

LE SUPERVISEUR AU DÉFI DE L'ÉTHIQUE



Auteur

Elisabeth Galton Superviseur certifié IDSUP, PCC ICF

Présentation

La supervision est là pour soutenir les coachs supervisés et elle est rendue obligatoire dans pratiquement toutes les fédérations de coachs pour accroître son professionnalisme, développer un regard réflexif sur son travail, gagner en confiance et en compétences. Dans ce cadre, comment se prémunir, avec éthique, de ce qui est difficile pour le superviseur et de ce qui ne serait pas aidant pour le supervisé ?

Objectif ou intention

Cet article interroge la posture du superviseur, les zones d'ombres et de fragilité, la conscience de soi et fait un lien avec le sujet de la honte.

Contexte

Ce texte est très clairement une réflexion personnelle au long cours, un regard du moment qui pourra évoluer. Il propose des pistes de réflexion pour une auto-analyse de soi dans son activité de superviseur.

LE SUPERVISEUR AU DÉFI DE L'ÉTHIQUE,

OU COMMENT LA SUPERVISION DOIT ÊTRE UN LIEU DE PROTECTION ET NON UN LIEU DE HONTE ?

S'interroger sur la posture du superviseur

La supervision est un lieu de ressourcement qui favorise l'évolution et la professionnalisation du supervisé et lui permet d'être accueilli pleinement pour interroger sa pratique et s'exposer, avec ses forces et ses fragilités. La définition de PSF¹ insiste la notion de sécurité : « Cette relation vise à améliorer la qualité et la sécurité de l'accompagnement ainsi qu'à soutenir et accompagner la personne supervisée dans son développement personnel et professionnel. »

Pour renforcer cette sécurité, notre responsabilité de superviseur nécessite d'être attentif à la fragilité du supervisé et de nous interroger sur la puissance qui nous est attribuée.

La notion d'éthique est constamment évoquée dans la société, en même temps elle reste finalement difficile à cerner tant elle concerne l'approche personnelle. Elle est définie par des règles par toutes les sociétés et chacun s'interroge régulièrement sur ce qui est éthique ou non ? Les codes déontologiques des diverses associations donnent un repère.

Dans la pratique

Dans mon expérience de supervisée et de superviseure, je constate que le « client supervisé » attend beaucoup de son superviseur. Il l'a choisi, il l'a reconnu comme la personne pouvant le soutenir, le professionnaliser, l'aider dans son questionnement. Ceci renvoie le supervisé à un état de vulnérabilité, d'attente de soutien. La supervision est un lieu d'évolution et peut aussi être celui d'une certaine réparation.

La posture du supervisé est donc sensible et nous savons combien par protection nous pouvons masquer nos peurs, nos angoisses, au regard de l'autre. Dans la relation de supervision, une posture de protection du superviseur, vis à vis du supervisé, est donc incontournable avec acceptation de l'autre et de ses émotions. Le défi pour le superviseur est de trouver la juste posture à la fois soutenante, confrontante, apprenante. Je propose pour y parvenir de prendre soin de cinq pistes d'attention et par conséquent d'auto-analyse :

- La bienveillance du superviseur.
- La part d'ombre toujours à l'affût.
- La vigilance du superviseur.
- La conscience du risque de honte.
- L'agir et le non agir.

1 PSF : Professional Supervisors Federation. « La supervision désigne la relation entre un professionnel de l'accompagnement et le superviseur, personne qualifiée et sans relation managériale. Dans cette interaction sont travaillés, étudiés, analysés en toute confidentialité, les questionnements de la personne supervisée relatifs à sa mission d'accompagnement dans ses différents aspects (éthique, posture, options...). Cette relation vise à améliorer la qualité et la sécurité de l'accompagnement ainsi qu'à soutenir et accompagner la personne supervisée dans son développement personnel et professionnel. »

La bienveillance du superviseur

Bien qu'aucune règle n'oblige un superviseur à être une personne bienveillante, selon moi le superviseur est là pour accueillir le supervisé dans sa totalité et l'aider à progresser. La relation de supervision se situe donc dans un espace d'ouverture du cœur pour rendre possible les confidences, le « dit réel » sur les séances objets de supervision.

Si le superviseur doit confronter, (c'est indispensable qu'il puisse dire là où le supervisé a à progresser, à se remettre en cause, où il n'a pas un comportement éthique) il doit le faire de manière intelligible ou le rendre intelligible pour le supervisé. Il est en tant que superviseur garant du bon comportement du professionnel qui vient le voir, il a à l'aider à progresser.

Toutefois ce que je trouve dangereux chez le superviseur c'est de se comporter à l'égal de ce que beaucoup ont pu connaître au cours de l'éducation comme le sachant qui réprime, juge, sanctionne.

Si le superviseur n'a pas de ressenti de bienveillance à l'égard de son client, pas d'empathie pour ce qu'il vit, il sera judicieux que le superviseur s'interroge sur sa motivation à accompagner cette personne. Pourquoi l'a-t-il accepté comme client ?

La part d'ombre toujours à l'affût

La vigilance à ce que les superviseurs soient attentifs sur leur part d'ombre, ou angle mort, me paraît essentielle pour accompagner au mieux les supervisés. En effet, le monde est ainsi fait que nous rencontrons souvent les personnes qui nous feront progresser. Le souci est qu'elles ne le savent pas... et nous non plus... et que lorsque nous nous en rendons compte et si nous nous en rendons compte... c'est souvent plus tard au cours de nos séances de supervision de superviseur.

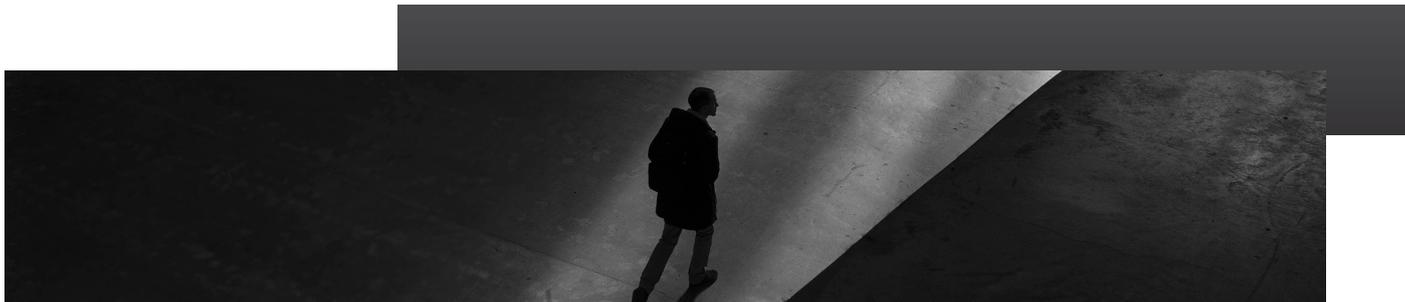
C'est à nous souhaiter de découvrir nos lieux de rencontre d'ombre afin que nous puissions nous enrichir de l'expérience, même si elle est difficile. C'est parce que nous aurons été interpellés, sollicités intérieurement, peut être confrontés par le supervisé, remis en cause, que nous pourrions nous sentir mal à l'aise... Autant d'opportunités de questionnement, de réflexion sur notre pratique, sur le reflet à l'œuvre dans cette situation se dévoilent et sont le travail que nous avons à réaliser.

Attention à ne pas croire que nous sommes si évolués, si professionnels, que le problème est du seul côté du supervisé... le risque dictatorial alors nous menace.

La vigilance du superviseur

Le challenge à relever est d'avoir suffisamment de recul sur soi pour assurer une supervision dans la délicatesse et la subtilité même si les conditions rencontrées avec les supervisés nous interpellent, nous brusquent.

Ce travail nécessite que chaque superviseur soit vigilant à ce qui se passe pour lui dans la subtilité du ressenti dans l'espace de rencontre, dans l'après session. L'éthique est dans cet espace : le « qui suis-je superviseur », le « que se passe-t-il pour moi ? ».



Se joue t'il quelque chose qui le concerne ? Pourrait il être dans le rejet, le déni ? Quels espaces de réflexion se crée t'il ? Ose t'il remettre en question ses certitudes ? Est-ce que cette situation est en écho avec son vécu ? Quelles sont ses croyances ?

Tant d'autres questions qui seront autant d'axes de travail qu'il y a différents humains chez les superviseurs.

La conscience du risque de honte par l'effet amplificateur du groupe

Si cette vigilance est vraie quel que soit le type de supervision, la supervision de groupe amplifie les risques pour le « supervisé ». Dans le groupe, les regards portés sur la personne qui s'expose sont multipliés par le nombre de participants. Le superviseur doit être particulièrement vigilant à assurer le cadre protecteur à la fois pour son supervisé et pour le groupe. Beaucoup de situations créent des réactions dans le groupe et là où chacun doit pouvoir s'exprimer et se sentir libre de dire ses fragilités les réactions des membres du groupe, verbales ou non verbales suffisent à renvoyer le supervisé à son insuffisance. Dans ce cas au lieu d'être productive, la supervision risque d'être un lieu de résurgence du ressenti de la honte

Passionnée depuis de nombreuses années par le sujet de la honte, je tiens pour certain que c'est le regard de l'autre qui contribue à nous faire ressentir la honte. Cet affect si profondément humain contamine nos relations et Nietzsche écrivait « car ce qui est le plus qu'humain, c'est à dire surhumain est d'épargner la honte à quelqu'un ». Il s'agit là d'un vaste programme pour les superviseurs. En effet ce métier se situe tellement à la limite du faire et de l'être, de la technicité et des règles et de la relation humaine.

Un des challenges du superviseur est de créer les conditions optimum qui permettent que chacun/chacune s'exprime sans que le processus de projection s'enclenche négativement ou que si ces projections existent cela se fasse en conscience pour chacun. Il s'agit là d'un vrai défi tant chacun d'entre nous a une sensibilité différente, et que selon sa fragilité il pourra être touché par ce qu'il lira ou croira lire dans le regard de son interlocuteur. Comment rester présent à l'autre, à ce qu'il ose montrer de lui, sans qu'il se sente jugé et jugé par les regards portés.

Dans le même temps il est de la responsabilité du superviseur d'interpeller un participant qui dysfonctionne (exemples : maltraitements, jeux de pouvoir, manipulations, manque de cadre), mais cela doit se faire sans le mettre en difficulté par rapport au groupe. C'est à faire avec beaucoup de bienveillance pour faire progresser le supervisé et non régresser ou renforcer ses défenses.

Pour réussir à ce niveau subtil, c'est le dévoilement de soi du superviseur qui permet cette posture. En quittant une posture de toute-puissance il peut aussi exprimer la difficulté que rencontre son supervisé, l'accueillir en étant juste un pas devant mais pas à une distance infranchissable. L'acceptation de notre vulnérabilité de superviseur nous permet de rencontrer le supervisé dans notre plus petit dénominateur commun, c'est à dire notre humanité sans vouloir se montrer en perfection.



Ma collègue Rosine Fiévet, comme nous échangeons sur ce sujet de la difficulté du regard du groupe, me disant que c'était particulièrement vrai en France où le souci de perfection est important et a accompagné chacun tout au long de son éducation. Il s'agit pour le superviseur de ne pas reproduire ce que beaucoup ont vécu au cours de leur parcours scolaire et qui est toujours présent dans le ressenti et d'interroger sa relation au savoir. La pédagogie noire (cf Alice Miller) a affecté beaucoup d'entre nous, il est donc de notre devoir de superviseur à ne pas susciter de la honte, mais bien au contraire à être agent réparateur. Un élément important pour le superviseur est d'être ouvert à l'acceptation de l'Autre là où il est, là où il peut être et de l'accompagner en douceur. Il lui faudra s'assurer que le supervisé est suffisamment conscient de lui et de son action avant de l'intégrer dans un Groupe beaucoup plus sollicitant qu'une supervision individuelle.

Le travail du superviseur va se situer à cette lisière, accompagner le supervisé à progresser tout en l'assurant de son soutien inconditionnel par l'acceptation de la faille du supervisé et la conscience de sa faille de superviseur.

L'agir et le non-agir

Le superviseur a l'effet positif du tiers dans la relation et permet la mise à distance de la relation coach/coaché. Pour pouvoir assurer ce rôle de la manière la plus neutre possible il est nécessaire que le superviseur ait acquis une conscience de soi suffisamment bonne pour qu'il ne pollue pas la relation coaché/superviseur de relations d'influence. Mais comment définir la conscience de soi ?

Ce qui implique que se déclarer superviseur est qu'après s'être reconnu légitime, s'accompagne de responsabilité et d'une capacité d'autoanalyse très poussée. Une lecture systémique m'apparaît aussi un élément fondateur de ce travail, du moins c'est ce que j'ai testé à travers le travail réalisé en supervision avec Martine Volle. Ce recul indispensable, cette prise de distance qui prend en compte tous les éléments concernés (cf formation IDSUP).

Ainsi avoir plusieurs approches, croiser les méthodes, prendre de la hauteur, changer d'angle de vision permettront au supervisé de faire son choix par lui-même et non pas dicté par un superviseur sachant. Il y a là une approche profondément éthique qui respecte chacun en lien bien entendu avec les règles du métier. Selon mes critères cette capacité à observer une situation est clé pour pratiquer la supervision, elle permet de s'affranchir des dogmes et d'être dans une approche humaniste et respectueuse qui met à l'abri du risque d'accroître la pression sur le supervisé. Les codes de déontologie sont nos garde fous, mais comme le précisait Pauline Fatien lors de la formation de superviseur IDSUP, les codes ne couvrent pas toutes les situations rencontrées et il s'agit bien alors pour le superviseur de faire ses choix personnels respectueux pour lui-même.

Conclusion

Avec la meilleure volonté du monde, comment réussir à être dans une posture juste pour soi et pour l'autre?

La toute puissance dans les métiers d'accompagnement n'est jamais très loin, et le souci avec elle c'est que généralement nous ne nous rendons pas compte qu'elle est à l'œuvre, sinon aussitôt nous (superviseur, coach, thérapeute) agirions en conséquence. La posture du superviseur a besoin d'être sans cesse questionnée, sans cesse remise sur le métier. Le seul moyen de se préserver de la toute puissance est d'accepter nos zones de fragilités personnelles dont nous aurons pris conscience par le travail personnel, le questionnement ad vitam qui nous empêche de nous penser « arrivé(e) » à un moment, il s'agit, pour paraphraser Thierry Janssen, du « travail d'une vie ». C'est aussi ce qui donne de l'intérêt à ce travail, un « no limit ».

Elisabeth Galton