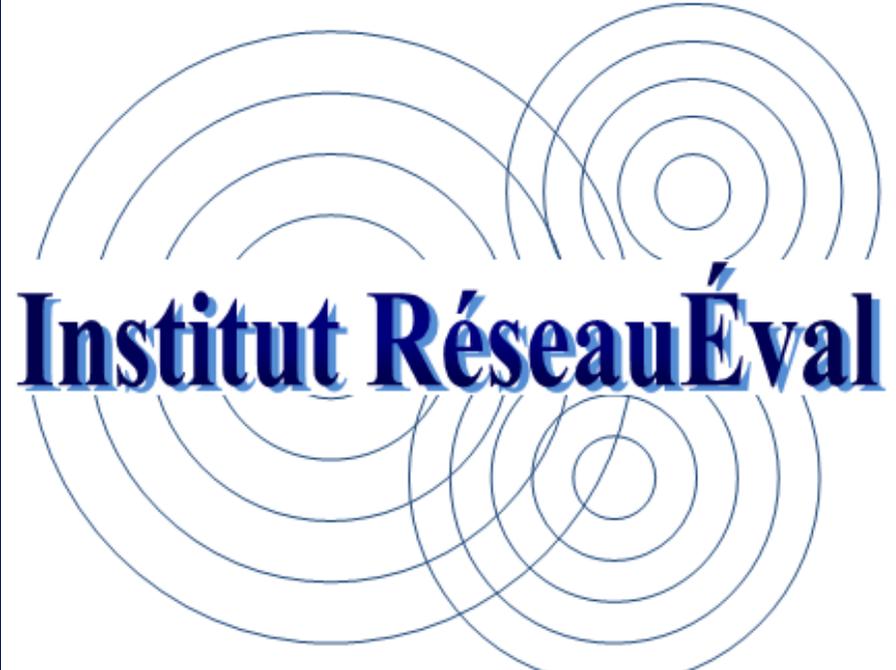


Conférence  
Choisir son superviseur ?  
M. Vial

<http://www.reseaeval.org>

[ pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations ]



**Institut RéseauÉval**

[ Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation ]

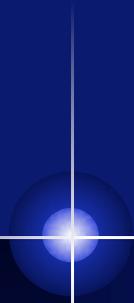
# introduction

- « Mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde » Camus.
- -Le mot **supervision** est inadéquat
- **Nimbé d'imaginaire leurrant : le méta**
- -On ne peut parler la « **supervision** » que par rapport aux autres pratiques voisines
- -les distinguer : des **priorités**, pas des **exclusives**

# Dans la relation éducative

- Pas un rapport seulement mécanique
- Imprévisibilité : surprise, occasion à saisir
- Les métiers de l'humain
- L'**étayage** cognitif, psychique, social
- Deux écueils : **la fusion - l'abandon**

**Travail du tiers nécessaire**



# **La formation**

**Deux logiques d'action**

# apprendre et préparer l'exercice

- Contrôle
- Vérification
- Triage du faisable
- Moments d'accompagnement
- Écoute
- Promotion des possibles

- Un trajet entre acquisition et appropriation
- Contenir et déstabiliser

**priorité : Le savoir fait tiers**



# **L'analyse des pratiques**

**Trois situations**

# réfléchir sur pour réfléchir pendant

## 1. *Contrôle des bonnes pratiques*

- Normation des gestes
- sécurité - cohérence
- Référentialisation
- Résolution de problèmes
- **Les règles font tiers**
- L'Institution
- La déontologie

## 2. *Accompagnement des pratiques*

- Compréhension des cas
- identifier compétences et ingéniosités
- Référenciation
- Problématisation
- Travail de repérage dans l'agir
- **Les concepts font tiers**

### *3. La dite « analyse des pratiques » en formation*

- **Régulation de ses pratiques de stage**  
**Problématisation des pratiques observées ou conduites**  
**Évaluation entre Sens donné / sens cherché**
- **en fonction de ce que le formé apporte :**
- **Réponse / Correction en fonction des savoirs de la formation**
- **Ou**
- **Construction d'une problématique ou plusieurs**
- **Et puis scénarisation des termes de la dialectique**
- **Savoirs, règles du métiers et concepts peuvent faire tiers**

# Le marché du dit « coaching »

- Recouvre des pratiques relevant encore du guidage comme de l'accompagnement :
- « Avec un regard systémique organisationnel on voit beaucoup de choses de bon sens. Quel rôle tenir ? Coach, conseiller, formateur ? Un peu de tout ça, avec des enjeux financiers énormes. Leur vendre ce dont ils ont besoin, ce qu'ils vont obtenir, l'amélioration des Résultats » (Gardon, conf sfcoach, 2009)

- 
- La nébuleuse du « coaching »
  - Un hors champ, le « développement personnel »
  - Distinguer :
    - 1. Le conseil individuel
    - 2. Le « développement d'équipes » :
      - -Le conseil en collectif
      - - Pour la cohésion (« team building »)
      - - la consultance : accompagnement de collectifs
    - 3. Accompagnement professionnel individuel

# Le conseil individuel

- Un travail d'expert, un guidage
- Dans la résolution d'un problème
- Dans la pensée par objectifs
- Pour s'améliorer, se corriger
- Le savoir supposé du conseiller, fait qu'on s'en remet à lui
- Du mentorat au tutorat

son expérience est sensée faire tiers

# Le « développement d'équipes »

- 1/ Centré sur les objectifs et les résultats
- Un guidage vers la performance : du conseil en collectif
- 2/ Centré sur les relations intersubjectives :
- **Pour ajouter de la cohésion** : un guidage vers une culture commune dans le phantasme de l'Un (travail d'expert)
- Ou pour déclencher des remaniements , de l'ouverture (travail de consultant, accompagnement d'un collectif)
- **Leur extériorité est censée faire tiers**

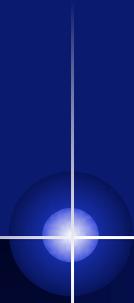
# L'accompagnement professionnel individuel

- Cheminer avec
- Le but appartient à l'accompagné

## Trois grands processus

- -Orientation par l'action : l'écoute
- -Référenciation : d'où je parle ; quels critères je me donne pour agir ?
- -Problématisation et dialectisation des situations particulières dans l'entretien

**Le jeu du personnage professionnel fait tiers**



# La supervision

- **Un accompagnement des professionnels des métiers de l'humain : experts - consultants - managers - accompagnateurs - DRH**
- **Participer de la puissance de l'autre : co/efficient**
- **Des thématiques professionnelles singulières problématisées**
- **Habiter son projet, son destin**
- **Travailler son style**
- **Le 'superviseur' est investi -**
- **la Loi symbolique qu'il incarne fait tiers**

# La loi ?

Ami critique  
donne son avis

il permet de :

- Pas un modèle
- Pas un mentor
- Pas un conseiller
- Pas un tuteur
- Pas un guide
- Pas un confident
- Pas un confesseur
- Pas un copain
- Ne donne pas de leçons

- ◆ se donner des repères
- ◆ étoffer son identité professionnelle
- ◆ cultiver sa vulnérabilité et son engagement
- ◆ progresser en sachant mieux ce qui se joue de moi
- ◆ assumer et se détacher
- ◆ Se préparer au questionnement éthique
- ◆ travailler sur soi

## Ce n'est pas de l'aide

- L'autre est autonome
- Le superviseur autorise à « accéder à ses potentialités d'autonomie »
- On n'est pas dans le partage
- « Partager, en effet, avec les acteurs sociaux le rapport qu'ils entretiennent à leurs objets d'investissements efface la dimension subjective de ces rapports. Ce partage introduit un point aveugle (par objectivation) qui rend les contenus insaisissables. Il fait manquer l'intervention qui vise une mise en mouvement du sujet dans son rapports à ces objets. »
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 30

- **Interpelle, travaille le délié et le rallié**
- **« Interpeller exprime l'acte d'une coupure, d'un délier lequel libère un allier :**
- **-interrompre la répétition, déranger, déloger : briser l'enceinte de son Moi-tout ; ouvrir l'espace qui permette de se dégager de ses captations imaginaires**
- **- mettre le sujet en mouvement pour qu'il prenne place dans un circuit d'échanges et de réciprocité ; comme Un parmi d'autres » .**
- **(Imbert. F. 1992, et 1994).**

## Le « Superviseur »

- Favorise la **séparation**, sans être aspiré par la spirale de la dette, du don et du contre-don charitable
- **œuvre pour qu'on puisse le quitter**
- **et que jamais plus on ne pense que quelqu'un sait mieux que soi qui on est**

Parce qu'il s'est autorisé à

- **Ménager la face de l'autre et la sienne**
- **Faire autorité : permettre à l'autre de trouver sa place**
- **Faire tiers : travailler la reliance**
- **faire de la supervision, pas « être superviseur »**
- **Une quête d'existence pour sortir du souci 'moïque'**

## Le « Superviseur »

- « a la **légitimité** que les autres lui reconnaissent et à celle qu'il se donne. Il prend sa place. Ce n'est pas un titre.
- Comme la légitimité se conjugue à chaque instant, le praticien tisse avec le groupe la confiance.
- C'est pourquoi ce n'est pas un statut
- c'est **une posture** humble,
- une posture de doute,
- une posture que le praticien habite,
- une posture interrogeant fréquemment les places » (nicolas.debeer@mediat-coaching.fr)
- **Le tiers est un travail**

## Conclusion

- Formation, analyses de pratiques, coaching, accompagnement, supervision
- toutes « ces séances permettent
- des regards croisés,
- favorisent les résonances,
- apportent un éclairage différent »,
- = aiguisent l'intelligence des situations.
  
- « Elles permettent d'éprouver des histoires dans un cadre protégé »,
- = s'enrichir des différences dans le travail des valeurs

- **À condition**  
**qu'on ne tombe pas dans l'instrumentation**
- **Qu'on ne se soumette pas aux modèles**  
**seulement cognitifs ou comportementalistes,**
- **Qu'on échappe aux « effets de collusion »**
- **Cf.** Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 30
- **Où « Pensée et recherche de sens sont alors**  
**implicitement disqualifiées au profit de**  
**l'action. Quand l'intervenant prend la place**  
**d'un 'auxiliaire du moi ' »** (le développement  
personnel)

Ce sont des espaces  
où chacun peut s'autoriser

« à vivre la singularité,  
la permission,  
l'imperfection,  
expérimenter la co-puissance »,

la singularité

« le non-savoir  
et la perplexité,  
le doute »

= apprendre à cheminer avec l'autre

- **Les métiers de l'évaluation :**

- « C'est une pratique, mais pour laquelle l'exigence forte d'une méthodologie, d'un dispositif et d'un cadre de travail garantissant les acteurs sociaux d'intrusions destructrices ;
- où la nécessité de la théorisation, de l'explicitation et de l'interrogation des concepts doit être constante. »

- **Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L. (1996) Crises, approche psychosociale clinique. Paris : Desclée de Brouwer, p.267**

# La « Supervision »

Vos réactions ?

Vos questions ?

Qu'attendez-vous  
d'une supervision ?

Echangeons

et

Merci de votre écoute

# Michel Vial

**Assure des formations,  
de l'analyse de pratiques,  
des supervisions  
de coachs, consultants, managers, DRH**