

## Le Passage du Coaching à la Supervision

### Un changement de position dans le système

Le passage du coaching à la supervision est un peu comme une entrée dans la sagesse. Sage nous l'étions en tant que coach, mais soumis à de multiples pressions : satisfaction du client, du coaché, injonction de performance, enjeux commerciaux... Nous avons une position comparable à celle de l'entraîneur, en recul du match et en même temps impliqué dans sa réussite, et engagé émotionnellement dans les relations avec les joueurs.

Ces attentes et cette implication sont susceptibles en coaching de nous faire dériver de nos ancrages : excès d'implication, transfert négatif face à un client résistant, sortie de la posture, sortie du cadre... Autant de difficultés qui font du coaching un métier unique, toujours sur un fil, entre lien, cadre et contexte.

Devenir superviseur c'est résolument s'éloigner du match et accepter d'agir en **aveugle clairvoyant**, sans rien connaître des joueurs ni du terrain, en s'appuyant sur le récit du supervisé et sur les matériaux qui émergent dans la séance.

C'est aussi prendre conscience que l'on continue à avoir un impact, de plus loin et plus large, comme, en optique, un **faisceau lumineux** : le travail du superviseur, à travers la conscience qu'il co-crée avec le supervisé, les permissions qu'il induit et les protections qu'il apporte, diffuse une énergie libérée et subtile qui redescend jusqu'au coaché et son système environnant.

### Un cadre de parité

Comme en coaching, le cadre est un élément central en supervision, qui permet la sécurité et l'expression du supervisé, et préserve la fonction de cet espace de parole.

Le **cadre spécifique** de la supervision va fonder une **relation de parité** : comme deux compagnons de route, superviseur et supervisé vont partager des instants de leur métier commun. Cette parité appelle une coopération et une complicité opérationnelle, et s'incarne particulièrement dans la co-élaboration d'hypothèses sur les situations de coaching, pour trouver des voies de résolution.

Cette réflexion entre deux pairs va se porter tout d'abord sur un **objet de travail** le plus souvent **extérieur** au supervisé : celui-ci vient pour partager des situations vécues avec ses clients. Le coach apprenant la supervision, animé par ses réflexes professionnels, peut alors avoir envie de faire travailler le supervisé directement sur lui-même, comme en coaching. Mais le coach ne vient pas avec une demande de changement sur lui-même ; il vient pour partager des difficultés et les résoudre. La supervision répond ainsi à une **dynamique de besoins**, tandis que le coaching - lorsqu'il est souhaité par le coaché - s'inscrit dans une dynamique du désir.

C'est souvent indirectement que le travail sur la pratique produit, dans un deuxième temps, un retour à lui-même pour le coach, et un **développement de son identité professionnelle**, qui est une **finalité** importante de la supervision.

En supervision le cadre est par ailleurs une pièce maîtresse pour permettre la **mise en acte des phénomènes relationnels**. Isabelle Laplante et Nicolas de Beer indiquent ainsi que « *le cadre fournit à*

*la scène de supervision son armature, sa solidité, sa structure, sa cohérence », et qu'il a pour fonction de « soutenir les possibilités d'action dans la scène de supervision »<sup>1</sup>.*

Dans la supervision individuelle comme collective, la clarté des principes de fonctionnement et des limites, permettent aux processus parallèles de se révéler, fournissant un matériau précieux de résolution des difficultés du coach.

### **Une dynamique temporelle duelle**

Le passage du coaching à la supervision entraîne un rapport au temps nouveau : il s'agit de construire une **relation de long-terme** qui est aussi un espace-temps spécifique. Ce voyage sur plusieurs années, en individuel ou en collectif, n'a pas de destination connue au départ, simplement des directions de travail, explicitées souvent annuellement, des attentes qui correspondent à un chemin de développement. Pour le superviseur apprenant, c'est quitter la logique d'objectifs court et moyen terme, s'en affranchir, pour donner un véritable espace de liberté au supervisé : liberté d'aborder ce qu'il souhaite, sans contrainte de performance, au-delà de son propre souci de progression.

Parallèlement, une deuxième dynamique temporelle s'inscrit à **court terme** : il s'agit à chaque séance de permettre la résolution en 20 à 45 mn d'une problématique donnée, qui cherche des réponses, des pistes nouvelles de compréhension et d'intervention. Ce rythme particulier de la séance de supervision est aussi influencé par la séniorité du supervisé : plus celui-ci est aguerri et riche d'un travail thérapeutique, plus le superviseur peut lui adresser des questions sans détour pour débusquer ses freins.

A la manière d'**affluents qui rejoignent une rivière**, les sujets de chaque séance alimenteront ainsi au fil de l'eau les thématiques de moyen-long terme.

### **Une nouvelle posture**

En lien avec la relation de parité et cette dynamique de long-terme, en supervision une nouvelle posture est à construire.

En coaching la posture est basse sur le contenu, haute sur le cadre. En supervision la posture, également haute sur le cadre, varie selon les besoins. La **posture basse** permet au superviseur de laisser la place au supervisé pour élaborer, réfléchir par lui-même, à ce qu'il pense de son coaché, à ce qu'il imagine de sa situation. Bien souvent cet espace de tranquillité permet une exploration plus profonde chez le supervisé : analyser ses projections sur le coaché en lien avec une figure de son histoire, débusquer une blessure ancienne réveillée par la problématique du coaché, identifier ses schémas activés par le système client.

Ensuite la **co-élaboration** entre superviseur et supervisé est au cœur : cette mise en commun de perceptions de la problématique, et d'hypothèses de compréhension : sur le client, son système, sur le coach lui-même et sa relation à son client... Cette co-élaboration entre les deux protagonistes est une co-création de conscience supplémentaire, par le coach qui dispose d'une matière vivante, et par le superviseur qui visualise, imagine et ressent.

---

<sup>1</sup> « Le Grand Livre de la Supervision » chapitre 10 : « C'est la marge qui tient la page », la question du cadre en supervision, de Nicolas de Beer et Isabelle Laplante.

Enfin la **posture haute** fait partie intégrante de la supervision. En premier lieu, le superviseur pose et maintient le cadre de la supervision, qui assure la sécurité et l'expression du supervisé, et la mise en acte des phénomènes relationnels.

Par ailleurs le superviseur apporte ses cadres de référence professionnels et personnels, à travers ses apports d'hypothèses, ses éclairages théoriques. Il peut suggérer des façons d'intervenir, en fonction du niveau d'expérience du supervisé, et partager son expérience. Il confronte également les attitudes qu'il perçoit comme nocives, les dérives au regard de la déontologie, pointe les risques pour le coaché ou le système environnant. Passer du coaching à la supervision c'est oser intervenir davantage, et représenter une **autorité de compétence**, tout en faisant d'abord réfléchir le supervisé, et en **faisant acte de confiance** vis-à-vis de lui : il saura faire, parce qu'il est compétent, et parce qu'il a comme appui la relation avec son client.

Ainsi la posture du Superviseur se trouve-t-elle au carrefour d'un Triangle de Penrose, figure mathématique impossible à matérialiser, qui ne peut être que pensée et vécue : un triangle qui relie **parité, empathie et autorité**. C'est un chemin identitaire et pratique pour le coach que de trouver comment incarner et articuler ces trois polarités de la posture.

### **Le développement du regard méta**

Dans le cadre de cette nouvelle posture, il va s'opérer pour le superviseur apprenant un **déplacement du regard** : son attention va se porter de plus en plus sur le processus. La fonction d'observation du superviseur est essentielle : observation des phénomènes relationnels dans la séance et de ce qu'ils génèrent chez lui.

Il va ainsi remarquer que le coach s'est mis à parler très rapidement depuis qu'il parle de ce client qui ne se pose jamais, et qu'il ressent quelque chose en lui qui l'opresse. Ou encore va-t-il se surprendre à devenir lui-même contrôlant vis-à-vis d'un supervisé, en lui adressant une série de questions en rafale, tandis que le supervisé est venu interroger le besoin de contrôle qu'il ressent vis-à-vis de son coaché...

Dans ces deux cas un phénomène est agi dans la relation, par le supervisé ou le superviseur. Ce phénomène reproduit la problématique du client final, qui se joue dans l'espace du coaching, puis se reflète dans la séance de supervision.

Détecter ces reflets systémiques demande au superviseur d'être attentif aux signaux faibles et forts dans la séance. La mise en mot de ces observations va lui permettre de faire une **intervention méta**, sur le processus : il va pouvoir faire réfléchir le supervisé à ce qui se passe dans la relation de coaching et pour son client, à partir de ce qui se passe dans **l'ici et maintenant** de la supervision.

### **Une attention indispensable aux émotions et un accueil de la vulnérabilité**

En coaching, les écoles et pratiques sont multiples : coaching opérationnel, humaniste, systémique, analytique, coaching d'équipe, interculturel ou d'organisation... La place donnée aux émotions par le coach varie en fonction de son style de pratique et de son bagage de développement personnel. Pourtant la capacité du coach à s'engager émotionnellement suffisamment dans la relation à son client, ainsi que la place laissée à l'expression des émotions du coaché, favoriseront le changement, même si les émotions restent partiellement exploitées.

En supervision, l'intervenant accueille et aborde pleinement les émotions, pour **prendre soin du coach**, - dimension importante en coaching aussi -, et comme matériau de compréhension. Cela lui demande d'être en contact avec les siennes, et ses sensations corporelles, et de capter les émotions qu'il détecte chez le supervisé. Il utilise aussi l'accès à son imagerie intérieure : images, fantasmes, associations, et s'autorise à verbaliser ce qui lui paraît utile pour le travail. C'est la **fonction de caisse de résonance** du superviseur : celui-ci reçoit la dimension émotionnelle et énergétique en provenance du supervisé et du système client, qui est révélatrice si elle est explicitée, et sert de matériau pour co-élaborer des hypothèses.

Cela signifie pour le superviseur d'accepter suffisamment sa vulnérabilité et d'agir en « **guérisseur blessé** », expression de Gustav Jung utilisée en 1961 pour décrire l'importance du chemin de l'accompagnant, qui ayant été blessé lui-même apportera une puissance issue de sa vulnérabilité :

*« C'est sa propre blessure qui donne la mesure de son pouvoir de guérison ». Gustav Jung.*

Ressentir c'est en effet souvent prendre le risque d'entrer en contact avec des blessures anciennes, qui si elles sont surmontées, apporteront une sensibilité précieuse et une permission pour le supervisé d'accéder à la sienne.

### **Une géographie plus vaste, une topologie complexe**

Du coaching à la supervision, le **champ de vision s'élargit**. C'est souvent dans la largeur des sujets que le superviseur travaille, observant les éléments du système à prendre en compte ou exerçant une influence sur le coaché et le supervisé. Ainsi une entreprise marquée par une série d'actes maltraitants pourra voir sa culture entière évoluer, de façon défensive, vers une complaisance managériale, sous-tendue par de la peur. Un coaching managérial se déroulant dans ce contexte, ayant pour objectif le développement pour un manager de sa capacité de feed-back, devra pouvoir être examiné à la lumière de ce contexte plus large. Qu'est-ce que signifie la demande du manager de savoir faire du feed-back, et la demande de l'entreprise pour ce coaching, dans ce contexte ? C'est bien souvent le superviseur qui par son rôle de **vigie systémique** veillera à faire réfléchir le supervisé au système dans lequel il intervient.

Poursuivant cet exemple, on pourrait imaginer que le coach s'enferme avec son client dans une approche uniquement clinique, tournée vers l'histoire de la personne, - « que signifie le fait de dire les choses dans votre trajectoire personnelle ? » -, tandis que la problématique systémique paraît dominante. La **lecture intrapersonnelle** restera éclairante, car bien souvent différents niveaux se jouent en même temps. Le superviseur invite ainsi à un **regard pluriel et intégratif**, seul capable d'aborder la complexité humaine, individuelle et collective, et d'éviter pour le coach le phénomène de réductionnisme causal.

Jean-Michel Fourcade évoque à cet égard la nécessité pour le superviseur de « *faire coexister, accueillir et mettre en relation dans son espace psychique et méthodologique interne des systèmes théoriques et pratiques différents* ».

Ce regard pluriel du superviseur est aussi une **forme d'humilité**, et d'ouverture au monde, à laquelle Voltaire nous invitait déjà dans *Micromégas* : à la fin de son récit aux savants humains, *Micromégas* leur offre un livre censé contenir la vérité ultime. Lorsqu'ils l'ouvrent, le livre est totalement blanc, symbolisant les limites de la connaissance humaine.

Le coach passant à la supervision est amené à sortir de ses rails habituels, - parfois déjà intégratifs -, pour prendre de la hauteur et envisager plusieurs lectures des situations. Pour cela il aura à intégrer à

l'intérieur de lui de nouveaux référentiels et élargir sa palette, de manière à pouvoir observer les différentes aspérités du terrain apporté par le supervisé, et apporter tour à tour **plus de profondeur ou d'étendue**.

### **Du coaching à la supervision : une élévation**

Enfin, devenir superviseur est une élévation : accompagner plus que jamais à **partir de son être**, et progresser dans l'acceptation de la différence : respecter infiniment le style du coach, sa façon de penser, sa personne.

C'est aussi s'élever à une plus forte **responsabilité** : viser la transmission d'un métier, assurer sa pérennité et son évolution dans des conditions éthiques, protectrices des personnes et des organisations.

Maintenir et faire vivre un cadre déontologique, en particulier, c'est protéger et questionner les limites d'une pratique professionnelle relationnelle, qui prend sens au sein d'une société, et n'est pas étrangère à la notion de droits fondamentaux des êtres humains, comme la dignité, la sécurité, la liberté, le respect.

Pour le coach qui devient superviseur il y a donc une dimension politique - au sens de la philosophie antique - et philosophique dans ce chemin d'évolution, qui seront passionnantes à conscientiser.

Violaine Isaac  
Superviseure  
Formatrice au coaching et à la supervision  
Responsable pédagogique du Programme  
de formation à la Supervision de l'IFOD-CIE