

SUPER, LA SUPER VISION !

La supervision est l'hygiène du coach. Tout le monde est d'accord mais en disant cela, on n'a rien dit de son essence...ce qui laisse un flou parfois bien pratique pour un œcuménisme prudent.

Toujours mon côté philologue ! allons voir ce que disent les mots : le Littré nous dit, « super », vient du latin super et du grec " uper" qui se met avant un autre mot pour désigner une situation plus élevée.

La super vision est une vision plus élevée!

Diantre, voilà pourquoi tant de monde se précipite vers l'échelle, les progressions sont fulgurantes –de juste formé à formateur puis superviseur- au point où maintenant on va voir apparaître des superviseurs de superviseurs : pour voir encore plus loin, de encore plus haut, bien sûr.

Et voilà que j'ai le vertige !

Mais ne trouvez-vous pas que tout cela fasse craindre une régression à l'infini c'est-à-dire ad absurdum dont les enjeux masqués auraient bien besoin d'être explicités.

Bon dieu, mais c'est bien sûr !

Et cela rejoint une deuxième définition de super mais cette fois ci comme verbe et qui veut dire, en langage maritime, « se désamorcer » pour une pompe de cale ou se boucher. Je n'ironiserai pas, les mots ont leur humour propre mais à être, la haut , si nombreux, sans trop savoir pourquoi, la vision se bouche dans le grand embouteillage généralisé et s'il n'y a plus que des superviseurs, il faut bien des superviseurs de superviseur, puis bientôt des superviseurs de superviseurs de superviseurs. CQFD.

Jusque-là, si vous êtes attentif, vous aurez remarqué que je me suis bien gardé d'essayer de penser ce que doit être, ce qu'est la supervision, en son être propre.

Alors peut être faut il y revenir...au besoin des coachs : penser la supervision, transitif, c'est bien autre chose que de penser à la supervision.

1. De la supervision :

On vient de le voir le mot est douteux comme l'est celui de contrôle pour la psychanalyse : big brother vous super-verse ou vous contrôle ! De quel droit ? Dans les deux cas, d'ailleurs

Alors sans pudeur, je vais proposer ma propre définition de la supervision :

La supervision est l'éthique du coach.

Avec cette définition, si je ne précise pas ce que j'entends par éthique, chacun y verra ce qu'il veut d'une morale sirupeuse, passe partout ou d'un cadre déontologique à géométrie variable, en tout cas, tout sauf un horizon à travailler pouvant constituer le champ de ce que j'appelle encore ici supervision.

Revenons, donc, aux origines de l'ethos : Ethos est l'habitat, le lieu du séjour et se dit pour le biotope d'un animal, là où il a ses habitudes, là où il habite.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

L'éthos de l'homme est le lieu qu'il investit pour « être humain ». Ici il faut bien entendre qu'être humain n'est pas un substantif mais une expression formée du verbe « être » utilisé transitivement. L'homme a à « être humain ».

Que veut dire "avoir à être humain" : être humain c'est déployer ce qui lui est imparti en propre pour atteindre l'excellence qui, chez les grecs, était justement synonyme de vertu.

Si, donc, votre vocation est d'être coach, l'éthique consiste à déployer votre « être en propre coach », celui qui développe vos talents jusqu'à l'excellence.

Mais qu'est-ce qu'être coach, alors ? Au-delà des différences locales de vocabulaire et de culture, être coach, c'est « rencontrer » et la vraie rencontre est hors de toute attente, bouleversante;

« Cette conjonction de l'altérité et de la réalité commence à cette rencontre qu'est le sentir (humain) où quelque chose, à chaque fois nouveau, s'éclaire à mon propre jour qui ne se lève qu'avec lui. Nouveauté, altérité, réalité émergent l'une à travers l'autre dans toute rencontre. La rencontre a partie liée avec l'inattendu. Au moment où elle se produit, toutes les anticipations de l'attente sont en déroute. Et si elles ne le sont, je suis déçu dans mon attente pour n'avoir pas rencontré ce plus, ce hors d'attente, qu'est l'émergence de la réalité. Le réel est toujours ce qu'on n'attendait pas et qui, sitôt paru, est depuis toujours déjà là. La rencontre ouvre la faille nécessaire à la surprise en la comblant. Elle la comble originellement par cette ouverture même. » Henri Maldiney, Penser l'homme et sa folie, p. 316.

La condition de la rencontre est ouverture radicale : elle ouvre une brèche, déstabilisante, aussi bien chez le coach que le coaché. Tout l'enjeu est d'accepter cette brèche comme moment fondateur et non comme effondrement.

Dans ce sens, l'objectif de la supervision est de se désencombrer pour se faire pur accueil. Dans ces conditions, toutes les méthodologies, tous les outillages, toutes les grilles de lecture sont des leurres commodes et, donc, des obstacles, lorsqu'ils sont hypostasiés c'est-à-dire constituent l'alpha et l'Omega de la pratique du coach.

Alors, c'est bien au niveau de ses pratiques, de leurs adhérences et des artifices qu'elles sous-tendent, qu'il va falloir interpeller le coach à travers ce processus de supervision, qu'il faudrait appeler, en plagiant ce groupe, dit 4ème groupe, de psychanalystes particulièrement créatifs (1), coaching 4ème. Pour des raisons d'assonances désagréables, je continuerai souvent à parler de supervision.

L'éthique du coach c'est de n'en avoir jamais fini.

Car, comme dans l'art martial, au fur à mesure de la progression, il s'agit d'oublier la technique pour devenir « un plus de présence ».

La règle c'est donc, forcément la déconstruction permanente : questionner, mettre en risque ses certitudes et ses pratiques au fur et à mesure de son propre développement personnel.

2. De la supervision comme coaching 4ème :

2.1 Position du problème :

« C'est par les sens que nous avons du sens, que nous avons accès aux choses », (A.Berque)

La pratique du coach s'insère dans un milieu, milieu complexe où se dessine des influences diverses.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiou - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

Le « milieu » présente une double face: il est à la fois environnement objectif mais aussi apparaître phénoménale.

Cet apparaître, réseau de sens, d'affects, de certitudes, de non dits qui prend une couleur, une tonalité globale, constitue le paysage du coach, celui qu'il habite tellement quotidiennement qu'il ne pense même plus à le questionner. C'est un horizon de sens qui dessine à la fois les tonalités affectives qui structurent le (re)sentir et le monde des significations qui y sont investis.

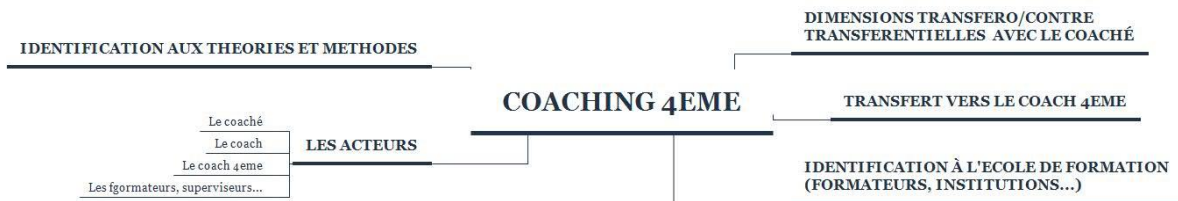
Impossible d'interroger la pratique d'un coach sans interroger son monde, c'est-à-dire le paysage où s'insère sa pratique. Ce paysage est constitué d'acteurs, de théories, de méthodes, d'idéologies...L'homme est son monde et c'est ce monde-là que le coach a à revisiter dans un double processus d'élargissement et d'approfondissement.

Il s'agit de redonner l'éclat de la vie là où le conformisme, les adhérences aux points de vues et aux opinions, les attachements névrotiques ont rigidifié la pratique.

2.2 Coaching 4eme ? Dessiner le paysage

Pourquoi ce nom ? Parce qu'il s'agit aussi d'un processus de nature « coaching », n'en déplaise aux ego, qui prend pour objet la pratique du coaching. Et puis 4eme car il interpelle le coach dans ses adhérences sans recul, ses points aveugles, qui font intervenir 4 sources de cécité qui modulent son paysage:

- La dimension transfero-contre transférentiel du coach et de son client
- Les identifications rigides au paradigme de sa formation (théories, méthodes, outils,)
- Les identifications à un ou plusieurs formateurs
- Les identifications (transfert) avec le coach 4eme (le superviseur)



a-La dimension transfero/contre transférentiel avec le coaché:

Cette dimension est largement scotomisée par le coach, et, hélas, souvent par les superviseurs comme j'ai pu le constater en faisant travailler des coachs en supervision. Cet aveuglement, qui est l'indice d'une absence de travail personnel, se traduit le plus souvent par une demande d'outillages, de méthodes, de fiches qui obturent la part de subjectivité du coach dans les impasses où il se trouve. Elle se traduit aussi par une surdité défensive qui prend la forme du relativisme ou de l'opinion.

Tout se vaut dans le monde de l'opinion: la mienne contre la tienne. .

Circulez, il n'y a rien à voir !

b-Le transfert vers le superviseur

Cette part non sue de ses échecs le coach va les transférer sur son superviseur souvent en l'assignant au rôle de supposé savoir ou au contraire au mauvais objet, cet empêchement de coacher en rond. Le transfert, positif ou négatif, est un outil de travail très riche (à manier avec précaution

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

cependant car il faut rappeler qu'il est inconscient) puisque il actualise dans la relation au superviseur, les difficultés globales du coach.

c-Les identifications au paradigme de formation :

Je me souviens être intervenu dans le master coaching d'une école de commerce de premier plan. L'un des stagiaires devant une difficulté me retourna : c'est mon parent normatif qui coince avec son enfant rebelle ! (sic). Tout est dit d'une adhérence pathologique à un système théorique incorporé sans nuance. Dans ces conditions il y a de fortes chances que les méthodes, outils et théories soient mis au service des systèmes défensifs du coach...s'en déprendre n'est pas si facile. Tout autre discours est alors disqualifié.

Mais cela peut prendre la forme plus subtile du « parler coach ». Le vocabulaire, le jargon, vient alors en lieu et place d'une Parole juste

Le coach voit, dès lors, le monde par l'intermédiaire d'un périscope à champ étroit qui échantillonne drastiquement les éléments signifiants du monde de son client.

d-'identification à l'école de formation

Les écoles, et ce malgré les meilleurs intentions, sont des lieux d'influence où les fondements anthropologiques et épistémologiques des théories et méthodes enseignées sont rarement élucidées. Les effets de séduction sont dévastateurs et figent le coach dans une orthodoxie frileuse sans distance. On voit des coachs emprunter les éléments de langage voir les intonations de leurs formateurs. L'identification est souvent totale et tout autre discours est disqualifié avant même d'être examiné.

Ces différentes dimensions doivent être interrogées en même temps, dans leurs interpénétrations mutuelles car elles se renvoient l'une l'autre dans ce qu'il faut bien appeler un système de défense.

Et comme je le soulignait plus haut, l'un des symptômes les plus fréquents reste l'usage abusif de ce vocabulaire artificiel qui fait "métier" dont l'objectif est d'obstruer la faille du coach. Le bavardage méthodologique vient alors se substituer à la Parole résonnante (phthegma), celle qui chante à l'unisson de la coloration du monde commun au coach et au coaché.

car rencontrer suppose que l'on sache être touché par qui nous parle.

2.3 Coaching 4eme : la dimension verticale.

« c'est le sens d'un milieu, sens qui est simultanément signification, perception, sensation, orientation, tendance effective de ce milieu en tant que relation... » A.berque

La citation d'augustin Berque rappelle opportunément que c'est d'abord par les sens que le sens surgit. Ce qui nous informe sur notre monde, c'est d'abord une atmosphère, la stimmung, le ki des japonais, cette petite musique de fond qui fait chanter (ou pleurer !) le monde et colore d'une couleur indélébile notre être au monde et notre être avec : ce paysage où s'insère la pratique du coach et où prend sens son rapport au coaché.

La supervision devra, donc, interroger toute la construction du sens à partir du ressenti, c'est-à-dire du corps, jusqu'à la prise dans la Parole et ses effets d'arrondissement et de leurres.

L'objectif du travail est de déconstruire les adhérences des différents niveaux successifs pour retrouver cette naïveté originarie recouverte par les constructions, au demeurant nécessaires à la vie sociale, des processus d'individuation et de différenciation mais qui coupent chaque homme

Lucien Lemaire

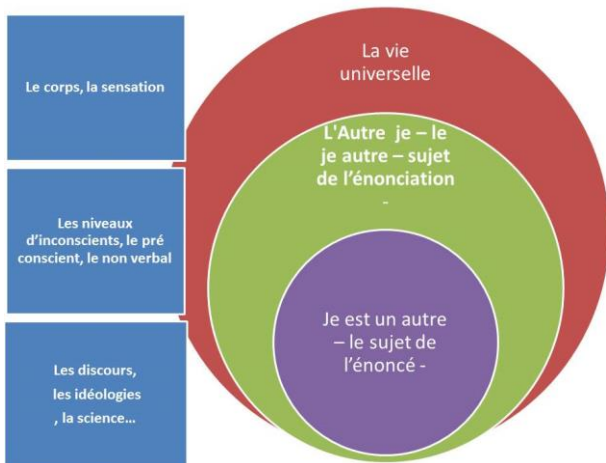
port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -



de sa réalité primordiale. Or c'est à ce niveau ultime, à conceptuel, que se joue la rencontre dans cet "entre" (« [Aida](#) »), ce paysage, je n'ose pas dire espace car ce serait une réification leurrante.

La supervision confronte sans masque l'altérité radicale du coach et du superviseur, au Visage de l'Autre dirait Levinas. Elle ouvre un espace commun qui permet de travailler les mécanismes de défense (au sens large) qui obstruent l'ouverture du coach à lui-même et, donc, à l'autre.

3. Le dispositif de coaching 4eme :

Objectifs :

La supervision est un processus de travail, en individuel ou en groupe (personnellement je préfère le groupe!), sous la direction d'un superviseur qui permet à chacun d'interroger et d'approfondir ses pratiques

- Le plus élémentaire : celui des méthodes et outils (maîtrise de la pratique mais aussi souplesse dans la pratique) : « celui qui ne pense qu'à la voie n'est pas dans la voie ».
- Le fondement théorique de ces outils et méthodes qui définissent la focale des lunettes que met le coach, trop souvent sans en prendre conscience (ce qu'elles permettent de voir, ce qu'elle ne permettent pas de voir)
- Le fondement subjectif des choix méthodologiques et théoriques (pourquoi je choisis ceci plutôt que cela)
- La dimension relationnelle de la pratique (qu'est-ce que j'engage de moi dans cette pratique là avec cette personne-là, quels sont mes points aveugles)
- Enfin, le rapport complexe entre ce que j'ai appris, qui me l'a appris, comment je l'ai appris, comment et avec qui je le mobilise, comment je le restitue avec ce superviseur-là dans ce groupe-là.

Attention, il faut soigneusement veiller à ce que la supervision ne devienne en aucun cas un lieu de « narcissisation », un pacte inconscient, que ce soit pour le coach ou le superviseur, ce qui ne ferait que renforcer aveuglement et rigidités (« je te tiens, tu me tiens par la barbichette »)...Et ce n'est pas si simple!

Faire un lien entre ces différents niveaux de compréhension permet d'offrir au professionnel de nouveaux points de vue qui conduisent à une plus grande liberté dans la pratique et une amélioration significative des comportements en situation.

Cadre et organisation :

Le décalage et la créativité sont au cœur de ma pratique de supervision. Je donne, donc, le canevas de principe ci-dessous comme un exemple qui peut varier notablement en fonction de la dynamique du groupe. L'important n'est pas l'ordre mais la nature des différents item.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiou - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

- 1ere séquence : Se rendre présent, s'incarner, travailler la spontanéité: Mobilisation corporelle, respiratoire, énergétique, relationnelle, groupale...
- 2eme séquence :Se mobiliser : construire le groupe autour des problématiques apportées (situations, difficultés..)
- 3eme séquence : Faire un choix : parmi les difficultés rapportées, les situations problématiques. choisir celles qui seront questionnées, dans la dynamique de groupe, en fonction de leur résonance dans le groupe. Il est fascinant de voir comment peu s'installer une thématique commune dans un groupe.
- 4eme séquence : Travail autour des situations avec différents dispositifs (en individuel devant le groupe, en sous-groupes, en groupe) et avec des approches différentes. Je liste sans exhaustivité: non verbal, psychodrame, horse coaching,...en fait tout dispositif susceptible de se décaler de la situation problématique pour en percevoir des aspects nouveaux.
- 5eme séquence : élaboration de ce qui a été compris (partage, mise en perspective, travail d'écriture, plan d'amélioration...)

4. Les inters sessions :

Si la supervision est l'éthique du coach, elle doit le concerner à tout instant. Les inters sessions ne sont, donc, pas des temps vides mais des temps d'élaboration, importants bien qu'en dehors de la présence du superviseur.

Dans la Grèce de Périclès, la cité grecque qui visait à l'harmonie, s'organisait autour de trois lieux importants qui structuraient la vie sociale.

- Le temple qui vient rappeler l'ouverture aux mystères
- L'agora qui était le lieu de la vie politique mais aussi du lien social, de la vie relationnelle, cet « [Aida](#) » qui précède et donne sens à toute relation.
- Le théâtre enfin qui était le lieu de l'éducation et de la culture.

L'homme juste avait à se construire à partir de ces trois dimensions.

Les séances de coaching 4eme répondent aux deux premières. Il reste à déployer la troisième : apprendre à apprendre.

Ainsi une culture générale solide est nécessaire pour comprendre et soutenir les postures et les niveaux de travail : se remettre en question, c'est remettre en question ses postulats théoriques mais aussi existentiels.

Appréhender les enjeux sous-jacents aux technologies utilisées est fondamental si l'on ne veut pas être dans l'imposture. Penser l'homme comme système d'information (la PNL), comme automate à état fini (l'AT), comme conscience intentionnelle (Husserl), comme projet (Heidegger), comme volonté de volonté (Nietzsche), comme désir (Lacan) , ou pure disponibilité (Maldiney) ne conduit ni la même posture ni à la même pratique. Il est, donc, important de penser en profondeur ces positions le plus souvent, et pour cause, implicites.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

Lorsque j'ai créé le DESU coaching à l'université Paul Cézanne, des séminaires étaient consacrés aux sciences de la gestion et du management mais aussi à la philosophie, à l'anthropologie, aux théories du psychisme, aux idéologies.

Pour moi, le superviseur doit accompagner la mise en perspective des réflexions personnelles des coachs qu'il accompagne.

Je le fais sous forme de lecture recommandées que le coach peut ou non restituer lors des séances de supervision. Dans tous les cas, l'effort n'est pas purement intellectuel et il faut à chaque fois se demander ce qui interpelle et mobilise la pratique.

Les thématiques incontournables sont :

- La philosophie et en particulier la phénoménologie (Husserl, Heidegger, Maldiney...) et l'épistémologie,
- L'anthropologie : les mythes, les religions et les cultures, le sacré (René Girard, C. Levi Strauss...)
- Les théories du psychisme qui soutiennent les mécanismes de défense (Freud, Lacan, Bion, Winnicott...)
- La littérature et l'art en ce qu'ils visent au cœur de l'homme
- Les idéologies
- La sociologie des organisations et les sciences du management...
- - ...

Alors la supervision, le coaching 4eme, pourra aider le coach à remodeler son paysage pour qu'il devienne plus riche. Cela ne va pas sans efforts, sans angoisses, sans heurts. accepter de se remettre en question est souvent inconfortable mais c'est le prix à payer pour enrichir notre regard...et notre pratique de coach.

L'enjeu final reste la progression de nos clients: "ne pas nuire d'abord", disait Hippocrate et c'est déjà tout un programme.

Alors chers amis coach, soyons courageux et ne devenons jamais des « ça va de soi » selon la jolie formule de Jean Oury (2): la supervision doit nous y aider.

Lucien Lemaire

(1) Le 4eme groupe de psychanalyse est une association professionnelle d'analystes extrêmement créative. Elle compte et a compté parmi ses membres, entre autres, JP. Vallabrega, Piera Aulagnier, et même un temps, Cornelius Castoriadis...Sa réflexion sur la formation des analystes est particulièrement profonde

(2) Jean Oury (1924, 2014) est un psychiatre français. Il a participé avec F.Tosquelles (et bien d'autres) au développement de la psychiatrie institutionnelle. Il a crée, dans conditions extraordinaires, la clinique de Laborde, qui est devenu mythique dans la prise en charge des malades psychotiques. L'expérience de Laborde est sans doute la référence la plus sérieuse pour le développement d'une intelligence collective qui ne soit pas un slogan.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -

Bibliographie

A.berque, Ecoumène: Introduction à l'étude des milieux humains, Belin 2016

[Lemaire.L \(2015\), « Hippocoaching, le cheval coach quand le corps parle », EMS](#)

Mon livre permet de situer l'utilisation des différents niveaux de discours et du corps dans le coaching. Il aborde à la fois le coté méthodologique et pratique (sans lequel on ne peut rien faire), le coté des fondements et de la théorie (sans lequel on ne peut rien comprendre), le coté de la formation et de la supervision (sans lequel on ne peut rien apprendre).

Oury, J. (2005). Le Collectif: Le Séminaire de Sainte-Anne. Champ Social éditions.

A lire par tous ceux qui veulent faire du coaching d'équipe ou tout simplement comprendre la dynamique institutionnelle : Le collectif comme mis en question permanente du désir et de l'aliénation. Où l'on voit que l'intelligence collective est un travail permanent!

4eme Groupe, « formation et habilitation », document téléchargeable (http://quatriemegroupe.org/pdf/formation_habilitation_041123.pdf)

J'invite chacun à lire soigneusement ce texte qui, moyennant quelques ajustements devrait interpeller les coachs dans leur exigence de formation. Il est d'une richesse et d'une profondeur incroyable pour ceux qui veulent ouvrir les yeux.

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

[Siret : 444 104 566 00021](#)

- Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur -