

## ENJEUX ET FONCTIONS DE LA SUPERVISION EN COACHING

### 1. INTRODUCTION

Le coaching connaît un développement croissant dans l'entreprise. Ceci a notamment comme conséquence, une « arrivée » massive de nombreux coachs, selon les lois de l'offre et de la demande. Cette multiplication de l'offre pose question voire problème dans certains cas. Les problématiques induites concernent non seulement le niveau de compétence des praticiens mais aussi les moyens qu'ils se donnent - ou non pour interroger et réguler leurs pratiques. C'est cette dimension que nous allons aborder à partir du thème de la supervision. Nous chercherons à mettre en évidence les principales fonctions de la supervision pour en montrer la nécessité et la pertinence pour soutenir une éthique du coaching.

### 2. LES FONDEMENTS DE LA SUPERVISION

#### *La Nature du coaching*

Le coaching se place au cœur du développement professionnel et personnel du coaché. De prime abord, le coaching ne se laisse appréhender qu'au travers des pratiques des coachs. Celles-ci ont un dénominateur commun. Elles s'inspirent des modèles théoriques et pratiques de la psychothérapie. Or, le coaching n'est pas une psychothérapie, en tant qu'il n'intervient pas dans le champ de la psychopathologie et, ne vise pas une modification de la structure psychique de la personne. Le coaching n'est pas de l'ordre du conseil, en tant que l'intervention du coach ne consiste pas à proposer des préconisations, des avis de spécialiste. Les ressorts de l'action du coaching reposent fondamentalement sur la relation instaurée entre le coach et son coaché, sur la capacité d'écoute et d'entendement du coach installé dans une posture d'accueil inconditionnelle, d'ouverture, de réceptivité et de non-jugement. La parole est au centre du processus de coaching, paroles d'un coaché qui « accouche de ses idées » pour reprendre la maïeutique socratique, paroles pour construire un futur en mettant de l'ordre dans le présent.

En situant la nature du coaching dans la rencontre, la relation et l'altérité, le coaching s'apparente au champ de la relation d'aide tout en partageant, en partie, ses caractéristiques et nécessités. La supervision du coach est au nombre de celles-ci.

#### *Un espace d'élaboration pour le coach*

A l'espace de travail que sont pour le coach et son coaché les séances de coaching va s'articuler un second espace de travail pour le coach, celui de la supervision. De cet espace, le coaché en est physiquement absent. Le discours du coach rendra le coaché d'autant plus présent, qu'il sera au cœur de la supervision.

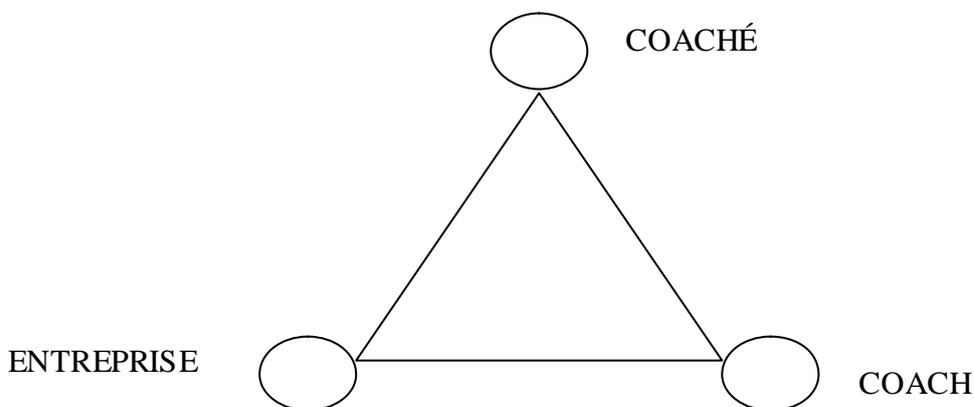
Le lieu de la supervision ne peut se réduire à un échange entre professionnels qui porterait sur des cas. Le lieu de supervision du coach suppose un superviseur reconnu et investi comme tel par le coach. Le superviseur de coachs est nécessairement un professionnel de la relation d'aide, longuement expérimenté et reconnu pour son expertise. Tout comme le coaché choisit son coach, celui-ci choisit

son superviseur, celui-ci sera installé par le coach dans la position du professionnel supposé savoir, condition essentielle pour que le travail de supervision puisse advenir. Ainsi, le rôle du superviseur sera d'être à l'écoute de ce que le coach ne voit pas et n'entend pas dans ses interventions avec ses clients, de faciliter le questionnement du coach autour des « cas » qui sont les siens. Tout travail de supervision aura alors pour finalité de permettre au coach de mettre à jour « les angles morts » dans sa perception et compréhension des coaching qu'il mène et cela, au bénéfice des clients, de l'entreprise et de son collaborateur – coaché. Dans cette perspective, le superviseur n'est à considérer ni comme le coach du coach, ni comme le psychothérapeute du coach. Son intervention se situe moins dans le champ du contenu que dans celui du processus. La nature du coaching telle que nous l'avons posé implique que le coach, en tant que professionnel de l'accompagnement, ne soit pas isolé et seul dans sa pratique.

### 3. LES FONCTIONS DE LA SUPERVISION

#### *La demande, clef de voûte de la démarche de coaching*

La demande est la condition du coaching. La spécificité du coaching dans l'entreprise est d'articuler différents niveaux de demandes. D'une part, le coaching se fonde sur la demande exprimée par le prescripteur, lui même porteur de la demande de l'entreprise qu'il a pour mission de symboliser, et d'autre part, le coaching se fonde aussi sur la demande du bénéficiaire, le coaché. Ce qui nous amène à parler d'une relation triangulaire du coaching qui sera formalisée dans un contrat tripartite de coaching.



A ce niveau, préalable à l'engagement de tout coaching, le coach est lui même pris comme faisant partie intégrante de la triangulation. Aussi une première fonction de la supervision sera d'aider le coach à analyser les différents niveaux de demandes, à identifier les enjeux implicites dans l'expression des demandes et dans les relations entre les acteurs.

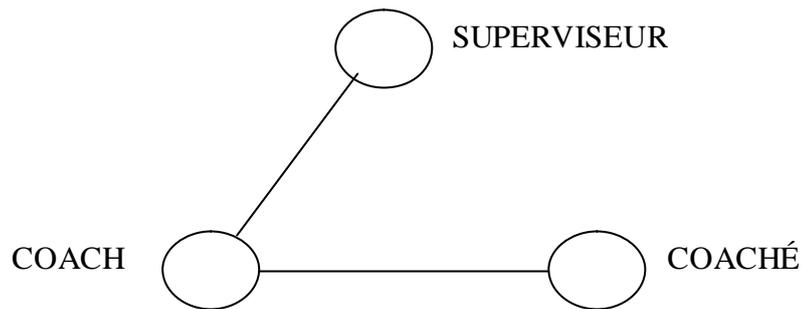
La supervision permet au coach d'interroger sa position dans le système qui s'inaugure entre les acteurs, de faire la synthèse des informations qu'il a pu collecter, de s'interroger sur les sélections et les omissions qu'il a pu générer dans son analyse de la situation. La fonction de supervision aide le coach à mettre au travail l'objectif

du coaché pour que cet objectif de changement soit ancré dans la dimension de la réalité.

### ***La supervision, lieu autre, lieu tiers\****

Dans la continuité de nos propositions précédentes, la seconde fonction essentielle de la supervision est d'instaurer « du tiers » dans la relation coach – coaché. Cette fonction « du tiers » peut s'inscrire parce que le coach recourt à un autre lieu, espace - temps distinct de l'espace – temps du coaching. Le lieu autre qu'est la supervision favorise la régulation des phénomènes imaginaires qui ne manquent pas de se produire dans la relation entretenue entre le coach et son coaché. Cette seconde fonction de la supervision incite le coach à s'interroger par l'intermédiaire de son superviseur sur la présence et les effets qu'induisent les collusions imaginaires. Ici, le coach peut les identifier, les élaborer, les verbaliser. Sans cette mise au travail importante de la part du coach, celui-ci laisse courir le risque à son coaché de s'enliser dans son processus de changement.

La fonction « du tiers » générée tant par le lieu de la supervision que par la personne du superviseur introduit alors à une nouvelle triangulation qui fait écho à la précédente.



Le coach, en s'appropriant et en développant une compréhension approfondie des processus à l'œuvre dans cette nouvelle triangulation et du rôle qu'il y tient, peut accéder à une vision plus claire et plus précise des processus qui composent la triangulation qui le lie à l'entreprise – cliente et à son coaché. La supervision devenant alors un lieu de cristallisation des phénomènes et processus engagés dans le coaching dont le coach peut prendre pleinement la mesure et conserver la distance indispensable dans la relation qui l'implique avec son coaché.

### ***Transfert et contre-transfert dans le coaching***

Les phénomènes transférentiels et contre-transférentiels sont présents dans toutes les relations humaines avec une amplitude plus ou moins importante.

La nature du coaching, de son mode opératoire et de la relation qui se noue entre le coach et son coaché ont pour effet de générer, de révéler, de condenser le phénomène transférentiel.

Une troisième fonction de la supervision que nous avons choisie d'aborder est tout à fait cruciale. Celle-ci va consister pour le coach, en s'appuyant sur son superviseur, à repérer les phénomènes de transfert chez le coaché à son endroit. C'est dans la parole du coaché que se manifeste le transfert, et la supervision favorise le travail du

coach sur la parole, le discours de son coaché. La séance de coaching et la personne du coach actualisent les phénomènes de transfert du coaché, permettant au coach d'avoir une vision globale et précise de ce que le coaché met en œuvre dans ses relations « à l'extérieur », dans son quotidien professionnel. Le repérage du transfert par le coach lui fournit des informations indispensables non seulement pour comprendre la personne qu'il accompagne mais surtout l'éclaire sur la posture la plus adaptée à adopter face à son coaché, le renseigne sur les leviers à utiliser pour éviter que le coaché ne s'installe dans la routine au cours de son coaching, expression la plus souvent de ses résistances au processus du coaching lui-même. Dans tous les cas, si le phénomène du transfert doit être repéré par le coach, il ne sera jamais analysé comme tel.

Le travail de supervision est l'opportunité pour le coach de s'interroger sur son contre-transfert, autrement dit sur ses réactions, ses sentiments, ses émotions vécues par rapport à son coaché. Ce travail d'élaboration autour du contre-transfert est une garantie que se donne le coach, et par là qu'il donne à son coaché, d'éviter de projeter ses propres contenus, ses préjugés, ses convictions de tous ordres sur la personne de son coaché. En élaborant son contre-transfert le coach peut aussi interroger son désir, celui d'aider l'autre. Cette dimension du travail en supervision qu'induit cette fonction d'élaboration et de distanciation des phénomènes du contre-transfert est la plus impliquante pour la personne du coach. Ici, des éléments sensibles de la vie de la personne du coach peuvent être pointés.

Le contre-transfert est autant inévitable que nécessaire comme condition de l'altérité sur laquelle se fonde la nature du coaching ; pour autant, il ne doit pas envahir le coach ce qui serait au détriment du coaché et de son travail. Ce point souligne par ailleurs, l'indispensable travail approfondi de développement personnel que doit avoir réalisé le coach professionnel.

### ***Théorisation de la pratique du coach***

Nous identifierons, en dernier lieu, une quatrième fonction de la supervision. Celle qui permet au coach non seulement d'interroger sa pratique et ses fondements mais également de la théoriser. La pratique du coach pour acquérir son statut de professionnel se doit de s'appuyer sur des fondements épistémologiques solides. Cette fonction de la supervision vise à ce que le coach soit en mesure d'explicitier sa pratique, d'argumenter ses partis pris et d'articuler ses choix opérationnels sur les modèles et concepts auxquels il se réfère. C'est dans « l'après-coup » qu'offre le temps de supervision que le coach peut redérouler le fil d'une séance, penser sa pratique et analyser ses options. Dans certains cas et de façon ponctuelle, le superviseur peut apporter des étayages nouveaux et supplémentaires au coach tant pour questionner que pour dimensionner sa pratique. Être capable de penser et d'élaborer sa pratique est aussi pour le coach une exigence éthique. Nous pouvons imaginer facilement ce que serait une pratique qui ne pourrait se théoriser et les dangers qu'elle recèlerait.

#### **4. LA SUPERVISION COMME ETHIQUE DU COACHING**

La question de l'éthique renvoie chaque praticien du coaching à lui-même et aux conceptions personnelles, morales qu'il se fait de son métier.

En plaçant le coaching dans le champ de la relation d'aide, nous avons vu que le processus de coaching est nécessairement impliquant pour le coaché qui s'expose dans ce qu'il a de sensible, de personnel. Comme dans tous les métiers, les pratiques de coachs peuvent se révéler inadaptées voire déviantes. Ce qui pose la nécessité d'un cadre déontologique rigoureux.

##### ***Le code de déontologie de la Société Française de Coaching***

Il revient aux Fondateurs de la SFCoach® d'avoir élaborer dès 1996 un code de déontologie qui fait référence aujourd'hui. Ce code a la fonction de tout code de déontologie, c'est à dire d'ordonner et de réguler les pratiques des professionnels qui y souscrivent. L'engagement sur ce code de déontologie est selon nous, la condition du professionnalisme du coach. Ce code est sous-tendu par une position éthique qu'il vient traduire et matérialiser. La question de la supervision y est inscrite.

##### ***La supervision : reconnaissance professionnelle et déontologie***

Dans ses critères de reconnaissance professionnelle et de labellisation des coachs (membres Titulaires et Associés) la Société Française de Coaching a choisi d'y faire figurer la supervision du coach. De fait, la supervision est placée comme un critère de professionnalisme et de professionnalisation pour un métier naissant et en plein développement. Nous nous appuyerons sur deux articles clés du code de déontologie de la SFCoach.

##### Art.1-1 – Exercice du coaching

« le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale ».

Outre les compétences nécessaires, la pratique du coaching implique une supervision initiale. Supervision essentielle et qui doit être soutenue pour les coachs qui débutent leur activité.

##### Art.2-2 – Supervision établie

« L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les Titulaires 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 ».

Le statut de membre Titulaire correspond au niveau de labellisation le plus élevé. Pour le coach Titulaire de la SFCoach, la supervision est posée comme un impératif pour mieux souligner ses indispensables fonctions. Il lui appartient alors de discerner les moments, les situations pour lesquels il recourra à la supervision.

#### **5. CONCLUSION**

La spécificité du coaching, sa nature qui le place dans le champ de la relation aide implique pour le praticien – coach de posséder un lieu d'élaboration. Nous avons vu l'importance de la supervision ce, à partir des fonctions que celle-ci instaure. Nous

avons mis en relief, en nous appuyant sur le code de déontologie de la Société Française de Coaching, la position éthique que sous-tend la supervision. Aborder le coaching et ses pratiques, sous l'angle du coach et de sa supervision ouvre sur un challenge qui est celui de la professionnalisation de cette activité émergente.

**Philippe BIGOT**

Consultant et coach en entreprise

Vice Président du Comité d'Admission et de Déontologie de la Société Française de Coaching.