

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 »

-Groupe de recherche sur l'accompagnement professionnel

Voir reseauval.com

Des éléments de consensus

- La supervision c'est :
- Préserver *la face* (la confiance- la rencontre)
- Permettre à l'autre d'inventer *sa place* (pas de la découvrir, ni de la trouver) : la parole
- *Utiliser le tiers* (ni fusion, ni abandon).
- Mais encore ?

Des incertitudes

- La question du savoir
- Traiter des problèmes ?
- Apporter son aide ?
- La question de la norme

Du savoir ?

- Secondaire, à l'occasion, un point sur
- pas seulement formel, d'expérience aussi
- Pas donné mais proposé, rencontré
- Pour aller plus loin, pour ouvrir des pistes
- Dans la compréhension de ce qui se joue du supervisé dans son métier
- Ce n'est pas de la formation

La formation : deux logiques

- Pour 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
> Apporter des 'objets tiers'

On ne pense qu'à partir de la pensée des autres

- « ce ne sont pas les savoirs en eux-mêmes qui sont ou non **émancipateurs** mais bien la posture avec laquelle on les aborde, la façon dont on se situe par rapport à eux et ce qu'on en fait. »
- Hatchuel, F. (2005) *Savoir, apprendre, transmettre. une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris : la découverte, p.34.

Traiter des problèmes ?

- Pas seulement, pas d'abord, pas vraiment
- Pas de quête obstinée de la solution
- Essayer d'habiter ses projets
- d'identifier ses enjeux
- De faire avec les limites
- Assumer
- Prendre ses aises

On ne pense qu'à partir de la pensée des autres

- « **Nous n'avons pas à prendre nos distances à l'égard du formalisme, mais seulement nos aises (l'aise, ordre du désir, est plus subversive que la distance, ordre de la censure) ».**
- **Barthes, R. (1984). *Digressions. Le bruissement de la langue*. Paris : Seuil, p. 87.**
- **Ce n'est pas de l'analyse des pratiques, travail sur le faire**

L'analyse des pratiques : trois situations possibles

réfléchir sur pour réfléchir pendant

1. Contrôle des bonnes pratiques

- Normation des gestes
- sécurité - cohérence - pureté du genre
- Mise en référentiel
- Résolution de problèmes
- Rappel de l'Institutionnel
- De la déontologie
- **Les règles font tiers**

L'analyse des pratiques suite

2. Accompagnement des pratiques

- Compréhension des cas ou des situations
- identifier compétences et ingéniosités
- S'étayer à des savoirs pluriels
- Interpréter avec plusieurs points de vue
- Travail de repérage dans l'agir
- **Les concepts font tiers**

3. La dite « analyse des pratiques » en formation

- Régulation de ses pratiques de stage
interprétation 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 de plusieurs
- **Savoirs, règles du métiers et concepts peuvent faire tiers**

On ne pense...

- « **Le sujet, en effet, ne commence pas là où l'acteur s'arrête.** Pour faire place au sujet dans l'acteur et dans les processus sociaux, il importe de se représenter l'individu, **impliqué dans sa parole et son expérience, au travers d'une dynamique,** en dépit, ou du fait même, de ses entraves, ses conflits, ses illusions, ses contraintes, ses méconnaissances et ses divisions ».
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p.18.

La norme ?

- N'est pas un ligne de conduite
- N'est pas déjà écrite
- Mais un horizon
- Or, l'horizon ne fait pas le chemin
- Faire avec ses possibles
- Se préparer au questionnement éthique

Ce n'est pas du 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 superviseur interpelle, travaille le délié et le rallié :**

- « Interpeller exprime l'acte d'une coupure, d'un délier lequel libère un allier :
- -interrompte 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).

Une aide ?

- Un prêt à porter, un prototype
- Sanctifie l'aidant
- L'autre n'est pas défaillant
- Ni carencé
- Ni troué, ni tordu
- Il est autonome, entier, vivant
- Des effets d'aide ??

Ce n'est pas du « 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)
- **L'extériorité de l'intervenant est censée faire tiers**

Ce n'est pas de l'accompagnement professionnel individuel

- Cf. Vial et Mencacci (2007) *L'accompagnement professionnel ? 1 Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck
- Cheminer avec
- Le but appartient à l'accompagné

Trois grands processus

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

Le jeu du personnage professionnel fait tiers

On ...

- « Autrement dit, contrairement à ce pensent certains, l'éducateur ne fait pas la loi, il en est un des représentants. Il est bien obligé d'interroger son désir d'aider les autres, ses intentions réparatrices, voire salvatrices, sa pente à vouloir faire le bien des autres (...). Cette propension à vouloir aider les autres est bien la maladie infantile du travail social »
- Rouzel, J. (2009) *Educateur : un métier impossible*.

Le superviseur

- N'est pas un modèle, un exemple
- Pas un mentor, un sachant
- Pas un conseiller
- Pas un tuteur
- Pas un guide
- Pas un coach
- Pas un confident
- Pas un confesseur
- Pas un copain
- Ne donne pas de leçons

- La supervision ?
- **Un accompagnement des professionnels des métiers de l'humain** : experts - consultants - managers - accompagnateurs - DRH...
- Participer de la puissance de l'autre : un **co/efficient**

- Pour habiter son projet, son destin professionnel
- Travailler son style

- **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

- Le 'superviseur' est investi
- accepte de faire exister la figure tierce
- la Loi symbolique qu'il incarne fait tiers

Un ami critique
donne son avis

il permet de :

- ▣ se donner des repères
- ▣ étoffer son identité professionnelle
- ▣ cultiver sa vulnérabilité et son engagement
- ▣ progresser en sachant mieux ce qui se joue de soi
- ▣ assumer et se détacher
- ▣ Se préparer au questionnement éthique
- ▣ travailler sur soi et de soi

Parce qu'il s'est autorisé à :

- Ménager la face de l'autre et la sienne
- Faire autorité : permettre à l'autre d'inventer sa place
- Faire tiers : travailler la reliance
- À faire de la supervision, non pas à « être superviseur »
- Une quête d'ex-istence pour sortir du souci 'moïque' : **Le tiers est un travail**

La supervision ?

Vos réactions ?

Vos questions ?

Qu'attendez-vous
d'une supervision ?

Echangeons
et
Merci de votre écoute

Michel VIAL

Groupe de Supervision
Pour
les ressources humaines

Accompagnateurs – Coachs
Intervenants - consultants

 www.michel.vial.com
www.arianesud.com 
WWW.reseaueval.com