

La Supervision, un révélateur des phénomènes intrapersonnels et systémiques

La séance de supervision, un moment précieux pour le coach

La séance de supervision est un moment suspendu. Un temps de recul et de retrait de l'accompagnement, pour mieux y revenir.

Pour le coach, partager son vécu d'un accompagnement, ses difficultés, à l'ombre de tout jugement, nommer la façon dont le client le touche, le désarçonne ou l'agace, lui permet de reprendre de la distance et de comprendre ce qui se joue.

Stéphane, un coach expérimenté, vient en supervision pour parler d'un nouveau coaching, qui semble se présenter à lui par la face Nord. Après 2 séances avec son client, un jeune Directeur commercial prénommé Bruno, Stéphane s'agace que son coaché ne semble pas outillé pour piloter son activité, hautement stratégique, alors que l'entreprise traverse une phase difficile économiquement. Stéphane prend conscience qu'il est rentré petit à petit dans une posture de sachant, ayant fait à chaque séance des apports de méthode, que son client prend volontiers. Mais c'est un tonneau des Danaïdes. Il y aurait beaucoup à transmettre à ce Directeur Commercial, et Stéphane sait qu'il n'est pas mandaté pour cela. Cette PME du secteur agro-alimentaire, a toujours fonctionné avec peu de processus et d'outils, et se trouve effectivement aujourd'hui face à la nécessité de se structurer davantage pour poursuivre son développement.

Les effets de la séance de supervision

Au cours de cette séance de supervision, Stéphane réalise qu'il est dans une phase de sa vie professionnelle, en fin de carrière, dans laquelle il a envie de transmettre, de faire bénéficier de son expérience passée de formateur dans le domaine commercial. Cette dynamique personnelle contribue à lui donner un projet pour son client : faire réussir Bruno commercialement. La séance va lui permettre d'en prendre conscience et de lâcher prise sur la progression opérationnelle qu'il cherche à obtenir de son client. Carl Rogers, un des pères de la psychologie humaniste, nous dit à cet égard : « On ne peut pas vouloir pour autrui ; on ne peut que l'accompagner dans son propre vouloir. »

Revenir à la personne du coach, au processus identitaire qui se déroule chez lui, en parallèle, est une composante importante de la supervision. Elle permet de répondre au long cours à cette question : « quel accompagnant je deviens, et qu'est-ce que je poursuis en accompagnant ».

Libéré de son projet pour son client, Stéphane va revenir à la demande de Bruno, qui est en réalité relationnelle : il souhaite pouvoir mieux s'affirmer face à son patron, et développer son leadership : c'est son chemin pour progresser.

La Superviseuse émettra également une hypothèse de processus parallèle à cet endroit : le coaché vient s'en remettre aux apports du coach, comme il le fait avec son patron, dans l'espoir, inconscient, que le coach révèle le phénomène et le mette en travail. Cette hypothèse résonnera pour Stéphane, qui l'exploitera : il se repositionnera dans sa posture de coach et partagera avec Bruno ce qu'il observe dans leur relation, par une métacommunication. Bruno pourra ainsi prendre conscience de ce qu'il reproduit dans la séance de coaching, et du pouvoir qu'il a entre ses mains de se positionner autrement dans la relation à sa hiérarchie.

On voit dans cet exemple de quelle façon, ici, la dynamique intrapersonnelle du coach et la dynamique systémique du coaché, se rencontrent dans un phénomène à révéler.

Pour le superviseur une connexion à soi et à l'autre, parfois au monde, fertile pour le coach

La séance de supervision est pour le superviseur un moment d'« amitié philosophique », comme le dit Reine-Marie Halbout, un temps de connexion à l'autre, mais aussi à soi, et souvent à du « plus grand que nous ». Dès le début du récit par le coach, la superviseure est traversée par l'énergie du système coach-coaché. Elle écoute le supervisé attentivement, ses mots, son intonation, laisse son imagination vagabonder, et écoute ce qu'il se passe en elle en même temps. Dans cet exemple avec Stéphane, la superviseure est traversée par une pulsion de contrôle sur le supervisé, par du jugement, subtile, de son travail, et également par une tristesse qui s'installe en elle. Une image également lui vient à l'esprit : celle d'une tribu d'Amérique centrale, encore primitive, et d'un inconnu qui vient lui rendre visite et s'étonne que cette communauté mange encore par terre, puis leur conseille de manger sur une table... Est-ce une voie pertinente pour eux ? Cette image révèle par une symbolique ancestrale la projection de Stéphane sur la situation de cette entreprise. Le superviseur fait ainsi caisse de résonance : les émotions et les images qui le traversent révèlent le vécu et la vision du coach de son accompagnement.

La libération d'une énergie pour le coach et par ricochet pour le client

Identifiant ces résonances (émotions, pulsion, image), - notion chère à Mony Elkaïm -, la superviseure va les restituer à Stéphane, dans la deuxième partie de la séance de supervision, pour l'aider à prendre conscience de ce qui se passe pour lui. Stéphane y reconnaît sa propre pulsion de contrôle sur son client, son besoin d'enseigner à son client la bonne manière de faire, et son désir de transmission, à l'orée de son deuil professionnel, ce qui va lui permettre de lâcher prise et de mieux répondre au besoin de son client. Il va pouvoir aussi contacter la tristesse qu'il éprouve à l'idée de clore son activité. Il fera en écho l'hypothèse que Bruno est peut-être lui aussi au seuil d'un deuil à réaliser, dans son rôle de direction, celui de l'opérationnel.

Dans sa séance suivante avec Bruno, Stéphane aura changé un petit rien, qui fera tout : il permettra à Bruno d'être écouté dans son désir de grandir et d'impacter son entreprise.

On voit ainsi de quelle manière les phénomènes intrapersonnels et systémiques remontent jusque dans la séance de supervision, puis une fois dénoués par la mise en mot, redescendent en retour jusqu'au client dans son système, lui libérant une énergie nouvelle.

Qu'est-ce que cela dit du système de cette entreprise?

Cette entreprise subit les pressions d'un marché devenu plus concurrentiel. Sa culture artisanale a besoin d'évoluer vers un fonctionnement plus industriel. L'entreprise est dans une tension culturelle : son cadre de référence, qui recouvre ses croyances profondes et ses valeurs, craint d'être bousculé. Le rôle de ce Directeur commercial se trouve à ce point de bascule entre passé et futur de l'entreprise. La conflictualité présente dans la culture (nécessité de se structurer mais peur de perdre son ADN, son identité, dans cette transformation), que l'on qualifierait d'impasse en Analyse Transactionnelle, se loge chez Bruno, intériorisée, et probablement chez chacun des collaborateurs de cette entreprise. En conséquence Bruno ne voit pas encore les ressources en lui et va chercher des recettes à l'extérieur, auprès de son patron, auprès de son coach, au lieu de réfléchir à son rôle et ce qu'il incarne aujourd'hui dans son entreprise, et à comment il veut se positionner dans ce moment de changement. Pourtant il en a le désir, il a engagé ce coaching pour cela, et il va y parvenir.

La mise en place d'un coaching correspond souvent à une tentative de la culture de résoudre des tensions, - au sens de l'approche tensionnelle et systémique de Jacques Moreau en Analyse

Transactionnelle -, une conflictualité fréquente en phase de transformation stratégique. Le coaching d'un acteur clé de l'entreprise est un premier espace de parole pour l'élaborer. Il est probable que le nouveau dialogue que Bruno va entamer avec son patron grâce au coaching, aboutira à une réflexion plus large, collective, indispensable pour réussir, autour des questions suivantes « qui devenons-nous dans cette transformation, la souhaitons-nous, quels seront toujours nos fondements, quelles sont nos ressources, que sommes-nous prêts à faire évoluer pour gagner de nouvelles perspectives ».

La séance de supervision est souvent le lieu où se décryptent ces phénomènes plus larges, systémiques, culturels, organisationnels qui impactent le coaché et donnent sens à la problématique qu'il amène en coaching. Le coach, une fois conscient de ces autres dimensions, peut alors choisir de faire travailler son client différemment, par exemple sur sa place et son rôle dans le système.

Ainsi, de la séance de supervision à l'espace du coaching, du coaching au système client, les conflits se dénouent dans un supplément de conscience, au profit d'une croissance de chaque acteur et du système.

Violaine Isaac

Superviseure

Responsable du Cours de formation à la Supervision de l'IFOD-CIE

Octobre 2025