

# La supervision des coachs

Par Daniel Chernet

January 4, 2022

## *Puis-je accompagner sans être supervisé ?*

C'est la question que se posent (ou que devraient se poser pour être plus juste) toutes les personnes qui sont en posture d'accompagnateur : éducateurs, thérapeutes, coachs, que devrait se poser les médecins, infirmiers, formateurs et que pourrait se poser les managers. La relation humaine, l'intérêt pour l'autre, le fait de côtoyer les difficultés de quelqu'un peut nous renvoyer à nos propres limites, à nos propres difficultés, à nos propres processus défensifs.

Pour un coach, faire fi de la supervision serait une méconnaissance importante ; être supervisé permet :

- un confort de l'apprentissage,
- une prise de recul,
- une réflexion sur son implication, sur sa déontologie,
- l'amélioration des techniques d'intervention employées,
- l'analyse des stratégies mises en oeuvre,
- la résolution des difficultés rencontrées qui est au coeur même du métier.

La supervision est au service du développement professionnel du coach au même titre que la formation continue ou la thérapie. La supervision est une des procédures qui va permettre le développement de l'autonomie du coach.

Fabien Berthelot (ancien formateur Coach and Team ®) écrit :

*« Il s'agit en somme pour le coach de ne pas s'instituer dans une posture de toute puissance, mais de placer au coeur même de l'efficacité de l'action d'accompagnement, le processus même qui consiste à être soi même accompagné »*

L'autonomie est pour Eric Berne, la capacité de conscience, de spontanéité et la possibilité de pouvoir accéder à l'intimité. La croissance du coach, c'est aller vers de plus en plus d'autonomie (sans attentemagique et sans 'surexigences', devenons de meilleurs professionnels, ne visons pas la perfection).

La supervision est un des processus les plus efficace pour le développement de la conscience du coach. Le superviseur va chercher à enrichir le regard du coach sur la situation qu'il présente, il va le conduire à employer les modèles dont il dispose pour analyser la situation et lui communiquer de nouveaux modèles d'analyse et d'évaluation de la situation si c'est nécessaire. Le superviseur par son regard distancié va aider la personne à prendre conscience de son implication dans la situation, de ce qu'elle induit au travers de telle ou telle attitude.

La supervision permet également de développer la spontanéité, par l'identification de nouveaux comportements possibles, des causes de blocage. Enfin la supervision permet de développer l'intimité, à la fois car elle nécessite une communication de grande qualité entre le superviseur et le coach, qui sont tous les deux des professionnels, l'un étant souvent plus expérimenté que l'autre. Aussi car elle touche à l'implication de la personnalité et de la personne du coach dans son métier. Tout en étant très différente de la thérapie elle amène à visiter des éléments personnels qui vont se manifester dans les situations professionnelles.

*Pierre est coach depuis plusieurs années, il présente une situation difficile de coaching dans laquelle il se sent bloqué. Il identifie au cours de la supervision comment ses enjeux personnels de réussite l'ont amené à accepter une mission de coaching pour laquelle toutes les garanties n'étaient pas présente et comment il n'a pas souligné ou confronté cette situation auprès du donneur d'ordre.*

La supervision va ainsi permettre d'acquérir des compétences nouvelles, de traiter des aspects limitants de son fonctionnement, d'apprendre à oser.

Richard Erskine (analyste transactionnel américain) décrit ainsi les tâches possibles en supervision :

- apprentissage des techniques

- mise en application de la théorie
- acquisition de la confiance en soi
- définition de son identité comme professionnel
- élaboration d'une stratégie d'intervention
- résolution des problèmes contre transférentiels.

Sur un autre plan, la supervision permet l'analyse et le traitement de plusieurs types de difficulté que rencontre le coach :

- diagnostiquer la problématique du client,
- définir ou mettre en oeuvre une stratégie d'intervention,
- gérer une relation OK, OK avec le coaché,
- gérer les relations avec l'entourage, l'environnement du coaché,
- un problème éthique.

*Maryse a terminé sa formation de coach depuis quelques mois, elle vient en supervision et présente sa problématique : je ne sais pas quoi faire avec mon client, il arrive à chaque fois en disant : je n'ai pas fait ce que vous m'avez dit de faire, alors que je ne lui ai rien dit, ça m'agace et je me demande bien comment intervenir.*

*Que fais tu quand il te dit qu'il n'a pas fait ce que tu lui avais demandé de faire ?*

*Je réponds que ce n'est pas grave, que je ne lui avais pas demandé de faire quelque chose, mais que nous étions tombés d'accord pour qu'il le fasse, mais je me rends bien compte que cela m'agace.*

Dans cette situation, Maryse rencontre des difficultés sur plusieurs niveaux :

- diagnostique : as-t-elle identifié la situation relationnelle particulière ? peut-elle nommer le racket ou le jeu psychologique que le client et elle mettent en jeu ? Sait-elle ce que le client montre de son propre problème au travers de cette transaction ?
- stratégie d'intervention : comment peut-elle agir efficacement dans cette situation ? sait-elle analyser le processus avec le client ?
- relationnel : elle est touchée émotionnellement et risque par son agacement d'être persécutrice envers son coaché, il s'agit d'un phénomène de contre transfert.

La supervision va permettre la mise en évidence de ces trois niveaux de difficulté, de clarifier la situation en nommant les éléments du processus et d'aborder des pistes de solution, des options.

Prenons d'autres exemples :

*Gérard est un coach assez expérimenté, il présente la situation au superviseur. Je pense que je suis dans un début de jeu psychologique avec le N+1 de la personne que je coache, il m'envoie régulièrement des informations 'secrètes' sur la personne ou ses craintes que la personne ne fasse pas de progrès assez rapide face aux enjeux...Je ne sais pas comment lui dire qu'il m'envahit et qu'il ne me permet pas de conduire confortablement l'action en cours. Je ne sais pas non plus comment lui dire que la vision qu'il a de son collaborateur risque de le conduire à ne pas voir les progrès réels qu'il fait.*

Pour Gérard, la problématique se situe sur un plan éthique (que faire de ces informations secrètes) et dans la relation au donneur d'ordre. Une fois analysé ce qui le retient (quels sont ses enjeux), il va décider de la stratégie à suivre.

Comme dans le processus de coaching, la supervision peut conduire à donner de l'information, partager un modèle, mettre en évidence un processus limitant de fonctionnement, pointer une nécessité d'intervention sur le plan éthique, obtenir la permission nécessaire à l'action.

Jane Turner (psychothérapeute et formatrice) indique :

*Il importe que le superviseur et le supervisé partagent le même cadre de référence de coaching et disposent des mêmes modèles d'intervention tant sur le plan théorique que pratique.*

Je partage en partie ce point de vue, la supervision, comme le coaching présente de nombreuses phases et étapes selon le développement du coach. Les premières supervisions vont sans doute porter sur le diagnostic et le plan d'action, dans ce cas, le superviseur va souvent proposer des modèles d'analyse, si le coach les connaît, il pourra développer son niveau d'intégration, sinon, il enrichira son cadre de référence professionnel.

Les supervisions d'un coach plus avancé porteront sur des aspects pointus éthiques, le retentissement du coaching sur les collaborateurs du coaché, sur la confrontation du coaché aux objectifs de l'entreprise et très souvent sur les aspects contre-transférentiels de la relation (l'implication du coach, de ses affects dans la relation face aux comportements relationnels du coaché).

Est-ce qu'on doit être supervisé à vie ? Sans doute que pour les coachs les plus avancés et développés on ne parlera plus de supervision, mais de co-vision (par un pair). Les séances seront plus rares, mais nécessaires lorsqu'ils sentiront un agacement répétitif, un désir durable face à un client, une confusion répétitive dans les séances, l'envie de ne pas voir ce client...

### **Différencier le coaching de la supervision de coach**

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 coeur du métier du coach : « accompagner les personnes de là où elles croient être à la 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, Ça 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, drivers 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 où 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 faite ?* » ; 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 (si l'on utilise le cadre de référence de l'analyse transactionnelle).

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.

Aujourd'hui (2022) ma vision de la supervision a un peu changé : j'ai deux intentions partagées avec les personnes que j'accompagne :

- les aider à retrouver l'envie de collaborer avec leur client coaché,
- les aider à élaborer leur pensée dans leur propre cadre de référence lorsqu'elles retrouvent le lien et la confiance dans la capacité du client à évoluer.

---

### **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.

Références citées :

- Fabien Berthelot : La supervision, in corpus des enseignants Coach and Team, sur Internet : Transformance
- Jane Turner : Supervision : le complément nécessaire à la pratique professionnelle, Site de la SF COACH
- Richard Erskine : modèles pour la supervision des thérapeutes, AAT

Index Analyse transactionnelle

Index brèves de coopération

Index brèves sur la Joie

---