

LES OUTILS DE LA SUPERVISION

Florence Lamy
Michel Moral

LES OUTILS DE LA SUPERVISION

dans les métiers de l'accompagnement

 **INTERÉDITIONS**

Illustration de couverture: © AdobeStock_335781910

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2021
InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN : 978-2-7296-2162-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

| | |
|--------------------|-----|
| Préambule | VII |
| Introduction | 1 |

Première partie

LES COMPÉTENCES DU SUPERVISEUR

| | |
|---|-----|
| 1. UNE PROFESSION EN COURS D'ORGANISATION..... | 13 |
| 2. COMPÉTENCE 1 : GÉRER LE CONTRAT ET LE PROCESSUS DE SUPERVISION | 35 |
| 3. COMPÉTENCE 2 : DÉVELOPPEMENT DU SUPERVISÉ | 59 |
| 4. COMPÉTENCE 3 : APPORTER UN SOUTIEN | 73 |
| 5. COMPÉTENCE 4A : PRATIQUE PROFESSIONNELLE..... | 87 |
| 6. COMPÉTENCE 4B : PRATIQUE ÉTHIQUE | 93 |
| 7. COMPÉTENCE 4C : PRATIQUE RÉFLEXIVE..... | 115 |
| 8. COMPÉTENCE 5 : CONSCIENCE DE SOI | 125 |
| 9. COMPÉTENCE 6 : CONSCIENCE DE LA RELATION..... | 151 |
| 10. COMPÉTENCE 7 : CONSCIENCE SYSTÉMIQUE | 173 |
| 11. COMPÉTENCE 8 : SAVOIR ANIMER UNE SUPERVISION COLLECTIVE..... | 193 |

Deuxième partie

LES TECHNIQUES DE SUPERVISION

| | |
|---|-----|
| 12. LES TECHNIQUES INDIVIDUELLES..... | 219 |
| 13. LES TECHNIQUES COLLECTIVES..... | 251 |
| 14. LA SUPERVISION DU COACHING INTERNE..... | 271 |

| | |
|--|-----|
| 15. LA SUPERVISION DU COACHING D'ORGANISATION..... | 279 |
| 16. SUPERVISION ÉNERGÉTIQUE..... | 289 |
| 17. RECHERCHE ET TENDANCES..... | 311 |
| | |
| Pour conclure..... | 321 |
| Bibliographie..... | 329 |
| Index..... | 339 |
| Table des matières..... | 343 |

Préambule

*Savoir ce qui se passe requiert du jugement.
Savoir agir en conséquence
requiert de la sagesse.*

Proverbe chinois

Florence – Comment et à quoi sauras-tu que nous aurons bien fait d’écrire ce livre ?

Michel – Je pense qu’il y a plusieurs objectifs, donc plusieurs indicateurs de réussite. Pour moi, l’objectif principal, c’est de montrer que la supervision est un métier en soi différent du coaching ou de la psychothérapie, et qui demande donc une identité différente, des connaissances différentes, des aptitudes différentes et des compétences différentes de celles des autres métiers de l’accompagnement. L’indicateur par rapport à cet objectif serait que les superviseurs, les supervisés et ceux qu’ils accompagnent aient compris ce message. Et pour toi, quel est le principal objectif ?

F – Ce qui serait bien serait de permettre au lecteur d’enrichir notre vision française de la supervision. Entre autres, grâce à des modèles et des pratiques anglo-saxonnes, là où la supervision est d’ores et déjà enseignée à l’Université comme une discipline à part entière comme à Oxford-Brookes ou Ashridge. Dans les colloques sur la supervision auxquels nous sommes allés, nous avons été impressionnés, souviens-toi, par l’avance prise en la matière par les Anglais, les Australiens et les

Sud-Africains notamment. La recherche y est plus vivace qu'en France par exemple.

M – Cela se traduit également au niveau des publications, puisque par exemple j'ai dénombré plus de cent cinquante ouvrages livres anglo-saxons sur le sujet contre une poignée en France. Également, depuis le début de 2016, il y a plusieurs webinaires chaque mois où les superviseurs du monde entier se rassemblent pour échanger sur les théories et techniques.

F – Comme autre objectif, il me semble également très pertinent, en positionnant la supervision comme un savoir-faire à part entière, d'accompagner la réflexion du lecteur dans les déclinaisons qu'il pourrait imaginer et l'inviter à aller sur des champs particuliers, par exemple supervision de pratique managériale, de responsables RH ou même de dirigeants.

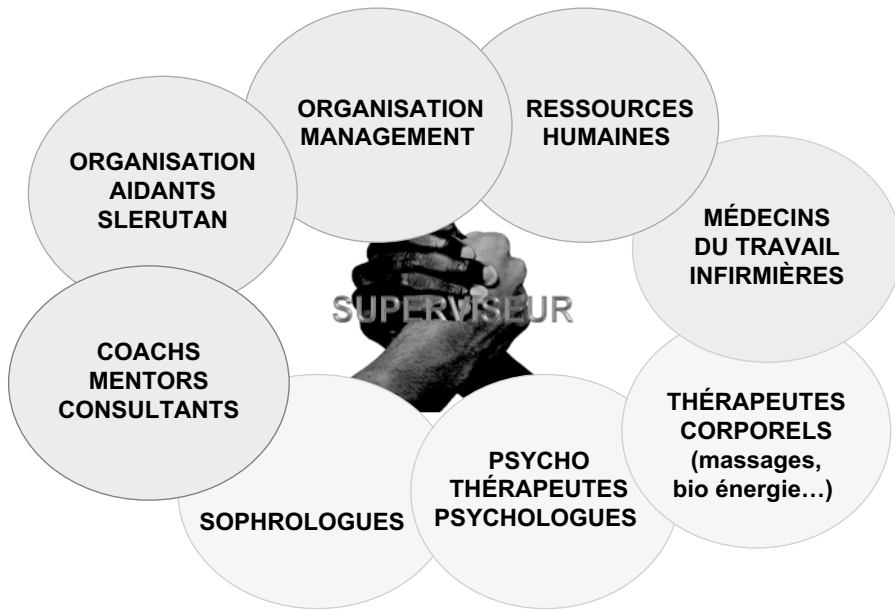
M – Il est vrai qu'il y a foison de pratiques diverses qui, vues de loin, se ressemblent toutes. Alors que chacune obéit à des processus très précis qui répondent à certains objectifs.

F – Tu peux donner un exemple ?

M – Par exemple, notre expérience de la supervision de groupes de RRH-terrain montre que leur préoccupation est souvent l'analyse des situations difficiles sur le plan moral et que les DRH nous apportent des préoccupations plus systémiques. En fait, dans ce livre, le noyau dont nous parlons est la supervision des coachs, dont les principes sont facilement utilisables avec d'autres professions de l'accompagnement. Ce qui est récent dans la supervision est l'apparition de supervisés pluralistes qui utilisent des référentiels théoriques multiples et différents de ceux du superviseur. Dans la tradition psychanalytique, le superviseur psychanalytique pouvait superviser des psychanalystes et c'était tout !

F – Peut-être illustrer avec le travail auprès d'infirmières en entreprise permettra d'être compris ? Le superviseur apporte un réel confort au système en accompagnant les infirmières dans les questions d'articulation patient-système. Dans de telles supervisions, nous pouvons mettre en évidence un lien entre les situations traitées et les problématiques liées aux risques psychosociaux.

M – Oui, ce qui me semble important, c'est de parvenir à mettre en exergue ce qui fait partie d'un tronc partagé de la profession de



Les champs de la supervision

superviseur et les variations que chacun peut apporter en fonction de son identité professionnelle et de ses clients.

F – Néanmoins, pour superviser des professionnels dans les champs où la relation humaine est prépondérante et souvent pose question, comme pour les DRH, les infirmiers en entreprise, les médecins du travail, les managers, les consultants, il s'avère nécessaire d'intégrer des savoir-faire de superviseur *qui permettent d'aller bien au-delà de la simple analyse de pratique*. Qu'en penses-tu ?

M – Je crois que tu as raison, dans tous les cas, il me paraît indispensable de nous intéresser aux caractéristiques profondes de la profession que nous supervisons. Par exemple, je m'interroge sur le fait que tu supervises des infirmières parce que tu as toi-même reçu une formation d'infirmière, alors que je ne me sens pas prêt à faire ce pas.

F – Prenons plutôt la question dans le sens inverse. Est-ce que ma formation d'infirmière m'est utile dans cette supervision, ou au contraire, crée-t-elle un univers de croyances partagées qui lui serait préjudiciable ? En fait, je te dirai que ce n'est pas très important d'avoir été infirmière pour superviser des infirmières... Ce qui compte justement, me semble-t-il,

nous l'acquérons dans la posture de superviseur, à savoir, la capacité à s'interroger sur ce qui est à l'œuvre dans l'accompagnement, au moment où ça se passe. Par exemple, arrive une question éthique. Si je suis superviseur, je suis en capacité d'aller interpeller à cet endroit. Il ne m'est pas indispensable de connaître tout le code de déontologie de la profession... En revanche, par moment, je sens bien dans la supervision que ma compétence m'aide à comprendre les situations, mais en même temps me « bloque » à un niveau. Du coup, je dois faire le mouvement de sortir volontairement de ce niveau pour interpeller à partir de la position spécifique du superviseur. Donc, pour résumer, c'est aidant, ça peut être bloquant, mais ce n'est pas indispensable... Tu comprends ce que je veux dire ?

M – Oui, je crois, en fait, cela me fait penser que ce que nous nommons « savoir partagé » est un objet beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, et qu'il inclut des valeurs, des postures, des démarches, du savoir effectivement et c'est cela que nous partageons avec le supervisé.

F – Exactement, la supervision se joue à un niveau réflexif de conscience et de perception des situations.

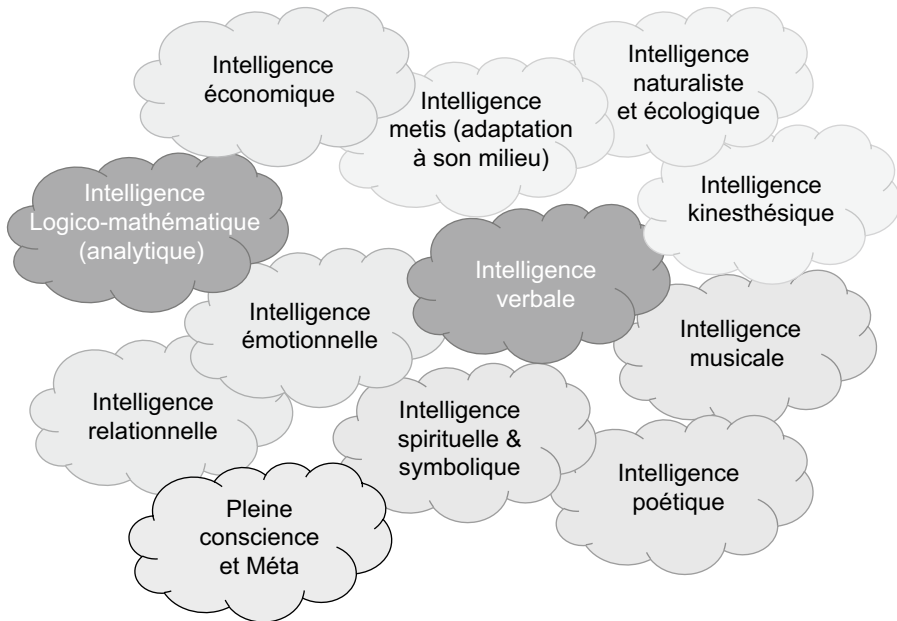
M – Toutefois il m'arrive d'être préoccupé par le fait que, par exemple, un coach que je supervise n'a aucune expérience des organisations, alors qu'il a pour client un dirigeant.

F – Pour ma part, ça ne me préoccupe pas, parce que je pense justement que la supervision permet la prise de conscience et qu'il est nécessaire d'ouvrir autrement son regard sur les situations. C'est notre rôle ! Je réalise en discutant de ce point avec toi, que tu as souvent été exigeant sur les questions d'intelligence organisationnelle alors que, pour moi, c'est juste l'une des intelligences à faire progresser, dont souvent les gens ignorent même qu'elle existe. Tu connais ma vision des intelligences...

M – Tu sais ce que je pense de l'intelligence collective et du fait que cela permet de vivre heureux dans une organisation. C'est pour ça que j'y accorde tant d'importance.

F – Oui, et c'est aussi pour ça que nous aimons particulièrement, toi et moi, superviser en impliquant un maximum cette intelligence collective, parce qu'elle est source de confort et aussi source de performance.

M – Oui, c'est une vraie question. Tu vois, depuis que je participe activement aux groupes d'élaboration internationaux autour de la supervision,



Vision heuristique des intelligences multiples

je réalise que la « Supervision » est une vieille dame..., mais que celle dont nous parlons dans ces groupes vient juste de naître. Que c'est une jeune fille (petite-fille peut-être de cette vieille dame), avec une modernité, des aspects nouveaux, le pluralisme par exemple, qui lui confère une capacité à créer du neuf, à innover dans sa forme.

F – Oui, c'est clair, ce sujet nous passionne tous les deux, parce qu'il y a la question du formalisme, de la validité de la discipline, mais aussi parce qu'il y a tout le champ des possibles, la créativité, le mode pionnier, dont on va parler dans notre livre.

M – Dans un premier temps, nous devons nécessairement explorer la forme mais, que le lecteur se rassure, c'est pour mieux aborder le sujet du fond, de la créativité, du lien présent dans toute supervision.

Introduction

*Le sage exerce sa vigilance
là où personne ne peut le voir :
dans son cœur.*

Confucius

CET OUVRAGE EST NÉ DES RÉFLEXIONS autour de la formation de superviseur de coachs que nous avons créée et déployée avec passion depuis 2010. Nous avons progressivement réalisé que les principes que nous transmettons peuvent être appliqués à d'autres formes de supervision des professionnels de l'accompagnement, d'où l'idée poursuivie dans ce livre.

Pourquoi la supervision des coachs est-elle au centre d'autres formes de supervision ? Il nous semble que la réponse est la suivante :

Le coaching *est pluraliste*, il a pour caractéristique d'être ouvert à une grande variété de modèles théoriques combinés de façon intégrative ou éclectique en de multiples approches. Ces approches restent considérées comme du coaching parce qu'une même démarche est scrupuleusement suivie et respectée.

Dès lors que cette démarche spécifique produit l'effet du coaching qui est reconnu comme positif, le coach agit de façon professionnelle. Pour mémoire, le processus part de la demande du coaché qui est traduite en objectifs puis en indicateurs de succès qui sont examinés en fin de mission. Cette dernière procède par des prises de conscience provoquées par la mise en œuvre de modèles, de techniques et d'outils.

Le coaching n'est pas la seule profession pour laquelle une supervision est jugée indispensable : les psychothérapeutes, les psychologues, les psychanalystes se font superviser depuis très longtemps (Hogan, 1964) et, en outre, de plus en plus de managers, de mentors, de DRH, de médiateurs, de consultants et même de dirigeants ont recours à des techniques qui sont dérivées de la supervision des coachs.

La nouveauté réside dans l'apparition d'approches pluralistes¹ dans toutes ces professions et donc la nécessité d'une supervision prenant en compte ce pluralisme.

Panorama des professions de l'accompagnement

| Accompagnant | Posture de l'accompagnant | Accompagné | Objectifs |
|------------------|---------------------------|------------|--|
| Coach | Position basse | Coaché | Coacher |
| Mentor | Parité | Mentoré | Développer |
| Manager coach | Position haute ou parité | Subordonné | Développer |
| DRH | Parité | Employé | Aider |
| Psychothérapeute | Selon la théorie employée | Patient | Soigner |
| Consultant | Position haute | Client | Conseiller |
| Dirigeant | Parité | Client | Inspirer |
| Superviseur | Parité | Supervisé | Supporter Résoudre Développer Protéger et co-réfléchir |

La première partie sera consacrée à l'examen des « compétences » du superviseur. Nous articulerons cette partie autour de celles définies par l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council) dans la version annoncée en juin 2019 pour la supervision des coachs. Toutefois, pour chacune, nous indiquerons brièvement la position des autres fédérations de mentors ou de coachs ainsi que celle des associations de superviseurs.

1. Une approche pluraliste intègre plusieurs courants théoriques (approches intégratives) et/ou plusieurs techniques (approches éclectiques).

La deuxième partie abordera les techniques utilisées en supervision individuelle (chapitre 12) et collective (chapitre 13), la supervision du coaching interne (chapitre 14), la supervision du coaching d'organisation (chapitre 15), la supervision énergétique (chapitre 16), la recherche et les tendances (chapitre 17).

Partie

I

LES COMPÉTENCES
DU SUPERVISEUR

*Afin d'évaluer un homme,
compare ses paroles avec ses actes.*

Liu Xiang

Florence – Pour démarrer cette partie, je crois que nous devons situer l'objet dont nous parlons avant de développer les détails. Un peu d'épistémologie me paraît nécessaire, qu'en dis-tu ?

Michel – En effet, puisque presque personne n'en parle, même les auteurs anglo-saxons qui ont publié des dizaines de livres sur la supervision. C'est la même chose au niveau des recherches que nous verrons dans le chapitre 17 : je n'ai trouvé que fort peu de travaux portant sur l'épistémologie ou la méthodologie de la recherche. Il y a seulement la thèse de doctorat de Paddy Pampalis-Pesley (superviseur en Afrique du Sud), qui traite de l'épistémologie de la supervision en envisageant notamment une théorie intégrative.

F – Dès lors qu'apparaît la question de l'épistémologie, la discipline est en train de naître, de se formaliser, de s'élaborer collectivement. Nous sommes sortis de l'ère où chacun élaborait dans son coin un modèle opérationnel, parfois intuitif ou découlant des grands courants de la psychologie, mais sans fondements véritablement partagés ou réflexion disciplinaire sur la supervision en tant que telle.

M – Oui, quand on regarde l'histoire des sciences et celle des techniques, il est clair qu'elles sont liées et se nourrissent mutuellement.

F – Nous observons ce phénomène comme nous regarderions la naissance d'une galaxie, c'est passionnant. Il y a déjà pas mal de début de formalisation, je constate que vous avez travaillé très efficacement dans les groupes internationaux.

M – Justement, je participe depuis le début de l'année 2014 à un nouveau groupe de travail international dont la mission est de revisiter les compétences de superviseur telles que définies par l'EMCC. Eh bien, nous avons un débat intérieur à ce groupe qui se partage entre ceux et celles qui pensent que la seule voie possible est celle des compétences et ceux et celles qui voudraient trouver une « autre route » pour définir ce qu'est la profession de superviseur.

F – En tout cas, vous êtes tous visiblement d'accord pour dire que la supervision est une profession, me trompai-je ?

M – Effectivement, il y a au moins ce point d'accord. Afin d'avancer, nous avons tout de suite entrepris une large consultation mondiale de « grands théoriciens et des grands formateurs de superviseurs ».

F – (sourire) Vous fonctionnez un peu sur un modèle aristocratique, dis-moi ! Pourquoi pas auprès de tous les coachs ?

M – En 2018 nous avons fait un enquête mondiale auprès des coachs et superviseurs. Il ressort qu'il n'est pas si facile de trouver ceux qui ont l'expérience et le niveau de réflexion permettant de contribuer à cet effort. Cependant, nous avons tenu compte des résultats pour la version 2019 des compétences de superviseur.

F – Donc, il s'agit plus d'un modèle type « sénat » et grands électeurs ! En fait, je t'ai confronté un peu parce que j'entends beaucoup autour de moi la réflexion « *de quel droit certains s'arrogent-ils le pouvoir de décider pour une majorité...* ».

M – Tout simplement parce que ça représente énormément de travail et d'implication, de réflexion personnelle. Tout le monde n'est pas prêt à investir ce temps. En revanche s'opposer est plus facile. En outre, la supervision est un business qui se développe et il y a clairement le début d'un vaste jeu de go visant à occuper le territoire mondial.

F – Ah bon ?

M – Oh, tu sais, ce sont des mécanismes habituels de développement dans les disciplines renouvelées.

F – Oui, j’ai vu ça pour la sophrologie par exemple... Cependant, il y a une certaine maturité relationnelle dans cette profession ; nous l’avons perçue de manière très prégnante lors des colloques annuels qui rassemblent les superviseurs internationaux, et mise en évidence dans la recherche que nous avons présentée au colloque d’Ashridge en juin 2014 (Moral & Lamy, 2015) sur les mécanismes de défense qui caractérisent les superviseurs. Par conséquent, les choses se déroulent quand même plutôt bien et, malgré des désaccords, le désir d’harmonisation est plus fort que celui d’avoir raison à tout prix.

M – Ce qui m’avait frappé, la première fois que j’avais participé au colloque international à Oxford Brookes University en 2011, c’est que la plupart d’entre eux effectuaient des recherches dans le cadre universitaire notamment, ce qui atteste d’un vrai goût pour la réflexion et l’exploration.

F – Donc, pour le moment, nous pouvons émettre l’hypothèse que la discipline se construit de manière plutôt univoque, même s’il y a des points de débat entre les superviseurs selon les écoles auxquelles ils appartiennent, et que nous ne risquons pas de vivre les fameux schismes que nous observons en psychologie et en sophrologie par exemple dès lors qu’il est accordé plus d’importance à la discipline qu’aux écoles.

M – Effectivement, en revisitant méthodiquement les différents éléments d’une épistémologie, nous pouvons nous demander quel est l’état du savoir, comment l’on produit le savoir, quel est la nature du savoir et comment il est organisé pour la supervision. Ainsi, l’histoire de la supervision que nous racontons brièvement dans le chapitre 1 montre qu’il s’agit d’une discipline vieille de déjà un siècle et qui s’est étendue depuis la psychanalyse vers la psychothérapie et concerne maintenant l’accompagnement en général.

F – Pour l’état du savoir, nous avons ce rendez-vous international annuel et d’autres maintenant ainsi que les différentes publications des associations de superviseurs. En revanche, comme tu le mentionnais en début de conversation, il y a peu de production d’écrits en France à ce jour.

M – C’est vrai, je n’ai trouvé que peu de livres à ce jour. De façon plus générale, le principal problème se situe actuellement au niveau de la qualité de la production du savoir. La supervision étant l’accompagnement d’un accompagnant, nous nous trouvons dans une situation où

les méthodologies applicables à l'accompagnement d'un accompagné ne s'appliquent plus. Il faut en inventer d'autres.

F – Tout à fait. Néanmoins, la nécessité de structurer les actes et les savoir-faire spécifiques du superviseur, de les théoriser pour les enseigner dans le cadre d'une formation de superviseur, amène à établir avec discernement les techniques, méthodes et outils spécifiques à la supervision. En cela, l'andragogie¹ de la formation participe à l'élaboration de la discipline au premier chef et la vivifie d'autant plus qu'elle ouvre des champs de réflexion et de créativité insoupçonnés.

M – En fait, si l'on se place du point de vue du sponsor, la finalité, au-delà de Résolution, Développement, Support et Élévation, est d'avoir un impact positif sur l'organisation. Pour l'instant, nous n'avons aucun savoir objectif, vérifié par une recherche par exemple, sur ce que pourrait être une supervision qui sert cette finalité.

F – Nous pourrions quand même mentionner la thèse de doctorat de l'Australienne Carole Field et présentée à Oxford Brookes en 2013 qui mettait en évidence la préoccupation du sponsor pour «l'éthique des coachs», préoccupation qui motivait en très grande partie la demande de supervision faite au coach (voir chapitre 17).

M – Oui, c'est une recherche intéressante qui porte sur le coaching interne, toutefois nous pouvons faire le constat que même s'il y a de la recherche active, les méthodes de validation et les niveaux de preuve actuels peuvent être grandement améliorés. Heureusement, dans le groupe de travail auquel je participe, nous consultons des spécialistes de la supervision à travers le monde et il apparaît clairement qu'il y a une réflexion active pour déboucher sur une production de la recherche de qualité plus scientifique. Toutefois, il semble que des différences de points de vue de nature culturelle provoquent des désaccords sur la capacité à atteindre un tel niveau scientifique et consensuel sur le plan international.

F – Effectivement, nous avons observé à notre petite échelle sur le terrain de la formation en déployant le modèle *7-Eyed* de Peter Hawkins (2006) qu'il y avait une variable culturelle à y ajouter, ce que d'ailleurs nous avons fait avec son assentiment en créant le «*8 Eyed*». C'est très

1. Andragogie : science et pratique de l'éducation des adultes.

intéressant de regarder aussi comment le micro et le macro se rencontrent dans la pratique. Peut-être est-ce déjà un niveau de preuve intéressant, qu'en penses-tu ?

M – Justement, cela me fait penser à ton invention du Luo Pan Lien-Loi (Compas Feng Shui, voir les figures pages 38 et 324) que nous utilisons dans le chapitre 2 pour le contrat. La tension Lien-Loi et la tension Je-Nous sont précisément les deux principales oppositions que les cultures résolvent chacune à leur façon.

1

UNE PROFESSION EN COURS D'ORGANISATION

*La jeunesse est le temps d'étudier la sagesse,
la vieillesse est le temps de la pratiquer.*

Jean-Jacques Rousseau

AFIN DE DONNER UNE COHÉRENCE AUX NOTIONS exposées dans cet ouvrage nous utiliserons la terminologie suivante :

- **Superviseur** : celui ou celle qui supervise ;
- **Supervisé** : qui peut être coach, thérapeute, mentor, etc. ;
- **Client** : celui ou celle qui est accompagné(e) par le supervisé ;
- **Sponsor** (ou commanditaire) : celui ou celle qui donne la mission au supervisé (par exemple coacher le client).

Les termes « accompagnant » et « accompagné » seront utilisés lorsqu'ils sont appropriés.

QU'EST-CE QUE LA SUPERVISION ?

La caractéristique principale de la supervision est qu'il s'agit de l'*accompagnement d'un autre professionnel de l'accompagnement qui partage du savoir et de l'expérience avec le superviseur*. C'est d'ailleurs ce qui fait que certains voient la supervision comme une forme particulière de mentorat.

Toutefois, les fédérations professionnelles s'efforcent de faire une distinction entre la supervision et le mentorat de leurs propres professionnels.

Exemple

ICF (International Coaching Federation) définit¹ le **mentor coach** comme exclusivement centré sur le *développement professionnel* du coach et non sur une réflexion quant à sa pratique, ses obstacles personnels, son développement personnel ou le développement de ses affaires.

Pour ce qui nous concerne, nous utiliserons dans ce livre la conception traditionnelle de la supervision que nous pouvons résumer comme intégrant **quatre fonctions** :

- Le *développement* du supervisé, tant personnel que professionnel ;
- La *résolution* des problèmes techniques, éthiques ou conceptuels rencontrés par le supervisé dans l'exercice de sa profession, y compris ceux qui concernent le développement de ses affaires ou les conflits avec les confrères ;
- Le *support*, ou *soutien*, ou encore *ressourcement* donnés au supervisé lorsqu'il est affecté personnellement par l'exercice de sa profession.
- La *co-réflexion*, ou *pratique réflexive* avec le supervisé portant sur sa pratique, ses motivations, ses valeurs et le sens qu'il donne à son activité.

Cela étant, d'autres définitions plus précises ont été fournies par les différentes fédérations d'accompagnants ou de superviseurs. Par exemple, pour ce qui concerne les fédérations de coaches et de mentors, nous avons sélectionné les définitions suivantes :

- Celle donnée par Michael Carroll en 2007 est remarquable de concision : « *La supervision est une co-élaboration permettant au supervisé de **réfléchir** sur son travail en vue de le faire mieux* ».
- Celle donnée en 2009 par le SSG (qui regroupe en Grande-Bretagne les fédérations suivantes de coaches : EMCC, ICF, APECS et AC) : « *La supervision est un processus conversationnel qui permet aux coaches et mentors de gérer leur apprentissage et leur développement afin d'améliorer leur pratique* » ;
- Celle donnée par Bachkirova, Stevens & Willis en 2005 : « *La supervision est le processus formel de support professionnel qui permet le développement*

1. Voir : <http://coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2212&navItemNumber=2241>

du coach et assure l'efficacité de ses pratiques. Elle procède par une réflexion interactive, une évaluation interprétative et le partage de l'expertise».

- Celle donnée par l'ICF en septembre 2012: « *La supervision en coaching est l'interaction qui survient quand un coach vient parler de son expérience professionnelle à un superviseur avec qui il engage un dialogue réflexif et un apprentissage collaboratif en vue de son développement pour son propre bénéfice et celui de ses clients».*
- Celle proposée par l'EMCC est la suivante :
 - *La supervision est le processus interactif entre un mentor ou un coach, qui partage ses expériences de coaching ou de mentorat avec un superviseur afin d'être conseillé et de **nouer un dialogue propice à la réflexion** et à l'**apprentissage collaboratif**, pour le plus grand bénéfice du mentor ou du coach, de ses clients et organisations.*
 - *Le rôle du superviseur consiste à :*
 - **Développer** les compétences et aptitudes du coach/mentor (fonction « Développement »).
 - Offrir un espace de **support**¹ pour réfléchir aux expériences vécues au cours du travail avec les clients (fonction « Support »).
 - *Favoriser des **pratiques professionnelles de qualité** conformes aux **normes** et à la **déontologie** (fonction « Résolution »).*

Nous pouvons noter que toutes ces définitions qui portent sur la supervision des coaches insistent de façon plus ou moins explicite sur le *support*, le *développement* et la *résolution* au travers d'un processus de dialogue et de réflexion en commun.

Exemples :

- Lorsque le supervisé est un thérapeute qui est exposé à des situations difficiles, l'aspect *support* peut devenir prépondérant. Dans tous les cas, et ce n'est pas toujours indiqué dans les définitions, le superviseur a une fonction de *protection* du supervisé et de son client.
- Si le supervisé est un coach qui a pour ambition d'exercer son activité au niveau international, ce sera la fonction *développement* qui sera au premier plan.
- Si le supervisé est un superviseur qui tente d'utiliser la supervision sur des groupes de dirigeants, c'est la *co-réflexion* qui sera sollicitée avant tout.

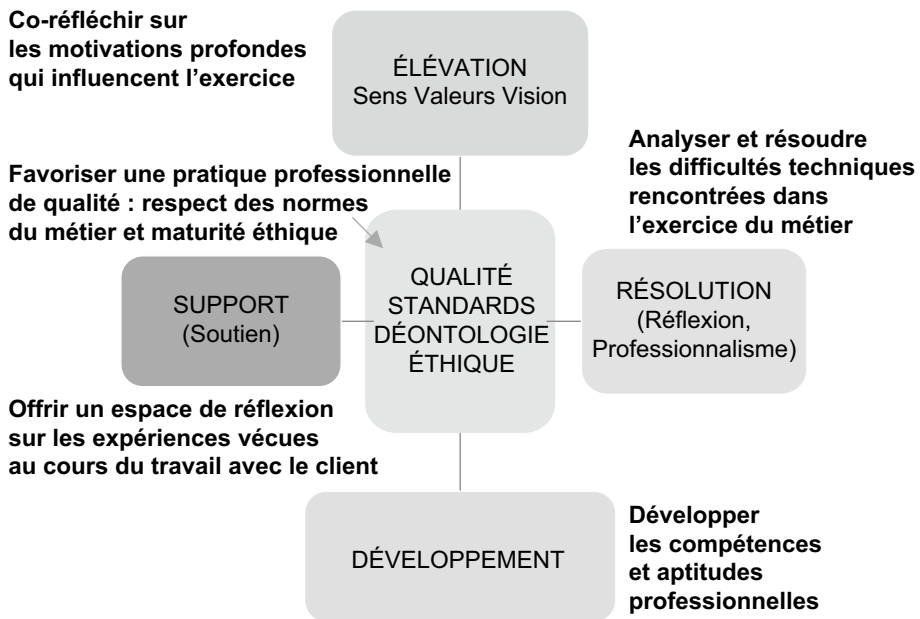
1. Selon les auteurs, on parle aussi de *soutien* ou de *ressourcement* (Hawkins).

Afin de faciliter la représentation que se font le superviseur et le supervisé, Florence Lamy a distingué :

- d’une part la *co-réflexion (pratique réflexive)* sur les parties purement techniques de l’activité du supervisé : le support, la Résolution et le développement,
- et d’autre part la *co-réflexion (pratique réflexive)* sur les valeurs, le sens et la *conscience de soi* (voir chapitre 7). Elle en fait une quatrième fonction qu’elle nomme « **Élévation** ».

Cette distinction essentielle permet une approche de la supervision dans une *logique énergétique* en allant de l’intime vers le rôle du supervisé dans le monde.

LES FONCTIONS DE LA SUPERVISION



La définition de l’EMCC précise ce que les fonctions de la supervision doivent couvrir en priorité :

- **les normes (ou standards)** propres à chaque métier que le superviseur doit connaître et promouvoir. Ce sont en particulier les *compétences*, celles du superviseur, et celles du supervisé qui sont distinctes. Ceci permet de faire la distinction entre les deux métiers et facilite l'ancrage dans l'identité du supervisé et/ou du superviseur : un coach qui est aussi superviseur pourra dire « *Lorsque je coache je suis un coach et lorsque je supervise je suis un superviseur* ».
- **la qualité** est ce qui permet de parvenir au « *plus grand bénéfice du supervisé, de ses clients et organisations* ». Elle est obtenue par des conditions spécifiques pour l'accès à la profession de superviseur et pour l'exercice de cette profession. En ce qui concerne l'EMCC, ce sont :
 - une formation de qualité et la *certification* au terme de cette formation,
 - l'*accréditation*, c'est-à-dire la reconnaissance par les pairs au terme de quelque temps d'exercice,
 - le Développement Professionnel Continu,
 - et la supervision du superviseur.
- **la déontologie** : Chaque profession a sa déontologie. Dans le cas des coachs et superviseurs de coachs, huit fédérations internationales¹ ont cosigné le *Code de Déontologie Global* qui répond aux exigences éthiques de la position de superviseur vis-à-vis du supervisé, du client de ce supervisé et des organisations éventuellement impliquées (celle du superviseur, celle du supervisé et celle du client du supervisé).
- **L'éthique**, définie comme *un processus de choix entre des valeurs en conflit*, est un thème central de la supervision. Une des tâches du superviseur est en particulier d'accompagner la résolution des dilemmes éthiques rencontrés en coaching et en supervision².

1. Ce sont : l'EMCC, l'Association for Coaching, l'APECS (Association for Professional Executive Coaching & Supervision), l'AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti), Mentoring Institute of New Mexico University (NMU), International Mentoring Institute (IMA), WBECS, APG.

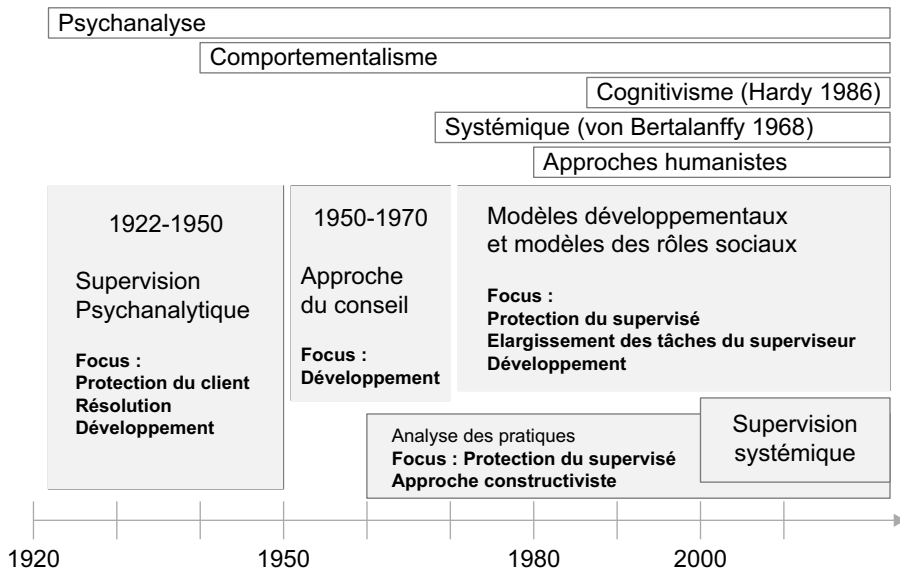
2. Voir : <https://www.linkedin.com/pulse/supervision-coaches-stretching-ethical-dilemmas-michel-moral/>

LES GRANDS COURANTS DE LA SUPERVISION
DANS LA PSYCHOTHÉRAPIE ET DANS LES MÉTIERS
DE L'ACCOMPAGNEMENT

Il est toujours intéressant de se pencher sur l'histoire d'une discipline pour en comprendre les ressorts et ce qui peut influencer son évolution.

Au niveau de l'historique de la supervision depuis son origine vers 1920, nous pouvons distinguer plusieurs périodes :

- Une première période, entre 1900 et 1950, est dominée par la supervision de type psychanalytique dans laquelle la protection du client passait avant le développement et la protection du supervisé. Celui-ci était supposé avoir fait un très long travail sur lui-même qui le rendait conscient des risques personnels encourus pour lui-même dans l'exercice de son activité. Ce type de supervision s'intéressait avant tout aux *obstacles intrapsychiques* du supervisé, tels que par exemple les points aveugles.
- Au cours d'une deuxième période entre 1950 et 1970, et avec l'arrivée des psychothérapies humanistes et systémiques, l'approche du conseil a été la plus utilisée. Elle avait pour souci de favoriser le développement du supervisé et la résolution des *obstacles techniques* rencontrés au cours des thérapies.
- Dès 1960 et jusque dans la période actuelle sont apparues diverses approches de l'analyse des pratiques au cours desquelles la protection du supervisé (un psychothérapeute mais aussi un infirmier, un médecin, un manager) était au premier plan. Ces approches rendaient compte du fait que la formation de ces nouveaux accompagnants n'était pas aussi exigeante en termes de travail sur soi que celles dispensées aux psychanalystes et psychothérapeutes. La plupart de ces approches sont collectives et ont été formalisées (voir chapitre 13).
- À partir de 1970 apparaissent un certain nombre de modèles dits « développementaux » et « des rôles sociaux » dont les priorités sont la protection du supervisé et son développement. Quant aux tâches dévolues au superviseur, elles sont élargies. Les cinq principaux courants sont représentés par Hogan (1964), Stoltenberg (1981), Stoltenberg & Delworth (1987), Hawkins & Shohet (2000) et Bernard & Goodyear (1998).

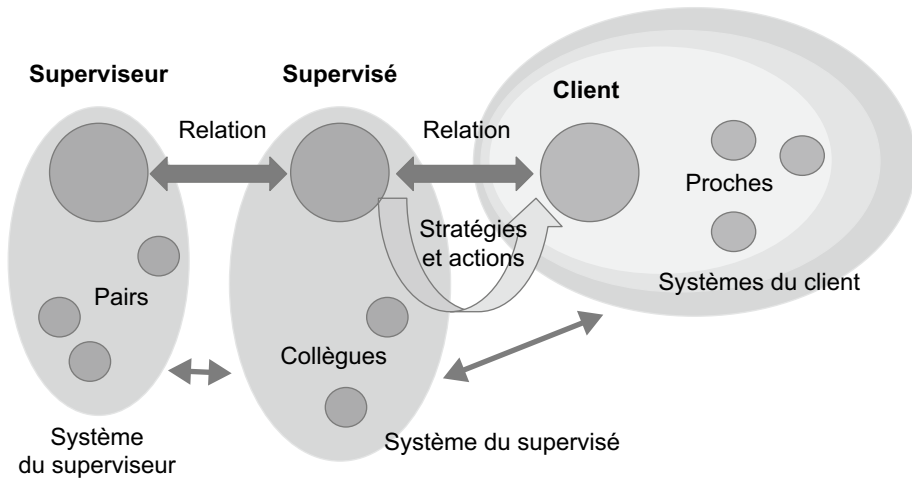


Les grands courants de la supervision

- Depuis 2000 est apparu un type de supervision dite *systémique* au cours de laquelle est privilégiée l'analyse du système plutôt que les préoccupations du supervisé en termes de protection et de développement (Malarewicz, 1999). Dans cette approche, la protection du client est privilégiée ainsi que la protection des personnes ou sous-systèmes en relation avec le client. Cette forme de supervision connaît actuellement un succès croissant et se combine avec les paradigmes précédents.

En ce qui concerne la supervision des coachs, elle émerge conjointement à l'apparition du coaching dans les années 1990. Une étude menée en 2006 par le CIPD¹ en Grande-Bretagne auprès de 525 coachs montre que 88 % des organisations et 86 % des coachs considèrent que la supervision est fortement recommandée. Pourtant, cette même enquête met en évidence que seulement 44 % des coachs externes et 23 % des coachs internes bénéficient d'une supervision. En 2011, le NLG

1. Voir <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5EBC80A0-1279-4301-BFAD-37400BAA4DB4/0/coachsuperv.pdf>.



Systèmes actifs dans une supervision

(NeuroLeadership Group¹), dans une étude portant sur les entreprises clientes, montre que seulement 20 % des institutions ont mis en place une supervision pour les coachs qu'elles emploient.

En 2018, une grande enquête mondiale menée par Kimcee McAnally et Lilian Abrams montre que les Amériques et l'Asie suivent l'évolution de l'Europe avec une dizaine d'années de retard mais que la dynamique y est plus vive en termes de recherche et de développement du marché.

PETIT HISTORIQUE INTERNATIONAL DE LA SUPERVISION DES COACHS

La fin du superviseur expert

Les recherches menées en Grande-Bretagne au début des années 2000 ont permis de mettre en évidence l'impact positif ou négatif de la supervision. Les grandes entreprises internationales se sont immédiatement intéressées à ces données et ont incité les fédérations de coachs à structurer le processus. Elles ont aussi commencé à considérer que la

1. <http://neuroleadershipgroup.co.za>.

responsabilité du superviseur est tout aussi engagée que celle du coach, suivant ainsi l'exemple canadien.

Les premières réflexions relatives à l'accréditation des formations de superviseurs et l'accréditation des superviseurs de coaches ont été menées en Grande Bretagne dès 2006 par un groupe de fédérations internationales qui se sont donné le nom de «*UK Coaching Bodies Roundtable*». Participaient aux réunions de ce groupe l'EMCC UK, l'AC (Association for Coaching¹), l'APECS (Association for Professional Executive Coaching and Supervision²) et l'ICF UK (International Coach Federation³, UK chapter). L'AOCS (Association of Coaching Supervisors⁴) est intervenue ultérieurement.

Dans son journal, l'AC note que : «*The coaching market has developed such that there is a need for coaches to prove the quality and value of the supervision of their practice to buyers of their services, both individuals and organisations.*»⁵

Sur la base de ces discussions en commun, chacune de ces associations a ensuite développé sa propre stratégie quant à la supervision au niveau international.

Mais, la principale conclusion du groupe de travail a été qu'il n'était plus possible de pratiquer une *supervision d'expert*, en position haute, compte tenu de la variété des techniques et modèles utilisés par les coaches. Le superviseur se trouvait en effet dans la nécessité de superviser des professionnels dont les modèles de référence étaient différents du sien et que parfois il ne connaissait pas.

Le modèle Britannique de la supervision

Sur la base de ces discussions en commun, chacune des fédérations a ensuite développé sa propre stratégie au niveau international.

1. Voir <http://www.associationforcoaching.com/pages/home/>, environ 4 000 membres.

2. Voir <http://www.apecs.org/> environ 150 membres de très haut niveau.

3. Voir <http://www.coachfederation.org/>

4. Voir <http://www.associationofcoachingsupervisors.com/>

5. «*Le marché du coaching s'est tellement développé qu'il est désormais nécessaire aux coaches de faire la preuve auprès de leurs clients, particuliers et organisations, de la valeur et de la qualité de la supervision de leur pratique.*»

Ainsi est né ce que l'on a nommé « le modèle Britannique » ou plutôt « le modèle pluraliste » de la supervision qui s'articule selon quatre axes :

- la définition de *compétences de superviseur* spécifiques distinctes de celles de coach ;
- la *formation* des superviseurs qui débouche sur une *certification* qui reconnaît que la formation a été délivrée et une épreuve de fin de cycle s'assure des *aptitudes* du stagiaire. Afin de garantir la bonne qualité des formations et du professionnalisme des certifiés, certaines associations ont développé des labels pour les programmes de formation des superviseurs ;
- l'*accréditation* qui est la reconnaissance par les pairs (les fédérations) des *compétences*, telles que définies pour la profession, et de l'expérience du professionnel ;
- la *supervision de la supervision* qui offre un regard externe sur les pratiques du superviseur et un espace de réflexion sur celles-ci.

L'ORGANISATION DES QUALIFICATIONS ET ACCRÉDITATIONS

Dans ce livre, nous avons pris le parti d'examiner les habiletés et prérogatives du superviseur à l'aide des « compétences » définies par l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council, une fédération de coaches, mentors et superviseurs¹). Pourquoi avoir choisi la supervision des coaches plutôt que celle d'une autre profession de l'accompagnement et pourquoi l'EMCC parmi les fédérations de coaches plutôt qu'une autre ? Outre notre engagement personnel², plusieurs raisons étayent notre choix :

- La première raison est que le coaching est une activité d'accompagnement pluraliste, c'est-à-dire qui utilise différents modèles en les

1. Voir <http://www.emccouncil.org>. L'EMCC est une fédération globale qui a inscrit la supervision dans ses énoncés de mission et de vision en juin 2018.

2. Michel Moral participe à plusieurs groupes de travail globaux sur la supervision : l'un sur la qualité *des formations de superviseur de coaches*, un second sur la mise à jour des compétences de superviseur en lien avec d'autres associations dans le monde, et enfin un sur l'*accréditation individuelle des superviseurs de coaches*.

combinant de façon intégrative et/ou éclectique. Le pluralisme n'est pas propre au coaching, l'Analyse Transactionnelle est pluraliste par exemple, mais c'est le coaching qui l'a organisé en séparant nettement la démarche des référentiels théoriques.

- La deuxième raison est que le coaching est à la frontière entre les accompagnements de la souffrance (psychothérapie, psychologie, etc...) et les accompagnements du « aller encore mieux » (accompagnements de dirigeants par exemple). Cette position est unique.
- La troisième raison est d'ordre stratégique. Les coachs européens sont en effet engagés dans un processus visant à faire de leur profession une *profession autorégulée* et ont déposé un dossier en ce sens auprès de l'Union européenne en 2011. À plus long terme, ils sont soucieux de satisfaire les critères du programme EQF¹ (*European Qualification Framework*) qui vise à rendre compréhensible les qualifications d'un pays à l'autre en établissant, pour chaque profession, les critères définis par les standards internationaux pour l'éducation supérieure (« Processus de Bologne »).

Le système de qualification EQF prévoit 8 niveaux et pour chacun du *Savoir*, des *Aptitudes* et des *Compétences*. Le coaching pourrait se placer entre les niveaux 5 (licence) et 7 (master 2) et la supervision entre 6 et 8 (doctorat).

Les compétences, dont il sera question dans ce livre, sont définies par l'EQF comme : « *La capacité avérée d'utiliser des savoirs, des aptitudes et des dispositions personnelles, sociales ou méthodologiques dans des situations de travail ou d'études et pour le développement professionnel ou personnel. Le cadre européen des certifications fait référence aux compétences en termes de prise de responsabilités et d'autonomie.* »

- La quatrième raison est que la supervision du coaching se structure rapidement sous la pression des entreprises clientes. Les enjeux financiers et humains sont en effet beaucoup plus importants que dans les autres professions de l'accompagnement.
- Enfin, le choix de l'EMCC comme référence principale tient au fait que cette fédération est la plus avancée dans la structuration de la profession de superviseur.

1. Voir http://ec.europa.eu/eqf/home_fr.htm

Stratégies de professionnalisation de la profession

La professionnalisation des professions de l'accompagnement est réclamée par les organisations clientes.

Compétences du superviseur

Le premier élément structurant de la profession de superviseur est la définition de *compétences du superviseur* spécifiques par rapport à celles des autres professions.

Dans le cas de la supervision du coaching, par exemple, les stratégies des fédérations sont les suivantes :

- L'EMCC a ainsi établi 8 compétences pour le superviseur en complément de ses 8 compétences du coach.
- L'AC en a défini 9 en complément de ses 9 compétences du coach et de ses 3 compétences du coach de dirigeant.
- L'APECS n'a pas créé de compétences spécifiques mais des « *guidelines* » très strictes et détaillées pour l'accréditation de ses superviseurs.
- L'ICF n'a pas défini de compétences spécifiques pour le superviseur, ses 8 compétences (11 jusqu'à 2020) du coach étant jugées suffisantes.
- L'ANSE a défini avec d'autres organismes 24 compétences de coach et de superviseur à la demande de l'Union Européenne. Ces compétences ont été publiées en mars 2015 et sont conformes aux spécifications de l'EFMD.

À noter qu'un groupe de travail international mixte ICF-EMCC a comparé en 2012 les compétences de coach de ces deux associations. Il ressort qu'il y a bien entendu quelques différences de part et d'autre mais surtout de grandes similitudes. De leur côté, les compétences spécifiques du superviseur définies par l'EMCC et l'AC sont voisines entre elles, mais nettement différentes de celles du coach.

La labellisation des formations de superviseur

Le deuxième élément des stratégies de professionnalisation est l'*attribution d'un label de qualité aux formations*.

Seule l'EMCC a développé un label spécifiquement dédié : l'ESQA (*European Supervision Quality Award*) qui a jusqu'ici¹ été attribué à 9 centres de formation en Europe, dont un en France (Undici).

L'ICF et l'AC n'ont pas de label pour la formation des superviseurs mais ont approuvé quelques programmes. Dans le document intitulé « *ICF position regarding supervision* »², il est indiqué que : « *The awareness that specialized training is needed is gaining interest but not yet fully embraced by all wishing to serve in this role* »³.

L'accréditation individuelle des superviseurs

Le troisième élément de stratégie concerne l'*accréditation individuelle des superviseurs* de coachs pour laquelle la situation est la suivante :

- L'EMCC a annoncé une accréditation individuelle des superviseurs en juin 2014 : l'ESIA (*European Supervision Individual Award*).
- L'AC a annoncé une accréditation de superviseur de coachs en septembre 2013 suite à un pilote mené en 2012.
- L'ICF n'a pas de processus d'accréditation des superviseurs mais, dans le document cité plus haut intitulé « *ICF position regarding supervision* »⁴, il est précisé quelques « *Suggested qualifications for those serving as coaching supervisors* »⁵.
- L'APECS est une association qui ne s'intéresse qu'aux coachs de dirigeants de très haut niveau et à la supervision. Les critères d'attribution de l'accréditation individuelle de superviseur, annoncés en avril 2013, sont assez ouverts et incluent « *diverse routes and training and development that applicant will have* »⁶.
- L'AOCS a également un processus d'accréditation des superviseurs de coachs.

1. Juin 2014.

2. *ibid.*, p. 13.

3. « La conscience du fait qu'une formation spécialisée est nécessaire progresse mais n'est pas endossée par tous ceux qui désirent exercer ce rôle ».

4. *ibid.*, p. 13.

5. « Qualifications suggérées pour ceux qui prennent le rôle de superviseur de coach ».

6. « divers chemins que peut prendre le candidat pour sa formation et son développement ».

- L'ANSE développe une carte Européenne de « superviseur » qui serait reconnue par l'Union Européenne.

Ces divers systèmes d'accréditation des superviseurs (ou de sélection dans le cas de l'ICF) ont des points communs et des différences qui peuvent être résumés comme suit dans le tableau ci-dessous.

Conditions d'accréditation (ou de sélection pour l'ICF) des superviseurs

| | EMCC | AC | ICF | APECS | AOCS |
|---|-------------------|-------|-------|----------|-------|
| Expérience de coach | 5 ans(1) 250 h | 500 h | 3 ans | Discutée | 5 ans |
| Formation initiale de superviseur | Oui (2) | 60 h | ? | Oui (2) | Oui |
| Expérience de superviseur | 3 ans 120 h | 120 h | ? | discutée | 2 ans |
| Décrire les théories et méthodes utilisées | Oui | ? | ? | Oui | ? |
| Feedback ou références de supervisés | 5 | 1 | - | 2 | 2 |
| Supervision du superviseur | Oui | Oui | - | ? | ? |
| Développement personnel | - | - | ? | Oui | Oui |
| Réflexion sur la philosophie de la pratique | Oui | Oui | - | Oui | - |
| Réflexion sur les dilemmes éthiques | Oui | - | ? | Oui | Oui |
| Formation professionnelle continue spécifique | 32 h/an | 10 h | Oui | Oui | Oui |
| Contribution à la profession de superviseur et/ou de coach | - | - | ? | ? | Oui |
| Assurance professionnelle spécifique | Oui | - | - | (3) | (3) |
| Code de déontologie adapté à la supervision | Oui | - | ? | Oui | Oui |

(1) S'il n'a pas d'accréditation en tant que coach, le candidat doit démontrer sa compréhension des compétences de coach de l'EMCC.

(2) S'il n'y a pas eu de formation ayant le label ESQA, le candidat doit démontrer sa compréhension des compétences de superviseur ou détailler le contenu de la formation reçue.

(3) Souscription obligatoire à une assurance spécifique à l'activité de superviseur et couvrant un risque d'un million de livres sterling.

Vers une profession de superviseur ?

En fin de compte, en vue de répondre aux demandes du marché, les fédérations internationales empruntent actuellement deux directions :

- pour les unes (EMCC, ANSE, APECS, AOCS et AC), il est indispensable de construire un système cohérent et précis de définition du superviseur professionnel sur la base de compétences spécifiques ;
- pour les autres (ICF mais aussi des fédérations qui ont entamé leur internationalisation comme SGCP), le superviseur est avant tout un coach praticien senior.

L'avenir nous dira comment tout cela se conjuguera (voir chapitre 17). Les travaux de l'alliance GCMA (Global Coaching & Mentoring Alliance), qui rassemble depuis novembre 2012 l'EMCC, l'ICF et l'AC, portent en particulier sur la supervision. Par ailleurs, les colloques internationaux annuels sur la supervision des coachs organisés depuis 2011 par l'Université d'Oxford-Brookes¹ et depuis 2017 par ACSN (Americas Coach Supervisors Network) permettent de discuter entre superviseurs de toutes fédérations et en provenance du monde entier.

Hors de l'ombre des fédérations de coachs se développent des associations de superviseurs comme l'AOCS en Grande Bretagne, ou fortement internationalisées comme l'ANSE.

Les autres professions de l'accompagnement

Les autres professions de l'accompagnement (psychanalystes, psychothérapeutes, médiateurs, mentors, psychologues, etc.) ont bien entendu des fédérations professionnelles incluant ou non des superviseurs dont les compétences sont définies ou non.

Peter Hawkins (2020) les survole dans le chapitre 14 de son ouvrage :

- la European Association of Psychotherapy (EAP) a défini en 2018 les standards de la profession.
- Dans le champ de la psychologie, les USA, la Grande Bretagne et l'Australie sont moteurs dans la définition de compétences et de protocoles de recherche.

1. Voir <http://business.brookes.ac.uk/commercial/work/icld/coaching-supervision-conference/>

- Les professions du médical (médecins, infirmières, etc...) s'efforcent de sortir de la logique du « Groupe Balint » qui est essentiellement centrée sur la relation avec le patient. Toutes les autres questions relatives à la pratique doivent pouvoir être abordées.
- Dans le champ de l'éducation les résistances à la supervision sont fortes, et pas seulement en France. Cela est dû à l'aversion des éducateurs pour le contrôle. Pourtant, les expériences menées sont très encourageantes, en particulier lorsque la fonction « Support » est activée.

LA DÉFINITION DES COMPÉTENCES DU SUPERVISEUR

Ainsi qu'évoqué plus haut, certaines associations de coachs et de mentors ont défini avec précision les compétences d'un superviseur de coachs ou de mentors tandis que d'autres en ont une représentation moins formalisée. Ainsi, l'EMCC propose les huit compétences de superviseur de coachs suivantes qui sont différentes de celles du coach. C'est sur la base de ces huit compétences et leurs 52 indicateurs que nous structurerons cet ouvrage.

Compétences de superviseur de l'EMCC (version 2019)

La CONSCIENCE DE SOI, de la relation et systémique constituent la colonne vertébrale des compétences de superviseur de l'EMCC : le superviseur doit savoir ce qu'ils fait, pourquoi il le fait, à quel moment il doit le faire, et sur quels éléments théoriques il se fonde pour le faire.

Les huit compétences du superviseur selon l'EMCC (résumé)

La première compétence a trait à la contractualisation de la relation de supervision : clarification du cadre et de la relation de supervision.

Compétence 1 : Gère le contrat et le processus de supervision

Établit et maintient un contrat de travail avec le supervisé (et les parties prenantes concernées) et gère efficacement le processus de supervision.

Les trois compétences suivantes concernent les fonctions de supervision : **développement, qualité et soutien.**

La fonction de **développement** de la supervision consiste à développer les compétences et les capacités du coach/mentor.



Compétence 2 : Facilite le développement

Permet à la personne supervisée d'améliorer la qualité de sa pratique en mettant en place un processus d'accompagnement de la réflexion.

La fonction de **soutien** de la supervision consiste à fournir un espace de soutien pour le coach/mentor.

Compétence 3 : Apporter un soutien

Fournit un espace de soutien à la personne supervisée pour lui permettre d'analyser les expériences qu'elle a vécues avec les clients et d'accorder la priorité à son bien-être en tant que coach ou mentor.

La fonction **qualitative** de supervision vise à encourager une pratique professionnelle conforme aux normes de qualité et au code de déontologie.

Compétence 4 : Promeut les normes professionnelles

Cette compétence se subdivise en trois parties: Promeut des normes exigeantes en matière de pratique professionnelle (4a), de déontologie (4b) et de pratique réflexive (4c), pour le coaching, le mentorat et la supervision.

Les trois compétences suivantes ont trait aux capacités du superviseur. Le terme « capacité » se rapporte davantage à la façon dont une personne « est » qu'à ce qu'elle fait. Dans ce cadre, les capacités se réfèrent aux niveaux de conscience qui permettent au superviseur d'exercer les autres compétences.

Compétence 5 : Conscience de soi

Utilise et développe consciemment le « soi » au service de la relation et du processus de supervision.

Compétence 6 : Conscience de la relation

Comprend et travaille avec les niveaux relationnels qui sont actifs dans le processus de supervision.

Compétence 7 : Conscience systémique

Est capable de reconnaître et de travailler avec la dynamique des systèmes humains.

La dernière compétence concerne le travail en groupe et la dynamique particulière de la supervision collective.

Compétence 8 : Sait animer une Supervision Collective

Gère habilement la dynamique des groupes en supervision.

Les compétences de superviseur de l'Association for Coaching

L'AC définit trois principes qui se déclinent en huit compétences du superviseur qui servent de base à son processus d'accréditation. Les

indicateurs, au nombre de 36, sont au final très similaires à ceux de l'EMCC. On y retrouve en effet les fonctions de *développement*, *support* et *professionnalisme* du supervisé avec toutefois un plus grand focus sur le client et sur les aspects intrapersonnels et donc une connaissance approfondie des théories de la psychologie individuelle.

Les neuf compétences du superviseur selon l'AC (résumé)

PRINCIPE 1 : DÉMONTRER UN ÉTAT D'ESPRIT PSYCHOLOGIQUE.

- Contractualiser l'intervention comme psychologique
- Favoriser la conscience de soi du supervisé
- Démontrer la conscience de l'état mental du supervisé
- Démontrer sa propre conscience de soi
- Développer les connaissances psychologiques du supervisé

PRINCIPE 2 : NE PAS NUIRE

Compétence 2: Gérer le **processus de supervision**

Compétence 3: Assurer des **comportements éthiques** et professionnels pour le bénéfice du coach et de ses clients

Compétence 4: Supporter le **bien-être du coach**

PRINCIPE 3 : ASSURER LE MEILLEUR SERVICE

Compétence 5: Démontrer sa propre **crédibilité** en tant que coach

Compétence 6: Favoriser la **création de valeur** pour le client et les acteurs de son système

Compétence 7: Connaître la **dynamique des groupes**

Compétence 8: Être compétent en **animation de groupe**

Les compétences de coach et superviseur de l'ANSE

Basée à Vienne la mission de l'ANSE (Association of National Organisation for Supervision in Europe) est de *favoriser les échanges et la coopération entre superviseurs en Europe*.

L'ANSE est née en 1997 du regroupement de fédérations locales présentes en Autriche (OVS), Allemagne (DGSv), Hongrie (MSZT), Suisse (BSO) et Hollande (LVS) et atteint 9 000 membres. Elle est présente dans 13 pays et a établi des liens avec d'autres fédérations à travers le monde comme, par exemple, ASCCANZ (Association for Supervision, Coaching and Consultancy in Australia & New Zealand) qui s'est scindée en 2010 pour former l'AAOS (Australasian Association of Supervision).