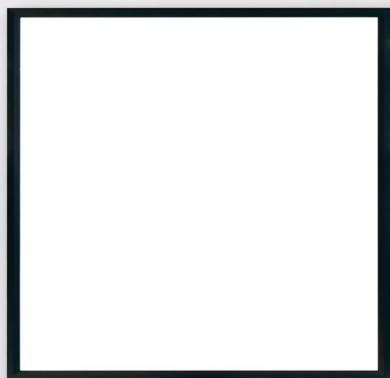


POSER LE CADRE AU DÉMARRAGE D'UNE SUPERVISION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE



Auteur

Marie France Fourrier, MCC ICF, Superviseure, animatrice de Coerial Intelligence Collective depuis 2006

Présentation

Comment faciliter une appropriation fluide et en conscience des rôles et du cadre en supervision en intelligence collective lors de la première séance ?

Objectif ou intention

Il existe différentes modalités de supervision collectives tant dans leur gestion du processus que dans les rôles attribués aux participants et au superviseur.

Pour le supervisant, changer de type de supervision collective est riche et apprenant. Pour autant, le changement de cadre de référence souvent radical qui en résulte mérite d'être accompagné et explicité pour éviter que le travail du groupe soit encombré par les « superviseurs internes idéalisés ».

Comment le superviseur en intelligence collective peut-il favoriser l'appropriation de ce nouveau cadre de référence au sein d'un nouveau groupe de supervisants d'horizons divers ?

Contexte

Réflexion développée par l'auteure dans le cadre de son mémoire de certification Superviseur IDSUP*
À enrichir par les apports des autres superviseurs sur la base des spécificités de leurs modes de supervision collective respectifs.

POSER LE CADRE AU DÉMARRAGE D'UNE SUPERVISION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Il existe de nombreuses modalités de supervision collective, proposant une répartition des rôles différente pour les superviseurs/le superviseur. Passer d'un mode de supervision à un autre est un exercice enrichissant pour un coach, mais qui nécessite une phase d'adaptation, d'autant plus riche qu'elle se fait en conscience.

J'ai eu la chance de superviser des groupes en provenance de supervisions de types très différents et de me pencher sur cette phase d'adaptation individuelle des superviseurs et sur le temps d'alignement collectif du groupe qui en résulte.

Ma pratique étant centrée sur la supervision en intelligence collective, je me concentrerai dans cet article sur ce qui peut être proposé pour accélérer l'acculturation collective à ce modèle de supervision

Condition préalable : le contrat global de supervision a été posé en amont

Brigid Proctor¹ décrit l'emboîtement des différents contrats en supervision collective avec la métaphore des « poupées russes » :

- Le contrat global de supervision,
- L'accord sur les modalités de travail au sein du groupe,
- L'agenda de la session,
- La « poupée dans l'ombre » gestion de l'équilibre entre l'individu et le groupe,
- Le fond du sujet.

Et sa recommandation est de ne pas poser tous ces contrats lors de la première séance.

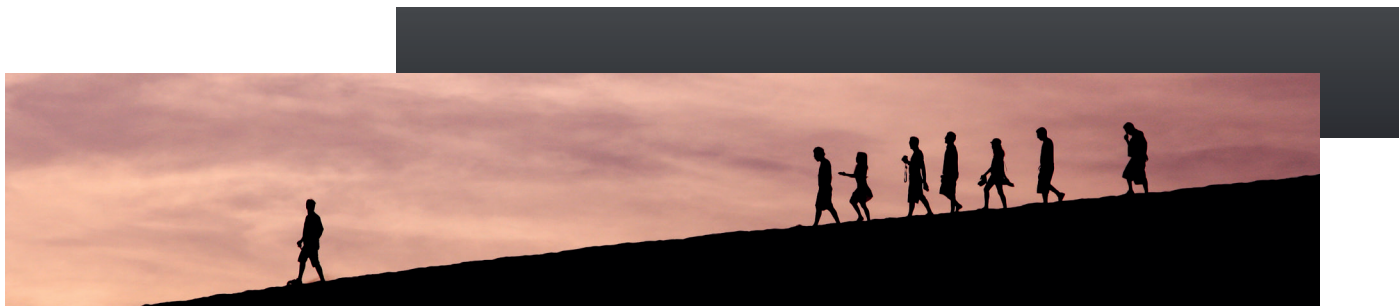
Je pars donc du principe que les éléments du contrat global de supervision ont été explorés lors des entretiens individuels préalables : objectifs du superviseur notamment en lien avec la boussole de la supervision IDSUP², espoirs et inquiétudes, compatibilité des attentes réciproques entre superviseur et superviseur, points clés des modalités de supervision en intelligence collective, cadre déontologique auquel se réfère le superviseur et compatibilité avec celui du superviseur.

Les deux parties ont également signé le contrat de supervision³ en amont qui reprend : la définition de la supervision et de sa finalité, les rôles et fonction du superviseur et des superviseurs, le cadre déontologique, la gestion des limites, les règles non négociables de responsabilité professionnelle concernant la confidentialité, la prise de notes, le feedback éventuel à des tiers (coaching interne notamment).

1 Proctor B. (2008), Group Supervision : a guide to creative practice, 2nd Edn London : Sage, page 55

2 Boussole de la supervision enseignée par Martine Volle dans sa formation à la supervision IDSUP

3 Hawkins, P. & Smith, N. (2013) « Coaching, Mentoring and organizational Consultancy Supervision Skills and Development » Mc Graw Hill, page 212



Proposition de composantes d'une première séance collective : inclure, reconnaître et explorer les différences de parcours en supervision, poser le cadre, co-construire le contrat du groupe, et modéliser un premier travail en intelligence collective

A) INCLURE, RECONNAÎTRE ET EXPLORER LES DIFFÉRENCES DE PARCOURS EN SUPERVISION

Après le premier tour de table de présentation de chacun, et une rapide présentation de la structure de la journée, j'aime proposer une cartographie des types de supervisions pratiquées :

- Une cartographie par référents théoriques utilisés (Systémique, PNL, AT, Gestalt, dramaturgie, PCM, 11 compétences ICF ...) permet de partager les référentiels sur lesquels chacun s'appuie
- Une cartographie des types de processus de supervision déjà pratiqués (individuelle, collective didactique orientée outil, collective centralisée, collective en contexte systémique, participative sur le modèle de Berne/ co-développement, participative en intelligence collective, constellations ...). Michel Moral propose par exemple une cartographie sur 2 axes directif/collaboratif et monothéorie/pluraliste-intégratif¹.

Une fois analysés les différents processus de supervision nous échangeons sur les principaux rôles que peut tenir un superviseur en séance, sur la base des vécus présents :

- Poser et tenir le cadre
- Intervenir en supervision au niveau du contenu
- Gérer le temps
- Animer et réguler
- Être en méta sur le processus de groupe

... et sur ce qui pourrait être explicitement délégué à une personne ou au groupe, dans quelle intention et comment.

Cette étape permet de mieux articuler :

- La rencontre entre les conceptions internalisées de « superviseur idéal » et le superviseur réel que je suis.
- De nommer les écarts, les changements de posture et déminer les possibles frustrations/ idéalizations.
- Faire cheminer le groupe sur sa propre fonction supervisante et donc amorcer le contrat de groupe

1 Lamy, F & Moral, M (2014), Les outils de la supervision,, Interéditions, page 53

B) RAPPEL ET APPROFONDISSEMENT DU CADRE EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Il est utile de revenir sur les éléments du cadre précisés dans le contrat : définition de la supervision, rappel des bénéficiaires de la supervision (le coach, le coaché, l'entreprise du coaché, la profession), fonctions de la supervision (développement, ressourcement, décantation, éthique et déontologie¹), les frontières.

Puis d'échanger sur la place spécifique du superviseur en intelligence collective et sur ses zones de veillance².

Ce point est essentiel dans la mesure où le superviseur en intelligence collective peut proposer des protocoles dans lesquels il délègue au groupe la supervision du contenu, de la gestion du temps, et progressivement celle de l'animation. Ses zones de veillance peuvent porter sur :

- Le processus de travail : poser un processus et des protocoles clairs dans lequel chacun situe bien son rôle et ses interventions et pointer les sorties de cadre
- Le contrat relationnel et les engagements réciproques au sein du groupe
- L'éthique et la déontologie : protéger le coach, son client (et la profession)
- La qualité d'expression du groupe et de chaque participant
- Le développement de la capacité méta de chaque participant et du groupe

Il peut donc se positionner en superviseur du groupe supervisant. Il observe alors ce qui se joue dans le système des accompagnants : les anomalies de fonctionnement du groupe (interruptions verbales ou non verbales inopinées, changement d'énergie, rupture brutale de processus, cristallisations individuelles ou groupales) et propose des temps de méta pour que le groupe les mette en travail (indices de reflet systémique ...)

C) FAIRE TRAVAILLER LE GROUPE SUR SA CONSCIENCE DE LUI-MÊME PAR UNE CARTOGRAPHIE RAPIDE DES STYLES D'APPRENTISSAGE ET LEURS ANGLES MORTS

Ce modèle présenté par Peter Hawkins³ permet d'échanger sur :

- Son style habituel d'apprentissage,
- Ses points forts et angles morts,
- Et de commencer à se donner la permission d'oser désapprendre pour se transformer

Cette conversation est très fertile sur le plan individuel et collectif au sein d'un groupe de supervision : elle nourrit l'accord sur les modalités de travail au sein du groupe, les agendas des sessions à venir et invite chaque supervisant à valoriser le croisement des vécus et des modes de fonctionnement

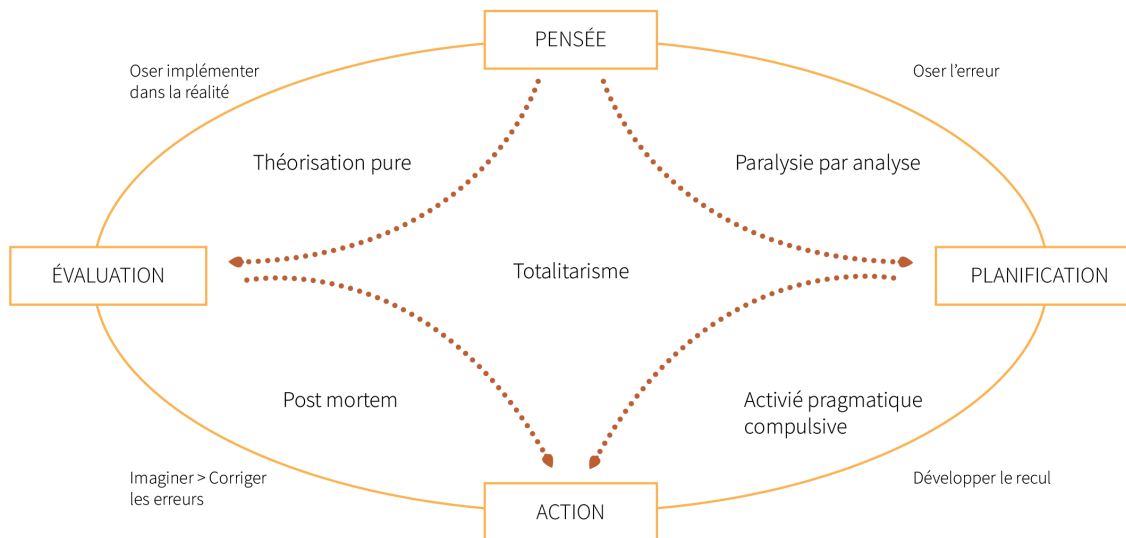
Elle peut être menée de différentes façons : échange en groupe, en binômes tournants, en mode world café ou en positionnement dans l'espace (façon Process Works)...

1 Hawkins, P. & Smith, N. (2013) « Coaching, Mentoring and organizational Consultancy Supervision Skills and Development » Mc Graw Hill, page 173

2 Terme utilisé par Martine Volle dans son enseignement à la supervision, IDSUP

3 Hawkins, P. & Smith, N. (2013) « Coaching, Mentoring and organizational Consultancy Supervision Skills and Development » Mc Graw Hill, page 154

Styles d'apprentissage et angles morts Modèle de Peter Hawkins



D) COMPLÉTER PAR UNE CARTOGRAPHIE DES ORIENTATIONS CULTURELS DU GROUPE

En s'appuyant sur les travaux de Philippe Rosinsky sur le « Cultural Orientations Framework »¹, les superviseurs sont invités à se positionner sur différents axes et à échanger sur la façon dont ils vont collectivement capitaliser sur la richesse des différences.

Le superviseur choisira les 2 axes les plus pertinents en fonction du groupe.

- Rapport au pouvoir et à la responsabilité
- Rapport au temps
- Définition de l'identité et du sens
- Arrangements organisationnels prédominants
- Territoires et limites
- Schémas de communication
- Modes de pensée

E) PUIS SUR CES BASES, FAIRE TRAVAILLER LE GROUPE SUR SON CONTRAT RELATIONNEL EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Ce travail permet de capitaliser sur la richesse des échanges et des prises de conscience développées précédemment et de formaliser

- Les objectifs de chacun dans le cycle de supervision et le contrat de travail du groupe,
- Les besoins réciproques pour créer un groupe qui fonctionne bien,
- Et ce qui relève explicitement de la responsabilité du groupe : les engagements pris les uns vis-à-vis des autres et la façon de les tenir dans la durée.

1 Rosinsky, P. (2010) Global Coaching, Nicholas Brealy Publishing, page 126

À cette occasion le superviseur peut déléguer au groupe le travail (livrables visuels à fournir) et se positionnant explicitement en veillance sur le processus, l'éthique et la qualité d'expression
Puis il invitera le groupe à valider et formaliser son contrat relationnel

Puis à partager

- Les vécus et résonances
- Les apprentissages (personnels, et en tant que coach individuel, d'équipe ou d'organisation)
- Sur ce qui émerge pour le groupe de l'ensemble du processus

Limites de ce processus

On peut notamment lui reprocher sa durée (qui peut utiliser tout ou partie de la première journée de supervision). Il conviendra donc de prévenir les supervisants que la première session sera en grande partie consacrée à poser et modéliser les bases de travail. Ceci étant, les groupes apprécient l'expérience qui est elle-même modélisante et nourrissante pour leur pratique individuelle et collective.

On peut aussi lui reprocher son orientation « modèles » (par opposition à une analyse qui partirait des mots/ concepts/ besoins proposés par les supervisants). Ce point fait sens.

Cependant, à ce jour, les retours que j'ai eus sont positifs aussi bien en provenance des jeunes coachs que des coachs plus expérimentés. Les premiers apprécient les modèles qui leur permettent d'identifier très vite des axes personnels de développement et idées de situations à approfondir. Ils disent que cela leur permet également de se sentir plus rapidement à leur place dans le groupe et en parité face aux coachs plus expérimentés.

Quant à ces derniers, ayant choisi ce mode de supervision en conscience, ils apprécient le caractère novateur de l'exercice et la richesse des résonances et des liens multi niveaux qu'il permet (fonctionnement personnel, rapport à son environnement, identité professionnelle, niveaux de maturité d'un groupe).

Marie France Fourier