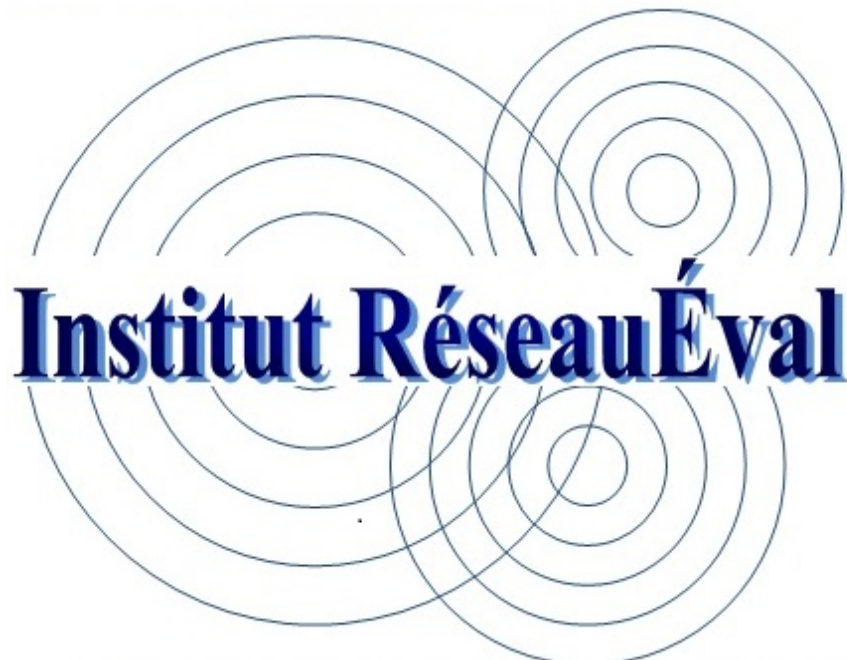




*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

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



[ Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation ]

***Pour se repérer dans l'Agir***

**LE REFERENTIEL D'ACTIVITES DU SUPERVISEUR**

## Référentiel d'activités du superviseur professionnel

<b>Compétences</b> du superviseur	Critères de réussite de la compétence : <b>savoirs, gestes, attitudes combinés en situation</b>
<b>1. Installe le cadre, le champ, le règlement spécifique de la supervision</b>	<p>Notamment au cours de l'entretien préliminaire mais aussi chaque fois qu'il lui semblera nécessaire d'éviter les dérives vers des pratiques voisines :</p> <p>Permet au supervisé de comprendre qu'il y a une différence entre l'analyse des pratiques, le coaching et la supervision et que supervisé et superviseur sont garants de la spécificité de la supervision.</p> <p>Le superviseur n'a pas l'impératif de faire que l'autre avance. C'est justement parce qu'il ne le vise pas que cela arrive.</p> <p>Le supervisé s'interrogera en permanence sur la spécificité du travail effectué et demandera toutes les garanties pour ne pas se tromper de pratique.</p> <p>Le supervisé comprend que la supervision ne remplace pas les autres types d'accompagnement, elle n'est pas mieux, c'est autre chose.</p> <p>La « supervision professionnelle » est un accompagnement individuel spécifique, différent du travail du coach. Ce n'est pas du coaching de coach : 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.</p> <p>Le superviseur ne se fait pas passer pour un expert d'un champ de savoir ou d'un secteur de métiers : la pluralité de ses champs de références, sa culture, sa réflexivité, assurent le supervisé d'entrer dans une pratique différente de celle de la formation, de l'analyse, de la cure, du conseil.</p> <p>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 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 valable pour tous les professionnels de la relation humaine.</p> <p>Le superviseur est un ami critique qui donne son avis, <i>sans rien attendre en retour</i>. On ne va pas le voir et écouter son 'superviseur' parce que ce superviseur saurait ce qu'il faut faire ou être.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre que ce ne sont pas les procédures, les façons de bien faire son métier, les algorithmes, les protocoles qui seront l'objet du travail. Les règles du métier du supervisé sont une donne, au contraire de l'analyse des pratiques ou du conseil.</p>

-----o-----

© Copyright 2011 RéseauÉval

<http://www.reseaeval.org>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

Le superviseur n'a pas en charge le destin du supervisé. Il n'est responsable que de lui-même.

L'augmentation des savoir faire du supervisé n'est pas la cible de la supervision. Elle peut en être un des effets.

C'est parce qu'on se questionne en continu sur ses attitudes, sur sa posture, qu'on éprouve le doute qui permet de se penser, de se réfléchir, de s'évaluer, qu'on demande à être 'supervisé', c'est-à-dire écouté. Le 'superviseur' permet de s'entendre dire.

Le superviseur permet au supervisé d'entendre que ce ne sont pas les savoirs qui sont l'objet du travail, même si des savoirs seront mis en circulation dans la supervision, ils sont un des ingrédients du travail de la supervision, avec les émotions, les affections, le plaisir et le déplaisir, l'aise et le confort, les symboles ou les mythes... Le développement des savoirs du supervisé n'est pas la cible de la supervision, elle peut en être un des effets.

Permet au supervisé d'entendre qu'il ne travaillera pas à résoudre des problèmes. Les difficultés, les impasses, les doutes sont des entrées possibles dans le travail de supervision mais au même titre que leurs contraires. La résolution de problèmes n'est pas un processus de la supervision même si elle peut en être un de ses effets.

La supervision travaille des thématiques professionnelles (pas forcément des difficultés), singulières (qui signifient le Soi professionnel), pour les problématiser afin d'habiter son projet, son destin, et travailler son style professionnel.

Permet au supervisé d'entendre que la supervision n'est pas une relation d'aide, ni encore moins une thérapie ou l'un de ses avatars : le développement personnel. C'est le choix d'éprouver son désir de réflexivité à propos du monde professionnel. Le travail de supervision n'est pas un partage, il a à voir avec une initiation, un apprentissage : c'est apprendre à assumer le danger et l'effort pour ex-ister.

Permet d'éprouver que être supervisé, c'est trouver à qui parler. Parler, c'est agir, c'est aller au-delà de l'opposition entre action et interprétation, toute intervention est une partition que l'exposant donne à lire. On parle dans l'après-coup de ce qui s'est passé avant et de ce qui s'est dit. C'est entendre la façon dont les mots jouent sur nous et parfois se jouent de nous.

Permet au supervisé d'entendre que le superviseur fait et a fait un travail sur son propre rapport au savoir. Il n'est ni dans le logos (pour convaincre et démontrer), ni dans les savoirs de certitude (pour guider). Il travaille et fait travailler des « savoirs de vigilance », de mise en éveil (plus que



	<p>d'alerte) aux aléas du monde. L'existence de son client est son souci et non pas le sens du monde.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre que le superviseur fait et a fait un travail sur la valeur de son expérience. Le supervisé n'est pas sur le même chemin, le destin ne se répète pas, ne se décalque pas. Le superviseur n'est pas un modèle à suivre. Il n'est pas un mentor qui sait, par expérience, la vie.</p> <p>Permet au supervisé d'entrevoir qu'il va faire un travail sur son propre rapport au savoir comme sur ses relations aux autres et sur ce qu'il apporte de spécifique dans ses attitudes, son style de professionnel. Le supervisé va travailler ce qui se joue de lui dans son métier.</p> <p>Le superviseur écoute la façon qu'a le supervisé de poser sa (première) demande. Il évalue s'il peut entrevoir un travail avec lui, une ouverture possible, il cherche à éprouver s'il s'accorde avec lui, sinon il l'oriente vers un collègue. Régulièrement le superviseur se repose la question de l'accord entre lui et le supervisé, une « longueur d'onde » doit exister ou être possible, proche.</p> <p>Le superviseur conventionne la supervision (nombre de séances, durée des séances, tarif, code de déontologie). Ce n'est pas un contrat (il n'y a pas de commande ni but), mais un dispositif pour être là, disponible, personne. La convention peut être suspendue, arrêtée, peut être régulée en cours de route. L'engagement réciproque privilégie le travail dans la temporalité et ouvre la possibilité au supervisé de « mettre en parenthèses ce travail » et d'y revenir dans les conditions définies préalablement et sous réserve que le supervisé en informe le superviseur.</p> <p>La supervision n'est pas d'abord un nombre de séances, c'est une durée. Le superviseur s'assurera que cette convention n'oriente pas vers la réduction de la supervision à un temps chronométré. La supervision doit s'installer dans la durée, dans le temps existentiel, le temps vécu. La notion de rythme et de tempo est secondaire, voire nocive, la supervision est faite par la temporalité.</p>
<p><b>2. Le superviseur est garant de la présence des processus spécifiques de la supervision</b>  <b>Met en situation de faire tourner la problématisation existentielle</b></p>	<p>Dès la première séance mais aussi chaque fois qu'il lui semblera nécessaire d'éviter les dérives vers la fusion ou l'abandon, fera de la pédagogie du métier de superviseur. En ce sens, la supervision à une dimension didactique (d'apprentissage de la supervision).</p> <p>C'est le sens de l'existence qui est travaillé d'emblée et non pas seulement les significations du métier. Essayer de sortir du manège narcissique, du tourniquet de la répétition.</p>



**Met en situation de faire un travail du symbolique**

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 : permettre à l'autre de trouver sa place,
- travailler la reliance, cette quête d'existence pour sortir du souci 'moïque',
- et qu'il n'attend rien, il n'est tenu à rien, ni progrès, ni effet. Le 'superviseur', lui, est ici et maintenant, disponible.

L'analyse des différents niveaux des demandes du supervisé ainsi que les enjeux professionnels qui les sous-tendent peuvent être un point de départ. Fait en sorte que le supervisé habite son projet, son destin, affine son style professionnel, soit à l'aise dans ses relations.

Permet de revoir l'histoire du Soi et non pas le cinéma de l'ego. De traquer le soi professionnel dans le discours entendu, caché derrière les échafaudages rationnels, les explications. Le cerner, le représenter au supervisé de telle manière qu'il puisse l'appivoiser. Poser les peurs et attendre que le supervisé en fasse autre chose.

Fait sentir, éprouver au supervisé que le Soi n'est ni vrai ni faux, il est embarrassé ou entravé.

Que l'existant est toujours joué, en décalé.

Que la fiction est le seul mode d'expression communicable

Que la cohérence des personnes est un leurre.

La présence physique des deux partenaires permet de faire intervenir le corps dans la problématisation. Ne peut pas être réalisée à distance, même si la familiarité n'est pas de mise.

Le travail du symbolique est impulsé par le superviseur, il n'a pas à le « gérer ». Atteindre le « niveau du symbolique », avoir traversé l'imaginaire est ce à quoi tend la problématisation. L'entretien avec le supervisé s'arrête là. C'est au supervisé d'entendre et de prendre ce qu'il s'entend dire. Le superviseur permet de s'entendre dire.

Le rapport à la loi se donne à voir principalement en supervision par le truchement d'un travail sur le rapport au savoir, à l'argent et à l'autorité.

Les situations dites de transfert entre supervisé et superviseur n'ont d'intérêt que si elles sont identifiées comme telles et travaillées par le supervisé.

Le superviseur sait interpeller le supervisé sur ses investissements imaginaires dans le métier et notamment ses projections sur ses clients. Allier relier délier : faire médiation. Et faire agapé, sans se départir de son



<p><b>Met en situation de faire travailler la reliance à l'humain</b></p>	<p>extériorité. Le superviseur ne partage rien, il ne donne rien, il n'attend rien. Il n'a pas d'objectifs pour l'autre, pas de buts : il est disponible. Il incarne le tiers, il en est la figure. Il permet le travail du tiers.</p> <p>Le superviseur sait jouer l'autorité, il « fait autorité » parce qu'il fait tiers. Il permet ainsi au supervisé d'inventer ou de réaménager sa place. Il l'autorise à le faire.</p> <p>Le superviseur en toutes circonstances ménage la face du supervisé, sans effort, sans fioriture, sans précaution : de fait. Il n'a pas, lui, de face en jeu. Il est personne, donc masqué et le sait : il sait que rien n'existe ici en dehors du masque. Il est personne, ici et maintenant. N'est pas dans l'inconfort, sait être à l'aise pour servir l'autre.</p> <p>Au delà de l'appartenance au corps professionnel, permet de déclencher ou d'alimenter un aller-vers l'humanité. C'est une évidence : il ne s'agit pas de se sentir mieux mais d'accepter l'inéluctable d'avoir à se relier, pour être humain.</p> <p>Le superviseur donne son avis pour ce qu'il vaut : rien en soi, puisque seul le supervisé peut en faire quelque chose. Il parle dans une culture transverse(et non pas dans un champ de savoirs) ancrée dans une histoire, sans cynisme ni mystique : relié ni par le bas, ni par le haut, sans illusion.</p> <p>Met en scène qu'à l'incomplétude de l'être humain ne peut que répondre les tentatives pour s'appareiller à la culture et se marquer. Réfréner la jouissance et se tenir à sa place au sein de l'institution dans laquelle on travaille, de façon vivante et non pas seulement fonctionnelle.</p>
<p><b>3. Permet au supervisé de le quitter</b></p>	<p>Pas d'horizon de contrôle, donc pas de bilan, ni de retour sur l'appris ne sont provoqués ni attendus. Mais ils peuvent être entendus.</p> <p>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 suspension. Le superviseur sait laisser en suspend. Le supervisé sait s'il doit continuer ici et maintenant.</p> <p>Le superviseur sait éviter la dette. Favorise la séparation : que jamais plus le supervisé ne pense que quelqu'un sait mieux que lui (supervisé) vers quel type de professionnel il peut encore travailler à exister.</p>

