

## Quatre cas de supervision.

Franck Damée – janvier 2015  
www.conjugueursdetalents.com

**La supervision** pour un professionnel de l'accompagnement consiste à bénéficier régulièrement d'un espace d'échanges avec des pairs ou un superviseur plus expérimenté afin de continuer à progresser dans sa pratique, prendre du recul, conserver sa neutralité... Elle permet à la fois de garantir la « qualité » du praticien, de participer à son évolution professionnelle et enfin de le (ré)conforter face aux doutes et à l'incertitude qui l'assaillent. En cela, la supervision est un point de professionnalisation. La supervision est pratiquement une obligation professionnelle pour certains métiers de la relation d'aide (psychologues cliniciens, coachs professionnels...) et d'une manière générale, elle est fortement conseillée aux professionnels régulièrement confrontés à l'expression du mal-être et des difficultés existentielles (risque de burnout).

Qu'est-ce qui se joue concrètement dans la supervision ? Et comment ce processus permet-il une analyse réflexive de l'activité professionnelle ? Les quatre cas présentés ci-après montrent que la supervision ne se limite pas à gérer le phénomène de transfert/contre-transfert. La supervision est un espace de communication dialogique qui permet une co-construction de la compétence et de l'identité professionnelle à un niveau qu'il ne serait pas possible d'atteindre seul. C'est bien parce que supervisé et superviseur interagissent qu'ils trouvent le bon chemin : ni l'un ni l'autre ne pourrait le trouver seul...

**Amélie** est coach indépendante, elle accompagne essentiellement des salariés à la demande de leur entreprise. En supervision, elle évoque le cas d'Alain, un client qui la met mal à l'aise car il semble être sur le registre de la séduction :

- Dès la fin de la première séance, il m'a dit qu'il était content de voir que le courant passait bien et s'est avancé pour me faire la bise... J'ai été surprise et même si j'ai probablement esquissé un geste de recul, je me suis laissée faire.

- Vous ne l'avez pas recadré ?

- Non, j'aurais dû mais j'ai laissé passer cela et depuis, je me laisse grignoter, il digresse souvent pour me poser des questions sur moi et je ne sais pas toujours esquiver. La dernière fois, il m'a même proposé d'aller à un vernissage ensemble, comme il sait que je suis passionnée d'art contemporain. J'ai décliné en disant que je n'avais pas le temps en ce moment... Je me sens dans la position de la grenouille qu'on fait chauffer<sup>1</sup>, plus j'accepte et moins je sais refuser.

- Vous avez pourtant conscience de ce qui se passe... Qu'est-ce qui vous empêche de le recadrer ?

- Je crois que je ne suis pas à l'aise avec ça, peut-être un sentiment de culpabilité.

- Et lui, pourquoi est-il venu vous voir ?

- C'est la clinique pour laquelle il travaille qui a prescrit le coaching... Ce cadre de santé a semblé-t-il du mal à faire respecter son autorité.

- Imaginez que ce qui se joue avec vous dans votre bureau pourrait refléter ce qui se joue dans son service. Que pouvez-vous en faire ?

- Oui mais je ne sais pas s'il tente de séduire ses collègues ou les patientes de son service. Et puis je ne suis pas absolument certaine qu'il tente de me séduire. Il est peut-être comme ça, très affectif mais sans arrière-pensée. Comment savoir ?

- Est-il important de savoir cela ? Ce qui est sûr, c'est que son attitude vous met mal à l'aise. Alors que pouvez-vous en faire ?

- Simplement lui dire, j'imagine... Evoquer les faits objectifs et mon ressenti... Mais en faisant cela, j'aurai l'impression d'essayer de résoudre mon problème et pas le sien.

- Pas si vous lui demandez ensuite si cela résonne avec ce qui se passe dans son service. Dans le meilleur des cas, vous aurez visé juste et vous l'amènerez à s'interroger sur le mode relationnel à adopter au travail, à être attentif au ressenti de ses collaboratrices. Et au minimum, vous aurez au moins restauré un cadre propice à votre travail de coach.

Il y a quatre ans à Lille, **Damien** a créé son cabinet de conseil et l'essentiel de son activité consiste à réaliser des bilans de compétences pour des salariés. L'opacif régional finance la majeure partie du coût de ces bilans mais laisse quelques centaines d'euros à la charge du demandeur. Damien n'est pas à l'aise avec les questions d'argent et il l'admet volontiers. Mais le contexte est de plus en plus concurrentiel et l'opacif régional incite les demandeurs de bilans à rencontrer plusieurs cabinets avant de faire leur choix. Aussi, lorsque Damien sent une personne hésitante à le choisir, il propose souvent de ne pas facturer la quote-part qui lui échoit normalement, et il annonce qu'il ne compte pas son temps et qu'il dépasse

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Allégorie\\_de\\_la\\_grenouille](http://fr.wikipedia.org/wiki/Allégorie_de_la_grenouille)

généralement le cadre contractuel des vingt-quatre heures pour boucler le bilan. Malgré ces gestes « commerciaux », il note qu'il est de moins en moins choisi et ses affaires ne sont pas brillantes. Damien a donc décidé de se faire superviser. Lors de sa première séance, avant même de présenter son objectif de travail, il explique qu'après avoir contacté quatre superviseurs, il a eu bien du mal à choisir à qui faire confiance. Du reste, il m'aura téléphoné pas moins d'une demi-douzaine de fois avant de se décider à prendre rendez-vous. Et quand je lui demande ce qui lui a donné envie de travailler avec moi, il répond que j'ai toujours été ferme et constant dans mes réponses et que cela lui a inspiré confiance. Damien avait pourtant tenté en vain de négocier le tarif de sa supervision.

Une mise en abyme éclairera Damien sur les comportements qui génèrent de la confiance... Et les comportements qui génèrent du doute. Damien prendra conscience qu'annoncer qu'il en donne plus pour moins cher peut être reçu comme une preuve d'inefficacité.

**Angela** est psychologue clinicienne. Dès la fin de ses études il y a une dizaine d'années, elle a intégré un centre hospitalier où elle travaille toujours. Elle y accompagne les malades qui suivent un traitement lourd ou qui sont en fin de vie. Alors qu'elle suit une formation en PNL, Angela doit réaliser un exercice d'application mettant en œuvre les niveaux logiques de Dilts. Son sujet du jour est un coach indépendant, plus âgé qu'elle. Durant la phase de définition d'objectif, Angela se bloque quand son sujet lui annonce qu'il envisage un changement professionnel très important pour lui, à savoir quitter la France pour développer son activité à l'étranger. Le coach a déjà effectué une étude de marché et évalué les risques... Mais il souhaite profiter de cet exercice de projection pour vérifier que tout est OK pour lui une fois le changement engagé. Angela décide rapidement de stopper la séance en arguant que cet objectif ne cadre pas avec l'exercice imposé.

Plus tard, un superviseur du groupe de formation lui fait remarquer que le cas proposé par son sujet était bien calibré pour l'exercice...

- Oui, je m'en rends compte. En fait je crois que je le savais déjà tout à l'heure.
- Alors pourquoi as-tu arrêté la séance ?
- Je ne sais vraiment pas... Je n'ai pas d'explication et ce n'est pas rationnel...
- Alors il faut chercher ailleurs. Qu'as-tu ressenti pendant l'exercice ?
- J'étais paniquée, je me sentais en danger et je ne sais toujours pas pourquoi...
- Qu'est-ce qui pouvait représenter un danger ? Le déroulé technique de l'exercice ? Ton sujet ? Le contenu qu'il te proposait ?
- Oui c'est ça. Je crois que je me suis imaginée avec son objectif de tout plaquer comme ça pour partir à l'étranger. C'est fou ! Je crois que je me suis retenue de lui dire que c'est bien trop risqué.

Le débriefing met en évidence que la demande du sujet heurte les valeurs d'Angela, le risque professionnel et le changement de classe envisagé par le coach indépendant ne sont tout simplement pas acceptables pour la psychologue qui a choisi une carrière plus sécurisée.

**Francine** est coach interne pour une grande entreprise. A l'origine, elle était commerciale sur le terrain mais il y a cinq ans, on lui a proposé d'accompagner les salariés en arrêt de travail. Un poste qui a été créé en 2009, comme elle l'explique « sous la pression conjuguée des lois et décrets concernant la prévention des risques psychosociaux et de l'augmentation des accidents du travail dans son entreprise ». Francine est elle-même régulièrement en arrêt de travail. Elle se sent démotivée, en échec et elle en vient à se demander si elle est compétente pour assurer cette mission. Au cours de la supervision, nous évoquons l'organisation concrète de l'accompagnement qu'elle propose et du cadre qu'elle a mis en place. Francine explique qu'elle n'a pas vraiment eu de directives lors de la création du poste et qu'elle « bricole » dans ce domaine : les personnes en arrêt de travail ont communication de son téléphone par les RH et l'appellent quand elles ont besoin. Rapidement, nous mettons le doigt sur l'absence de contractualisation de ces accompagnements : il n'y a pas de cadre précis, pas d'objectif défini, pas de durée ni de date de fin... De fait, certains salariés continuent à l'appeler bien après avoir repris le travail, souvent pour des raisons qui dépassent ses compétences, comme rédiger une lettre pour obtenir une aide au logement ou une avance sur salaire... Comment mesurer la portée de son action au travail quand il n'y a pas d'objectif défini ? La hiérarchie de Francine ne lui en fixe pas, et Francine n'en demande pas davantage aux salariés qu'elle accompagne. Sans objectif précis et sans cadre défini, le travail n'est limité ni dans le temps, ni dans le champ des compétences... La porte ouverte au burnout !

Il n'a pas été besoin d'en dire plus, Francine a pris la résolution de rédiger sa fiche de poste pour la faire valider par son N+1 (ce qui n'avait jamais été fait) et de travailler à l'élaboration d'un contrat d'accompagnement pour ses bénéficiaires.

#### DEFINITIONS

- La supervision est un processus d'échanges réguliers et suivis entre un superviseur et un supervisé ou un groupe de supervisés, pour analyser les opérations et les tâches professionnelles exécutées par ce dernier, afin d'assurer et de promouvoir la qualité de service offert aux individus confiés à l'organisme et aux supervisés. (Catherine ROLLAND, Supervisions écosystémiques en travail social, 2007)

- La supervision est un espace offert au salarié afin qu'il puisse réfléchir sur ce qu'il met en jeu en tant que personne dans sa pratique quotidienne auprès des usagers. En termes plus psychologiques, il y est question de gérer des phénomènes transférentiels et contre-transférentiels dans le cadre de son activité professionnelle. (Beaur A. et Vila S., Lien social, 2004)

*Merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur  
Franck Damée – [www.conjugeursdetalents.com](http://www.conjugeursdetalents.com)*

*Depuis 2008, Conjugueurs de Talents est intervenu dans la formation ou la supervision plus de 500 professionnels de l'accompagnement.  
[www.conjugeursdetalents.com](http://www.conjugeursdetalents.com)*

