

La supervision de coaches : une pratique, une éthique

Florence Oualid

« L'éthique, c'est la visée d'une vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes ». P. Ricoeur (*Soi-même comme un autre*, 1990 Seuil)

Le marché de la formation en sciences humaines et sociales a changé de nature et de forme ces dix dernières années. La formation s'intéresse à «ce qu'il faut faire» plutôt qu'au sens, à ce qu'il y aurait à comprendre. Les stages, sont en régression au profit des actions centrées sur la personne. Les salariés sont de plus en plus renvoyés à eux-mêmes, ce que dénoncent d'ailleurs fortement les organisations syndicales. On est dans l'ère des performances économiques, de la compétition, de l'individualité, du chacun pour soi.

Ainsi les demandes de bilans de compétence et de coaching se font de plus en plus nombreuses. Elles émanent de dirigeants, de chefs de projets, de responsables de services. Pour y répondre, des formateurs, des managers, des consultants se «spécialisent» et offrent des actions individualisées. L'offre et la demande se rencontrent, le marché du coaching se développe qui entraîne dans son mouvement celui de la supervision des coaches.

Cet article se propose d'interroger, à partir de l'analyse de ma propre pratique, la supervision de coaches dans sa contextualité et de l'étudier au regard de la psychosociologie et de l'éthique qui la sous-tend.

Accueillir des paroles de praticiens, c'est entendre ce qui se passe du côté de la demande sociale et de son évolution. Autour du coaching, c'est s'interroger notamment sur comment répondent les psychosociologues à cette demande ? Comment travaillent-ils ? Dans quel cadre ? Avec quelles limites ? Quel sens donnent-ils à leurs actions ? Comment un questionnement éthique prend-il place à l'articulation du singulier et du collectif ? Nous retiendrons la notion d'éthique telle que P. Ricoeur la considère à savoir « la visée d'une vie accomplie ».

QU'ENTEND-ON PAR COACHING ET SUPERVISION DE COACHES ?

Le mot coach provient du mot français « cocher », l'ancêtre de nos taxis. Un « cocher » était loué à l'heure ou à la journée et recevait des primes lorsqu'il transportait les passagers le plus rapidement possible et dans le maximum de confort.

Le mot réapparaît aux USA, puis en Angleterre dans le monde du sport de haut niveau avec l'idée qu'accompagné, le sportif sera plus performant.

Le coaching fait son entrée en France dans les milieux de l'entreprise dans les années 90.

En effet à l'instar des sportifs de haut-niveau, les cadres dirigeants sont soumis à une forte pression (stress), à des enjeux toujours plus élevés, et une concurrence sans cesse plus vive, aussi l'idée d'un accompagnement sur mesure, qui prend en compte le développement professionnel mais également personnel, s'est-il fait ressentir. Le coaching s'est progressivement étendu à d'autres strates hiérarchiques. Ainsi, on peut définir le coaching comme un « accompagnement visant l'amélioration de « l'efficacité » individuelle ou collective. Il apparaît «le plus souvent décrit comme visant l'autonomie, la responsabilité, la lucidité, la disponibilité »(Amado, 2002).

Comme tout produit nouveau de formation qui concerne la dimension personnelle de l'individu pris dans la tourmente des durcissements sociaux, le coaching intéresse de plus en plus le monde du travail.

La formation des coaches en entreprises se développe et elle a comme corollaire leur supervision.

Pour aborder ce thème, je me sens obligée d'éclairer mon parcours par l'évolution de ma pratique au cours de ces dernières années.

Développer ou participer à des interventions dans la durée, qui se déroulent parfois durant plusieurs années, travailler en équipe, a nécessité d'inclure dans les dispositifs des temps de supervision. Vivre, revivre à plusieurs reprises de façon individuelle ou collective des expériences de supervision, s'étonner des effets que ce travail a sur soi, à savoir comment il permet de se confronter à ses contradictions, à ses tensions intérieures, de prendre du recul et de saisir ainsi progressivement les mécanismes qui rendent un peu moins défensif, de devenir plus apte à accueillir ce qui dérange, ce qui surprend, ce qui est imprévu, constitue un processus très formateur. C'est dans ce processus de réflexivité, qui développe une élaboration entre clinique et conceptualisation, que j'ai le mieux perçu et analysé les phénomènes de transferts et de contre-transferts à l'œuvre dans les groupes, et découvert les effets des transferts latéraux auxquels je n'accordais pas suffisamment d'attention au préalable. Les résonances affectives sont ainsi devenues des indices à prendre en compte dans une proximité de l'écoute et dans une distance suffisante à l'autre.

Parallèlement je commençais à co-animer des groupes d'analyse de pratiques.

Aujourd'hui les demandes qui me sont adressées, ne sont plus à proprement parler dans le champ de la formation. Ces demandes se situent plutôt dans le domaine de l'intervention psychosociologique ; plus précisément, il s'agit d'accompagnements individuels qui s'insèrent dans des dispositifs complexes, de régulations institutionnelles, d'analyse de pratiques, ou de supervision de coaches.

Sollicitée par des DRH ou des responsables de cabinets-conseils pour conduire des supervisions, je me suis interrogée sur la pratique du coaching et la première étape a été de comprendre comment travaillent les coaches, quels effets leur travail produit au niveau psychologique et social sur eux-mêmes et sur leurs interlocuteurs. En réalisant des supervisions, je me trouve, en effet, dans une place privilégiée, au plus près des coaches qui, avec moi (et comme moi), questionnent leur pratique, et par voie de conséquence l'éthique de cette pratique. Celle-ci, comme l'écrit Enriquez (2001), n'est « ni prescriptive, ni impérative,... elle nous conduit seulement à nous demander comment nous devons nous conduire pour remplir notre condition d'individu humain inséré dans une société précise ». Cette interrogation constitue un guide de travail.

QUI SONT LES COACHES AVEC LESQUELS JE TRAVAILLE ?

Il s'agit essentiellement d'une population de consultants en management formés au coaching qui exercent dans des cabinets conseils. Ce sont soit des ingénieurs-conseils, soit des cadres provenant des ressources humaines (conseillers d'orientation, gestionnaires de carrière, recruteurs) soit encore des formateurs devenus consultants. J'ai pu constater que la plupart des coaches ont acquis une vision systémique de l'organisation, une bonne connaissance de son fonctionnement, qu'ils sont imprégnés par les logiques managériales, qu'ils connaissent les outils de gestion, et qu'ils ont une représentation des conduites qui devraient leur permettre d'atteindre les performances requises. Par ailleurs, ces consultants-coaches ont développé des

qualités relationnelles et des compétences en suivant des formations de développement personnel, et bien souvent un parcours personnel de thérapie ou d'analyse.

De plus, tous ont suivi une formation au coaching (généralement assez brève d'une dizaine ou d'une douzaine de jours) avec des approches différentes, surtout des méthodes logiques et rationnelles, structurées par des techniques de communication comme l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique, la gestalt, l'approche de Palo-Alto ou encore l'approche systémique, ou l'orientation vers des solutions⁽¹⁾.

Résolument tournées vers le fait de positiver, ces méthodes font bien souvent l'impasse sur les conflits qu'ils soient psychiques ou liés à l'organisation.

Dans la mesure où les consultants-coaches ont suivi une formation qui a été prise en charge par leur structure d'appartenance, cette dernière les considère comme capables de réaliser des accompagnements individuels. Or, ils ne font pas toujours clairement ce choix, ils peuvent vivre avec des tensions le passage vers une activité de coaching et, de ce fait, assumer plus ou moins bien cette nouvelle posture d'accompagnement, ce qui est souvent à l'origine de la demande de supervisions.

Les actions de supervision que je conduis se réfèrent essentiellement à des relations de face à face entre coaches et dirigeants. Il ne s'agit pas de situations de supervision en groupe, mais ce travail n'exclut pas pour autant la prise en compte du collectif.

Avant d'aborder quelles demandes les coaches adressent au superviseur, nous pouvons repérer tout d'abord quelles demandes sont adressées aux coaches et à quels types de coaches ?

LES DEMANDES ADRESSEES AUX COACHES

J'ai recensé cinq cas dans lesquels il est fait appel à des coaches.

Le premier cas émane d'*organismes publics* qui lancent des appels d'offres et sélectionnent des cabinets conseils ; ces organismes recherchent des coaches de managers.

La demande, issue des directions des ressources humaines, passée par les fourches caudines des services achats qui prendront la décision finale, ressort très «allégée» : les critères retenus étant souvent d'ordre économique avant d'être d'ordre qualitatif. C'est un marché qui représente du volume, et la demande des DRH concerne essentiellement des responsables de départements ou de services avec comme objectif de coacher leurs collaborateurs, c'est-à-dire de former ceux-ci à devenir des managers-coaches.

Le deuxième cas concerne une *demande provenant d'un dirigeant* par le biais du service de la formation, adressée soit à un coach externe (consultant en management), soit à un coach-interne (une population qui se développe dans les grandes structures) pour l'accompagnement d'un chef de projet dans la perspective d'un projet nouveau ou dans la conduite d'un projet complexe.

Il peut s'agir aussi (*troisième situation*) de la *demande d'un dirigeant pour* un adjoint ou un collègue en difficulté, autour d'une prise de poste ou de conflits interpersonnels suite aux conclusions d'une évaluation. Il se peut aussi que ce collègue traverse une période de démotivation ou qu'il ait besoin d'être aidé dans la prise de décisions...

⁽¹⁾ C'est un échange dans lequel les deux personnes s'associent dans la recherche d'une solution . On ne parle plus du problème, on cherche les solutions. Il s'agit de fixer avec le coaché des objectifs accessibles et vérifiables. Puis le coach présente des techniques permettant d'atteindre cet objectif.

Le quatrième cas de figure traite de la *demande d'un dirigeant* qui recherche un coach pour lui-même sans l'intervention d'un tiers institutionnel.

Enfin, j'ai repéré *une cinquième possibilité* sur laquelle je n'ai jamais été sollicitée pour de la supervision. La demande émane de la DRH ou de la formation professionnelle. Le coaching s'adresse à *tous les participants* en parallèle à *une action de formation au management* ou d'un 360°⁽²⁾. Le 360° est un outil de développement personnel, qui permet d'établir une liste des compétences managériales à développer, à travers un plan de progrès et des indicateurs qui plus tard faciliteront la mesure de ces progrès.

COMMENT S'ORGANISENT LES REPONSES DES CABINETS CONSEILS?

Le cabinet conseil retenu mobilise ses consultants-coaches. Ces derniers sont présentés à l'organisation et les coachés leur sont affectés. Une première rencontre, entre le commanditaire (souvent DRH) et le manager qui va être accompagné, permet de clarifier les objectifs attendus par les différents protagonistes du système-client d'une partie de l'organisation.

Les demandes font l'objet d'un accord tripartite entre l'organisation représentée par le DRH, le manager, futur coaché et le coach. Plusieurs points sont alors exposés et débattus : la confidentialité, l'absence d'évaluation remise à la hiérarchie, l'absence de jugement, la règle du « stop » si le coaché estime que le coach pose des questions indiscretes.

Les séances de coaching individuel peuvent dès lors commencer.

LES DEMANDES DE SUPERVISION

Pourquoi et quand apparaît la supervision ?

Vivement recommandée, voire présentée comme obligatoire dans la formation des coaches, la supervision offre un caractère rassurant à la fois pour le coach lui-même, mais aussi pour son responsable, qu'il s'agisse du directeur d'un cabinet conseil (dans le cas d'une action de coaching externe) ou d'un DRH (dans le cas d'un coaching interne).

La mise en place d'une supervision recouvre pour le commanditaire plusieurs objectifs qui ne sont pas forcément explicités. Il s'agit pour lui de :

- Bénéficier d'une sécurité en disposant d'un garant ou d'un garde-fou, sachant que lui-même reste en dehors et qu'il ne doit ni ne peut interférer dans la relation entre coach et coaché.
- S'assurer du caractère « sérieux » de la prestation qu'il a vendue à son client et ainsi espérer développer d'autres prestations de coaching dans l'entreprise.
- Enfin, de professionnaliser son équipe de consultants-coaches.

⁽²⁾ Le 360 est un bilan qui a comme objectif de construire un plan de développement personnel dans le domaine du management. Tout d'abord le demandeur s'auto-évalue avec un questionnaire. Puis, ses supérieurs hiérarchiques, ses pairs, ses subordonnés, répondent au même questionnaire. Enfin, leurs réponses sont comparées à l'auto-évaluation. Cette comparaison donne lieu à un rapport graphique. Pour remédier aux écarts de perceptions qui apparaissent, le 360° s'accompagne souvent de formations ou d'un coaching personnalisé.

Pourquoi faire appel à une psychosociologue d'orientation clinique pour superviser ?

Les demandes de supervision que je reçois sont de nature ambivalente et elles s'inscrivent dans un schéma de reproduction.

Les commanditaires sont souvent eux-mêmes les premiers à faire apparaître des contradictions ; ils sont à la fois porteurs de représentations positives et de représentations critiques à l'égard du coaching qui rejoignent des points de vue tels que :

Du côté des représentations positives, le coaching est « *une démarche globale qui apporte une plus-value à l'individu et une valeur ajoutée à l'entreprise* » (Gellman et Hing Lang).

Dans les représentations critiques, le coaching, « *fabriquerait une sorte de coussin compassionnel face à des situations de travail de plus en plus invivables* » (Yves Clot).

Les demandes s'inscrivent dans un schéma de répétition. Les nouveaux modes de management, les structures matricielles ou les fonctionnements en projets transverses, responsabilisent et isolent plus les managers. Les managers tentent d'alléger leur mal-être en faisant appel à des coaches, (processus qui leur est fortement conseillé) et, comme on l'a vu, les coaches agissent de même en faisant appel au superviseur (fortement conseillé, voire imposé).

Il y a là un vrai rôle à tenir pour les psychosociologues qui, d'une part connaissent les organisations et utilisent leurs langages spécifiques, qui d'autre part y ont toute leur place en tant que cliniciens pour entendre à la fois la souffrance, aider à déculpabiliser et permettre aux responsables de réintroduire des formes de travail et de coopération avec leurs pairs. C'est dans cet espace que se posent et se vivent des questionnements qui ne sont pas forcément résolus.

Il me semble toutefois que les commanditaires avec lesquels je travaille préalablement sensibilisés à l'approche clinique sont réceptifs et sensibles au fait que j'énonce le plus clairement possible ce que je n'offre pas : pas de recettes miracles, d'outils pour aider à prendre des décisions, pas d'illusions. S'ils acceptent cette démarche, je propose une supervision reposant sur une élaboration du sens avec le coach, à partir d'une place qui nécessite d'instaurer de la différenciation entre les positions des uns et des autres. Les coaches, se trouvant face à une sorte d'obligation de supervision, y répondent de façons différentes, en fonction de leur formation, de leurs expériences et de leurs caractéristiques personnelles. La supervision se met en place après la deuxième ou la troisième rencontre entre le coach et le manager. C'est le moment où le coach ressent les premières difficultés.

Quelles sont ces premières difficultés ?

Quelques citations :

- « *je ne sais pas quoi faire, ce dirigeant n'a pas de problèmes, cela devient un problème pour moi* » (Annabelle)
- « *elle me fait un effet chasse d'eau, elle voudrait des rendez-vous tous les 3 jours* » (Béatrice)
- « *il n'a pas de temps à perdre, il s'énerve parce que ça ne va pas assez vite, et que je le quitte sans lui donner un plan de travail* » (Laurent)
- « *je ne sais plus quoi lui proposer ; quoi que je dise, c'est comme si je ne comprenais rien, que c'était inutile de répondre à un questionnaire ou de remplir telle ou telle grille; c'est vrai que je ne connais pas son équipe comme elle-même* » (Patrick)
- « *elle me fait attendre à chaque fois une demi-heure ou une heure, après je ne suis plus dans le même état, ça me met en colère et je prends sur moi* » (Béatrice)

J'ai relevé là quelques difficultés qui ont entraîné des coaches vers la mise en place précipitée d'une supervision. Cependant, toutes les actions de supervision ne commencent pas sur des

butées aussi significatives. Certains installent la supervision dès les premiers contacts avec le commanditaire et le futur manager-coaché. Dans ce cas, il s'agit souvent de coaches ayant effectué ou effectuant un travail sur eux-mêmes, de développement personnel, de psychothérapie ou de psychanalyse, ce qui les rend plus capables d'être à l'écoute d'eux-mêmes, de leurs problématiques personnelles, de leurs blocages ou de leurs résistances; très vite d'ailleurs, ils s'adressent spontanément à moi au coup par coup, avec des demandes comme : «*je suis en difficulté sur une situation, je souhaiterais vous en parler*».

LES OBJETS DE TRAVAIL DE LA SUPERVISION

La Société Française de Coaching définit le coaching comme : « l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire ». La supervision porte également sur l'accompagnement d'un autre qui en l'occurrence est le coach. Celui-ci expose, relate, analyse ce à quoi il a été confronté dans la situation de coaching qu'il a vécue avec son client : le manager-coaché.

J'ai relevé six points essentiels sur lesquels porte cette supervision.

Le premier point concerne le discours du coach et son contenu latent, ce qu'il relate avec les vides, les blancs, souvent son impossibilité à exprimer ses sentiments, parfois du malaise, ou au contraire du plaisir.

Ce qui oriente l'écoute, c'est avant tout le sens de ce qui est énoncé, le sens exprimé ou implicite à travers ce qui est dit ; il s'agit d'entendre et de décoder derrière le discours qui expose, une parole porteuse d'un vécu affectif, ou encore les manifestations défensives, signes de tensions ou de troubles intérieurs. Et pour cela, une écoute qui questionne, repère l'émergence de phénomènes inconscients, sans chercher à les traiter, est nécessaire.

Qu'est-ce qui permet ce repérage ? De façon très concrète, deux types d'ancrage m'aident dans ce travail :

- D'abord chez le coach, l'émergence de la sensibilité dans son discours, qui peut se traduire bien sûr par un lapsus, mais aussi par du silence, des hésitations, un léger bafouillage, une émotion, des signes imperceptibles comme un regard qui fuit, ou au contraire des yeux qui brillent. Mon attention se porte sur des signes qui bien souvent échappent au supervisé, et qui traduisent la façon dont l'inconscient se manifeste.
- L'autre point de repère est l'attention que j'accorde à ce qui se passe en moi, aux alertes que je reçois de moi-même. Ces signaux-là m'interrogent sur l'interaction que je partage avec celui ou celle que j'accompagne, dans l'ici et maintenant ; ils me guident et m'autorisent ou non à questionner.
-

Deuxièmement, il s'agit de prendre en compte *une situation* et pas seulement une relation ; le travail n'est pas uniquement centré sur la relation entre deux personnes, coach et manager-coaché, ou superviseur et coach-supervisé, mais il doit être contextualisé et centré sur le système dans lequel cette relation s'inscrit. Pour être plus précise, à titre d'exemple, le travail doit prendre en compte le commanditaire inclus dans la relation tripartite.

Le travail doit aussi prendre en compte les collectifs avec lesquels le manager est en relation.

Le troisième point concerne ce qui se joue dans l'ici et maintenant en supervision. C'est bien souvent le reflet de ce qui s'est passé entre le coach et le manager qu'il accompagne, voire même dans l'organisation-cliente, entre ce manager-coaché et ses différents collaborateurs, au sein du système dans lequel il travaille, comme si se jouait alors une situation déjà vécue.

C'est la complexité de cette cascade de niveaux et les résonances qu'elle produit, qui sont travaillées en supervision.

A titre d'exemple, Laurent est un coach d'une trentaine d'années, issu d'une grande Ecole de Commerce ; il travaille dans un cabinet conseil. Il a suivi une formation de coaching d'une quinzaine de jours. Quand je le rencontre, il évoque l'accompagnement d'un manager, directeur-adjoint du service commercial d'une grande entreprise. Il m'explique que *ce coaching a pour objectif d'améliorer la relation de ce manager avec ses collaborateurs, (manager dont le directeur dit par le biais du DRH « qu'il manque de souplesse »).*

On pourrait traduire la demande par : permettre à cet adjoint de développer ses capacités et des compétences relationnelles, trouver sa place auprès de son équipe, réussir à terme à exercer une fonction de management plus proche de ses collaborateurs, (tout en exerçant aussi une responsabilité hiérarchique, en incarnant l'autorité et en établissant les évaluations annuelles).

Laurent rapporte en supervision que *« l'adjoint est quelqu'un d'impatient, qui estime ne pas être soutenu par sa hiérarchie, qui est soumis à des contraintes de résultats qu'il répercute sur ses collaborateurs ».*

L'adjoint apparaît ainsi pris dans un système paradoxal avec d'une part des injonctions de résultats, des indicateurs de performances, des prescriptions objectives suivies d'évaluations quantitatives, et d'autre part l'injonction *« d'être souple »* avec ses collaborateurs, d'être plus proche d'eux, de développer un management coopératif.

L'adjoint explique à Laurent qu'il *« manque de temps pour écouter, ou pour rencontrer ses collaborateurs ».* D'ailleurs, il précise lui-même que *« son manager manque aussi de temps pour l'écouter ».*

Mais que dit-il justement à Laurent au cours d'une séquence de coaching : *« qu'il n'a pas de temps à perdre, que cela ne va pas assez vite, qu'il veut un plan de travail ».*

Le travail de supervision va porter sur le décryptage de ces 4 niveaux imbriqués :

- 1 - Manager ———→ Adjoint
soyez ferme / soyez souple avec vos collaborateurs
- 2 - Adjoint ———→ Coach : Laurent
manque de temps / je n'ai pas de temps à perdre (sous-entendu : soyez directif) :
donnez-moi un plan de travail
- 3 - Laurent ———→ Superviseur
je ne sais pas faire : aidez-moi, dites-moi comment m'en sortir
- 4 - Superviseur ———→ Laurent : Coach
Le superviseur reçoit la demande de Laurent.

Alors, sur quoi porte le travail à ce niveau ?

La mise à plat, l'explicitation et la reformulation de ces différents plans permettent à Laurent de prendre conscience des *demandes contradictoires aux deux premiers niveaux et du fonctionnement de répétition.* Laurent va arrêter sa course. Progressivement, il va cesser de se sentir obligé de répondre de façon immédiate aux demandes qui lui sont faites, il va prendre du recul. En s'interrogeant sur son fonctionnement, en le comprenant mieux, il se libère petit à petit des injonctions contradictoires qui l'inhibent. Il permettra ainsi à l'adjoint de mieux se situer dans son environnement en identifiant les contraintes et les contradictions incluses dans la relation que son manager attend de lui.

Le degré d'implication du coach représente le *quatrième aspect.*

Ainsi, je m'interroge avec le supervisé sur les trois registres suivants :

- La situation décrite : qu'évoque cette situation pour lui ? est-il à l'aise ? connaît-il le contexte réglementaire de la situation ? S'est-il penché sur des données quantitatives ? A-t-il regardé de près les tableaux de bord du service ? Ou a-t-il plutôt interrogé le sens des actions et des conduites du responsable avec lequel il travaille ?

- Son contre-transfert à l'égard du coaché qu'il accompagne : Trouve-t-il une place juste ? ni collé, trop identifié, ni trop distant ? Selon sa formation et son expérience, sa confiance en lui-même, son aisance et sa connaissance de la culture professionnelle de son interlocuteur, chaque coach peut évoluer sur une gamme assez large de registres, qui vont positionner le travail de supervision. Par exemple, comment parle-t-il de la personne qu'il coache et de son travail ? Quelle posture a-t-il adoptée ? Est-ce du soutien ? Donne-t-il plutôt des conseils ? Formule-t-il des recommandations, voire des prescriptions ? Est-il plutôt dans une attitude évaluative d'encouragement, ou au contraire dans une attitude assez critique portée par des représentations négatives de son interlocuteur ? Est-il plutôt dans le doute ou dans un questionnement ? Comment se situe-t-il ?

- Et ensuite qu'en est-il de son degré d'implication à l'égard du superviseur auquel il s'adresse.

En fonction des personnes et de l'expression de leur demande, je m'autorise à aller plus ou moins loin sur des dimensions personnelles.

La supervision s'intéresse également (*cinquième point*) au cadre de travail posé pour l'action de coaching.

Pour illustrer ce point, examinons ce que rapporte en supervision Béatrice, coach ayant une double formation, d'abord d'ingénieur généraliste puis de psychologue du travail. Elle accompagne une femme, cadre de direction d'un grand hôpital. L'objectif principal de ce coaching porte sur l'aide à la mise en œuvre des pôles d'activité dans le cadre de la nouvelle gouvernance hospitalière.

Béatrice me dit : « *Elle est débordée, elle court toujours, elle répond au téléphone pendant l'entretien, elle a annulé deux fois le rendez-vous au dernier moment, ... hier, elle m'a appelée sur mon portable pour me dire de la retrouver dans un café à l'autre bout de Paris, et elle n'a pas arrêté de parler ... elle voudrait maintenant des rendez-vous tous les 3 jours* ».

Béatrice a de l'expérience, elle m'explique qu'elle était très contente de prendre cette action de coaching : le thème l'intéresse beaucoup, mais elle est dépassée, elle est elle-même *agitée* après chaque entretien. Nous avons travaillé sur le cadre du coaching pour permettre à chacune des deux personnes d'être à sa place, et d'abord à Béatrice de cesser « *d'être baladée* ».

Dans les deux séances de coaching qui ont suivi la supervision, Béatrice a pu reposer fermement les limites permettant au travail de se développer. A la suite de ces deux séances, la dame a interrompu le contrat avant son terme, en expliquant qu'elle avait compris le message et sa portée... La preuve en est qu'elle a recommandé très fortement Béatrice à une autre collègue dans un autre hôpital.

Les difficultés : sixième point

Au cours d'une séance de supervision qui dure en général environ une heure et demie sont relatées 2 ou 3 situations de coaching. Après quelques-unes de ces séances, je cerne mieux, à travers la variété des récits, les difficultés récurrentes de chaque coach.

Les difficultés rencontrées comportent trois dimensions : l'individuel, l'organisationnel et les relations qui se tissent entre les deux.

S'agit-il de thèmes qui ont trait, au parcours personnel du coach, à son âge, à son sexe ? S'agit-il de questions plus psychologiques concernant par exemple sa confiance en lui-même ou encore sa maturité émotionnelle ? S'agit-il de problématiques liées à des dimensions

institutionnelles ? ou encore liées à son rapport à l'autorité ou à des valeurs plus ou moins assumées en tant que coach ?

Ces éléments parmi d'autres me servent d'appui pour articuler la compréhension que j'ai du travail du coach avec ma propre représentation d'un travail d'accompagnement qui repose sur une écoute clinique du sujet et du fonctionnement de l'organisation dans laquelle il évolue.

Ou encore, pour dire les choses autrement, j'insisterai sur le fait que le travail porte sur les questions suivantes :

- Comment permettre au coach *de se décentrer*, d'ouvrir son champ de réflexion et de représentations afin de mobiliser ses propres ressources ?
- Comment l'aider à questionner *l'environnement* pour resituer le travail dans son contexte ?
- Comment favoriser *l'appropriation* d'un questionnement psychosociologique afin qu'il intègre une démarche analogue auprès de celui qu'il coach, qu'il développe une démarche éthique qui l'« *oblige (le sujet) à prendre conscience de ce qu'il fait, à se questionner sur le bien-fondé de ses dires et de ses actes, à écouter son « for-intérieur* ». (Enriquez, 2001)

Lorsqu'il s'agit de coaches-consultants en management, c'est sur un mouvement, sur un changement de place ou de posture que l'accent est mis, sur le passage d'une *posture d'expert* qui privilégie les outils et les techniques, qui préconise des solutions vers une *posture d'analyste des conduites professionnelles*, qui interroge plus largement le système de management. Ce passage nécessite de prendre du temps pour étudier, interroger, appréhender la complexité.

Mais la connaissance du métier, de la spécificité des produits ou des services de l'entreprise pour laquelle le coach travaille, représente aussi un atout important. Cette connaissance va l'aider à mieux comprendre le système de management dans lequel se débat le manager. Ce n'est pas forcément indispensable, mais la proximité idéologique ou de motivations que la personne ressent pour le secteur d'activités du manager, constitue, selon moi, un élément très important.

COMMENT PRENDRE EN COMPTE CES DIFFERENTS NIVEAUX D'ACCOMPAGNEMENT EN SUPERVISION ?

Le coach parle de sa pratique, le matériel est présenté oralement, et le travail porte sur les représentations. Le travail s'inscrit dans un processus de compréhension et d'élaboration des conflits « *inhérents au sujet individuel ou social* » comme le définit Ganguilhem ; il vise la réflexion sur la pratique et concerne à la fois le coach, le superviseur, et leurs interactions.

Considérons l'exemple d'Alice, qui coach un haut fonctionnaire d'une trentaine d'années, qu'elle qualifie de « fou du travail ». Il dit lors de son premier entretien : « *moi je n'ai pas de problème, mais je n'ai personne avec qui discuter, j'ai juste besoin de parler pour garder un certain recul* ». Pour être sûr d'être compris, il remet à Alice des masses de documents à étudier, et la fois suivante, il s'assure qu'elle les a bien travaillés. « *Je sers*, dit Alice, *à montrer qu'on a besoin d'un coach quand on est brillant, surtout je sens que je ne dois pas me focaliser sur des problèmes, mais lui renvoyer une image de réussite, l'image de quelqu'un qui est en phase ascendante, c'est bon pour lui et pour le cabinet conseil, cela permet de générer de l'activité* ». Elle poursuit par : « *Cela m'est insupportable, mais ça me repose en même temps* ».

Comment s'est travaillé ce côté « *insupportable qui repose en même temps* » ? Par le maintien en supervision d'un espace de parole qui a permis à Alice d'accepter et de reconnaître que se développe en elle un discours de rejet, une réaction à un vécu insupportable, qui lui a permis aussi d'explorer ce que recouvre cet insupportable, à savoir du vide et de l'angoisse. Mais

Alice a aussi pu explorer ce qui, dit-elle, la repose en même temps, à savoir le fait de lâcher prise, de ne pas se sentir contrainte de faire la preuve de sa compétence et de ne pas avoir à rendre des comptes.

Questionner *le sens du travail*, explorer ses sentiments à la fois dans cette action de coaching et en supervision, ont conduit Alice à se poser la question d'une éventuelle fin de mission. En effet, Alice a pris conscience avec le travail de supervision que la relation induite par le coaché a renforcé l'image narcissique de celui-ci, que cela le satisfaisait et qu'il n'était pas accessible à autre chose. Au cours d'un entretien tripartite entre le commanditaire parisien, le haut fonctionnaire et Alice, il a été convenu que l'action avait atteint l'objectif escompté, et que le terme du contrat était atteint.

Dans ces démarches, *la posture personnelle du superviseur* est aussi importante. Il travaille avec ses savoir-faire professionnels, ses limites et la ligne de conduite personnelle, l'éthique qu'il s'est construite progressivement à partir de son expérience en situation, « *dans une mise en dialectique de l'action et du sujet.* » (Vial, 2005)

Il est important que le superviseur devienne plus conscient, qu'il identifie et qu'il s'efforce de faire au mieux avec ses propres sentiments, ses émotions et ses modes d'intervention, qu'il garde une forme d'enthousiasme et qu'il dédramatise. Ce sont autant d'éléments qui vont faciliter ce travail. On peut reprendre à ce sujet les propos de Mireille Cifali (1994), « Ce n'est pas l'absence de sentiments qui est signe d'une bonne technique, mais plutôt que les émotions donnent lieu à un travail de repérage.... Chacun est responsable de sa subjectivité. Inutile de la cacher sous le masque d'une objectivité technique».

EN QUOI LA SUPERVISION INTERESSE-T-ELLE LA PSYCHOSOCIOLOGIE CLINIQUE?

Le Vocabulaire de Psychosociologie, (2002) fait référence aux groupes de supervision et aux lieux de supervision notamment dans différents articles, sur les « groupes » (Aymard), sur « l'analyse des pratiques » (Lévy), ou encore sur le thème de l' « implication » (Amado).

La pratique de la supervision y apparaît inspirée de la psychanalyse et des groupes Balint, mais, « en raison de la complexité des variables en jeu, un psychanalyste ne peut à lui seul faire l'affaire comme superviseur au risque de mettre l'accent sur les seules dimensions pulsionnelles et fantasmatiques des intervenants » (Amado). « La supervision idéale, poursuit l'auteur, devrait intégrer des représentants des diverses dimensions en jeu (psychologique, économique, organisationnelle, culturelle, etc...) »

Dans une orientation psychosociologique, la supervision apparaît spécifique justement parce qu'elle travaille à l'intersection de plusieurs disciplines, sur les liens entre des dimensions institutionnelles, professionnelles et personnelles.

La supervision de coaches permet de mettre en place un *dispositif de communication interactif*. Ce dispositif repose sur un contrat qui rend la parole et l'écoute possibles de part et d'autre ; la mise en place d'un tel lieu est une caractéristique de production de savoir. Ce travail sollicite une pluralité de registres qui sont souvent imbriqués les uns aux autres et qui émergent selon un ordre imprévisible. On peut ainsi, par exemple, explorer le champ de l'organisation, de ses structures, de son fonctionnement, le registre des communications interpersonnelles, les relations de pouvoir, ou des questions plus existentielles.

Enfin, ce travail s'appuie sur une posture ouverte, où la validation de toute interprétation ne peut être donnée que par le supervisé.

La position d'écoute questionnante, l'aide à l'explicitation de la pratique par une verbalisation approfondie et une analyse qui prend en compte le point de vue subjectif, provoque souvent, dans un premier temps, chez le coach-supervisé de l'étonnement, voire une certaine

déstabilisation. Cette étape une fois dépassée, la relation de supervision se développe dans une réciprocité de reconnaissance, de solidarité et d'élaboration intellectuelle, entre une parole qui s'énonce et une pensée qui s'élabore.

Exercer une fonction de supervision présente un *caractère provisoire* ; c'est occuper une place de tiers et de transition « entre » : entre deux histoires et deux temporalités, celles du coach et celles de la personne coachée. L'existence de la supervision assure le maintien d'un cadre professionnel même s'il arrive au superviseur d'accueillir parfois des éléments hors champ.

Evoquer le caractère provisoire de la supervision, c'est parler de sa fin.

La fin dont il s'agit est la fin du travail amorcé dans la relation de supervision, une fin qui ne se décrète pas, ne s'évalue pas, ne se monnaie pas. L'expérience de la séparation, du deuil est posée d'emblée dans la situation, dès la première rencontre. Elle permet de travailler l'altérité. Dans l'article « Conflit » du Vocabulaire de Psychosociologie, les auteurs écrivent : « *Le psychosociologue aura fait son travail s'il a accru la capacité des personnes avec qui il travaille d'être à même de s'interroger, de se confronter à leur finitude et au travail de deuil nécessaire, « d'affronter debout l'abîme », suivant la belle expression de Castoriadis.* » (Garcia de Araujo et Carreiro, 2002)

Les actions que les coaches accompagnent se terminent au terme de chaque contrat, mais toutefois, pour le superviseur, le contrat peut être « glissant » dans une institution, renouvelé sur plusieurs années, avec un même coach ou avec plusieurs coaches. Autrement dit, le travail se déroule selon une *double temporalité* : un temps qui peut paraître très court en ce qui concerne la supervision de chaque action de coaching, mais un temps qui prend de la consistance dans la durée puisque la supervision d'un même coach dure deux à trois ans.

La nature du travail peut dans ce cas se transformer, l'action de supervision faisant retour sur l'institution.

Ainsi, par exemple, dans un cabinet conseil, je supervisais régulièrement cinq ou six coaches qui eux intervenaient auprès d'entreprises différentes. Les supervisions ont porté sur des thèmes très variés mais progressivement les coaches ont ouvert leurs champs d'investigation et exploré des domaines qu'ils ne s'autorisaient pas à questionner, notamment les orientations politiques, les dimensions institutionnelles ou les enjeux personnels du coaché.

De façon parallèle, ils se sont interrogés sur le sens de leurs conduites, sur leurs relations avec leurs clients, ils ont exploré de nouveaux référents, ne travaillant plus seulement centrés sur les personnes, mais sur les processus, et sur une question permanente, celle du sens de ce qui se dit et de la façon dont cela s'exprime.

De façon réflexive, ces mêmes questions se sont posées aux coaches eux-mêmes dans leur propre rapport avec le cabinet-conseil. Après avoir eu un échange entre eux, en dehors de ma présence, les coaches ont décidé d'en parler à leur direction. Le directeur a accepté et m'a contactée pour participer, m'a-t-il dit, à « *une réflexion sur la supervision et ses effets* ». Cette demi-journée a porté sur divers aspects comme l'autonomie des consultants-coaches et les critères d'évaluation de leurs missions.

Elle a été suivie d'un arrêt brusque du contrat de supervision et d'une mise en place de groupes de soutien sous la forme du co-conseil. Huit mois plus tard, le directeur me confiait de nouveau la supervision de plusieurs coaches, en m'apprenant qu'un séminaire avait réuni entre temps l'ensemble des consultants et de la direction, qui avait permis de vivre « *une bonne régulation* ».

Cet exemple nous montre comment la supervision peut introduire de la régulation. Dans ce cas, les retombées sont au niveau des changements de comportements que les coaches introduisent dans la structure qui les emploie, ce qui entraîne une plus grande fluidité sur le système qui par là même peut s'assouplir.

Notons que cet exemple présente un *caractère assez exceptionnel*. Mais il ne faut pas trop rêver ; si les consultants ont pu vivre ce désordre et cette transformation, c'est parce qu'ils sont au sein d'un cabinet-conseil qui développe des axes de recherches en Sciences sociales. Ils ont pu agir là ce qu'ils ne peuvent pas mettre en place dans les organisations pour les personnes qu'ils coachent.

Par ces différents aspects, la supervision des coaches intéresse la psychosociologie clinique en développant au cœur de sa pratique des exigences critiques, et en gardant à l'esprit, telle une ligne de conduite, la « triade éthique » défendue par Ricoeur (1990): souci de soi, de l'autre et des institutions.

Références bibliographiques

- AMADO, G. 2002. Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Revue Le Changement social* n°7 L'Harmattan
- AMADO, G. 2002. Implication, in *Vocabulaire de Psychosociologie*, érès
- ARNAUD, G. 2000. L'accompagnement individualisé du manager. Réflexions sur un coaching d'inspiration psychanalytique. *Revue Psychologie du travail et des Organisations* vol 5
- AYMARD, A. 2002. Groupes, in *Vocabulaire de Psychosociologie*, érès
- BLANCHARD-LAVILLE, C. ; FABLET, D. 2000. *Analyser les pratiques professionnelles* L'Harmattan
- CIFALI, M. 1994. *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*, PUF
- CLOT, Y. 31 mars 2006. *Conférence sur la clinique de l'activité*, INETOP
- DELIVRE, F. 2002. *Le métier de coach*, Ed d'Organisations
- DUBOST, J. 1987. *L'Intervention psychosociologique* PUF
- ENRIQUEZ, E. 2001. L'éthique de l'intervenant, in *La sociologie et l'intervention* VRANCKEN, D. ; OLGIERD, K. De Boeck Université
- GARCIA DE ARAUJO, J. N. ; CARRETEIRO, T.C. 2002. Conflit, in *Vocabulaire de Psychosociologie*, érès
- LEVY, A. 2002. Analyse des pratiques, in *Vocabulaire de Psychosociologie*, érès
- PAGES, M. 1970. *L'Orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale* Dunod
- HIGY-LANG, C. ; GELLMAN, C. 2001. *Le coaching*, Ed d'Organisations
- RICOEUR, P. 1990. *Soi-même comme un autre*, Seuil
- VIAL, M. 2005 *Se professionnaliser, c'est aussi travailler les valeurs professionnelles*, Soins Cadres N°53,

Résumé

Les nouveaux modes de management, les structures matricielles ou les fonctionnements en projets transverses, responsabilisent plus les managers, qui évoquent souvent leur « stress ». Pour y pallier, les entreprises font appel à des coaches. Ainsi, des demandes d'actions individualisées, provenant de dirigeants, de chefs de projets, de responsables de services, regroupées sous le vocable de coaching se multiplient depuis quelques années. La formation des coaches s'est développée, avec comme corollaire leur supervision.

Mais qui sont ces coaches, quelles demandes leur sont adressées, comment les traitent-ils, pourquoi et à quel moment font-ils eux-mêmes appel à un superviseur, telles sont les questions qui se posent à nous.

L'article relate, à travers des exemples, une pratique de supervision. Il permet de repérer les points essentiels et les registres d'analyse sur lesquels porte ce travail, à l'intersection de

plusieurs disciplines, sur les liens notamment entre des dimensions institutionnelles, professionnelles et personnelles.

Dans une orientation de psychosociologie clinique, la supervision des coaches apparaît comme un lieu spécifique pour entendre la souffrance, aider les responsables à déculpabiliser et à réintroduire du collectif en recréant des formes de travail avec plus de solidarité et de coopération. Un rôle à tenir pour les psychosociologues !

Mots-Clés

supervision, représentations, coach, réflexivité, système, résonance affective, managers, écoute clinique, organisation, pluralité des registres, communication interactive.

Abstract

New management methods, matrix structures and operating in transversal projects make managers take on new responsibilities. As a result they more and more often state that they experience stress. This leads companies to resort to coaches.

Indeed, over the past years executives, project managers or division heads have frequently asked for individual help coming under the general heading of coaching. Training coaches has developed and consequently brought the need for supervising coaches.

Who are these coaches? What is expected from them? How do they come up to these expectations? Why and at what stage do coaches in their turn look for supervision? These are the questions we ask ourselves.

The present article describes several examples of supervisory practices. It identifies the main points and the grid of analysis on which this work is grounded, being at the crossroads of several fields of knowledge, focusing on the links between institutional, professional and personal dimensions.

Approached through clinical psycho-sociology, supervising coaches ideally helps to lend an ear to suffering and allows executives to get rid of their guilt. It also helps to reintroduce collective functioning by recreating work structures incorporating more solidarity and cooperation. Psycho-sociologists have a role ready for them!

Keywords

Supervision, representation, coaching, reflexivity, system, affective resonance, manager, clinical listening, organization, plurality of registers, interactive communication