



La supervision s'appuie sur une relation de confiance entre le superviseur et le stagiaire. La confiance se gagne et elle est à la base de toute relation humaine (De Villers, 2007; Oboulo.com, 2009).

La relation de confiance est un rapport entre deux personnes qui sentent qu'elles peuvent se fier à l'autre. C'est aussi le fait de croire que l'autre personne nous offrira son soutien et qu'elle ne profitera pas de nos faiblesses (Hart & Johnson, cités dans Ferron, 2004).

Le rapport qui s'établit entre les deux parties est complexe et sa qualité dépend de plusieurs facteurs dont : les qualités du superviseur, les valeurs du superviseur et du stagiaire, la motivation et les compétences du stagiaire, la communication, la culture et les jeux de pouvoir.

Il importe de tenir compte de ces facteurs dans le contexte de la supervision afin que la relation superviseur-stagiaire favorise l'apprentissage (Lewicki, & Bucker, cités dans Féron, 2004).



Les qualités d'un bon superviseur

Le superviseur de stagiaire est responsable de réfléchir à ses qualités personnelles et à leurs incidences sur la relation de confiance avec le stagiaire. Chaque superviseur a évidemment des qualités qui lui sont propres, mais certaines d'entre elles sont plus particulièrement recherchées par les stagiaires.

Les études révèlent que les principales caractéristiques recherchées par les stagiaires chez un superviseur incluent, en ordre d'importance :

- ◆ L'ouverture aux discussions
- ◆ La disponibilité
- ◆ La capacité d'offrir un soutien
- ◆ La compréhension
- ◆ La capacité de donner de la rétroaction significative
- ◆ L'expertise
- ◆ La souplesse
- ◆ L'empathie
- ◆ Une pratique éthique

(Knights, cité dans Baird, 2002; Martino, cité dans Haynes, et al., 2003.)

Par ailleurs, Haynes et al. (2003) rapportent en ordre d'importance les dix « défauts » qui nuisent, selon les stagiaires, à la qualité de la supervision :

- ◆ Le manque d'intérêt
- ◆ Le manque de disponibilité
- ◆ Une approche rigide
- ◆ Le manque de connaissance et d'expérience
- ◆ Le manque de fiabilité
- ◆ Une rétroaction irrégulière
- ◆ Une approche trop critique
- ◆ Le manque d'empathie
- ◆ L'incapacité à bien s'organiser (pas de structure)
- ◆ Un manque d'éthique professionnelle

Les jeux de pouvoir

« Les jeux de pouvoir semblent omniprésents dans notre vie. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est si difficile d'y échapper. » (Crèvecoeur, 2000, p. 19).

Un jeu de pouvoir est un comportement dans lequel on fait faire à quelqu'un ce qu'on veut qu'il fasse (Crèvecoeur, 2000). En d'autres mots, il s'agit d'une pression psychologique exercée par une personne sur une autre, mais de façon inconsciente. La pression se traduit par le sentiment de malaise chez celui qui « subit » le pouvoir. Dans ce cas, le superviseur ne se sent plus libre d'exprimer des directives ou des insatisfactions au stagiaire.

Voici divers moyens d'exercer cette pression :

- ◆ La flatterie : est utilisée pour que la personne soit dans de bonnes dispositions et qu'elle accepte de faire ou de penser ce que nous voulons. Ex. : « Vous êtes vraiment la meilleure superviseure! »
- ◆ La pitié : augmente la pression de la demande en amplifiant les conséquences. On veut que la personne se sente coupable si elle refuse de nous aider. Ex. : « Je commence à désespérer de pouvoir terminer à temps! »
- ◆ L'auto-accusation : on veut que la personne nous prenne en pitié et qu'elle nous aide. Ex. : « Que je suis imbécile! »
- ◆ Jeu de victime : on veut que l'autre personne s'implique dans notre problème; on la force à nous aider. Ex. : « Je vais échouer, je le sais, si tu ne m'aides pas... »
- ◆ Chantage affectif : on veut que l'autre personne se sente responsable et qu'elle fasse l'intervention à notre place. Ex. : « Le pauvre patient n'aura pas de bons soins si c'est moi qui fais l'intervention. »
- ◆ Implication de l'autre dans notre problème; ici, on impose à l'autre de trouver une solution à notre problème. Ex. : « Qu'est ce qu'on pourrait faire? »

Constats importants

Les jeux de pouvoir nécessitent un minimum de participation des deux parties pour être maintenus.

La répétition (ou l'exagération) du comportement est un indice fiable indiquant la présence d'un jeu de pouvoir.

Pourquoi le jeu de pouvoir se manifeste-t-il en supervision?

Mais quelles sont les raisons qui pourraient mener un superviseur ou un stagiaire à recourir, consciemment ou non, aux jeux de pouvoir?

Le superviseur et le stagiaire peuvent recourir à un jeu de pouvoir pour des raisons semblables, Ils :

- ◆ **Ont besoin d'approbation** : Le superviseur manque de confiance en lui et cherche l'approbation du stagiaire.
Le stagiaire a besoin de se faire rassurer, de se faire dire qu'il est compétent.
- ◆ **Ont un grand besoin d'être aimés** : Le superviseur ne veut pas donner de rétroaction négative au stagiaire de peur que celui-ci « ne l'aime plus ». Le superviseur peut être tenté de renoncer à son pouvoir et d'agir comme un ami, un collègue.
Le stagiaire veut se faire dire qu'il est apprécié. Il tente de redéfinir le but de la supervision en modifiant la relation de supervision. Il essaie, consciemment ou non, de rendre cette relation amicale ou essaie de « mener » la relation.
- ◆ **Se sentent menacés** : Le superviseur peut se sentir menacé par un stagiaire qui présente de grandes compétences. Le superviseur peut aussi sentir que le stagiaire le pousse à changer ses « anciennes » façons de faire.
Le stagiaire n'aime pas être dans une position d'infériorité. Il se sent menacé dans son autonomie. Il essaie donc de démontrer sa « supériorité ». Le stagiaire se réfère à des théories récentes, fait sentir que c'est lui qui contrôle la situation.

De plus, le superviseur peut être tenté de recourir à un jeu de pouvoir s'il :

- ◆ N'aime pas utiliser son autorité : Le superviseur n'est pas habitué à exercer un rôle d'autorité et peut se sentir mal à l'aise dans ce rôle.

Et le stagiaire recourt aussi à des jeux de pouvoir afin de :

- ◆ Réduire ses pertes au minimum : En détournant l'attention, le superviseur se montre moins exigeant. Le stagiaire tente de contrôler la situation pour réussir son stage en :
 - Posant toutes les questions au superviseur
 - Reconnaisant toutes ses erreurs
 - Demandant toujours : « Que feriez-vous à ma place ? »
 - Démontrant une obéissance rancunière, en argumentant, en ne rapportant que des choses insignifiantes

Comment y mettre fin?

- ◆ Tout d'abord, il est essentiel de faire une prise de conscience personnelle : analyser ses propres comportements en tant que superviseur. Ensuite, il s'agit de prendre le temps d'observer et d'analyser attentivement les comportements du stagiaire. Est-ce bien un jeu de pouvoir?
- ◆ Tenter de comprendre ce qui nous pousse en tant que superviseur à participer aux jeux (manque de confiance en soi? Peur du jugement? Peur de décevoir?). S'interroger sur ce qui incite le stagiaire à agir ainsi. Tenter d'identifier ses motivations profondes.
- ◆ Ne pas se laisser manipuler : Le plus important est d'arrêter de contribuer au jeu. Le jeu de pouvoir ne s'arrêtera que si le superviseur « refuse de jouer ».

Pour compléter votre formation sur la relation de confiance, vous pouvez vous inscrire à l'adresse suivante : <http://www.cnfs.ca> (formation gratuite).

Vous y trouverez d'autres informations utiles sur : les qualités du superviseur, la motivation et les compétences, les principes d'apprentissage, la communication, les diversités culturelles et les jeux de pouvoir.