

- Pour une évaluation qui n'en reste pas au contrôle
- Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation



[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation
dans les ressources humaines]

**La supervision :
un levier de promotion du professionnel
des relations humaines
entre implication et distanciation**

Point de vue du supervisé

- ***Par Jean Yves Beroud, formateur, coach***
- ***Le 17 avril 2013 à Marseille .***

Les termes du problème

- **Promouvoir le professionnel?**
- **La supervision est elle un lieu d'engagement?
Un lieu d'implication? Un lieu d'altération?**
- **De quelle(s) personne(s)? L'accompagné?
L'accompagnateur? Le superviseur?**
- **Pour quel agir ensuite?**

Entendu régulièrement de pairs ou d'autres

- Que fais-tu en supervision ?
- C'est cher ! Non ?
- Ca sert à quoi ?
- C'est obligatoire?
- Au fait, qui es ton superviseur? et il est bien?
- Une fois engagé, tu changes plus?
- Vous partagez sur un sujet, en fait !
- Vous devez finir par être proche...
- Il te dit ce qu'il faut faire

Supervision et donc pas analyse des pratiques

« 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 donnée, au contraire de l'analyse des pratiques ou du conseil »

***Référentiel d'activités du superviseur
professionnel RéseauEval***

Les différentes situations d'analyse des pratiques

- Contrôle des bonnes pratiques
- Accompagnement des pratiques
- La dite « analyse des pratiques » en formation

Accompagnement des pratiques

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

Analyser les pratiques pour professionnaliser

- En collectif
- En individuel?
- « Dans cet espace de l'accompagnement clinique des pratiques, il s'agit d'instaurer un travail psychique à visée professionnalisante »
Blanchard-Laville (2013)

Choisir d'être supervisé, c'est choisir de promouvoir sa professionnalité

- Pour être écouté par quelqu'un que l'on a choisi et s'entendre dire
- Pour travailler son efficacité
- Pour poursuivre sa professionnalisation
- Pour se questionner, s'évaluer en continu sur sa posture

En supervision

- Une relation entre sujets: une « construction réciproques de représentations et d'images identitaires » Barbier (2011)
- Lors de séances en face à face, en individuel...et en collectif?

Où le professionnel qui est le « superviseur » ? n'est:

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

Un ami critique

qui donne son avis et permet de :

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

(Vial M., MamyRahaga, A., Tellini, A. 2013)

Du lien, des liens partout ?

Lier:

construire du stable dans le désir de permanence.

- Le lien veut aussi combler le manque de l'autre, rendre pareil à soi .
- C'est la prise en charge, la relation d'aide, la relation thérapeutique

Relier

- Mettre en liaison: pour comprendre, faire sens
- Est un travail pour l'humanité
- Le sujet est connecté, en lien dans un réseau en tant que partenaire
- Relier permet d'accompagner dans la relation éducative

L'altération

- L'altération désigne le «processus à partir duquel un sujet change (devient autre) sans pour autant perdre de son identité, en fonction d'influences (qui peuvent évidemment être perçues comme tout à la fois négatives et positives) exercées par un autre» (Ardoino, 2000, p. 195).
- Ce processus prend en compte l'histoire du sujet pour la mettre en perspective avec le jeu des altérations successives. Ainsi chacun doit se situer dans une «bipolarité quand ce n'est pas une dialectisation identité-altération, avec tous les déchirements, tous les écartèlements et le jeu de rêves et des résistances que cela suppose» (ibid.).

L'implication

- On ne s'implique pas, on est impliqué «par les jeux de l'altération et de la négativité sans parler des calculs, des stratégies et des tactiques dont tout professionnel est l'objet» (Versini-Lankerter 1983, p. 61).
- Être impliqué, c'est être pris dans le pli. Implication s'oppose à explication, «l'implication ne peut se penser que dans la temporalité, par rapport à l'histoire, au vécu, à différentes formes de mémoire, parce qu'elle est de l'ordre du repli (sur soi) » (Ardoino, 1992, p. 5).

Deux types d'implications

- Deux types d'implications existent selon Ardoino:
 - les implications libidinales, les pulsions, les phantasmes
 - les implications institutionnelles tenant aux appartenances, aux options, aux idéaux.
- L'implication ne peut être comprise que par une démarche clinique «elle s'oriente finalement plus qu'elle ne s'observe» (ibid).

Implication et engagement sont souvent confondus

- «L'engagement est lui explicitement de type volontariste, là où l'implication est toujours subie passivement [...]. L'engagement crée l'illusion qu'on n'était pas impliqué avant de s'engager» (Ardoino, 1992, p. 4).
- Aussi, l'implication est de l'ordre de l'opaque à soi-même.

Implication fusionnelle de la petite enfance (l'être) et investissement sur le registre de l'avoir

- Versini-Lamkester précise qu'il est nécessaire de distinguer l'état d'implication fusionnel de la petite enfance (l'être) et l'investissement sur le registre de l'avoir, on ne choisit pas d'être impliqué «sinon au niveau inconscient [...] l'état d'implication par excellence, c'est sans doute l'enfance, dans le moment de fusion entre le monde et soi : l'enfant ne saurait analyser ses appartenances : il est ce qu'il vit, ses implications avec toute sa charge d'ignorance» (Versini-Lankester, 1983, p. 62).
- L'implication est définie comme l'état de l'être. Elle s'oppose à l'investissement comme jeu de l'avoir «une tentative de rationaliser, de contrôler» (ibid).

L'investissement

- L'investissement désigne ainsi non seulement le «lieu» de l'engagement mais aussi les ressources et les entraves au changement, «il importe de se représenter l'individu, impliqué dans sa parole et son expérience au travers d'une dynamique, en dépit, ou du fait même de ses entraves, ses conflits, ses illusions, ses contraintes, ses méconnaissances et ses divisions» (Giust Desprairies, 2003, p. 18).
- L'implication et l'investissement doivent être travaillés en lien avec l'engagement, entre altération et négativité

Transfert et contre transfert

- « Le transfert n'est rien de réel dans le sujet, sinon l'apparition, dans un moment de stagnation de la dialectique analytique, des modes permanents selon lesquels il constitue ses objets »(Lacan, 1966)
- Le transfert représente la répétition des émotions passées. Toute relation sociale est transférentielle.
- Le coaché passe par ce processus où celui-ci établit avec son accompagnateur tout un ensemble inconscient d'attitudes amicales ou hostiles vécues dans son passé. Il y a donc projection émotionnelle de l'accompagné sur la personne du coach «c'est la mobilisation de l'inconscient en relation avec l'analyste» (Mannoni, 1980, p. 48).
- Le contre transfert désigne la réaction inconsciente de ce dernier en réponse à son client «ce sont les sentiments éprouvés en relation avec ce qu'un patient articule. Ils sont alors une réalité adéquates à l'observation objective d'une personne et d'une relation» (Cifali, 1994, p. 177).

Repères au sein du référentiel d'activité du superviseur RéseauEval

- 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 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.

Conséquences en supervision

- L'accompagnateur travaille ses implications par « la référence à des tiers » (Ardoino,2000) en l'occurrence avec son « superviseur » car « il n'est pas d'auto-analyse possible en la matière » (ibid).
- Le « superviseur » fait tiers, il permet le décollement, refuse de la fusion mimétique, permet l'allier/délier, permet la régulation
- Un double processus : implication/distanciation

Assumer, vivre avec

- L'accompagnateur est attentif à ses projections, son transfert, ses affects.
- Il doit être vigilant à ses contradictions avec son « superviseur » pour vivre avec, assumer et non dépasser.

En débat...

- Implication / distanciation de l'accompagné? de l'accompagnateur? du superviseur?
- Se faire superviser: où? par qui? à quelles conditions?

Références

- Ardoino, J. (1983), **Polysémie de l'implication** , Pour ,n°88.
- Ardoino, J. Editorial (1993), *Bulletin de l'AFIRSE*, n°11.
- Ardoino, J. (2000). Altération. ***Les avatars de l'Education***, Paris : PUF, pp. 105-199 (1990, Encyclopédie universelle, Paris : PUF)
- Barbier, J.M (2011). ***Vocabulaire d'analyse des activités***, Paris : PUF
- Blanchard-Laville,C. (2013). ***Au risque d'enseigner***. Paris : PUF
- Cifali, M. (1994). ***Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique***. Paris : PUF
- Giust-Desprairies, F. (2003) ***L'imaginaire collectif***. Paris : ERES
- Vallet,P.(2003) , ***Désir d'emprise et éthique de la formation***, Paris : L'harmattan .
- Versini-Lankester,N. ,(1983),***Implication et investissement, le jeu de l'être et de l'avoir***.Pour,n°88.
- Vial, M. & Mencacci, N. (2007). ***L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative***. Bruxelles : de Boeck Université.
- Vial, M. Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). ***Accompagnateur en Ressources Humaines***, les quatre dimensions de l'accompagnement. Bruxelles : de Boeck

Entendu dans la discussion

- Avec un superviseur on trouver à qui parler pour s'entendre dire
- Le superviseur s'autorise
- Il n'y a pas de formation de superviseur ni de superviseur de superviseur
- La supervision est une relation éducative
- Pas un partage

- la multiréférentialité, c'est la force de l'accompagnateur
- On peut se former à l'accompagnement, et ne pas être accompagnateur, il faut s'autoriser.
- Paradigme de l'accompagnement, est un paradigme des opportunités, du changement, de la créativité.
- Habiter la posture
- La séduction est ce qu'on met en place quand on a rien d'autre
- La séduction est une manipulation... emprise, sidération, annihiler les fonctions critiques