

La supervision des coachs (2)

Dans un premier article nous nous sommes intéressés au processus de supervision vu du côté de l'utilisateur et des bénéficiaires qu'il peut en tirer, intéressons nous maintenant aux techniques et limites de la supervision.

La supervision se différencie du coaching. Il est fréquemment nécessaire qu'un coach dispose d'une personne qui puisse l'accompagner dans le développement de sa professionnalité : par exemple pour rédiger des propositions commerciales, développer sa démarche commerciale, rechercher et intégrer un réseau. L'accompagnement qui porte sur ces domaines, ne me semble pas relever de la supervision, mais bien d'un coaching, ou d'une intervention de conseil. La supervision va porter sur les domaines de :

- la technique d'intervention, le diagnostic, le plan d'action, la recherche d'options,
- les aspects relationnels et contre transférentiels de la relation,
- les aspects éthiques,
- les implications personnelles (style, scénario) dans le travail réalisé.

Prenons un exemple :

Marine est une coach débutante, elle a très peu de clients, peu de contacts et elle demande de l'aide pour développer son activité professionnelle.

Une supervision va lui permettre de prendre conscience de la passivité qui l'anime, de son vécu de manque de légitimité. Le superviseur va travailler avec elle sur ce point et l'aider à prendre conscience de sa place comme coach dans un environnement spécifique. Il reste à Marine à développer une stratégie commerciale, à définir sa plaquette, à définir ses méthodes de prospection. Ce n'est a priori pas le rôle du superviseur de l'accompagner dans l'acquisition de ces compétences spécifiques. Bien sûr, il peut le faire, mais il risque de ne pas se situer au niveau où il est attendu, c'est à dire dans le cœur du métier du coach : "accompagner les personnes de là où elles croient être à là où elles veulent être". Marine pourra bien sûr se faire aider par un coach, ou développer sa stratégie avec des pairs.

Points clés de la supervision

La confiance.

C'est le point essentiel pour le superviseur, il prend le temps de créer un lien de confiance pour que le coach puisse "se sentir en sécurité pour explorer les zones de son travail qui lui posent des difficultés" (1). La confiance est centrale, car "s'il y a une chose dont le supervisé ne désire pas parler en supervision, c'est bien la chose dont il devrait parler car son travail (...) refléterait cette réticence." (1) La confiance va se construire petit à petit d'une manière parallèle à celle qui se construit au fil des séances de coaching. Le superviseur sera vigilant aux attitudes du coach qui pourraient traduire une difficulté à se laisser aider, à créer une relation à parité.

La confiance va également reposer sur des contrats clairs. Le superviseur va chercher à chaque séance à poser avec le coach un contrat précisant ce qu'il veut obtenir dans le temps imparti. Notons à ce propos que des questions comme "qu'est ce que vous attendez / voulez obtenir de ce temps de travail ; avec quoi voulez vous repartir " seraient plus pertinentes que la question "qu'est-ce que vous attendez de moi", qui invite le client à faire des efforts et à se décentrer de son propre objectif.

Dis-moi Pierre, qu'est-ce que tu attends de cette supervision ?

Je veux clarifier ma position vis à vis du N+1 d'une personne que j'ai en coaching, est-ce que tu veux que je t'explique la situation ?

Non, pas encore, mais dis moi, qu'est-ce que tu feras lorsque tu auras clarifié ta position ?

Et bien, je sais pas..., sans doute que je serais plus clair avec ce que j'ai à lui dire...

Est-ce que clarifier ta position, ce serait analyser la situation et trouver des options d'intervention ?

Oui, Ca me va...

La protection du client du coaché.

Le superviseur garde en permanence une vigilance sur les risques que le coach pourrait faire prendre à son client. Selon l'expression consacrée : "la supervision protège le client et soutient le supervisé". Tout coach (et

rassurez vous, tout superviseur aussi) peut avoir ses zones noires, des manques de vigilance sur des points précis d'intervention ou de compréhension de la situation. N'étant pas impliqué dans la situation et la relation avec le client final, le superviseur va pouvoir observer les risques pour le client final et rappeler la nécessité éthique de protection du client "primum non nocere".

Nicole est une coach bien expérimentée, elle a accompagné une cliente qui était victime objective de harcèlement. Cette cliente envisage de porter plainte pour harcèlement. En supervision, Nicole affine son point de vue sur le type d'aide qu'elle peut lui apporter dans cette démarche. Durant tout l'entretien, le superviseur vérifie le degré de protection du client final.

La cohérence et la congruence.

La supervision repose sur la représentation partagée entre le superviseur et le supervisé d'une expérience plus grande du superviseur dans le domaine considéré. Ce principe entraîne la nécessité pour le superviseur d'être cohérent (par exemple en indiquant ses limites :

Tu sais Pierre, tu me demandes de t'aider à définir les méthodes pour travailler moins, c'est une de mes limites, je pense que je risque de ne pas être totalement objectif. Veux-tu que nous allions plus loin dans l'analyse de ta situation ?

Et également de rechercher le plus possible la congruence.

Le partage de cadre de référence et la formation

Le superviseur utilise un ou plusieurs modèles pour comprendre et analyser les situations (dans mon cas l'analyse transactionnelle et ses nombreux concepts), il est essentiel qu'il partage avec le supervisé, les modèles qu'il emploie. "*J'observe que le processus que tu décris pourrait bien être un jeu psychologique, si l'on fait cette hypothèse, est-ce que tu en repère les étapes ?*". Le superviseur va utiliser les connaissances du supervisé pour élaborer une stratégie d'intervention. "*Parmi les concepts d'analyse transactionnelle que tu connais quel est celui que tu pourrais utiliser dans cette situation ?*" Ce faisant le supervisé prend conscience de sa propre compétence à analyser la situation, il peut préparer sa supervision et se rapprocher des zones où la valeur ajoutée est la plus grande (contre transfert, dérivés et comportements rackets du supervisé).

Ainsi la supervision permet de développer l'intégration des formations faites par ailleurs.

Pour améliorer son degré de pertinence, le superviseur pourra se poser la question, "qu'est ce que le coach qui est en face de moi, avec son expérience professionnelle, son niveau de développement personnel et professionnel a besoin d'apprendre pour atteindre son objectif, passer cette étape" (besoin de comprendre, d'apprendre à faire, de résoudre...).

Le processus parallèle.

Un grand classique de la supervision, il se reproduit dans la relation entre le coach et son superviseur, quelque chose qui est proche de ce qui se passe entre le client et le coach, comme en parallèle avec la situation d'origine. Dans ce cas, si le superviseur a la perception du processus parallèle, il va pouvoir aider le coach à comprendre la situation à partir de ses propres ressentis. Prenons quelques exemples :

Le coach présente une situation ou son client est dans l'indécision, et il hésite sur le thème à traiter, la priorité ou non de ce thème, il est lui même dans l'indécision.

Le coach fait face à un client qui présente des comportements passifs, il ne cherche pas à résoudre son problème, mais cherche à se faire prendre en charge, le coach présente les mêmes modes de fonctionnement face à son superviseur.

Le coach montre une certaine agressivité envers le superviseur, il lui donne des informations incomplètes sur la situation, multiplie les pistes. Après analyse, son client lui pose des difficultés d'un même ordre, l'empêchant par son attitude de l'aider.

Le superviseur va pouvoir faire remarquer le processus parallèle et permettre au coach de se réinvestir dans la séance de supervision, ce qui lui permettra également de sortir de la situation bloquée.

Lorsque le superviseur repère le processus parallèle, il va pouvoir apporter un modèle de résolution de la situation, qui pourra être très utile pour le coach.

Le problème sous jacent

Un autre grand classique de la supervision : "*ce qui est amené est le problème apparent et n'est pas le problème sous-jacent*", celui-ci étant au coeur de la difficulté du coach.

Georges rencontre des difficultés dans un coaching avec une responsable de service marketing, elle l'a choisi sur recommandation et attend beaucoup de lui. Georges vient en supervision avec une demande d'options pour la faire travailler de manière plus créative. Après quelques échanges, il se rend compte que le problème est en fait sa peur de décevoir la personne qui l'a recommandé (Marie), qu'il a ainsi des difficultés à faire respecter le contrat, à terminer les séances à l'heure. Une réflexion sur ses enjeux et sur la conduite à tenir envers Marie, lui permet de retrouver son énergie.

Le processus prime par rapport au contenu

Le rôle du superviseur est de résister le plus possible aux demandes de contenu, d'analyse de contenu et de ne pas perdre de vue que ce qui est le plus important est le processus.

Jean Marc apporte en groupe de supervision une difficulté de règlement des factures (plus d'un mois de retard) par le commanditaire du coaching, dès le début de la relation, le commanditaire a émis des réserves sur l'efficacité du coaching, son prix, la durée... Au bout de quelques minutes, l'ensemble du groupe ressent de la colère et le superviseur rentre dans le contenu : "quelles sont les clauses que tu mets dans les contrats ?" "quelle relance as-tu fait ?" ; ces questions sur le contenu l'éloignent bien évidemment du processus global de l'affaire qui s'apparente à un jeu psychologique dans lequel Jean Marc a sa part.

Comme vous avez pu le constater au fil de cette présentation, les principaux centres de focalisation du superviseur et du coach sont proches. La différence résidant principalement dans le type d'objectifs et le contrat définit.

Références citées :

(1) Mary Kilborn, le cadre théorique de ma supervision en counselling, ACP Pratique et Recherche, 2000

PS : les noms sont bien entendu fictifs et les situations transposées pour conserver la confidentialité.