

Préface

Pourquoi y a-t-il de la supervision plutôt que rien ? Cette interrogation à la Spinoza fut longtemps la mienne. Fasciné par le coaching et sa force de transformation des individus, des groupes et des organisations, convaincu de la nécessité de professionnaliser l'accompagnement d'autrui en situation professionnelle, la prétendue exigence de supervision ne représentait pourtant à mes yeux qu'une sorte de posture, pour ne pas dire une coquetterie intellectuelle visant à faire se rapprocher les coachs de ces autres professionnels de l'accompagnement que sont les psys et autres thérapeutes. Je ne voyais là qu'une contrainte autoproclamée par les professionnels de la discipline afin de maintenir coûte que coûte, sous couvert de qualité et de déontologie, leur contrôle sur les praticiens. Bref, je me suis beaucoup méfié de la supervision et des superviseurs ! Et c'est en grande partie grâce aux auteurs de cet ouvrage que je sais aujourd'hui pourquoi j'avais tort. Mais je sais aussi que, comme Danièle Darmouni et René-David Hadjadj sont mes amis, ils m'ont depuis pardonné mes multiples amalgames et raccourcis sur le sujet, lesquels alimentèrent tant de conversations passionnées au fil des dernières années.

La lecture de cet ouvrage met d'ailleurs clairement en évidence que la question de fond n'est pas « pourquoi se faire superviser ? » mais bien « pourquoi ne pas le faire ? », la résistance à la posture de supervision étant tout à fait emblématique du risque porté par ce refus, tant pour le coach que pour ceux qu'il accompagne. Mais les

auteurs dépassent très rapidement cette question d'ouverture pour mettre en évidence ce qui fait justement la spécificité de cette pratique dans l'univers original des coachs professionnels. Et ils vont d'ailleurs encore plus loin.

Le premier apport de l'ouvrage de Danièle Darmouni et René-David Hadjadj est qu'il constitue, sur un sujet complexe, une double tentative de clarification. Il met tout d'abord de la lumière sur l'offre de supervision elle-même afin d'en extraire une sorte de cartographie permettant au praticien d'y trouver son chemin tout en limitant le risque de s'égarer sur les voies sans issue. Mais il met aussi en lumière les enjeux essentiels de cette pratique, enjeux allant bien au-delà de la seule « maintenance » professionnelle du coach face à ses pratiques.

On est frappé, à la lecture des développements proposés, par l'ambivalence fondamentale du rapport d'accompagnement. Par définition fonctionnel et bienveillant (chercher à faire avancer l'autre à travers l'exploration de pistes innovantes et adaptées), tout coach peut, à tout instant, dérapier dans la manipulation et l'influence frauduleuse. Car accompagner, c'est aussi – si l'on n'y prend garde – courir le risque de prendre le pouvoir sur l'autre et de détourner l'énergie et la puissance vers des impasses, voire des précipices...

Mais c'est aussi la raison pour laquelle l'ouvrage de Danièle Darmouni et René-David Hadjadj va beaucoup plus loin. Démarré comme un ouvrage technique sur la supervision, il se transforme rapidement en une réflexion fondamentale sur l'exercice du pouvoir (de tous les pouvoirs, pourrait-on dire) et sur la nécessité de le réguler. La supervision n'est plus donc ici qu'un prétexte, disons un angle d'attaque permettant de revisiter tout ce qui fait la dynamique de la relation d'influence au sein de la société en général et des organisations en particulier. À ce titre, en tant que professeur-chercheur dans les domaines du leadership, j'ai été particulièrement frappé par ce qui constitue, à mes yeux, l'apport fondamental de cet ouvrage, celui qui consiste à passer de la notion classique de

« contrat » à celle, beaucoup plus puissante, de « pacte ». Passer un contrat avec un client, une entreprise ou un pays est une chose ; sceller un pacte avec un être humain, une communauté ou une nation en est une autre. Ce qui fait la modernité du pacte par rapport au contrat, pour reprendre les mots mêmes des auteurs, c'est que le pacte reste certes un engagement mutuel, mais *« complété par une démarche d'alliance des différentes parties en présence »* visant à la fois à *« établir la relation sur des engagements et une éthique »* et à *« donner au coaching des fondations solides pour le déploiement de la puissance d'action des personnes coachées »*. Telle est donc la raison d'être fondamentale de la supervision, à savoir la création – entre le coach et le coaché – des conditions d'une puissance juste, établie dans l'optique d'un pacte d'alliance dégagé des scories des jeux de pouvoir et de la volonté de toute-puissance.

On connaît cette idée, désormais acceptée, selon laquelle la technique s'arrête là où l'éthique commence. Cet ouvrage relève avec brio ce défi consistant à faire cohabiter la double posture du début à la fin en ne sacrifiant jamais l'une ou l'autre dimension, la rigueur technique se nourrissant à chaque page de l'exigence éthique portée par la pratique.

Danièle Darmouni et René-David Hadjadj nous offrent ici non seulement un ouvrage fondamental sur une pratique essentielle dans le monde des coachs professionnels, mais aussi et surtout une réflexion sans concession sur le courage et la responsabilité dans les métiers d'accompagnement.

Les auteurs, à travers une réflexion fluide et nourrie par des années de pratique, parviennent même avec finesse à nous faire comprendre, en fin de course, que le premier savoir-faire de celui qui se targue d'accompagner les autres est déjà de savoir se faire accompagner par d'autres.

Car si l'aventure de la supervision est bien celle de la relation avec un autre, elle demeure aussi celle de la relation avec soi-même. À l'heure où je refermais l'ouvrage de Danièle et David, cette simple

idée s'imposait à moi, qui ne suis pourtant ni coach ni superviseur :
chaque fois que je décide d'accompagner quelqu'un et que je me mets à cheminer à ses côtés, c'est d'abord mon propre processus d'autoaccompagnement qui se remet en marche...

Philippe GABILLIET
Professeur à ESCP Europe (Paris)