réchauffer autour du poêle un peu convenu du réseau commercial et de l'échange de pratiques.

Or, rares sont les formats de groupes qui se réunissent à titre onéreux, ce qui constitue leur principale limite. En payant un intervenant qui les supervise, les superviseurs se mettent davantage en situation d'être bousculés avec bienveillance et d'en tirer bénéfice. À Paris 2, dans le Master professionnel de coaching, les tentatives de supervision en groupe parmi les intervenants, tuteurs ou stagiaires se heurtent à leur gratuité, qui ne crée pas d'obligation mutuelle suffisamment forte. Beaucoup de superviseurs, par surcharge d'activité ou, au contraire, par manque de ressources, ne recourent pas à une hypervision payante et se privent ainsi d'un contrôle efficace sur leur pratique.

D'un autre côté, l'idée d'une mutuelle de coachs est séduisante, en ce qu'elle résout un enjeu d'écologie professionnelle à coût modéré. Certains syndicats professionnels commencent à remplir cette mission d'hygiène et de solidarité entre praticiens de l'accompagnement en entreprise. Cependant, cela ne répond pas à la question de l'hypervision collective. En effet, pour des raisons de confidentialité, il n'est pas toujours aisé pour un superviseur de se retrouver au milieu de coachs pour livrer les difficultés de sa pratique. Pour ma part, je suis toujours mal à l'aise quand, au démarrage d'un séminaire de développement personnel ou d'un stage de supervision, un participant vient à ma rencontre en se rappelant à je ne sais quel bon souvenir. À mesure que je coache mes pairs, coachs et superviseurs eux-mêmes, mon besoin de pudeur et d'intimité grandit. Plutôt qu'une hypervision endogamique, ouvrons-nous à d'autres disciplines et d'autres lieux de développement immatériel : soins énergétiques, arts martiaux, hygiène du corps et de l'esprit, spiritualité en actes, etc. L'anonymat donne une virginité des regards sur soi et sur autrui d'autant plus précieuse que s'institutionnalise la supervision.

En fait, notre profession est une communauté de solitaires. Les titres de superviseur ou de coach ne sont que des mots sur une pratique universelle d'accompagnement vers le plus précieux de soi-même. Notre risque, ici comme ailleurs, est de nous prendre pour notre rôle social, en échafaudant de chimériques statuts de

super, hyper, et pourquoi pas métavision. Ces superlatifs dissimulent les risques du métier de l'accompagnement, à savoir de se prendre pour un magicien quand on n'est que l'instrument du client. Prenons la métaphore de la lumière pour décrire le travail du coach de coachs. L'hypervision consiste à révéler l'infrarouge et l'ultraviolet du superviseur : d'une part, l'humilité comme contact matériel avec l'énergie de la terre (« infra ») et d'autre part la confiance comme puissance immatérielle qui transcende son talent (« ultra »).

Le superviseur aux infrarouges : la position basse comme ascèse

• Le superviseur est un coach comme les autres

Derrière les poupées russes de la supervision de superviseurs, on a vu que la position basse du coach est à réactiver sans cesse. En quoi est-ce une ascèse ?

D'une part, la supervision est une façon de s'exercer constamment à la phénoménologie de notre profession, où « rien n'aura jamais eu lieu que le lieu », comme dit Mallarmé. Il n'y a pas un « Vidal » du coaching avec des réponses génériques adaptées à chaque cas : seule l'expérience vécue d'une situation donnée nous donne matière à travailler en supervision. En s'entraînant à prendre de la hauteur, on acquiert des réflexes qui ne s'improvisent pas.

D'autre part, la tentation du superviseur est de se croire plus intelligent que ses clients coachs. Or, c'est lorsque je commence à me prendre pour mon mental que je me mets en péril – illusion de toute puissance ou d'emprise sur l'autre. Se soumettre soi-même à l'exercice de la supervision, quelle que soit son expérience professionnelle, permet de cultiver l'innocent en soi. Que faisons-nous de l'idiot du village, du ravi de la crèche, du fou du roi sans lequel notre métier n'est pas tout à fait complet ? Dans toutes mes supervisions, j'apprends toujours beaucoup de la patience du superviseur, qui reste parfois là à attendre que quelque chose se passe, et ce qui advient alors est toujours juste. Plus qu'un savoir être, il s'agit ici d'un « savoir attendre[1] ». Une métacompétence essentielle est d'accepter de ne rien comprendre à une situation qui se noue et se dénoue toujours toute seule.

Enfin, la position basse est une discipline intérieure, comme une génuflexion de l'âme. Je rencontre parfois des superviseurs qui disent ne faire plus que de la

1. F. ROUSTANG, *Savoir attendre*, Odile Jacob, 2006.

supervision de coachs, et n'ont plus de coachings élémentaires, basiques, au contact de l'entreprise : ils m'inquiètent. Coacher en entreprise nous met face à l'économie réelle, et nous astreint à éprouver notre conviction profonde selon laquelle c'est toujours la personne coachée (ou supervisée) qui en sait le plus long sur elle-même. Les superviseurs de superviseurs sont là pour raviver cette sagesse enfouie, et cela demande une position basse, radicalement basse. Écririons-nous ce livre si certains auteurs, moi compris, n'avaient pas encore peut-être une part de leur ego à satisfaire ?

• Un exercice d'humiliation volontaire

Par définition, l'humilité n'est jamais acquise puisqu'elle résiste à notre orgueil. C'est moins une qualité acquise qu'une vertu exigeante et insaisissable. Superviser des coachs, n'est-ce pas s'efforcer de systématiser cette position humble, dans l'humus de notre réalité incarnée ?

Certains consultent leur médecin quand ils vont mal, parfois très mal. L'hypervision est à l'instar de la médecine chinoise, une thérapie pour superviseurs en bonne santé. Plus préventive que curative, elle consiste à s'entraîner à rester éternellement un coach en herbe, un maître en devenir. S'affranchir de cette humiliation volontaire serait comme surseoir au contrôle technique sous prétexte que l'on est chauffeur de taxi. Il y va d'une rééducation de nos modes d'apprentissage et de « gestion des risques[1] ».

Les cordonniers sont-ils condamnés à être les plus mal chaussés ? Beaucoup de coachs font ce métier parce qu'ils préfèrent aider les autres plutôt que de prendre soin d'eux-mêmes. Parfois, nous tendons aux autres un miroir réfléchissant, avec une peur très profonde de nous regarder dedans. En supervision, il s'agit de se laisser apprivoiser pour mieux apprivoiser les autres. Certains superviseurs ne se laissent pas superviser eux-mêmes de crainte de s'avouer impuissants – c'est-à-dire de toucher leur condition d'homme.

Ce matin même, un participant au cycle didactique et de supervision de coachs de dirigeants que je coanime m'écrit pour m'informer de sa déception et de sa colère, deux semaines seulement après le début de la session de cette année. Patron d'un cabinet de conseil en ressources humaines, figure éminente des instances de représentation de la profession et ancien dirigeant ayant un impressionnant parcours en développement personnel, il ne sent pas reconnu à sa juste valeur dans le groupe et s'impatiente d'obtenir une valeur ajoutée à la hauteur de

1. R. CASTEL, *La Gestion des risques, de l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Minuit, 1981.

ses attentes, tant dans les séances collectives que dans son binôme de coaching réciproque avec une participante qui ne lui apporte rien, selon lui. Il est prêt à abandonner le parcours. En échangeant de vive voix avec lui, je l'entends prendre conscience de son doute permanent sur sa légitimité non seulement de coach, mais aussi de dirigeant d'entreprise ; déçu pour ne pas dire décevant, critique de peur de se laisser toucher, impatient pour ne pas être présent… Il reconnaît là un mécanisme d'autosabotage qu'il connaît bien. Et s'il s'autorisait de lui-même à suspendre son jugement sur lui-même et sur les autres, pour s'installer en position basse dans la communauté des coachs en devenir ? Et si sa puissance était de sacrifier son orgueil pour n'être ni impressionné ni impressionnant, mais pleinement conscient de ses failles ?

Au plus près de ses émotions et de son mouvement intérieur corps/esprit, le superviseur trouve les clés pour explorer les ombres de ses ombres. Certaines ombres sont dorées – une qualité ou un atout que j'ignore par complexe d'infériorité ou par peur de réussir –, d'autres sont des ombres sombres pour ainsi dire. Ne faisons-nous pas secrètement ce métier pour nous en approcher à travers nos clients ?

• Hygiène du dénuement

Contrairement aux idées reçues, la maïeutique est encore aujourd'hui une méthode scandaleuse ! Quoi de plus subversif, en effet, que de croire inconditionnellement en la capacité de l'autre à se développer de l'intérieur ? Pour un coach, la solution est toujours cachée dans l'énoncé du problème ; pourquoi, avec cette ficelle du métier, les superviseurs ne sont-ils pas immunisés contre l'envie d'en rajouter ?

D'un côté, beaucoup de coachs devenus superviseurs sont des consultants défroqués, l'hypervision consiste, pour eux, à prononcer leurs vœux de simplicité. La posture du conseil/expert est une résistance tenace à la suspension de jugement dont tout procède en coaching et en supervision. Là où le consultant est tenté de complexifier une problématique par des explications sophistiquées et des paroles inutiles, le coach préfère l'élégance d'un feedback bref, juste et bienveillant. L'apprentissage le plus ardu en supervision consiste à travailler dans l'épure : le coach s'efface peu à peu derrière des métaphores presque paraboliques, des questions « œuvrantes » en elles-mêmes et des feedbacks de plus en plus elliptiques. La révolution des thérapies brèves, auxquelles le coaching doit tant, fut surtout de cesser de se payer des mots dans l'appareillage clinique pour commencer à guérir patients et clients en souffrance. Je crois que l'outil de supervision et de

coaching le plus puissant est le silence : combien d'années de travail sur soi pour accoucher d'un accompagnement épuré, dans l'écoute profonde de l'autre et de soi !

D'un autre côté, la supervision est l'école de la pluridisciplinarité. Si le coaching est d'essence holistique, il serait absurde de devenir spécialiste d'une partie du développement de la personne en ignorant les autres parties. Les notions de coaching comportemental, ou de coaching de la voix ou de coaching de vie – comme s'il y avait un coaching de mort ? – ne sont que des appellations marketing. La supervision des superviseurs est une occasion de sortir de ses propres sentiers battus, en se frottant à des praticiens venus d'autres champs que du sien. Les querelles épistémologiques sont passionnantes, mais elles sont souvent un artifice intellectuel, qui ne dit rien de l'efficacité pratique de tel ou tel courant : au final, c'est avec tout son être que l'on coache. Plus je fréquente de superviseurs d'horizons divers et plus je constate qu'ils travaillent sur une réalité unique qu'ils nomment diversement : coacher explicitement avec telle spiritualité ou telle technique, coacher sous les auspices de Lacan ou de la PNL, dans la mouvance gestaltiste ou transgénérationnelle… Quelle différence cela fait-il pour la personne coachée si tout cela concourt à son harmonie intérieure et dans le monde ? J'ai connu des ericksoniens hypnotisés par leur technique, des experts de l'ACP vouant un culte à Rogers, qui tendaient à voir le monde à travers les seules lunettes de leur savoir spécifique. L'hypervision est parfois la seule occasion pour des superviseurs spécialistes d'une approche de se décoller de celle-ci, de s'affranchir de leur dépendance à un outil ou une théorie pour mettre à nu leur talent singulier, qui va bien au-delà des copyrights et droits d'auteur ici et là. Quand la formation professionnelle nous éduque en fourmis, l'hypervision nous permet d'être des abeilles, composant leur nectar à partir d'un patchwork de rencontres et d'expériences.

L'hypervision est un impératif de « verticalisation », entre microcosme (la déontologie, l'hygiène du coach) et macrocosme (l'inspiration, l'être au monde). Certes, elle nous rappelle à l'ordre de la position basse, sans quoi la tentation d'emprise sur autrui est toujours en embuscade. Cependant, elle nous invite aussi à transcender notre supervision par quelque chose ou quelqu'un qui nous dépasse, dans une chaîne sans fin de contrôle sur nos pratiques. Comment s'articule cet appel d'être avec le « Très Bas[1] » ?

1. C. BOBIN, *Le Très Bas*, Gallimard, 1992.

Le superviseur aux ultraviolets : se ressourcer à une transcendance

• Célébrer l'alchimie de la rencontre

Nul n'est à l'abri de l'*hybris* (ou *ubris*), surtout dans les professions de l'accompagnement. Enseigner le coaching, faire de la supervision, écrire des livres sont autant des signes de légitimité extérieure que des signes de fragilité intérieure ; pour s'en convaincre, il n'y a qu'à entendre les professionnels qui se disputent le statut de pionnier ou de père fondateur du coaching en France[1]. Plus un coach – *a fortiori* un coach de coachs – est célèbre et reconnu, plus son ego est en danger : « *The fish rots from the head*[2] », comme disent les spécialistes anglo-saxons de la gouvernance d'entreprise. Même en position basse, la tentation est grande de se prendre pour l'auteur-compositeur de sa pratique de développement professionnel, quand on n'en est que l'interprète, voire l'instrument. Je ne suis ni l'oracle ni le gourou de mes clients, tout juste le messager d'une intuition qui ne m'appartient pas. En quoi l'hypervision nous prémunit-elle contre ce risque professionnel de toute-puissance ?

Qui coache qui au juste, dans une relation de supervision canonique ? En connivence mais sans complaisance, confrères mais non concurrents, entre superviseurs, les rôles s'avèrent vite interchangeables. Ils se rejoignent dans une commune humanité, pour faire résonner ensemble le sens de leur pratique. Que font-ils concrètement ? Ils honorent la possibilité d'une rencontre de cœur à cœur, où chacun tend un miroir réflexif à l'autre. Dans une relation d'hypervision, l'expérience aidant, les deux professionnels sont coresponsables de la sécurité et de l'intégrité du cadre de leur pratique. Plus proche de la révision automobile que du contrôle technique, la supervision est une rencontre entre pairs qui permet de se réaligner sous l'œil bienveillant d'un tiers qui, ce faisant, fait aussi son propre *check-in* d'écoute en suspension de jugement. Ainsi, je peux surprendre l'autre en flagrant délit de projection et le faire progresser dans un jeu spéculaire infini : la faculté du coach observateur s'exerce en circulant, s'étoffe et s'enrichit dans un processus hélicoïdal. En quoi diffère-t-elle de l'intervision ?

Selon moi, c'est la même utopie de vases communicants qui opère. L'hypervision est moins scolaire peut-être que l'intervision qui rappelle l'horizontalité de la rela-

1. S. SALMAN, « La carrière d'un "fondateur" du coaching », *Terrains & Travaux*, n° 4, ENS Cachan, 2003.
2. B. GARRATT, *The Fish Rots from the Head : Crisis in our Boardrooms*, Profile Business, 2003.

tion de tutorat. Car la supervision des superviseurs célèbre l'alchimie de la rencontre entre deux êtres, qui est l'un des grands mystères de notre profession. Dans l'inspiration du moment, avec la magie du silence, la métaphore juste ou le feedback *ad hoc* attestent que « ça » coache. Tout se passe comme si le coach superviseur activait une énergie supérieure qui révèle le sens en cascade de la situation présente et de celles, en abyme, que véhicule son client superviseur. À chaque séquence, les deux professionnels de la supervision témoignent de ce que la synchronicité est « œuvrante », et ne font que saluer l'étincelle produite par le frottement de leurs âmes. En définitive, s'agit-il d'un acte religieux ?

• Convoquer son superviseur intérieur

Comme dans une suite mathématique dont la solution émerge en hypostasiant l'infini, la supervision des superviseurs porte une esthétique en soi : à tout niveau de l'échelle du coaching de coach, j'ai à convoquer une instance plus grande que moi. Je peux m'y entraîner en laissant mon superviseur intérieur me poser trois natures de question.

D'une part, que gouverne ma pratique ? Comme l'évoque le théorème d'incomplétude de Gödel, aucun système de pensée ne peut s'autoréférer, et la supervision n'y échappe pas. Si rien ne transcendait ma pratique, elle ne consisterait qu'en une morne mécanique d'influence humaine. Pour que la supervision reste un processus vivant et riche d'enseignements, il lui faut une colonne vertébrale symbolique et immatérielle. Au-delà d'un outillage technique, chaque superviseur doit savoir à quels saints se vouer. Il n'est pas indifférent de se réclamer de la philosophie stoïcienne ou de la théologie chrétienne, du structuralisme ou de la phénoménologie, de la psychologie humaniste ou de la psychanalyse orthodoxe. Plus l'on coache, plus la pluridisciplinarité est nécessaire, non pas suffisante. L'hypervision nous invite à la verticalisation de nos actes de supervision pour en trouver le sens (pratique, éthique, politique, esthétique sans doute) : autonomie ou hétéronomie, immanence ou transcendance, tout accompagnement de coach se déploie « dans l'obédience de l'être[1] ». En tant que superviseurs, nous avons une fonction sacerdotale évidente : quelle liturgie inconsciente professons-nous dans le rapport au travail et à la vie en général ? Que signifient les « rites d'interaction[2] » qu'instaure le cadre de la relation d'accompagnement ? Quelle est mon anthropologie inconsciente quand je convoque des techniques de pensée psychomagiques en coaching ?

1. M. HEIDEGGER, *Introduction à la métaphysique*, Gallimard, 1980.
2. E. GOFFMAN, *Les Rites d'interaction*, Minuit, 1974.

En particulier, je vois dans toute supervision un exercice pour cueillir dans le moment présent des trésors de vérité pour soi : si tout me fait signe et que tout fait sens, c'est que j'ai en moi une boussole symbolique pour me guider, tirer des enseignements du quotidien et me recueillir sur ma pratique.

« L'hypervision nous entraîne à la rencontre de notre maître intérieur. »

Je crois que le coaching en entreprise et la supervision par extension procèdent d'une gnose managériale qui reste largement à dévoiler : le monde du travail est constellé de signes et de symboles où le sens précède l'action, l'aventure professionnelle consistant à rencontrer sa vocation dans un projet plus vaste que la réussite matérielle : toute profession suppose donc une profession de foi. Ce credo colore ma conception de l'individu et de l'humanisme, du talent et de l'humilité, du sens de l'action et de la motivation. Et vous, quel est votre panthéon personnel ?

D'autre part, en quoi puis-je faire autorité ? La supervision est un examen de conscience professionnelle. La seule autorité dont se réclame le superviseur est dans la conscience aiguisée de lui-même et de son environnement. La supervision nous renvoie probablement au « féminin de l'être[1] », en vue d'un éternel mariage intérieur entre la tête et le cœur, l'ambition et l'aspiration, la lumière et l'ombre. Les superviseurs, davantage encore que leurs clients, ont à amender leur autorité dans une humiliation volontaire. La symbolique de cette chaîne infinie d'accompagnement d'autrui consiste à voir, dans le développement personnel et professionnel, une ascèse du retour sur soi, un mouvement centripète quand le succès, les honneurs et la reconnaissance de la profession nous éloignent de notre centre de gravité. Dans une profession gouvernée par l'altruisme, beaucoup imaginent qu'ils peuvent s'affranchir d'une formation/supervision à mesure que leur pratique s'aiguise. Au contraire, je crois que plus l'on coache autrui avec succès, plus on a besoin d'être soi-même supervisé pour en enlever plutôt qu'en rajouter : mettre à nu ses failles, se dépouiller de ses préjugés et renoncer à l'illusion de toute-puissance que donnent les professions de l'immatériel. Il faut beaucoup d'orgueil pour se croire humble. Le piège de l'hypervision consiste à prêter à autrui une autorité de compétence qui tourne parfois à la « tartuferie ». Plus généralement, l'entrée du coaching à la faculté promet de belles régressions infantiles.

1. A. DE SOUZENELLE, *Le Féminin de l'être : pour en finir avec la côte d'Adam*, Albin Michel, 2000.

L'exemple de Paris 2

Dans le cadre du Master 2 de coaching de l'université de Paris 2, nous invitons chacun à déconstruire sa pratique pour découvrir « d'où l'on coache ». Stagiaires, tuteurs, intervenants, tous participent d'une communauté d'expérience où il s'agit d'être en conscience de soi.

La charge fantasmatique de l'université et l'idée même d'un diplôme académique en coaching créent un paradoxe riche de sens : en se défaisant de la tentation d'être coach, on peut devenir coach, inlassablement. Dans la communauté d'apprentissage de ce cursus pas comme les autres, chacun est donc renvoyé à son propre ego. Les stagiaires qui contestent la note attribuée pour un cours ou ceux qui rechignent l'auto-appréciation, les tuteurs qui aimeraient changer de stagiaire ou ceux qui rêvent de suivre les cours à la fac, les intervenants qui assistent aux séminaires les uns des autres et ceux qui confondent leur intervention avec une démarche commerciale. Il y a les binômes de tutorat qui se trouvent mal appariés et qui se révèlent les plus reconnaissants en fin de cycle, il y a les séminaires qui provoquent des remous et s'avèrent les plus profitables, il y a ceux qui voient dans leur diplôme un sésame professionnel et ceux qui s'en vont frustrés ou déçus… Ici, tout fait sens en caméra subjective ; si un diplôme de coaching est avant tout ce que l'on en fait, à première vue, ce n'est qu'un mirage social, un écran projectif qui renvoie à ses peurs et ses croyances.

Il m'arrive d'intervenir de façon informelle auprès des uns et des autres, moins pour exercer une autorité pédagogique sur le master que pour faire résonner nos dérapages et nous réjouir ensemble d'être encore rattrapés par le réel. Faire autorité, c'est peut-être grandir ensemble par le miracle de la rencontre universitaire, soustraite au marché du coaching ?

• S'affranchir des techniques

Enfin, quelle épreuve ai-je à traverser ici, maintenant ? Les techniques servent à s'en affranchir, pour gagner en fluidité et en autonomie dans sa pratique de coach. La supervision des superviseurs nous rappelle à la fragilité ontologique de notre profession. Au fond, l'idée centrale de toute supervision est de prendre soin de soi avant de prendre soin des autres. Dans la supervision, nous découvrons qu'il n'y a pas d'économies d'échelle en développement personnel : ce sont toujours les mêmes questions qui se posent à nous, la même énigme qu'il s'agit de résoudre. La supervision sert à adresser ces questions personnelles pour ne pas le faire aux dépens du client coaché. Mais l'hypervision n'est pas une précaution

d'hygiène de luxe ni une assurance qualité mécanique, elle met en lumière l'épreuve initiatique que nous apporte le quotidien, et que nous ne pouvons franchir seuls, trop occupés à accompagner les autres dans leur propre cheminement.

Là est, peut-être, tout le paradoxe de la supervision des superviseurs. La faille originelle qui nous a conduits au coaching est à la fois notre chance et notre risque : c'est une chance de se savoir vulnérable pour se convertir à soi, et c'est un risque si l'on rejoue continuellement la même partition sur toutes les scènes de la vie. Pour certains une angoisse d'abandon, pour d'autres la peur d'être illégitimes, pour d'autres encore un refus d'incarnation, autant de plaies intimes à guérir sans les effacer. L'hypervision est une corde de rappel, mais une corde sensible, qui nous invite à cette consolation sans auto-apitoiement, la seule possible en tant qu'adulte. Voir derrière chaque obstacle une porte dérobée, n'est-ce pas la fonction mystérieuse du supervoyant ?

• L'hypervision, un rite sacré ?

« Faire profession de coach, c'est un peu comme exercer "le métier d'homme[1] ", à la fois une ascèse et une fête. »

Contre la spécialisation des coachs et la taylorisation du coaching, l'hypervision est un diapason pour s'harmoniser avec le mouvement du vivant : on coache avec son cœur, son âme et ses tripes, assez peu avec sa tête en définitive.

Rendre grâce à la vibration de l'être sans laquelle « ça » ne marche pas, telle est peut-être la première vertu de cette supervision des superviseurs eux-mêmes. Et cette recette presque trop simple : pour raviver la flamme du coach, rien de tel que de se laisser coacher. La suspension de jugement et l'intention bienveillante sont des bienfaits contagieux, l'écoute profonde et le feedback inspiré s'apprennent en les expérimentant sur soi. Au plus près de l'humain, comment cultiver l'incandescence[2] en l'homme ? Tous les maîtres de l'éveil à soi attestent qu'il n'y a rien d'autre à faire que se laisser traverser par une énergie puissante qui transcende notre volonté et notre expertise. L'amour inconditionnel, hautement inflammable, est ce dont nous nous privons le plus souvent en nous coupant de nous-mêmes, coachs y compris. Au prétexte de questions pratiques à traiter en hypervision – tel client qui part sans payer, tel autre qui me confond avec son conjoint, tel autre encore qui me demande d'être son associé, etc. –, il s'agit surtout de pratiquer un rituel d'abandon de sa volonté, de faire confiance à ce qui

1. A. JOLLIEN, *Le Métier d'homme*, Seuil, 2002.
2. M. SERRES, *L'Incandescent*, Le Pommier, 2003.

advient, pour s'en remettre à la fluidité de la rencontre interpersonnelle et laisser reposer nos humeurs pour voir émerger, ici un enseignement, là une décision qui s'impose. Les noms sophistiqués et les protocoles déontologiques sont l'habillage rationnel de ce mystère autour duquel notre profession tourne jusqu'au vertige : point de coaching sans amour inconditionnel de l'autre, donc de Soi.

Comment procéder ? Même si ce rituel d'harmonisation est ineffable et échappe à toute modélisation – imaginez un stage estampillé : « Soyez supervisé pour tomber amoureux » –, il se traduit en actes de fraternité subtile : honorer le présent comme seule réalité, saluer la lumière derrière chaque ombre, s'astreindre à un cadre régulier et équitable dans la relation de supervision, reconnaître et accepter le feedback d'autrui pour mettre un genou à terre sans fard… Ce sont les mêmes gestes et les mêmes principes actifs qu'en coaching classique. Seule diffère la propension à se ressourcer à travers quelque chose qui transcende son ego : ce n'est pas tant l'un qui supervise l'autre, ce sont deux professionnels de l'accompagnement qui se servent de spéléologues respectifs dans le chemin vers l'intérieur.

En définitive, personne ne supervise les superviseurs sinon eux-mêmes et les uns les autres. C'est heureux ainsi : pour être coach, on n'en est pas moins homme. Ce n'est pas fort d'une expérience, d'une vertu ou d'un talent supplémentaire que je coache, mais parce que j'ai quelque chose de moins aguerri, de moins affirmé et de moins abouti que les autres : sans doute moins dupe des titres et des grades, et aussi moins surpris que le haut et le bas soient une question de point de vue dans la même verticalité. Tant qu'il y aura des coachs en marche, gageons qu'il y aura des supervisions en abyme, comme les escaliers d'Escher, qui montent en descendant.

Bibliographie commentée

D. SIBONY, *L'Enjeu d'exister : analyse des thérapies*, Seuil, 2007.
Cet ouvrage offre un point de vue freudien critique sur les TCC et les nouveaux courants de développement immatériel.

C. MEYER (dir.), *Le Livre noir de la psychanalyse : vivre, penser et aller mieux sans Freud*, Les Arènes, 2005.
Le Livre noir de la psychanalyse livre un panorama polémique international sur les limites de la psychanalyse, ses prolongements et ses alternatives.

I. YALOM, *Le Bourreau de l'amour*, Galaade, 1989.
Irvin Yalom offre ici des récits au plus près de la relation d'accompagnement, plein des aléas de la vie.

Notes biographiques

Émilie Devienne est coach, membre associé de la Société française de coaching. Franco-canadienne, elle a travaillé une vingtaine d'années dans les communications audiovisuelles et imprimées. Particulièrement intéressée par les problématiques concernant la famille et la vie professionnelle, elle est ainsi l'auteur d'une dizaine d'ouvrages, dont *Moi et l'argent* (InterEditions, 2008), *Être femme sans être mère* (Robert Laffont, 2007), *Recomposer une famille* (Larousse, 2009). Elle a codirigé *Le Dictionnaire des coachings* (Dunod, 2007) et dirigé l'ouvrage *Entreprise mode d'emploi, savoir gérer sa vie quotidienne au travail* (Larousse, 2009).

http://www.emilie-devienne.com

Jean-Yves Arrivé est consultant en ressources humaines, coach et conférencier. Il dirige les cabinets Co'Acting et Diacofor. Psychologue, titulaire d'un troisième RH, il est l'auteur de plusieurs ouvrages publiés aux éditions Retz dont *Le Coaching en 60 questions* (2006), *Savoir vivre ses émotions* (2001) et codirecteur du *Guide de la formation et du développement professionnel* (2006). Il est membre accrédité titulaire de la Société française de coaching.

http://www.coacting.fr

François Balta est médecin-psychiatre, psychothérapeute et formateur. Il a élargi son expérience psychanalytique initiale en se formant aux thérapies « humanistes ». Mais c'est l'approche systémique, découverte par une formation longue avec Mony Elkaïm qui lui apporte le cadre permettant de réunir sans les confondre toutes ces théories auxquelles il manquait une vision vraiment relationnelle. Former étant une façon de se former, il choisit non pas de former des thérapeutes familiaux, mais de transmettre l'approche systémique à tout professionnel soumis à des situations de tensions entre divers systèmes. Son travail avec des consultants de la Cegos et à l'université Paris 8 l'a amené à s'impliquer dans le monde du coaching qui, depuis qu'il est devenu aussi « personnel » ou « de vie », n'est pour lui qu'une nouvelle appellation pour une pratique thérapeutique.

http://balta.fmw1.com

Dominique Baumgartner est coach de dirigeants et de leurs équipes depuis dix-sept ans. Elle est superviseur et assure un cycle d'apprentissage de la Posture thérapeutique pour les professionnels du coaching. Expert APM (Association

Progrès Management), elle sensibilise les dirigeants d'entreprise à une autre logique relationnelle qui privilégie la « relation consciente ». Conférencière, elle aborde les thèmes suivants : *Du ménagement au management, Les écueils de l'entretien d'évaluation, L'irrationalité dans nos processus de décisions, De l'impossibilité de donner satisfaction à l'autre,* ou encore, *Qu'est-ce qu'une crise dit de moi ?* Formée à différentes approches psychologiques, elle amène dans l'entreprise un savoir-faire et un savoir être dans sa pratique du coaching thérapeutique.

http://www.cree-coaching.com

Philippe Bigot est consultant, spécialiste des démarches d'accompagnement depuis une vingtaine d'années. Ses référentiels de travail sont issus de son parcours de formation : la psychologie clinique, la psychanalyse, l'approche systémique. Il a rejoint la Société française de coaching en 1999 et a été accrédité « membre titulaire ». Il a été membre de son comité d'accréditation et de déontologie durant sept ans, et son président plusieurs années. Il partage ses activités entre la formation/supervision de consultants, de coachs, la formation aux métiers et pratiques de l'accompagnement dans le travail social, la publication et les conférences. Il est l'auteur de *Le Coaching orienté solution*® (Eyrolles, 2010).

http://www.convergencerh.com

André de Châteauvieux est coach de dirigeants et superviseur de coachs. Il accompagne aussi des créateurs d'entreprise, des médecins, des artistes… Il est chargé d'enseignement à l'université de Paris 2 pour le master 2 de coaching. Il a publié *Dans l'intimité du coaching* (Démos, 2008) et contribué à deux ouvrages collectifs : *Le Grand Livre du coaching* (dir. T. CHAVEL, Eyrolles, 2008) et *Entreprise mode d'emploi* (dir. E. DEVIENNE, Éditions Larousse, 2009).

http://blog.art-de-changer.com

Thierry Chavel est coach de dirigeants au sein d'Alter & Coach. Il est intervenu comme superviseur pour Syntec Coaching. Professeur associé à l'université de Paris 2 où il coanime le master 2 de coaching, il est l'auteur de plusieurs ouvrages, notamment du *Grand Livre du coaching*, (Eyrolles, 2008) et *Coaching de soi* (Eyrolles, 2010).

http://www.btcpartners.fr

Annie Cottet est psychologue clinicienne, psychothérapeute familiale et de couple, membre de la Société française de thérapie familiale. Sa carrière hospitalière de dix années et sa connaissance de l'entreprise privée lui permettent de pratiquer le coaching d'entreprise et la supervision. Dans le cadre de la formation

continue de l'université Paris VIII, elle a été chargée de la conception et de l'organisation de l'enseignement du coaching d'entreprise et elle y a enseigné plus de trois ans. Elle préside le comité d'agrément et de déontologie de la Société française de coaching. Sa pratique se réfère à la théorie psychanalytique et à la théorie de l'information et de la communication dans les systèmes humains (École de Palo Alto).

http://www.pluralis.org

Catherine Cudicio exerce une activité de coaching personnel et littéraire : projets de vie, projets d'écriture – récits, biographies, autofictions, articles, mémoires, synthèses, discours, lettres, romans… Elle est l'auteur de nombreux livres sur le thème de la PNL – elle a notamment dirigé la publication du *Grand Livre de la PNL* (Éditions d'Organisation, 2004) – du développement personnel, de la communication, et coordonne l'édition du site Sexologie Magazine, site Internet d'information médicale et culturelle à destination du grand public.

http://www.le-dp.com

Serge Ginger est psychologue, psychothérapeute, formé en psychanalyse, psychodrame, Gestalt et EMDR. Fondateur de l'École parisienne de Gestalt, il a aussi fondé la Fédération internationale des organismes de formation à la Gestalt (FORGE). Il est formateur et superviseur de psychothérapeutes dans une quinzaine de pays et professeur de neurosciences à la Sigmund Freud University de Paris. Secrétaire général de la Fédération française de psychothérapie et psychanalyse (FF2P), il occupe également la fonction de président de la Commission européenne d'accréditation des Instituts de formation à la psychothérapie des 40 pays membres de l'European Association for Psychotherapy (EAP). Il est l'auteur/coauteur d'une trentaine d'ouvrages sur la psychothérapie – dont certains publiés en 15 langues.

http://www.sergeginger.net

Reine-Marie Halbout est membre titulaire de la Société française de coaching. Elle exerce en tant que coach de personnes et d'équipes depuis 1995. Psychologue clinicienne de formation, elle a travaillé une vingtaine d'années dans le conseil en ressources humaines avant de s'installer en activité libérale où elle continue de mener des missions de coaching, de supervision de coachs et de formation de professionnels de l'accompagnement. Elle est aussi psychanalyste jungienne et fait partie de la Société française de psychologie analytique. Au sein du comité d'accréditation de la Société française de coaching, elle a participé aux travaux portant sur la déontologie, le référentiel de compétences et les critères

d'accréditation au métier de coach. Elle donne régulièrement des conférences sur ces thèmes. Son dernier ouvrage : *Savoir être coach, un art, une posture, une éthique* (Eyrolles, 2009) porte sur ses questions.

http://www.cgjungfrance.com

Isabelle Laplante et **Nicolas De Beer** sont coachs, cofondateurs et dirigeants de Médiat-Coaching. Formateurs des coachs Médiat-Coaching, ils animent également des formations à l'Orientation Solutions, à la Systémique et aux Pratiques narratives qu'ils ont introduites en France en 2004 et qu'ils continuent à développer. Ils animent des séances de supervision individuelles et collectives depuis près de dix ans. Ils sont tous deux membres titulaires de l'AEC-EMCC (Association européenne de coaching – European Mentoring & Coaching Council). Ils ont publié plusieurs articles sur leurs différents sites et ont traduit en français le dernier ouvrage de Michael White, *Cartes des Pratiques narratives* (Satas, 2009).

www.mediat-coaching.com
www.mediat-coaching.com
www.supervisions.fr
www.pratiquesnarratives.com
www.orientationsolutions.com

Jacques-Antoine Malarewicz est psychiatre, thérapeute de couple et de famille. Il a exercé les fonctions de chef de service à la clinique Dupré de Sceaux pendant dix ans. Depuis près de vingt-cinq ans, il développe également une activité de consultant en entreprise, de formateur et de superviseur de consultants et de thérapeutes familiaux. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence consacrés à l'hypnose ericksonienne, à la thérapie familiale, aux interventions auprès des couples et aux différents aspects du travail de consultant. Les plus récents sont : *Affaires de famille, Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession* (Pearson, 2006), *Systémique et Entreprise* (Village mondial, 2005), *Les Personnalités difficiles en entreprise, Analyse et solutions* (Village mondial, 2009) et *Réussir son nouveau couple*, en collaboration avec B. Costa-Prades (Hachette Pratique, 2009).

http://www.malarewicz.fr

Gonzague Masquelier est ingénieur Arts et Métiers et psychologue. Il est titulaire de CEP (Certificat européen de psychothérapie). Directeur de l'École parisienne de Gestalt, il travaille également comme coach et consultant. Il anime depuis une vingtaine d'années des groupes de thérapie et de supervision, en

France et dans une douzaine de pays. Auteur et conférencier, il a notamment publié *La Gestalt aujourd'hui, vouloir sa vie* (Retz, 2008).

http://www.gestalt.asso.fr

Benoît Melet est coach de dirigeants intervenant dans de nombreux groupes internationaux et superviseur. Il accompagne également les équipes et les organisations dans les processus de transformation, de réorganisation, de fusions ou de changements culturels. Il a effectué un parcours managérial au sein des ressources humaines d'une grande entreprise qui l'a conduit à concevoir et à animer les dispositifs de développement des équipes dirigeantes. Il a fondé et dirige un Institut de formation à l'accompagnement intégrant la dimension psychosomatique. Il enseigne également en universités, notamment en sciences de la communication. Il est a coécrit avec D. Naud *Transversalité et coopération dans l'entreprise réseau* (Démos, 2008). Il est l'auteur de *Quand tout paraît chaotique, rien n'est encore perdu* (Démos, 2009).

http://www.mrbconseil.com

Martine Renaud-Boulart est mère de famille et directrice générale de MRB Conseil, cabinet accompagnant des transformations identitaires personnelles et organisationnelles. Elle a créé et dirigé plusieurs programmes et séminaires de management ou de coaching notamment pour HEC, l'université Bertelsmann et l'université Paris 8. Elle est créatrice du premier programme leadership au féminin intra-entreprise EDF. Coach de dirigeants référencés dans les entreprises du CAC 40, elle est l'auteur de nombreux ouvrages dont les plus récents : *Coacher avec le bouddhisme* (Éditions d'Organisation, 2008) et *Coaching et nouvelles dynamiques managériales* (Ellipses, 2008). Elle est également directrice de collection chez Eyrolles.

http://www.mrbconseil.com

Dominique Retourné est avocate au Barreau de Paris depuis 1976, spécialiste en droit social, membre de l'ACE et d'Avosial. Elle est aussi coach certifiée et maître praticien Coach & Team pour la mise en œuvre de l'Intelligence Collective auprès de Tranformance, formée à la psychothérapie intégrative auprès de la FLDP/NFL, médiatrice conventionnelle et judiciaire près les cours d'appel et la Halde, formatrice à la médiation auprès de l'ICP-Ifomene, superviseuse d'avocats et d'avocats/médiateurs, administrateur de l'AME (Association des médiateurs européens créée à l'initiative du Barreau de Paris), membre de Beyond CT et de l'AEC. Elle écrit un ouvrage sur l'avocat, la médiation et le coaching, à paraître aux éditions A2Cmedias.

Jean-Louis Sentin s'est orienté vers la consultance : conseil de dirigeants, accompagnement d'équipes, coaching et plus récemment supervision, après avoir exercé des responsabilités opérationnelles en entreprise pendant la première partie de sa vie professionnelle. Parallèlement, il a mené longtemps une activité d'enseignement, notamment à l'École centrale des arts et manufactures de Paris et à HEC. Psycho-sociologue, docteur ès sciences des organisations de l'université Paris 9 Dauphine, il est membre titulaire de la Société française de coaching.

http://www.jean-louis-sentin.fr

Bibliographie

BALTA François, MÜLLER Jean-Louis, *La Systémique avec les mots de tous les jours*, ESF, Collection Guides Cegos, 2009.

BIGOT Philippe, « Enjeux et fonction de la supervision », *in La Revue économique et sociale*, HEC Lausanne, 2003.

BIGOT Philippe, *Le Coaching orienté solution®*, Eyrolles, 2010.

BLANC Gérard, *Du mal travailler au mal vivre*, Eyrolles, 2003.

BLANC Gérard, ETTIGHOFFER Denis, *Le Syndrome de Chronos*, Dunod, 1998.

BLANCHARD-LAVILLE Claudine et Dominique FABLET (dir.), *L'Analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 2000.

BOBIN Christian, *Le Très Bas*, Gallimard, 1992.

BONNET Gérard, *Le Transfert dans la clinique psychanalytique*, PUF, 2005.

BOURDIEU Pierre, *La Distinction, critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.

BRUNNER Roland, *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*, Eyrolles, 2009.

CABIE Marie-Christine, ISEBAERT Luc, *Pour une thérapie brève. Le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie*, Erès, 1997.

CASTEL Robert, *La Gestion des risques, de l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Minuit, 1981.

CUDICIO Catherine, *Les Bienfaits de la simplicité*, Eyrolles, 2009.

CUDICIO Catherine, *Le Grand Livre de la PNL*, Eyrolles, 2004.

DARDOT Pierre, LAVAL Christian, *La Nouvelle Raison du monde, essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009.

DELACROIX Jean-Marie, « La fonction supervisante du groupe », *in* la revue *Gestalt* n° 35, printemps 2009.

DELOURME Alain, MARC Edmond *et al.*, *La Supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.

ELKAÏM Mony, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 1989.

ENGEL Pascal, *Va savoir ! De la connaissance en général*, Hermann, 2006.

FABLET Dominique, « L'analyse des pratiques professionnelles » *in Guide de la formation et du développement professionnel*, Retz, 2007.

FOUCAULT Michel, *Dits et Écrits t. II*, Gallimard, 2001.

FOURCADE Jean-Michel, *Pour une psychothérapie émotionnelle intégrative*, Desclée de Brouwer, 1997.

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

FREUD Sigmund, JUNG Carl Gustav, *Correspondance, 1906-1914*, Gallimard, 1992.

FREUD Sigmund, *Métapsychologie*, Gallimard, 1986.

GARRATT Bob, *The Fish Rots from the Head: Crisis in our Boardrooms*, Profile Business, 2003.

GAULÉJAC Vincent (DE), *Itinéraires de sociologues*, L'Harmattan, 2007.

GAULÉJAC Vincent (DE), *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.

GINGER Serge, GINGER Anne, *Guide pratique du psychothérapeute humaniste*, Dunod, 2e édition, 2009.

GINGER Serge, *La Gestalt, l'art du contact*, Marabout, 2007.

GINGER Serge, *Psychothérapie : 100 réponses pour en finir avec les idées reçues*, Dunod, 2006.

GINGER Serge, *La Gestalt, une thérapie de contact*, Hommes et Groupes, 2000.

GORI Roland, LE COZ Pierre, *L'Empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, 2006.

GOUTAL Michel, *Du fantasme au système*, ESF, 1985.

HALBOUT Reine-Marie, *Savoir être coach, Un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2009.

JOLLIEN Alexandre, *Le Métier d'homme*, Seuil, 2002.

KAËS René, *Les Alliances inconscientes*, Dunod, 2009.

KAËS René, *Le Groupe et le sujet du groupe*, Dunod, 1993.

LACAN Jacques, *Le Séminaire, livre VIII, Le transfert*, Seuil, 2001.

LACAN Jacques, *Écrits*, Seuil, 1966.

LELOUP Jean-Yves, *Prendre soin de l'Être, Philon et les thérapeutes d'Alexandrie*, Albin Michel, 1999.

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Les Personnalités difficiles en entreprise, Analyse et solutions*, Village mondial, 2009.

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Gérer les conflits au travail*, 2e édition, Village mondial, 2008.

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Réussir un coaching : une approche systémique*, 2e édition, Village mondial, 2007.

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise*, 2e édition, Village mondial, 2000.

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Supervision en thérapie familiale*, ESF, 1999.

MASQUELIER Gonzague, *La Gestalt aujourd'hui. Choisir sa vie*, Retz, 3e édition, 2008.

MEYER Catherine (dir.), *Le Livre noir de la psychanalyse : vivre, penser et aller mieux sans Freud*, Les Arènes, 2005.

MIJOLLA Alain (DE) (dir.), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Hachette Littérature, 2005.

MOISO Carlo, *Retour aux sources*, Éditions d'Analyse transactionnelle, 2004.

MOREAU-RICAUD Michelle, *Michael Balint, le renouveau de l'école de Budapest*, Erès, 2000.

O'DWYER DE MACEDO Hector, *Lettres à une jeune psychanalyste*, Stock, « L'Autre Pensée », 2008.

PAGÈS Max, *Trace ou sens, le système émotionnel*, Hommes et Groupes, 1986.

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

Revue *Gestalt*, numéro spécial 35 (juin 2009) – *Supervisions* (214 p.)

ROUSTANG François, *Savoir attendre*, Odile Jacob, 2006.

SALMAN Scarlett, « La carrière d'un "fondateur" du coaching », *Terrains & Travaux* n° 4, ENS Cachan, 2003.

SEARLES Harold, *Le Contre-transfert*, Gallimard, Folio Essais, 2005.

SERRES Michel, *L'Incandescent*, Le Pommier, 2003.

SIBONY Daniel, *L'Enjeu d'exister : analyse des thérapies*, Seuil, 2007.

SOUZENELLE Annick (DE), *Le Symbolisme du corps humain*, Albin Michel, nouvelle édition, 2000.

STEWART Ian, *La Pratique de l'analyse transactionnelle*, Saint-Yves, 1992.

WHITE Michael, *Cartes des Pratiques narratives*, Satas, 2009.

WHITE Michael, *Les Moyens narratifs au service de la thérapie*, Satas, 2003.

WINNICOTT Donald Woods, *Processus de maturation chez l'enfant*, Payot, 1988.

YALOM Irvin, *Le Bourreau de l'amour*, 2e édition, Galaade, 2005.

Sites Internet

- **www.sfcoach.org**
  Site officiel de la Société française de coaching.
- **www.coachfederation.org**
  Site officiel de l'International Coach Federation, qui prévoit une section pour son antenne française.
- **www.aecoaching.eu**
  Site officiel de l'Association européenne de coaching.
- **www.syntec.fr**
  Site officiel du syndicat professionnel qui représente des sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, de la formation professionnelle. Un espace est réservé au coaching.
- **www.ffcpro.org**
  Site officiel de la Fédération francophone des coachs professionnels.
- **www.miviludes.gouv.fr**
  Site de la Mission interministérielle de vigilance et de luttes contre les dérives sectaires.

Index

Composé par STDI

N° éditeur : 4082

Dépôt légal : août 2010