



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, faint version of the RéseauÉval logo watermark is centered on the page, behind the main title. It consists of the same overlapping circles and text as the top logo.

Institut RéseauÉval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

LA SUPERVISION, UNE RELATION D'ÉVALUATION QUI N'A RIEN A VOIR AVEC LE CONTRÔLE

.....



La supervision, une relation d'évaluation qui n'est pas du contrôle

Michel Vial, 2012

Le coach est tenu d'avoir un 'superviseur' mais tous les intervenants et même tous les professionnels des ressources humaines gagneraient à en avoir un. Bien des souffrances au travail leur seraient épargnées.

La 'supervision' est l'occasion :

- de se donner des repères pour développer son pouvoir d'agir,
 - d'étoffer son identité professionnelle et son style professionnel,
 - de cultiver sa vulnérabilité et son engagement,
 - de savoir mieux *ce qui se joue de soi* dans les situations professionnelles,
 - d'assumer et se détacher,
 - de se préparer au questionnement éthique,
- donc de travailler sur soi.

La 'supervision' professionnelle est un accompagnement individuel spécifique.

_ La 'supervision' n'est pas de la psychanalyse de coach.

On ne s'intéresse pas seulement aux gestes psychiques, on n'y travaille pas que les transferts d'affects, ni avec les taxonomies psychiques. Il n'est pas nécessaire d'être psychanalyste pour être 'superviseur' mais on voit mal comment on pourrait l'être sans rien savoir de la psychanalyse, ce qui est identique pour tous les professionnels de la relation humaine.

Ce n'est pas du contrôle, contrairement à ce que le terme désigne en psychanalyse. Le superviseur professionnel (superviseur de professionnels des ressources humaines) ne garantit pas le respect de la bonne pratique. Il ne conseille pas. Il ne corrige pas.

Le terme est emprunté à la pratique thérapeutique et fait confusion, mais on n'en a pas d'autre. On devrait l'employer toujours entre guillemets. Le « super » induit dans la langue ordinaire une position imaginaire de supériorité qui n'a pas lieu d'être, le 'superviseur' n'est pas un maître à penser, un gourou ; ni ce mentor expérimenté qui sait le sens de la vie¹ ; ni un expert d'un champ théorique quelconque, même la psychanalyse.

_ La 'supervision' n'est pas collective.

Parler de « supervision d'équipe », c'est confondre la 'supervision' et l'analyse des pratiques ou le « coaching d'équipes » concernant des agents d'une même organisation, d'un même collectif de travail (en intra). De plus, le superviseur est souvent, dans ce cas, un expert qui

¹ Houde, R. (1997). *Le Mentor transmettre un savoir-être*. Paris : hommes et perspectives



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

permet au groupe de contrôler les bonnes pratiques du métier ou les bons gestes, les bonnes attitudes intra-psychiques (travail du transfert par exemple). Rien à voir avec la 'supervision' professionnelle dont on parle ici.

Le 'superviseur' ne se fait pas passer pour un expert d'un champ de savoir ni d'un métier : la pluralité de ses champs de références, sa culture, sa réflexivité, assurent le 'supervisé' d'entrer dans une pratique différente de la formation, de l'analyse des pratiques, de la cure, ou du développement personnel. L'augmentation des savoir faire du supervisé, le développement des savoirs, la résolution d'un problème, la gestion des compétences ne sont pas les cibles de la supervision. Ils peuvent en être des effets.

__ La 'supervision ' n'est pas du conseil, ni une relation d'aide.

Par exemple, le coach ne va pas le voir et écouter son 'superviseur' parce que ce superviseur sait ce qu'il faut faire ou être. Le coach va parler à son 'superviseur' parce que le coach veut signifier qu'il a conscience des risques liés à l'ouverture dont il se pare pour se différencier de l'expert. Vouloir être accompagnateur, c'est prendre des risques tels que, seul, on ne peut pas les supporter. Ce sont les dangers liés au travail aux limites dans la relation éducative (avec deux bornes : la fusion avec l'éduqué ou son abandon²) qui rendent nécessaire la 'supervision'.

Le professionnel demande à être 'supervisé' parce qu'il se questionne en continu sur ses attitudes, sur sa posture, parce qu'il éprouve le doute qui permet de se penser, de se réfléchir, de s'évaluer. Etre supervisé, c'est être écouté par quelqu'un qu'on a choisi. Parce que le professionnel sent que « ça va corder », que ce 'superviseur' peut participer de sa propre puissance à lui : que le 'superviseur' va lui permettre de travailler son efficacité, que ce 'superviseur' va devenir *un co/efficient*. C'est-à-dire qu'ensemble, en dialogue, on va multiplier les possibles. C'est au 'supervisé' d'entendre et de prendre ce qu'il s'entend dire. Le 'superviseur' permet de s'entendre dire. Il est un ami critique qui donne son avis, *sans rien attendre en retour*.

__ La 'supervision' n'est pas du coaching, ni du coaching de coachs.

Le 'superviseur' est investi par son 'supervisé' : il figure le tiers, alors que le coach à deux autres façons d'introduire le tiers : la convocation du tiers professionnel (l'appartenance à un corps professionnel) et l'utilisation des objets tiers (des outils, des techniques, des tâches...). Coach et 'superviseur' n'ont pas les mêmes soucis, ils ne font pas tiers de la même façon.

Le 'superviseur', lui, présente la Loi symbolique (et non pas la représente !). C'est une autre utilisation possible du tiers, différente de celles que le coach met en scène : pour le 'supervisé', le 'superviseur' *incarne* l'instance tierce.

Le 'superviseur', lui, sait qu'il *joue le tiers* pour permettre au 'supervisé' de travailler le désir qui « suppose une coupure, une frustration, ou encore une castration ». Le 'superviseur'

² Vial, M. (2010). *Le travail des limites dans la relation éducative : aide ? guidage ? accompagnement ? Analyses de pratiques*. (sous la dir. de) Paris : L'harmattan.



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

permet qu'« une fonction symbolique de médiation intervienne, qui dénoue les clôtures imaginaires - narcissiques, spéculaire. »³.

La fonction spécifique du superviseur est de donner à voir *la figure du tiers* : c'est une vraie histoire que se raconte l'accompagné qui investit le superviseur de la fonction tierce parce que le superviseur s'est, à l'évidence, autorisé à :

- ménager la face de l'autre et la sienne,
- faire autorité, c'est-à-dire permettre à l'autre de trouver sa place,
- travailler la reliance⁴, cette quête d'existence pour sortir du souci 'moïque'⁵,
- et qu'il n'attend rien, il n'est tenu à rien, ni progrès, ni effet. Le 'superviseur', lui, est ici et maintenant, disponible.

La 'supervision' n'a rien à voir avec le don.

Le 'superviseur' n'a pas souci du devenir du supervisé, il n'assure rien, il ne donne rien. Il se prête au jeu du supervisé qui veut habiter son propre projet, son destin, et travailler son style professionnel. Alors que le coach est soumis à quatre impératifs :

- traduire la commande : les objectifs du commanditaire ou de l'institution dans laquelle travaille le client ne peuvent pas être oubliés ;
- faire avec l'horizon de contrôle : les attentes, les normes implicites ou explicites de l'institution dans laquelle travaille le client ;
- faire problématiser son client, sans le conduire vers une solution : qu'il trouve en lui les moyens de changer, est le pari de départ.
- faire que son client change : voir des avancées, les faire dire, les valoriser.

De ce fait, il attend des choses qu'il doit obtenir, il se sent utile, il est au service de son client.

Le 'superviseur' n'est responsable que de lui-même comme Un parmi les autres.

On fait de la supervision, on n'est pas 'superviseur' : il a la légitimité que les autres lui reconnaissent et celle qu'il se donne. Il prend sa place. Ce n'est pas un titre, ce n'est pas un métier. Comme la légitimité se conjugue à chaque instant, ce n'est pas un statut. Incarner le tiers est, pour lui, un travail pour ex-ister, ce n'est pas une donnée de son Etre.

La 'supervision' est un accompagnement sans conditions.

Le 'superviseur' permet de mettre en travail des thématiques professionnelles (pas forcément des difficultés), des thématiques singulières (qui signifient le Soi professionnel du coach) pour les problématiser, là est la ressemblance avec le coach. Mais la 'supervision' ne travaille même pas avec les normes : pas d'horizon de contrôle, donc pas de bilan. Le retour sur l'appris n'est ni provoqué, ni attendu. Mais ils peuvent être entendus.

Le 'superviseur' ne suscite ni reconnaissance affectueuse, ni étalage des effets, ni expression projetée d'un avenir quelconque. La supervision peut continuer ou non, s'interrompre ou reprendre. L'interruption est assumée, non pas comme une rupture, mais comme une

³ Imbert, F. (1992). *Vers une clinique du pédagogique, un itinéraire en Sciences de l'Education*. Vigneux : Matrice PI, p.19.

⁴ Bolle de Bal, M. (1996). *Voyage au cœur des sciences humaines*, tome 1 : *Reliance et théorie*, Paris : l'Harmattan.

⁵ Imbert, F. (1994). *Médiations, institutions dans la classe*, Paris : ESF (2007)



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

suspension. Le 'superviseur' sait laisser en suspend, il ne travaille pas dans un espace cadré, mais dans la durée. Le « suspend » est une modalité du travail.

❖ **Repères pour agir :**

Le coach s'écoute : il analyse ses propres peurs, le sentiment d'être menacé, son imaginaire de la responsabilité culpabilisante, avec son 'superviseur'. L'accompagnateur n'est pas pour rien dans l'accélération du changement de l'accompagné mais il n'y est pas pour grand chose. Ce « pas grand chose » est l'objet de travail en supervision. Travail d'aquarelle, en réserve.

Le coach tient compte de ses propres a priori, représentations, préjugés, qu'il travaille en supervision. Il travaille à supporter l'altérité et la négativité. N'est pas là pour séduire et se faire aimer. Ne prélève pas d'impôt affectif. Identifie les transferts négatifs dont il est l'objet.

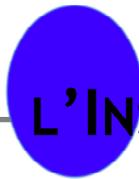
Le coach travaille sa valeur avec son 'superviseur'. Le 'superviseur' est (presque) le seul fiable, qui écoute ce que je vauds. Le coach accepte et préserve l'autonomisation de l'autre. Il travaille en 'supervision' la tentation de dominer et d'instrumentaliser l'autre. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire.

.....



*Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation
dans le champ des ressources humaines**



L'INSTITUT RESEAU EVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

La « supervision professionnelle » est un accompagnement individuel spécifique, différent du travail du coach. Le « super » induit dans la langue ordinaire une position imaginaire de supériorité qui n'a pas lieu d'être, le 'superviseur' n'est pas un maître à penser, un gourou ; ni un mentor expérimenté qui sait le sens de la vie ; ni un expert d'un champ théorique quelconque, même la psychanalyse. C'est un ami critique qui donne son avis, *sans rien attendre en retour*. L'accompagnateur (qu'il soit consultant accompagnateur d'équipes ou coach, accompagnateur en individuel), tous les intervenants et même tous les professionnels des ressources humaines gagneraient à entrer dans cette relation qui n'a rien à voir avec le contrôle. Bien des souffrances au travail leur seraient épargnées.

.....