

Supervision : le complément nécessaire à la pratique professionnelle

Jane TURNER, coach, formatrice et superviseur de coachs, membre Titulaire de la SF Coach et du Conseil d'Administration, est co-auteur, avec Bernard HÉVIN de deux livres sur le coaching : Construire sa Vie Adulte : devenir son propre coach, Inter Éditions 2000 et Le Manuel de Coaching, Dunod 2002 (à paraître).

Ce soir, je vous présenterai la Supervision comme un complément nécessaire à la pratique professionnelle du coaching. Dans ce dessein, je vous propose une définition de la supervision, ses trois axes ou dimensions, le rôle du superviseur et de la supervision, les deux types majeurs de supervision ainsi que les liens entre les deux, les quatre grandes phases d'une action de coaching et les problèmes les plus fréquemment rencontrés par les coachs au cours de ces quatre phases. Pour terminer, les modalités pratiques et les " tactiques " de la supervision seront évoqués.

La supervision, qu'est-ce que c'est dans le cadre du coaching ?

La supervision est une démarche qui favorise l'alliance coach/coaché et facilite le développement personnel et professionnel du supervisé.

Les trois dimensions d'un accompagnement efficace

Cette définition quoique succincte met en exergue les trois dimensions d'un accompagnement efficace, que cet accompagnement soit celui que le coach propose au coaché ou que le superviseur réalise avec le supervisé.

Ces dimensions sont :

- la dimension du lien ;
- la dimension du but ;
- la dimension de la tâche.

La dimension du lien renvoie à la qualité de la relation qui se doit d'être ni trop proche ni trop lointaine. Le superviseur doit trouver et à maintenir la bonne distance, celle qui permet au supervisé de se sentir entendu et compris, respecté et considéré. Si la dimension du lien n'est pas convenable, les autres dimensions, celle du but et de la tâche, ne peuvent se mettre en place car la relation affective sert de base au travail intellectuel.

La dimension du but met en relief l'objectif que poursuivent les deux protagonistes : le superviseur et le supervisé. Dans la mesure où le but avoué d'une action de coaching dépend non seulement de l'individu coaché mais également du modèle de coaching utilisé, il importe que le superviseur et le supervisé partagent le même cadre de référence de coaching et disposent des mêmes modèles d'intervention tant sur le plan théorique que pratique.

En effet, le superviseur a besoin de connaître les modèles disciplinaires et relationnels dont se sert le coach dans ses interventions pour aider celui-ci à avancer dans sa profession et dans sa pratique.

../..

Toutefois, le fait que chacun des protagonistes possède une connaissance approfondie des modèles utilisés ne signifie pas que le superviseur soit " le coach du coach ". Les raisons pour lesquelles un sujet vient en coaching ne sont pas analogues à celles qui amènent un coach en supervision ; les buts poursuivis ne sont pas les mêmes et les moyens employés différents, ce qui nous amène à évoquer la troisième dimension : la tâche.

La dimension de la tâche renvoie aux identités de rôle des deux personnes concernées ainsi que leurs " droits et devoirs " respectifs. En effet, en répondant à la question : " Qui suis-je face à vous ? ", le superviseur et le supervisé se positionnent l'un vis-à-vis de l'autre et décident de leur contrat. Leurs attentes respectives sont élucidées ; les moyens d'évaluation de l'action sont choisis. Il revient au superviseur de structurer la demande, de déterminer le cadre et le dispositif de son intervention.

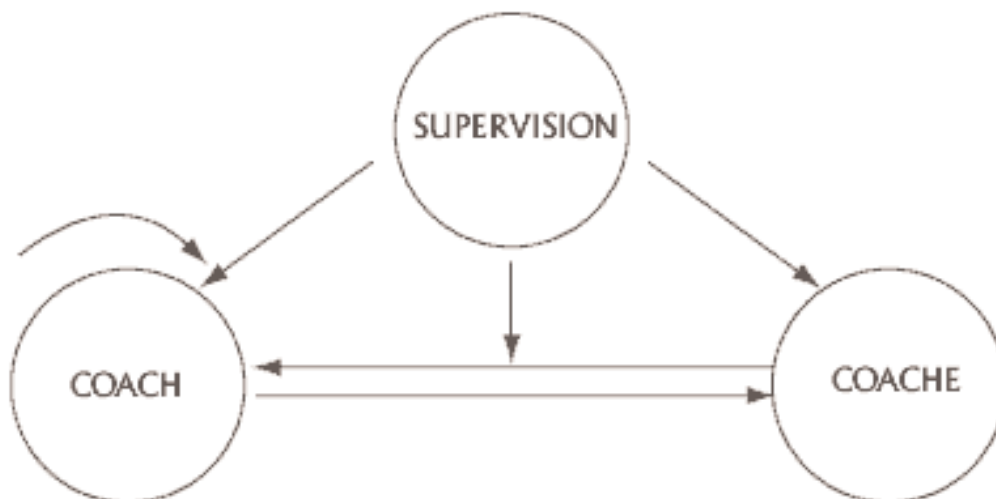
Pour illustrer ces trois dimensions, je vous propose une anecdote personnelle, vieille de plusieurs années. Une participante m'a envoyé un mot pour s'inscrire dans un groupe de supervision que j'animais : " Je viens te voir, m'écrit-elle, pour une " MAXIVUE " !

Je trouvais fort intéressant son choix de vocabulaire, car elle a bien trouvé le terme pour décrire l'art de ce type de travail. La supervision fournit, effectivement, une " SUPERVISION " de la relation qu'entretient le coach avec ses coachés. Et, naturellement, cette " super vision " ne saurait exister que dans la mesure où nous disposons d'une vision de la relation tout court.

Une relation est le fruit d'une rencontre, bien entendu. Elle représente une entité nouvelle qui est plus riche, plus profonde et plus diversifiée que la somme des parties qui la composent.

Cela étant dit, visualisons les relations qui sont en jeu dans la supervision :

LA SUPERVISION : UNE MAXIVUE



Comme nous le voyons grâce à ce schéma, alors que le Coach est en relation directe avec le Coaché et s'intéresse à lui, à son histoire, à sa problématique, à son évolution, le Superviseur est en relation directe avec le coach dans son rôle de supervisé et s'intéresse au coaché de manière indirecte ; c'est la relation que le coach entretient avec le coaché qui capte principalement son attention ainsi que la relation qu'entretient le coach avec lui-même.

.../...

Il existe, en effet, plusieurs pièges à la supervision qui empêchent cette relation de bien fonctionner dont l'une qui consiste à traiter le " tiers absent " en prêtant davantage attention à la problématique du coaché qu'à la problématique du coach en rapport avec ce coaché précis, ce qui est, en fait, le point de mire de la supervision.

Quel est le rôle du superviseur et de la supervision ?

La tâche du superviseur n'est en aucun cas de résoudre les problèmes que rencontre le coach dans ses actions de coaching ; sa tâche consiste à l'empêcher à tourner en rond car il s'engage à pointer, à souligner les problèmes qu'il perçoit dans l'optique d'aider le coach à en prendre conscience. Son rôle n'est sûrement pas celui de coach mais de superviseur.

Quel est le but de la supervision ?

Un coach sollicite l'intervention d'un superviseur pour l'aider à poser les problèmes qu'il rencontre avec le coaché, à clarifier les difficultés qu'il expérimente dans l'accompagnement, à éclairer les zones d'ombre dans sa pratique et même à mieux saisir et cerner les moyens dont il dispose et les outils dont il se sert pour coacher.

Quels sont les types de supervision ?

Nous pouvons distinguer deux grands types de supervision : la supervision technique et de la supervision relationnelle. Ces deux types de supervision qui ne relèvent pas d'une logique commune et ne se pratiquent pas nécessairement dans la même séance. Qui plus est, une condition préalable est à remplir pour que la supervision technique puisse être efficace : le superviseur doit connaître et utiliser les mêmes modèles d'intervention dont se sert le coach qu'il supervise. En effet, de la même manière que le coach doit disposer d'un modèle disciplinaire, un modèle théorique, et d'un modèle relationnel, le superviseur et le coach en supervision ont besoin de partager le même modèle théorique, faute de quoi, le superviseur risque de tomber dans le piège qui consiste à coacher le supervisé ou à coacher " l'absent ", sous prétexte d'offrir au coach en supervision, soit une démonstration, soit une formation rapide de la méthode qu'il utilisé lui-même en coaching.

La supervision technique

Brièvement, la supervision technique consiste à traiter les aspects techniques d'une action de coaching : le contrat, le dispositif, les règles, par exemple, ou à rappeler des aspects techniques spécifiques ou des implications particulières du modèle de coaching utilisé.

Souvent il s'avère important d'inviter le supervisé à reprendre les informations dont il dispose concernant le coaché pour mener une réflexion sur la manière de situer celui-ci dans son évolution car il est possible que le coach ne sache pas " quoi faire " des informations dont il dispose, c'est-à-dire, comment faire sens de ce qui lui a été offert par le coaché. Typiquement, la supervision technique trouve tout son sens et tout son intérêt dans deux cas de figures : soit nous avons affaire à des " bébés coachs ", des coachs débutants qui ne possèdent pas encore pleinement le modèle de coaching qu'ils pratiquent, ou bien il s'agit de coachs qui sont peu expérimentés dans le contexte ou dans le domaine d'intervention spécifique pour lesquels leurs services ont été sollicités.

La supervision relationnelle

Afin de situer l'intérêt, la nature et la raison d'être de la supervision relationnelle, il est intéressant à évoquer les quatre grandes phases d'une action de coaching, le rôle du coach dans chacune de ces phases et les problèmes les plus fréquemment posés aux coachs à chacune de ces phases.

.../...

Les quatre grandes phases d'une action de coaching sont expliquées en détail dans notre prochain ouvrage sur le coaching qui paraîtra en septembre. Co-écrit avec Bernard HÉVIN, il s'intitule Le Manuel de Coaching.

Les quatre grandes phases d'une action de coaching
Les quatre grandes phases d'une action de coaching sont :

- . le tâtonnement ;
- . l'écoute ;
- . l'identification ;
- . la clarification.

Le rôle du coach dans chacune de ces phases

Lors de la première phase, " Tâtonnement ", le rôle du coach est d'observer le coaché, de l'accueillir en tant que personne pour accueillir les informations dont il lui fait part, en les recevant depuis l'attitude non-directive de la compréhension. Pendant cette phase, il s'agit de saisir le coaché dans sa globalité en acceptant de ne pas planifier l'intervention, et, surtout de ne pas savoir, à priori, comment les séances vont se dérouler, quel sera le projet du coaché, à quelle date il l'aura réalisé.

Dans la deuxième phase, " Écoute ", le travail du coach consiste à écouter le coaché à différents niveaux dans le but d'identifier ses ressources. En entrant en relation empathique avec le coaché, le coach encourage une relation de compréhension mutuelle et de coopération qui facilite la prise de conscience du coaché de ses propres ressources.

La troisième phase, " Identification ", permet au coaché d'identifier et de se reconnaître dans le projet qu'il se propose de mettre en place dans un avenir proche. En partageant sa connaissance du modèle de coaching, le coach encourage le coaché à personnaliser son apprentissage, à prendre contact avec ses ressources et à devenir de plus en plus autonome.

Arrivée à la quatrième phase, " Clarification ", la tâche du coach est d'aider le coaché à se passer de son aide, en tant que personne unique et autonome, pleinement consciente de ses ressources, responsable de ses choix et de sa vie.

Les difficultés que rencontrent les coachs au cours des quatre phases d'une action de coaching

Dans la première phase, le " Tâtonnement ", les coachs ont souvent du mal à accepter de ne pas savoir, à laisser le temps au temps, sans chercher à " faire " quelque chose pour " faire avancer " le coaché. Ils tâtonnent avec leurs coachés, certes mais souvent pas assez car leur désir " d'aller plus vite ", leur souhait " qu'il se passe quelque chose ", leur envie " d'avancer " coûte que coûte, fait qu'ils ne prennent pas toujours le temps nécessaire pour observer finement la personne qu'ils accompagnent, accueillir les informations qu'ils reçoivent et comprendre le sens subjectif et hautement personnel que leur accorde le coaché. De ce fait, s'ils n'arrivent pas aisément à " exploiter " les informations fournies, ils risquent alors de déclarer que le coaché est " résistant " et de devenir critiques à son égard.

Pendant la deuxième phase, " Écoute ", les coachs expérimentent assez fréquemment des difficultés à écouter le coaché aux différents niveaux de son discours sans jugement ni à priori pour l'entendre dans sa vérité subjective. L'attitude non-directive de compréhension est la clé de voûte de ce type d'écoute.

.../...

Néanmoins, certains coachs, qui semblent manquer de confiance dans la capacité du coaché à prendre conscience de ses propres ressources d'une manière qui lui appartient, tâchent de lui en faire prendre conscience à leur façon en dirigeant autant le processus que le contenu, ce qui revient à asséner au coaché la vérité qu'ils croient, eux, détenir au détriment de l'émergence de sa vérité propre et de ses ressources personnelles.

Dans la troisième phase, " Identification ", la tâche du coach est d'encourager le coaché à se reconnaître dans le projet qu'il a choisi. Dans la mesure où, parmi les moyens mis en œuvre à cette étape figure un partage de connaissance du modèle de coaching, les coachs risquent fréquemment de tomber dans l'un de deux pièges courants : le premier consiste à fournir au coaché trop d'informations trop vite, avant qu'il ne puisse en faire sens au travers de son vécu ; le deuxième représente le contraire, à savoir, offrir au coaché trop peu d'informations trop tard, ce qui l'empêche de les assimiler au bon moment, de les intégrer et les mettre à profit pour personnaliser son apprentissage, prendre contact avec ses ressources et devenir de plus en plus autonome.

Pendant la quatrième phase, " Clarification ", la tâche globale du coach, celle d'aider le coaché à se passer de son aide, est soulignée. Or, cette séparation ne représente pas, pour certains coachs, l'aboutissement du travail d'accompagnement, le moment adéquat pour fêter le départ du coaché et célébrer son indépendance ; dans certains cas, la séparation réveille un manque de sécurité de base chez le coach et génère des inquiétudes infondées. Les coachs, qui se trouvent dans ce type de situation, risquent de tenter à " retenir " le coaché, de tâcher de transformer la relation pour qu'elle perdure ou de chercher à maintenir un contact avec l'entreprise du coaché en se servant de divers prétextes. Un travail de développement personnel s'impose naturellement pour régler cette problématique.

Pourquoi se faire superviser ?

Lorsqu'il s'agit de la supervision relationnelle, une question se pose très naturellement : Pourquoi se faire superviser lorsqu'on exerce le métier de coach ?

En effet, si on se fait coacher pour prendre du recul par rapport aux actes que l'on est amené à poser sur le plan professionnel et personnel, on cherche à se faire superviser pour des raisons analogues.

En tant que coach, nous avons besoin de trouver et maintenir la bonne distance avec les personnes que nous accompagnons ; nous avons besoin de lever la voile sur la question d'identité de rôle pour répondre à la question incessante : qui suis-je face à vous ? et qui êtes-vous face à moi ? Sommes-nous qui nous croyons être dans l'ici et maintenant de la relation ? Dans quelle mesure ne sommes-nous qu'un pâle reflet, qu'une vague extension d'une relation ancienne dont on n'a pas encore résolue la perte ? Ce type de question forme la base de la supervision relationnelle qui vise à poser les questions qui permettent d'avancer au lieu de fournir des réponses qui, aussi confortables soient-elles, arrêtent toute réflexion.

Quelles sont les modalités pratiques et les " tactiques " de la supervision ?

Les modalités pratiques d'une séance de supervision sont les mêmes, que celle-ci ait lieu en groupe ou en individuel. Et, bien entendu, les participants à la séance, comme le superviseur, respectent le secret professionnel.

Trois " tactiques " de supervision sont utilisées :

- le cas rapporté,
- le cas enregistré,
- le cas " en direct ".

.../...

Le cas rapporté

Dans le cadre d'un " cas rapporté ", le coach évoque le cas du coaché avec le superviseur de mémoire et à partir des notes qu'il a prises pendant ou après la séance. Ce mode de supervision est sans doute le plus usuel dans le cadre de coaching.

Le cas enregistré

Lorsqu'il s'agit d'un " cas enregistré ", le coach apporte un enregistrement audio ou vidéo du cas à traiter avec le superviseur. Il n'est pas nécessaire d'écouter ou de visionner tout l'enregistrement ; le coach sélectionne les passages qu'il considère significatifs par rapport au travail à réaliser.

Le cas " en direct "

Si le " cas en direct " est inhabituel dans le cadre d'une supervision de coaching, ce dispositif est fréquemment utilisé dans la formation de coachs car il permet de suivre le déroulé de la séance en temps réel.

Durée et fréquence des séances de supervision

La durée d'une séance de supervision varie sans doute un peu selon les habitudes et préférences du superviseur. Pour ma part, lorsque j'anime un groupe de supervision, de huit personnes maximum, chaque participant dispose de 45 minutes pour traiter le cas de son choix. Les séances individuelles durent une heure.

La fréquence des séances de supervision est variable, naturellement, selon le type de coaching engagé : individuel, en groupe ou en équipe ; le nombre de personnes coachées et l'expérience du coach. Dans d'autres métiers de la relation d'aide, un ratio fixe " supervision/activité professionnelle " est préconisée qui est de l'ordre d'une heure de supervision pour 15 heures " clients ". Pour l'instant, à ma connaissance, en ce qui concerne le coaching, une telle proposition n'a pas été faite ; la fréquence des séances de supervision est laissée à la discrétion du coach.

En conclusion, la supervision est une démarche qui favorise l'alliance coach/coaché et facilite le développement personnel et professionnel du supervisé. Traitant tantôt les aspects techniques de la démarche de coaching, tantôt les aspects relationnels, la supervision reste un complément nécessaire au développement du coach professionnel et de la profession de coaching.