

La supervision : une démarche plurielle

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 ».

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 avons un contrat...

– ... Et que si ça continuait, tu arrêteras ?

– Tout à fait. Nous nous sommes mis d'accord sur des séances de deux heures et avons 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 bienvenu, 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'énerverment 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.