

Conférence RéseauEval

Se choisir un « superviseur » quand on est coach, consultant, manager DRH ?

Michel Vial
Université de Provence

Responsable des masters :

« Consultants en organisation »

« Accompagnement professionnel, coaching »

Voir reseaueval.com

introduction

- « Mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde » Camus.
- -Le mot supervision est inadéquat
- Nimbé d'imaginaire leurrant : le méta
- -On ne peut parler la « supervision » que par rapport aux autres pratiques voisines
- -les distinguer : des priorités, pas des exclusives

Dans la relation éducative

- Pas un rapport seulement mécanique
- Imprévisibilité : surprise, occasion à saisir
- Les métiers de l'humain
- L'**étayage** cognitif, psychique, social
- Deux écueils : **la fusion - l'abandon**

Travail du tiers nécessaire

La formation

Deux logiques d'action

apprendre et préparer l'exercice

- Contrôle
- Vérification
- Triage du faisable
- Moments d'accompagnement
- Écoute
- Promotion des possibles

- Un trajet entre acquisition et appropriation
- Contenir et déstabiliser

priorité : Le savoir fait tiers

L'analyse des pratiques

Trois situations

réfléchir sur pour réfléchir pendant

1. Contrôle des bonnes pratiques

- Normation des gestes
- sécurité - cohérence
- Référentialisation
- Résolution de problèmes
- **Les règles font tiers**
- L'Institution
- La déontologie

2. Accompagnement des pratiques

- Compréhension des cas
- identifier compétences et ingéniosités
- Référenciation
- Problématisation
- Travail de repérage dans l'agir
- **Les concepts font tiers**

3. La dite « analyse des pratiques » en formation

- Régulation de ses pratiques de stage
- Problématisation des pratiques observées ou conduites
- Évaluation entre Sens donné / sens cherché
- en fonction de ce que le formé apporte :
- Réponse / Correction en fonction des savoirs de la formation
- Ou
- Construction d'une problématique ou plusieurs
- Et puis scénarisation des termes de la dialectique
- **Savoirs, règles du métiers et concepts peuvent faire tiers**

Le marché du dit « coaching »

- Recouvre des pratiques relevant encore du guidage comme de l'accompagnement :
- « Avec un regard systémique organisationnel on voit beaucoup de choses de bon sens. **Quel rôle tenir ? Coach, conseiller, formateur ? Un peu de tout ça**, avec des enjeux financiers énormes. **Leur vendre ce dont ils ont besoin, ce qu'ils vont obtenir, l'amélioration des Résultats** » (Gardon, conf sfcoach, 2009)

- La nébuteuse du « coaching »
- Un hors champ, le « développement personnel »
- Distinguer :
 1. Le conseil individuel
 2. Le « développement d'équipes » :
 - -Le conseil en collectif
 - - Pour la cohésion (« team building »)
 - - la consultance : accompagnement de collectifs
 3. Accompagnement professionnel individuel

Le conseil individuel

- Un travail d'expert, un guidage
 - Dans la résolution d'un problème
 - Dans la pensée par objectifs
 - Pour s'améliorer, se corriger
 - Le savoir supposé du conseiller, fait qu'on s'en remet à lui
 - Du mentorat au tutorat
- son expérience est sensée faire tiers

Le « développement d'équipes »

- 1/ Centré sur les objectifs et les résultats
- Un guidage vers la performance : du conseil en collectif
- 2/ Centré sur les relations intersubjectives :
- Pour ajouter de la cohésion : un guidage vers une culture commune dans le phantasme de l'Un (travail d'expert)
- Ou pour déclencher des remaniements , de l'ouverture (travail de consultant, accompagnement d'un collectif)
- Leur extériorité est censée faire tiers

L'accompagnement professionnel individuel

- Cheminer avec
- Le but appartient à l'accompagné

Trois grands processus

- -Orientation par l'action : l'écoute
- -Référenciation : d'où je parle ; quels critères je me donne pour agir ?
- -Problématisation et dialectisation des situations particulières dans l'entretien

Le jeu du personnage professionnel fait tiers

La supervision

- **Un accompagnement des professionnels des métiers de l'humain : experts - consultants - managers - accompagnateurs - DRH**
- **Participer de la puissance de l'autre : co/efficient**
- **Des thématiques professionnelles singulières problématisées**
- **Habiter son projet, son destin**
- **Travailler son style**
- **Le 'superviseur' est investi -**
- **la Loi symbolique qu'il incarne fait tiers**

La loi ?

Ami critique
donne son avis

il permet de :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Pas un modèle ■ Pas un mentor ■ Pas un conseiller ■ Pas un tuteur ■ Pas un guide ■ Pas un confident ■ Pas un confesseur ■ Pas un copain ■ Ne donne pas de leçons | <ul style="list-style-type: none"> ▣ se donner des repères ▣ étoffer son identité professionnelle ▣ cultiver sa vulnérabilité et son engagement ▣ progresser en sachant mieux ce qui se joue de moi ▣ assumer et se détacher ▣ Se préparer au questionnement éthique ▣ travailler sur soi |
|--|--|

Ce n'est pas de l'aide

- **L'autre est autonome**
- **Le superviseur autorise à « accéder à ses potentialités d'autonomie »**
- **On n'est pas dans le partage**
- « Partager, en effet, avec les acteurs sociaux le rapport qu'ils entretiennent à leurs objets d'investissements **efface la dimension subjective de ces rapports**. Ce partage introduit un **point aveugle (par objectivation) qui rend les contenus insaisissables**. Il fait manquer l'intervention qui vise une mise en mouvement du sujet dans son rapport à ces objets. »
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 30

- **Interpelle, travaille le délié et le rallié**
- « Interpeller exprime l'acte d'une coupure, d'un délier lequel libère un allié :
- **-interrompre la répétition, déranger, déloger : briser l'enceinte de son Moi-tout ; ouvrir l'espace qui permette de se dégager de ses captations imaginaires**
- **- mettre le sujet en mouvement pour qu'il prenne place dans un circuit d'échanges et de réciprocité ; comme Un parmi d'autres » .**
- (Imbert. F. 1992, et 1994).

Le « Superviseur »

- Favorise la **séparation**, sans être aspiré par la spirale de la dette, du don et du contre-don charitable
- **œuvre pour qu'on puisse le quitter**
- **et que jamais plus on ne pense que quelqu'un sait mieux que soi qui on est**

Parce qu'il s'est autorisé à

- **Ménager la face de l'autre et la sienne**
- **Faire autorité : permettre à l'autre de trouver sa place**
- **Faire tiers : travailler la reliance**
- **faire de la supervision, pas « être superviseur »**
- **Une quête d'existence pour sortir du souci 'moïque'**

Le « Superviseur »

- « a la **légitimité** que les autres lui reconnaissent et à celle qu'il se donne. Il prend sa place. Ce n'est pas un titre.
- Comme la légitimité se conjugue à chaque instant, le praticien tisse avec le groupe la confiance.
- C'est pourquoi ce n'est pas un statut
- c'est **une posture** humble,
- une posture de doute,
- une posture que le praticien habite,
- **une posture interrogeant fréquemment les places »**
(nicolas.debeer@mediat-coaching.fr)
- **Le tiers est un travail**

Conclusion

- Formation, analyses de pratiques, coaching, **accompagnement, supervision**
- **toutes « ces séances** permettent
- des regards croisés,
- favorisent les résonances,
- apportent un éclairage différent »,
- = **aiguisent l'intelligence des situations.**
- « Elles permettent d'éprouver des histoires dans un cadre protégé »,
- = s'enrichir des différences dans le travail des valeurs

- **À condition qu'on ne tombe pas dans l'instrumentation**
- **Qu'on ne se soumette pas aux modèles seulement cognitifs ou comportementalistes,**
- **Qu'on échappe aux « effets de collusion »**
- **Cf. Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 30**
- **Où « Pensée et recherche de sens sont alors implicitement disqualifiées au profit de l'action. Quand l'intervenant prend la place d'un 'auxiliaire du moi' » (le développement personnel)**

Ce sont des espaces
 où chacun peut s'autoriser
 « à vivre la singularité,
 la permission,
 l'imperfection,
 expérimenter la co-puissance »,
 la singularité
 « le non-savoir
 et la perplexité,
 le doute »
 = apprendre à cheminer avec l'autre

- **Les métiers de l'évaluation :**
- « C'est une pratique, mais pour laquelle l'exigence forte d'une méthodologie, d'un dispositif et d'un cadre de travail garantissant les acteurs sociaux d'intrusions destructrices ;
- où la nécessité de la théorisation, de l'explicitation et de l'interrogation des concepts doit être constante. »

• Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L. (1996) Crises, approche psychosociale clinique. Paris : Desclée de Brouwer, p.267

La « Supervision »

Vos réactions ?

Vos questions ?

Qu'attendez-vous
d'une supervision ?

Echangeons
et
Merci de votre écoute

Michel Vial

Assure des formations,
de l'analyse de pratiques,
des supervisions
de coachs, consultants, managers, DRH

Voir www.arianesud.com

Site www.michelvial.com