

# Supervision des coachs

## Position de la Fédération internationale de coaching (International Coach Federation, ICF)

<http://www.coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=3363&navItemNumber=3364>

### Contexte

Dans la pratique, il est reconnu que les coachs, tout au long de leurs parcours, cherchent constamment à développer leurs connaissances, tant sur le plan personnel en termes de présence et conscience, que sur le plan professionnel en termes de compétences, éthique et standards. Dans le cadre de ce développement, une tendance croissante à l'échelle internationale consiste à recourir au dispositif de la supervision des coachs semblable au concept de la supervision, telle que pratiquée par un grand nombre de spécialistes en sciences du comportement.

Le nombre de professionnels au niveau international ayant demandé des directives à ICF à propos de ce concept ne cesse d'augmenter, et à ce sujet, ICF, comme bien d'autres prestataires de formation, a pris des mesures visant à définir sa position vis-à-vis d'un tel dispositif. Les différentes régions du monde où le coaching est bien établi considèrent déjà la supervision des coachs, non seulement comme une nécessité pour le coach et son client, mais indispensable au maintien de l'intégrité de la profession. Certains pays vont même plus loin, en incluant le dispositif de supervision comme partie intégrante du processus de recrutement des coachs externes par les organismes, en posant des questions, telles que par exemple, « Êtes-vous actuellement supervisé ? », « Pouvons-nous vérifier ce point avec votre superviseur ? ».

Conscients de la dynamique de cette tendance, plusieurs groupes de travail au sein d'ICF se sont réunis afin de définir et asseoir une position claire, pouvant être adoptée par ICF, concernant la supervision des coachs. De façon spécifique, des discussions ont été engagées dans le passé au sein du Comité d'certification d'ICF et avec certains groupes de travail en charge des certifications. Plus récemment, une petite équipe d'experts spécialisés s'est réunie pour élaborer les lignes directrices et termes qui pourraient être avancés pour être examinés par le Conseil d'administration d'ICF. Les recommandations se sont basées sur cette analyse mais ont aussi pris en considération la définition adoptée par le chapitre britannique sur la supervision des coachs. De plus, une étude de la position de l'EMCC, European Mentoring and Coaching Council, sur cette question (mandatée par le Conseil lui-même) a été menée afin de considérer et comparer les autres points de vues / positions sur le sujet.

# Principaux critères à considérer

## **Différence entre Mentoring et Supervision**

L'un des facteurs qui prête à confusion, autour de la notion de supervision, concerne les différences terminologiques entre mentoring et supervision (ICF considère actuellement le mentoring comme un accompagnement ayant pour but le développement de la personne coachée, plutôt qu'une pratique réflexive d'accompagnement personnel ou professionnel, bien que ces deux aspects puissent parfois se rejoindre). Conformément aux explications prêtées par ICF, il est important de donner une définition précise de la supervision des coachs pour distinguer les deux postures.

## **Formation spécialisée**

Une autre idée faussement répandue veut que la supervision des coachs corresponde à des capacités d'accompagnement personnalisé très poussées ne requérant aucune formation / expérience préalable pour assumer la fonction de superviseur. Bien que la nécessité d'une formation spécialisée suscite de l'intérêt, cette voie n'a pas encore été complètement adoptée par l'ensemble de ceux qui souhaitent assurer ce rôle. Identifier les qualifications uniques, atouts et compétences d'un superviseur et définir les moyens de former les personnes capables à cet égard constitueront une étape importante pour clarifier tout malentendu.

## Définition opérationnelle de la supervision de coach

La supervision est définie ainsi par ICF : « interaction qui se produit lorsqu'un coach rapporte régulièrement ses expériences de coaching auprès d'un superviseur, donnant l'occasion d'un dialogue réflexif et d'un apprentissage collaboratif à des fins de développement personnel et dans l'intérêt du coach et de ses clients. »

Dans le cadre de la certification, la supervision des coachs se distingue du mentoring. Cette dernière méthode met l'accent sur l'enrichissement des compétences en matière de coaching, principalement dans le contexte du développement dans le cadre de la formation initiale. La supervision est une occasion unique, pour le coach, d'élargir son développement personnel et de s'enrichir en termes de soutien professionnel. Elle permet au coach de mettre davantage l'accent sur ce qui se passe dans son processus lorsque le domaine personnel peut empiéter sur le domaine professionnel.

## Qualifications recommandées pour les superviseurs de coach

Dans l'intérêt de permettre l'accès à la supervision de coach, dans un environnement qui n'est globalement pas encore prêt à proposer un nombre suffisant de superviseurs dûment formés au niveau international, pour répondre à une demande prévisible, il est proposé que des membres d'ICF, qui souhaitent accompagner cette méthode de développement personnel et professionnel, répondent aux critères de qualification suivants :

- être membre d'ICF, ce qui implique connaissance et respect de l'éthique et des standards d'ICF,
- n'être visé par aucune sanction infligée par le Comité d'examen indépendant d'ICF pour violation du Code de déontologie,
- avoir suffisamment d'expérience et de maturité, et être, de préférence, accrédité avec au moins 3 ans de pratique en équivalent temps plein (ETP).

Ou

- faire partie d'une autre organisation professionnelle de coaching ayant régulièrement recours au concept de la supervision, dont le superviseur respecte les valeurs en matière d'éthique et de standards, ne soient visés par aucune sanction infligée par le Comité d'examen indépendant de l'organisation professionnelle à laquelle il appartient,
- être disposé à appliquer le Code de déontologie et standards d'ICF, et le développement des compétences en matière d'accompagnement, y compris par rapport aux différentes définitions du coaching, à la relation de coaching (coach / client), au coach membre d'ICF, au client et sponsor,
- connaître au moins trois approches / techniques d'accompagnement différentes.

## Directives pour la sélection d'un superviseur de Coach :

Les caractéristiques et devoirs des Superviseurs de Coachs ci-dessous sont mis à disposition des Coachs pour leur information. Ils ne prétendent pas avoir un caractère de stricte exigence, mais au contraire représenter un premier ensemble de recommandations pour rechercher un Superviseur de Coachs.

### Caractéristiques personnelles :

- suscite la confiance et est capable d'établir un lien avec le coach en termes de compatibilité, interaction et posture,
- encourage le coach à aller au-delà de ce qu'il estime initialement être possible,
- se positionne dans une relation d'égal à égal, dans son rôle de superviseur, en se montrant ouvert, vulnérable et prêt à prendre les risques appropriés, en apportant, par exemple, un feed-back pouvant le sortir de sa zone de confort, dans le contexte du rôle de supervision,
- comprend et est capable de modéliser la valeur d'un partenariat, et encourage le coach à être à l'initiative des sujets à analyser entre autres, pendant la séance et entre les séances,
- est authentique,
- encourage l'authenticité, y compris en valorisant la personne du coaché, ses réalisations et son évolution tout au long du processus,
- a confiance dans son propre travail et est capable d'apprécier et de montrer du respect vis-à-vis du style unique de chaque coach,
- favorise le développement du propre style du coach dans les limites de l'éthique,
- contractualise le fait de considérer que lui et le coach, sont responsables de la performance et d'encourager régulièrement l'évaluation mutuelle de l'efficacité de la relation.

### Les devoirs d'un Superviseur de Coach :

- assure le bon démarrage et la contractualisation de la relation client, comprend et peut expliquer ce que le superviseur potentiel de coach entend par supervision,
- soutient les choix du coach, en l'encourageant à s'entretenir avec plusieurs « superviseurs de coachs » potentiels, afin de trouver pour lui, celui qui lui correspondra.
- explore totalement avec le coach ce qu'il souhaite obtenir pour donner un maximum de clarté à l'objectif de la supervision, définit conjointement avec le coach des indicateurs de réussite et discute ouvertement des honoraires, du calendrier, de la confidentialité et des autres aspects de la relation coach / superviseur,
- se concentre sur le développement de la mise en pratique et indique comment un superviseur fonctionne de manière générale, y compris par rapport à ce qui est attendu du coach, les méthodes utilisées, les mécanismes de feed-back, etc.
- montre qu'il apprend à connaître le coach en prenant en compte sa personnalité à plusieurs niveaux à la fois, ce qu'il est, ce qu'il cherche, en respectant son style qui est unique,
- est lui-même engagé dans une supervision continue.

## Valeur ajoutée

Le processus de supervision a une grande valeur ajoutée pour le superviseur comme pour la personne coachée. Le groupe d'experts a établi la liste suivante qui détaille la valeur ajoutée en question.

### **Valeur ajoutée de la supervision :**

- contribue à l'évolution du métier de coach,
- renforce ses propres compétences (« enseigner c'est apprendre »),
- évalue et probablement recrée une définition des « meilleures pratiques » pour lui-même,
- est amené à apprécier d'autres styles de coaching.

### **Valeur pour le coaché :**

- un environnement qui permet de stimuler le développement personnel et professionnel sur mesure,
- un environnement qui aborde les questions de l'éthique,
- un environnement qui permet de mettre à jour les incertitudes et vulnérabilités personnelles,
- un environnement qui propose une réflexion sur la question des limites,
- une réduction des risques tenant des questions de l'éthique signifie une réduction des risques pour le coach et ses clients,
- une occasion de se mettre en position méta par rapport à un client, à sa propre compétence ou à sa pratique,
- une occasion d'avoir une vue en plusieurs dimensions du client, d'une compétence, d'une pratique.

## Recommandations pratiques pour s'engager dans la supervision

- être membre de plein droit d'ICF, à savoir être à jour de sa cotisation et respecter l'éthique et les standards d'ICF,
- avoir réfléchi à ses objectifs d'apprentissage,
- être disposé et s'engager à mettre en pratique l'enseignement acquis,
- être disposé à s'engager dans un processus de feed-back avec le superviseur,
- le cas échéant, si vous êtes dans un groupe, présenter une étude de cas,
- préparer chaque séance à l'avance.

# Informations complémentaires

## Liste des domaines traités dans le cadre de la supervision

Tout d'abord, partons du postulat que l'ensemble des aspects du mentoring puisse faire partie du domaine de la supervision, bien que celui-ci puisse inclure et inclut bien d'autres formes reconnaissables et appréhendables par un superviseur qualifié. Les sujets hors du domaine du mentoring, souvent abordés au cours de la supervision à tout moment de la vie professionnelle d'un coach, peuvent également inclure les points suivants (liste non exhaustive, ne suivant aucun ordre de priorité, dont certains aspects peuvent sembler similaires et avoir cependant une légère variation :

- fournir un support adapté au travail du coach,
- créer des opportunités régulières de réfléchir sur le travail du coach,
- développer des techniques et stratégies permettant au coach d'être plus efficace dans son rôle,
- gagner en profondeur et compréhension sur ce qui a fait que les choses se sont passées ainsi,
- recueillir le feed-back du coach sur ses actions, son approche, ses comportements,
- être reconnu et soutenu en tant que personne et en tant que professionnel,
- s'assurer de ne pas laisser le coach porter seul des problèmes, des difficultés issus de son travail de coach,
- créer un espace pour permettre au coach d'évacuer des sentiments, des réponses personnelles qui pourraient résulter de son travail, en les exprimant
- être proactif plutôt que réactif
- contrôler les décisions et choix du coach dans le cadre de son travail
- assurer une meilleure qualité de travail, y compris en veillant à une pratique éthique et efficace
- assurer la protection du client et des organisations ayant acheté la prestation du coach,
- faire en sorte que le challenge soit adapté au développement professionnel et personnel du coach,
- offrir un espace pour expérimenter de nouvelles idées, compétences, voies de développement et enrichir les ressources du coach,
- constituer une zone de sécurité déontologique pour le coach et par conséquent pour son client et/ou l'organisation,
- œuvrer à développer le coach en tant que personne,
- œuvrer à développer la personne en tant que coach au-delà du développement de ses compétences,
- explorer l'incidence du personnel sur le professionnel,
- explorer les questions de confiance en soi et d'insécurité personnelle et leur impact sur les actions du coach,
- inviter le coach à la pratique réflexive, par exemple à propos du client du système, en observant ce qui se passe,
- s'accorder aux normes de la profession de coach dans sa propre culture

## Liste des domaines traités dans le cadre de la supervision (suite)

- être en accord avec son propre code de déontologie et celui du client, lorsque celui-ci est issu d'une culture, d'un milieu géographique, culturel, religieux très différent,
- aborder les blocages, par exemple : lorsque le coach redoute de voir le client, craint l'échec, a l'impression de tourner en rond, se sent obligé de proposer des solutions ou forcé de dire « oui » au client,
- est attentif au processus parallèle, par exemple : le coach indique à son client quoi faire lorsque celui-ci est tyrannisé au travail,
- aborder la question des limites et de l'éthique, par exemple : travailler avec plus d'une personne d'une même famille, ou avec des personnes pouvant être en conflits d'intérêts au sein d'une même organisation,
- gérer l'émotion forte d'un coach, par exemple : l'indignation suscitée par un commentaire raciste d'un client ; le coach ne sait pas quoi faire de ce sentiment ; il reconnaît que sa présence dans le coaching et la qualité de son partenariat ont été compromis,
- réduire le risque de dommage, par exemple : le client est apte au travail, mais parle d'abus d'alcool, de pensées suicidaires, etc,
- aborder les questions systémiques d'organisation, par exemple : les RH demandent au coach des informations qui rompent la confidentialité du coaching ; des coachs inexpérimentés acceptent des contrats inappropriés,
- la responsabilité de rendre compte des problèmes éthiques conformément aux lois du pays dans lequel le coach exerce (variable d'un pays à l'autre).

# Règlement d'ICF concernant la supervision et les renouvellements d'certification.

Au moins de juillet 2014, le Conseil d'administration général d'ICF a approuvé l'actualisation du règlement d'ICF sur la supervision et les renouvellements d'certification par ICF.

Antérieurement à cette mise à jour, les membres qui souhaitaient renouveler leur certification pouvaient y intégrer la supervision en « auto-formation » dans le cadre du développement des ressources.

Avec cette mise à jour, les certifiés d'ICF peuvent comptabiliser leurs heures de travail avec un superviseur, conformément aux exigences relatives à la Formation continue des coachs (Continuing Coach Education, CCE), en tant que compétences fondamentales, pour obtenir le renouvellement de leur certification par ICF. Selon les conditions de la CCE, une heure de supervision = une heure, sans limite maximale du nombre d'heures de supervision dispensées.

Sont concernés par cette modification, les coachs, dont la date limite de validité de leur certification est fixée au 31 décembre 2014 et suivantes.

Il est important de noter que la supervision en coaching n'est pas requise pour le renouvellement d'une certification ICF. De plus, les coachs souhaitant renouveler leur certification ACC (Associate Certified Coach) ne peuvent pas utiliser les heures de supervision en remplacement des heures dispensées par un Mentor Coach.

L'intérêt suscité par la supervision des coachs et son implication dans le monde grandissant, ICF reste engagée dans un processus continu pour définir la supervision en coaching, en décrivant les différences entre supervision et mentoring, tout en sensibilisant les coachs aux bénéfices de la supervision en coaching.



# Mentoring :

## devoirs et compétences

ICF définit le mentoring comme une relation de soutien professionnel visant à obtenir et mettre en évidence les niveaux de compétences de coaching, selon le niveau de certification souhaité par le coach. Le mentoring signifie, par ailleurs, que le mentoré est accompagné par rapport à ses compétences en matière de coaching plutôt que sa pratique, son équilibre de vie, ou autres sujets sans lien avec le développement d'une compétence ICF de coaching.

### Devoirs du mentor selon l'ICF

#### Le Mentor Coach ICF :

1. assure le bon démarrage et la contractualisation de la relation client,
2. explore pleinement avec le mentoré potentiel ce qu'il cherche à réaliser,
3. veille à ce que pour tous deux les objectifs de mentoring soient clairs,
4. définit conjointement avec le mentoré des indicateurs de réussite,
5. discute ouvertement des honoraires, du cadre du temps et des autres aspects de la relation mentor / mentoré,
6. informe le mentoré de tous les aspects du Code d'Ethique d'ICF,
7. informe le mentoré de l'existence du Comité d'Evaluation,
8. aide le mentoré potentiel à développer sa confiance en soi en l'encourageant à interroger plus d'un mentor potentiel, afin de trouver le profil qui leur corresponde le mieux,
9. ne donne aucune garantie de niveau de certification au mentoré résultant des séances de mentoring,
10. se concentre sur le développement des compétences fondamentales en examinant et commentant oralement et par écrit des séries d'entretiens du mentoré.

Chaque entretien de coaching doit être mené l'un à la suite de l'autre et suivi d'une séance de feed-back entre chaque, laissant suffisamment de temps entre les sessions pour permettre au mentoré d'intégrer les acquis en matière d'apprentissage et de développement,

11. donne un feed-back spécifique, précis, oral et/ou écrit en utilisant des exemples ciblés, issus des entretiens de façon à ce que le mentoré :
  - a. sache exactement ce qu'il fait bien,
  - b. comprenne ce qu'il a à faire pour développer un niveau de maîtrise plus approfondi de son coaching,
12. démontre qu'il apprend à connaître le mentoré à différents niveaux à la fois et qu'il est capable de prendre en compte :
  - a. qui est le mentoré,
  - b. ce qu'il cherche,
  - c. en respectant son style.

# Caractéristiques personnelles du mentor selon ICF

## Le Mentor Coach ICF :

1. est digne de confiance et capable d'établir un lien avec le mentoré en termes de compatibilité, interaction et posture,
2. encourage le mentoré à aller au-delà de ce qu'il estime initialement être du domaine du possible, tout en lui permettant d'élargir son processus créatif personnel,
3. se positionne dans une relation d'égal à égal, en se montrant ouvert, vulnérable et prêt à prendre les risques appropriés, en apportant, par exemple, « un feed-back pouvant le sortir de sa zone de confort »,
4. s'appuie sur sa propre capacité à créer un partenariat de qualité avec son mentoré : il lui permet et il l'encourage, par exemple, à être à l'initiative de sujets à travailler entre les séances, qui vont l'amener à réaliser un coaching meilleur et plus puissant,
5. sait faire preuve de soutien et d'authenticité y compris en témoignant au mentoré de la gratitude pour sa personne, ses réalisations et son évolution tout au long du processus,
6. a confiance en sa propre méthodologie et est capable de montrer son appréciation et son respect vis-à-vis du style unique de chaque mentoré,
7. favorise le développement du propre style du mentoré,
8. est disposé à considérer que lui et le coach sont responsables de la performance réalisée et à encourager périodiquement une évaluation mutuelle de l'efficacité de la relation.

# Compétences du mentor selon ICF

## Le Mentor Coach ICF :

1. sait écouter au-delà du contenu et distinguer l'application des acquis liés aux compétences fondamentales (c.-à-d. compétence par rapport à la direction, compétence par rapport au style ou compétence par rapport aux résultats attendus par le client),
2. sait écouter à tous les niveaux : physique, intellectuel, émotionnel et intuitif,
3. écoute aussi bien les points forts que les axes de développement,
4. est conscient et tient compte des différences de style, de culture, et de langage,
5. a une connaissance pratique des outils d'évaluation utilisés par ICF pour l'évaluation des entretiens de coaching enregistrés, dans le cadre de l'examen du processus de certification,
6. est à l'écoute de la présence des compétences individuelles et de l'ensemble global du niveau de compétence,
7. sait distinguer quelle(s) compétence(s) sous-jacente(s) déterminante(s) peut avoir un impact inefficace ou limité dans le coaching,

8. peut cerner et décrire l'écart entre les niveaux de compétence démontrés et le prochain niveau de compétence à atteindre,
9. cerne et décrit les zones de développement, l'utilisation de compétence, le niveau de compétence, et des exemples spécifiques de comportements en coaching,
10. crée un espace de soutien et de confiance propice à un feed-back, exprimé avec respect, clarté, sans jugement,
11. agrmente ses observations d'exemples concrets et spécifiques, et ce qu'il serait nécessaire de développer pour pouvoir accéder au niveau de compétence suivant avec sensibilité pour donner plus d'impact au feed-back,
12. offre un feed-back pertinent pour chaque compétence fondamentale du coaching, en identifiant les points forts comme les points potentiels de développement,
13. démontre sa capacité à s'autogérer, quelles que soient ses préférences de modèle de coaching et à rester concentré sur l'évaluation des compétences relatives aux compétences fondamentales.

*Développé en partenariat entre l'Association des organismes de coaching (Association of Coach Training Organizations, ACTO) et la Fédération Internationale de Coaching ICF.*