

# Se professionnaliser par la supervision



**Professionalisation :**  
développement des compétences nécessaires pour exercer son activité  
dans un contexte donné, lui-même en constante évolution.

## Sommaire

Un besoin de professionnalisation ?

C'est quoi la supervision ?

Accompagner les accompagnants ? Un besoin !

Accompagner avec la supervision ?

Conclusion ?

Christophe Keromen

« La supervision permet au professionnel d'un métier, membre d'un groupe, de sortir de l'exercice solitaire de sa profession, de créer du liant avec ses confrères en s'appuyant sur les valeurs communes de sa profession tout en s'assurant d'une meilleure posture déontologique. Elle permet également de développer la qualité de sa pratique professionnelle et de répondre de manière plus efficiente aux demandes liées à son métier ».

« Le grand livre de la supervision » Emilie Devienne (Eyrolles)

## Un besoin de professionnalisation ?



### **Professionnalisation**

Développement des compétences nécessaires pour exercer son activité dans un contexte donné, lui-même en constante évolution.

## Des managers en difficulté

Quadragénaire enthousiaste, **Clémence** a pris la tête d'une PME, succédant à son fondateur, charismatique et dirigeant. Elle souhaite insuffler du sang neuf dans le Codir en y faisant entrer de nouveaux managers et y encourageant une plus grande diversité en le féminisant progressivement. Problème : au bout de quelques mois, elle se retrouve avec deux groupes rejouant la querelle des anciens et des modernes. Comment éviter le schisme entre les conservateurs, préoccupés par les résultats opérationnels, et les challengers, désireux de moderniser l'entreprise ?

**Jérôme** vient de prendre un poste à responsabilité dans la structure RH d'un grand compte où il est quasiment le seul homme. Quoique manager expérimenté, issu du métier et non des RH, il sent qu'il manque de légitimité auprès de son équipe constituée de RH chevronnées. Comment peut-il apporter son expérience et éviter le rejet ?

**Laurence** est épuisée. Malgré la crise du COVID, sa hiérarchie lui demande non seulement de tenir ses objectifs initiaux, mais même de les dépasser car "la crise, c'est une opportunité !". Stressée, surmenée, elle reporte sa tension sur ses collaborateurs qui commencent à se plaindre de son management autoritaire. Son Codir la surveille, "elle réagit mal au stress", son poste serait-elle trop exigeant pour elle ?

## Un sentiment de solitude...

Clémence, Jérôme, Laurence ont pour point commun de **vivre une situation professionnelle qui les met en difficulté**. Ils sont rejoint par Matthieu, ce manager à qui l'on demande de piloter une transformation, que l'on envoie 2 jours en formation et qui, à son retour, se retrouve fort embarrassé de savoir par où commencer...

Que peuvent-ils faire ?



Un sentiment de solitude  
Matthew Henry on Unsplash

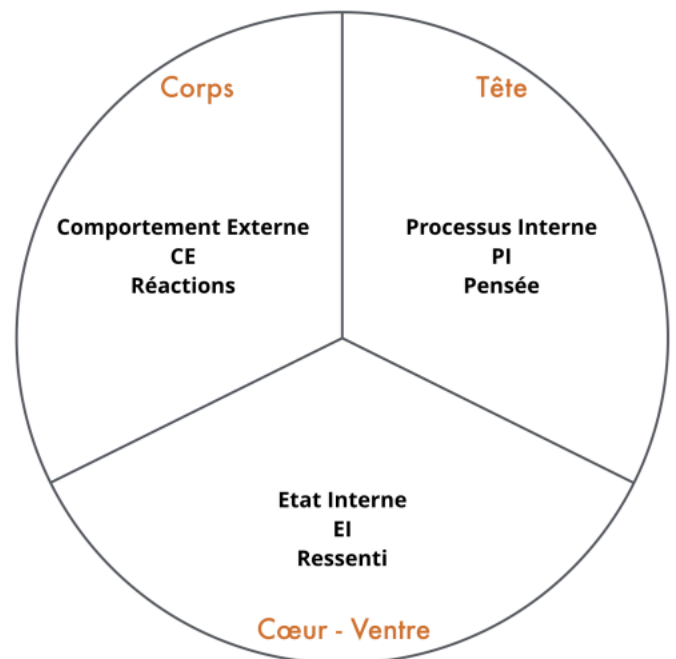
Pas facile de trouver un espace pour se confier et réfléchir sur ses difficultés professionnelles :

- dans l'entreprise, ce serait interprété comme une preuve de faiblesse,
- en famille, qui peut comprendre leurs responsabilités, leurs dilemmes ?
- dans le cercle d'amis, les conseils sont souvent bienveillants, mais non pertinents pour la personne concernée, qui du coup, se sent encore plus démunie...

Quel que soit leur parcours, leurs compétences, leur motivation, et souvent en raison même des qualités qui les ont amenés là où ils en sont, ces professionnels peinent à sortir d'une situation problématique...

## Un impact global sur la personne

La P.N.L. fournit le modèle de l'**index de conscience (ou de computation)** pour décrire l'expérience subjective d'un individu :



Index de conscience

# Se professionnaliser par la supervision

Suivant ce modèle, nos managers sont perturbés dans leur :

- **Processus interne** (PI) : capacité de réflexion, pensées parasites, ressassement, difficultés à prendre des décisions...
- **Etat Interne** (EI) : ressentis négatifs, peur de l'échec, du jugement des autres, sentiment de ne pas être à la hauteur, anxiété par rapport au futur...

et en conséquence leurs **Comportements Externes** (CE), ce qu'on peut observer d'eux, s'en trouvent affectés.

Il ne s'agit donc pas de manière simpliste de les exhorter à changer leurs comportements. Ils ont besoin d'un accompagnement qui prenne en compte **la globalité de leur expérience**.

**Comment accompagner ces personnes, non seulement à traverser les moments difficiles, mais à s'en nourrir pour apprendre à devenir de meilleurs professionnels ?**

## S'entraîner à agir dans l'incertitude

Euripide 406 av. J.C. :

*« L'attendu ne s'accomplit pas, et à l'inattendu un dieu ouvre la voie. »*

Paul Valéry, 13 juillet 1935, Discours prononcé à l'occasion de la distribution des prix du collège de Sète :

*« ... Il s'agit de faire de vous des hommes prêts à affronter ce qui n'a jamais été. »*

Edgar Morin en 2000 :

*« L'abandon des conceptions déterministes de l'histoire humaine qui croyaient pouvoir prédire notre futur, l'examen des grands événements et accidents de notre siècle qui furent tous inattendus, le caractère désormais inconnu de l'aventure humaine doivent nous inciter à préparer les esprits à s'attendre à l'inattendu pour l'affronter. »*

## Développer la capacité à gérer l'inattendu

Alors que la formation académique des managers et des dirigeants peine encore à intégrer complexité et incertitude, la crise sanitaire liée au COVID provoque un apprentissage forcé sur le terrain.

L'exemple vient d'en haut, puisqu'au sommet de l'état il est maintenant admis que décider trop tôt peut-être contre-productif, qu'une attente optimale pour recueillir de nouvelles informations se révèle stratégique, et que face à une situation inédite et volatile, prétendre tout savoir et maîtriser est la pire des attitudes.

**Dans une situation complexe, expérimenter et apprendre de ses erreurs constitue la seule voie,** faute de pouvoir se reposer sur des experts dépassés, déboussolés et contradictoires.

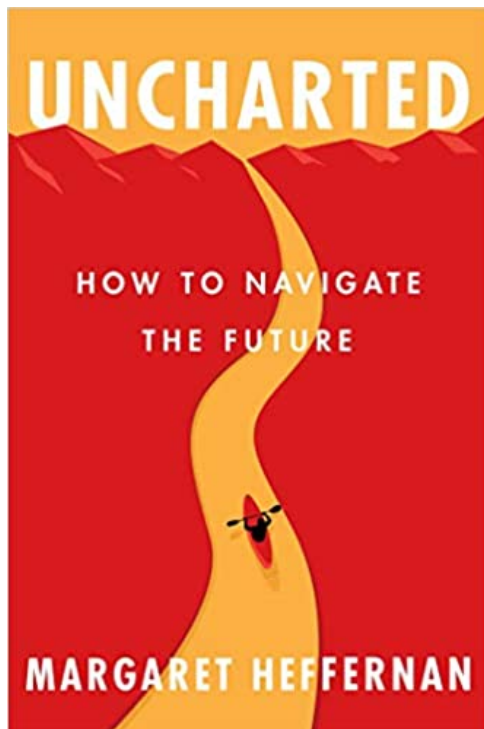


# Se professionnaliser par la supervision

Comme le raconte Margaret Heffernan dans une conférence prémonitoire du TEDSummit 2019 ("Les compétences humaines pour survivre dans un monde imprévisible"), notre compétence principale, l'efficacité, est devenue notre ennemie :

*"Dans un environnement qui défie toute prédiction, l'efficacité ne va non seulement pas nous aider, elle sabote et érode notre capacité à nous adapter et à réagir."*

**Où apprendre à se détacher du culte de l'efficacité pour développer sa capacité à gérer l'inattendu ?**



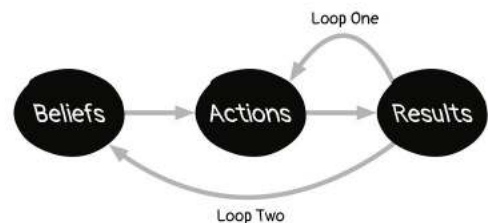
How to navigate the future

## Apprendre à apprendre : une nécessité

Dans les années 70, Chris Argyris & Donald A. Schön vantaient les bienfaits de l'apprentissage en double boucle dans leur livre "Organizational Learning: A theory of action perspective."

Sommairement, **l'apprentissage en boucle simple** permet de répondre à un problème en développant son expertise pour résoudre plus vite et quasi automatiquement le même problème quand il se représentera.

**La double boucle** permet de réfléchir sur le problème, sur les processus qui ont permis son apparition, de remettre en cause ses habitudes, les "théories-en-usage", souvent tacites et inconscientes que nous appliquons au quotidien pour guider nos décisions.



Apprentissage en double-boucle

Apprendre à agir dans la complexité et décider dans l'incertitude, c'est bien de l'ordre de la double-boucle. C'est **la posture du praticien réflexif**, capable de désapprendre pour mieux apprendre à apprendre.

**Où et comment apprendre à apprendre ?**

## Quels dispositifs d'accompagnements de la professionnalisation en entreprise ?

Nous l'avons vu, le besoin de dispositif de professionnalisation existe dans l'entreprise et peut s'exprimer au travers de questions de ce type :

- Comment accompagner les collaborateurs en difficultés, non seulement à traverser les moments difficiles, mais à s'en nourrir pour apprendre à devenir de meilleurs professionnels ?
- Où apprendre à se détacher du culte de l'efficacité pour développer sa capacité à gérer l'inattendu ?
- Où et comment apprendre à apprendre ?

### Diversité des dispositifs

L'assistance apportée par l'entreprise à leurs collaborateurs varie beaucoup suivant les cas.

Certaines organisations ont une longue culture du coaching professionnel et ont même investi dans la formation et l'entretien de coach internes. Si un besoin est détecté, une proposition de coaching sera émise... Suivant la position hiérarchique de la personne concernée, on sollicitera un coach interne ou un pool de coaches externes qui "ont fait leur preuve".

D'autres privilégient les dispositifs collectifs en organisant des groupes de pairs, d'intervision, des communautés d'analyse de la pratique, des moments dédiés au co-développement...

Enfin, dans certaines entreprises, rien n'est vraiment prévu et c'est un peu "aide-toi, le ciel t'aidera".

Au niveau des collaborateurs proches du terrain, peu de dispositifs sont mis en place, soutenus dans le temps et utilisés. Les agendas sont tellement chargés : il faut produire, pas le temps de réfléchir ! Néanmoins, c'est le domaine de l'amélioration continue, du Kaizen du lean Management et des rétrospectives des agilités.

Les questions supplémentaires qui se posent ici sont :

- faut-il recourir à des accompagnateurs externes, peut-être un peu trop déconnectés ou miser sur des internes au risque d'une culture trop partagée qui n'encourage plus à "sortir du cadre" ?
- faut-il structurer des groupes de pairs à la recherche d'une liberté de parole peut-être illusoire ou faire animer par un facilitateur externe des collectifs disciplinés ?
- faut-il privilégier l'accompagnement individuel ou collectif ?

### Seul ou en groupe ?

Des experts reconnus comme Alain Cardon plaident pour l'accompagnement collectif plutôt qu'individuel (dans le "Coaching d'équipe" aux éditions Eyrolles) :

*"La transformation d'une dynamique d'équipe permet d'assurer l'évolution personnelle et professionnelle de tous ses membres."*

Alors que :

*"Le coaching individuel de chaque membre d'une équipe n'assure pas automatiquement l'amélioration des résultats de l'ensemble dont il fait partie."*

## Encourager et soutenir la pratique réflexive

Pour les dirigeants en difficulté, un nouveau type d'accompagnement s'inspirant de la supervision des coaches se rencontre de plus en plus. Les anglo-saxons nomment « **Executive Reflection** » (cf. Michel Moral : <https://www.linkedin.com/in/michel-moral-msc-phd-8a86425/>) cette pratique réflexive guidée par un professionnel.

En écho à la définition de Denis Bismuth pour la supervision, il s'agit de proposer :

*"un espace dans lequel l'acteur prend comme objet de travail la manière dont il décide du sens de son environnement et dont il décide de son action"*

*in "Le grand livre de la supervision" – ed. Eyrolles (2019).*

**Que ce soit sous le nom de Supervision ou d'Executive Reflection, une activité dédiée à la professionnalisation des collaborateurs de l'entreprise et distincte du coaching semble ainsi émerger** (voir aussi « Les outils de la supervision » de Florence Lamy et Michel Moral).



Les outils de la supervision

Se pose alors la question du profil de l'accompagnant : doit-il avoir l'expérience d'un poste similaire pour échanger avec connivence entre pair ou disposer d'une compétence spécifique d'accompagnement lui permettant d'être pertinent dans l'altérité de sa personnalité ?

C'est sans doute à chacun de chercher sa propre réponse et de voir avec quelle personne il se sent à l'aise pour échanger, se questionner et apprendre de ses difficultés.



## "Supervision" : c'est quoi ?

Martine Volle, formatrice de superviseurs (IDSUP), décrit ainsi la supervision :

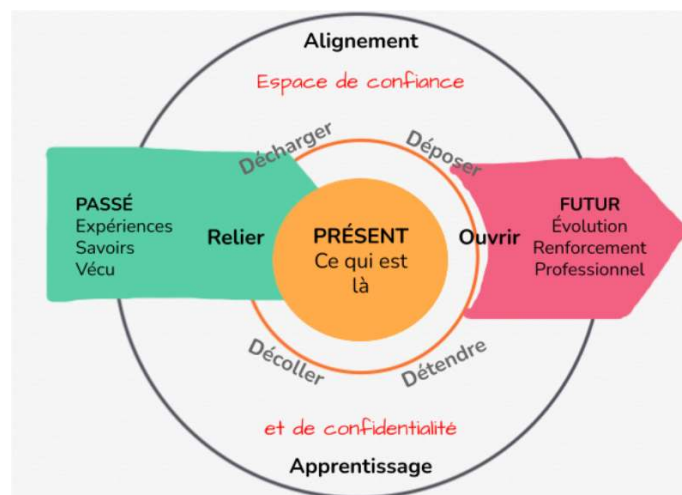
« La démarche de supervision permet, sous le regard d'un animateur, d'analyser une situation professionnelle, de soumettre des hypothèses afin de pouvoir réinvestir ce qui a été appris, de faire des choix de mise en œuvre de pratiques, de modifier la qualité de ses actions ultérieures et de retrouver des marges de manœuvre dans le travail. »

## Supervision : un espace de confiance et de confidentialité

Il s'agit de créer un espace de confiance et de confidentialité pour prendre en compte les émotions du supervisé, tirer parti des situations rencontrées, les relier aux expériences passées et renforcer par l'apprentissage, l'alignement personnel et la compétence professionnelle...

La supervision est **un dispositif de formation continue à partir de l'expérience terrain** : Les problèmes rencontrés par le professionnel sont recadrés en opportunité d'apprentissage.

Pour cela, il faut que le supervisé puisse parler de **ce qui est là au présent**. Il a besoin de **confiance** dans le dispositif, le groupe, le superviseur et de l'assurance de la **confidentialité**. C'est **un espace sécurisé** où il peut **s'autoriser à être défaillant**, à ne pas savoir.



Au travers des **4D au cœur de la supervision**, le supervisé pourra :

- **D**écharger ses émotions
- **D**époser ses questionnements
- **D**étendre son rapport aux difficultés
- Se **D**écoller de l'association à la situation problématique

Ces **4D** ouvriront au supervisé l'espace d'une pratique réflexive sur ce qui est là, sur ce qu'il traverse et qui le traverse. Pour cela, en tant que superviseur, je rajoute un 5ème D : **explorer les Dissonances**.

En **se reliant au passé**, le supervisé pourra détecter la récurrence de certaines **résonances** en lui, s'interroger sur la relation avec son propre **vécu**, sur le **sens** qu'il donne aux événements et l'organisation de son **savoir**.

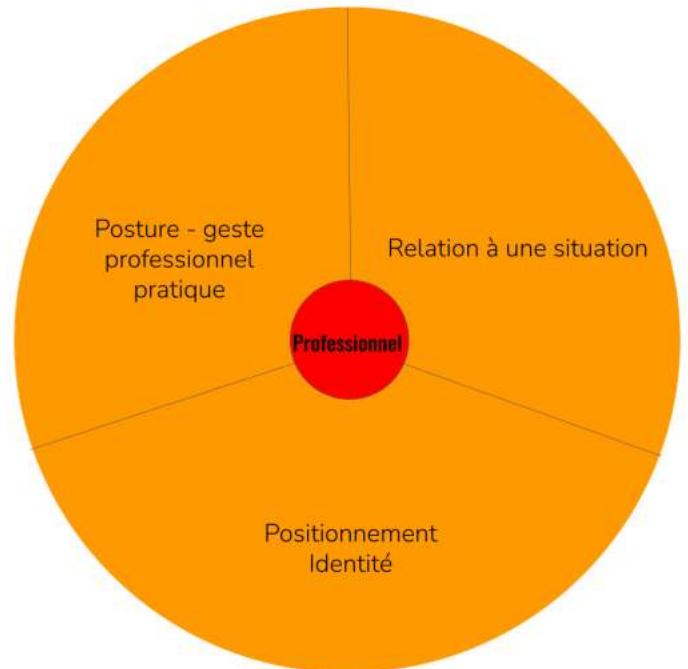
S'appuyant sur un **alignement** renforcé, un **apprentissage** actualisé, il pourra s'ouvrir vers un **futur** plus riche en **options**, renforçant sa **compétence professionnelle**.

## Que travaille-t-on en supervision ?

Martine Volle a modélisé sous la forme d'une boussole **les 3 principaux types de demandes traitées en supervision** :

1. j'apprends et j'ajuste mes gestes professionnels en interrogeant ma pratique : est-ce que je fais bien ce que j'ai appris en formation ? Comment faire sur le terrain en dehors de ce que j'ai appris en formation ? Comment sortir de la routine ? etc.
2. au cours de la pratique, je prends du recul sur la situation du client, par rapport à moi-même et au client : je suis stressé, je pense à ma mission la nuit et ça m'empêche de dormir, je ne me sens pas à la hauteur, j'ai l'impression que je suis en train de rater la mission...
3. je travaille sur moi et en moi, hors de la pratique, par exemple sur une baisse de ma motivation, un questionnement sur ma légitimité...

Voici une représentation simplifiée de cette cartographie très utile pour un auto-positionnement :



Boussole de Martine Volle

Vous pouvez retrouver la version complète de la boussole dans le livre écrit par Martine Volle : « [La bible de la supervision de coaching](#) » aux éditions Eyrolles.

# Se professionnaliser par la supervision

## Dispositifs de supervision

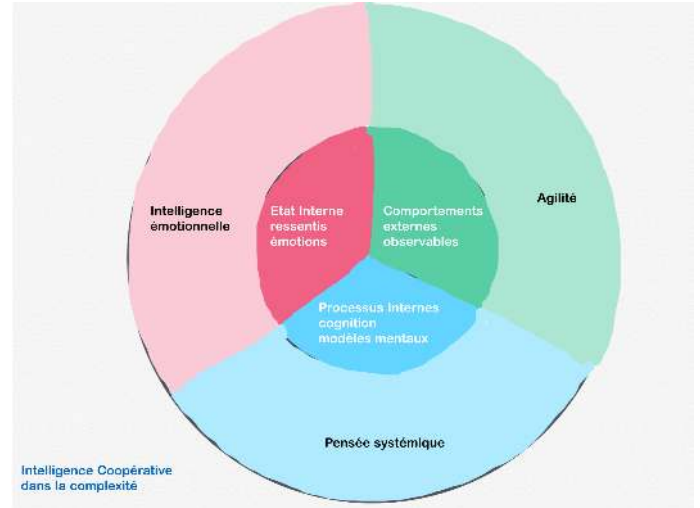
En ce qui me concerne, je propose un accompagnement individuel ou en groupe apprenant de 4 à 6 personnes, **un espace de confiance** pour prendre le temps d'accueillir, de réfléchir et de s'aligner.

Le rythme des supervisions collectives est d'une séance par mois pour une durée de 3h. L'engagement se fait sur un minimum de 6 séances.

Les protocoles d'animation de la supervision peuvent être centrés sur la posture d'accompagnement et/ou l'analyse de la pratique professionnelle.

**Les cas étudiés sont amenés par les participants.**

Le cadre de référence privilégié est une **approche systémique intégrative** (ou **coopérative**, cf. François Balta).



La cadre de référence de la systémique est particulièrement utile dans les **groupes de supervision collective que j'anime pour les agilistes**. Je suis en effet persuadé que la recherche d'agilité en entreprise passe par la faculté à appréhender la complexité, capacité que l'approche systémique permet de développer. C'est aussi ce que je propose d'explorer dans le meetup " **Un regard systémique sur l'agilité** " .

Sur [cette page de mon site](#), vous trouverez plus d'informations sur les différentes offres (supervision individuelle et **supervision collective pour les professionnels de l'accompagnement**) dont le calendrier et les tarifs des sessions.

# Accompagner les accompagnants ? Un besoin !



Denis Bismuth s'interroge sur l'accompagnement à proposer aux professionnels

*"comme les managers, les formateurs, les DRH, ou toutes les professions pour lesquelles **l'acteur est son propre outil de travail** dans un environnement où son identité professionnelle est en mutation, voire protéiforme."*

D'autres professions "accompagnant(e)s" sont concernées par cette réflexion : Executive coaches, consultants en management, spécialistes des ressources humaines, dirigeants d'entreprise / cadres supérieurs, travailleurs de la Santé / sociaux, psychologues du travail, enseignants, psychothérapeutes, médiateurs ...

Quelles problématiques spécifiques rencontrent-on quand on est soi-même l'outil de travail ?

## Être son propre outil de travail

Le fait d'être "leur propre outil de travail" constitue le facteur commun aux professions citées ci-dessus. Cela a plusieurs conséquences.

## Que faire quand l'outil est défaillant ?

Si je suis mon propre outil de travail, il n'est pas possible d'aller chez l'équivalent d'un Castorama pour acquérir un nouvel outil lorsque l'ancien est défectueux.

C'est même plus compliqué puisque, si je suis mon propre outil, comment puis-je savoir que je suis défaillant, que j'ai besoin d'une réparation ou d'une mise à jour comme on l'évoque pour les logiciels ?

Un signal peut être constitué par l'identification de difficultés que je rencontre en tant que professionnel. Comment je fais quand j'ai une difficulté professionnelle : de quelles aides je dispose ?

Comment je détecte que je suis en difficulté ? Cela passe par l'écoute de signaux corporels (lassitude, perte d'envie, sommeil perturbé, nœuds à l'estomac...), cognitifs (je ressasse, interrogations récurrentes...), émotionnels (stress, anxiété...). Encore faut-il être à l'écoute ou accepter d'entendre les signaux, sinon le risque que la situation personnelle se dégrade existe. A qui je peux confier cette difficulté ?

Mais comme JE suis l'outil, suis-je en difficulté globalement en tant que personne (ce qui est difficilement acceptable, syndrome d'imposture...) ou sinon quelle est la part de moi-même qui est mise en difficulté ? Où puis-je questionner ma difficulté ?

# Se professionnaliser par la supervision

Et comme JE suis l'outil, si je suis en difficulté, comment je gère le risque de reporter cette difficulté sur l'autre pour éviter de me remettre en question ? Si j'ai un problème, c'est de SA faute. Par exemple, parce qu'IL est "résistant"...

Guy Ausloos aborde ce dernier point dans **COLLABORER C'EST TRAVAILLER ENSEMBLE** (1991)

:

*"Un deuxième moyen qui me semble fondamental est d'**abandonner les notions de résistance, de manque de collaboration, de non-motivation pour les familles**. Ces notions ont été inventées par les thérapeutes pour justifier leur incapacité à entrer en relation avec leurs clients. Toute personne ou famille qui consulte ou qui sent que cela va mal a envie de changer ; encore faut-il que les thérapeutes soient capables de les accueillir, de leur inspirer confiance, de leur montrer ce qui les attend, de vaincre leurs peurs et leurs habitudes, en un mot de les rejoindre vraiment... Pour moi, il n'y a pas de familles résistantes, il y a seulement des familles qui manquent d'informations."*

Ce que l'auteur décrit ici dans son champ d'intervention (la thérapie familiale) peut s'appliquer dans toutes les autres professions concernées par notre propos : si j'accepte que je ne peux pas obliger l'autre (ou les autres) à changer, que puis-je changer, moi, dans nos interactions pour que la relation évolue différemment ? Comment développer ma capacité à partir de moi, en pleine responsabilité ?

**Autant de sujets qu'un accompagnant de l'accompagnant peut aider à explorer pour l'aider à peaufiner son « outil/soi »**

## Travailler son identité professionnelle

Denis Bismuth parle d'un *un environnement où l'identité professionnelle est en mutation, voire protéiforme.*

Dans "Petits deuils en entreprise" (2017 aux ed. Pearson), Jacques-Antoine Malarewicz nous explique que :

**" Le travail fait partie intégrante de l'identité sociale de chacun. Aujourd'hui, on lui demande beaucoup plus en terme de reconnaissance qu'avant, surtout lorsque l'on éprouve des difficultés dans sa vie familiale ou conjugale. On le survalorise. En fait, on a tendance à chercher dans le travail la stabilité que l'on ne trouve pas ailleurs. Pourtant, c'est le domaine qui, entre la course à la rentabilité et l'explosion du chômage, est le moins susceptible de nous en donner ! "**



# Se professionnaliser par la supervision

Le monde bouge très vite, nous demandant une adaptation professionnelle de plus en plus fréquente. Des activités deviennent des métiers (ainsi du coaching), des fonctions deviennent des métiers (manager) en métissant leurs activités avec d'autres (manager-coach). On évolue de plus en plus de l'emploi à la multi-activités.

L'accompagnement de l'accompagnant, en accueillant le ressenti, les interrogations, les doutes, aide à conserver un point de repère, un alignement par rapport à ses valeurs essentielles pour ne pas se laisser emporter par le tumulte du changement...

## Rester professionnel

Dans un écrit intitulé "**Devenir accompagnant ... et le rester**", [Philippe Bigot](#) propose de :

*"questionner le désir de l'accompagnant dans les différentes étapes de la construction de son identité professionnelle. Pour le praticien, le "travail sur soi" est la condition pour que sa professionnalisation se mette en marche. L'enjeu devenant alors, pour lui, sa façon singulière de mobiliser ses compétences, en situation."*

Philippe Bigot décode astucieusement en quatre parties le titre de son texte :

1. **Devenir accompagnant** : c'est l'objectif et le résultat de la formation initiale, quelle que soit la profession d'accompagnement concernée. Une formation de plus en plus normalisée au travers par exemple des exigences d'inscription au RNCP et donc de plus en plus à adapter par le professionnel lui-même aux spécificités du terrain;
2. les "..." représentent l'élaboration et parfois la mutation de l'accompagnant au travers de son cheminement professionnel, cheminement qui lui permet de construire la singularité de son identité professionnelle;
3. **le rester** évoque **la nécessité d'espaces de professionnalisation**, c-à-d de recours à **des dispositifs d'accompagnement pour "travailler sur l'outil/soi" à partir des situations réelles** d'accompagnement.
4. **l'implicite** : **Être** accompagnant ou faire **fonction** d'accompagnant, ce qui permet de prendre déjà un peu de distance par rapport à « l'outil/soi ».

Si la formation se charge de la première partie, où puis-je ensuite réfléchir à ma professionnalisation en marche ?



## Conclusion (provisoire)

La spécificité des accompagnants, qui sont leur propre outil de travail, entraîne différents types de difficultés qui les amènent à avoir eux-mêmes besoin d'un accompagnement pour rester professionnel.

Le chapitre suivant, "Accompagner les accompagnants avec la supervision" explique **pourquoi la supervision me parait répondre à ce besoin...**

Pour plus d'informations sur mon offre de supervision :

- [La page dédiée sur mon site.](#)

## Accompagner les accompagnants avec la supervision



Dans le chapitre précédent, j'ai expliqué pourquoi la spécificité des accompagnants, qui sont leur propre outil de travail, entraîne différents types de difficultés qui les amènent à avoir eux-mêmes besoin d'un accompagnement pour rester professionnel.

Dans ce chapitre, je propose la supervision comme l'espace privilégié pour cet accompagnement des accompagnants...

## Supervision : une solution pour les accompagnants ?

**Les contributions de Denis Bismuth et Philippe Bigot, citées dans le chapitre précédent, se trouvent dans le même ouvrage :** "Le grand livre de la supervision" – ed. Eyrolles (2019), 2<sup>de</sup> édition d'un ouvrage collectif initialement paru en 2010.



Le grand livre de la supervision

**La supervision y est proposée comme dispositif d'accompagnement des accompagnants, espace de confiance et de sécurité pour travailler "l'outil/soi" des accompagnants.**

## Supervision : un terme flou pour une activité méconnue

Le terme de supervision est mal connu en France et suscite différentes interprétations suivant les contextes.

Qu'est-ce que la supervision ? Une fonction de contrôleur, associée à des procédures dont il s'agirait de contrôler la bonne exécution ? Le Larousse retient ainsi la fonction de "Contrôler la réalisation d'un travail accompli par d'autres".

Le [Web](#) retourne d'autres définitions qui restent sur l'idée de contrôle, de suivi :

- Sens 1
- Action de superviser, c'est-à-dire d'exercer un contrôle, d'effectuer une vérification sur l'activité ou le travail d'une ou plusieurs personnes.
- Sens 2
- Technique, méthode de pilotage et de suivi informatique des procédés de fabrication qui ont été automatisés.

# Se professionnaliser par la supervision

Dans le sens 1, l'aspect de supervision d'équipe est également évoqué. Sans forcément de pouvoir hiérarchique sur chaque membre, il s'agit néanmoins de veiller à ce que le groupe fonctionne au mieux.

Le sens de surveillance prédomine également pour les anglo-saxons. Le Cambridge décrit "*the act of watching a person or activity and making certain that everything is done correctly, safely, etc.*". Mais co-existe dans le monde de l'entreprise, la notion de manager : "*the activity of managing a department, project, etc. and of making sure that things are done correctly and according to the rules*".

## La Supervision des accompagnants

Pour les thérapeutes, les travailleurs sociaux, les psychanalystes, c'est tout autre chose. Il s'agit d'une pratique usuelle, encadrant et protégeant à la fois le professionnel et ses clients ou patients.

Dans le même esprit, pour les coachs, il s'agit d'une obligation mentionnée dans la déontologie des associations professionnelles.

*"l'EMCC estime qu'une heure de supervision des coachs/mentors est nécessaire pour 35 heures de pratique, avec un minimum de quatre heures par an réparties régulièrement sur l'année de préférence."*

<https://www.emccfrance.org/supervision-coachs-france/>

Schématiquement, on peut dire que la supervision des accompagnants a commencé après-guerre pour répondre aux besoins des travailleurs sociaux. Elle s'est en parallèle élaborée chez les psychanalystes, puis les thérapeutes avant de devenir une obligation pour les coachs professionnels (voir par ex. [la déontologie EMCC](#) ).

Se référer pour un historique de cette pratique à « [La supervision en France : Origine – Développement – Situation de nos jours](#) » .

## Supervision des dirigeants

*" Leadership and learning are indispensable to each other. " John F. Kennedy*

**La supervision semble concerner de plus en plus de dirigeants** sous l'appellation anglo-saxonne d « Executive Reflection », cf. Michel Moral : <https://www.linkedin.com/in/michel-moral-msc-phd-8a86425/>.

En complétant le titre de la 2ème édition de l'ouvrage co-écrit avec Florence Lamy : "Les outils de la supervision" par la mention "dans les métiers de l'accompagnement", Michel Moral a donné une belle illustration du sujet exploré dans ce chapitre.

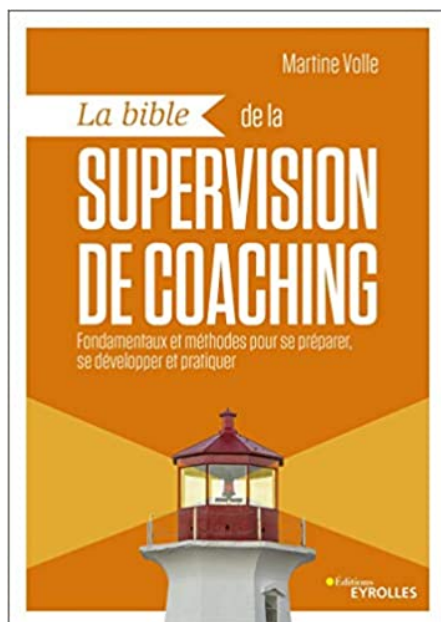


### Une fonction : la supervision, des applications différentes suivant les professions

Peut-être faudrait-il changer de nom pour répondre à de nouveaux besoins, tant le terme "supervision" évoque des activités très différentes suivant les personnes ?

Martine Volle écrit dans « La bible de la supervision de coaching » :

*« La démarche de supervision permet, sous le regard d'un animateur, d'analyser une situation professionnelle, de soumettre des hypothèses afin de pouvoir réinvestir ce qui a été appris, de faire des choix de mise en œuvre de pratiques, de modifier la qualité de ses actions ultérieures et de retrouver des marges de manœuvre dans le travail. »*



Il semble que le cœur de la démarche de supervision, telle qu'évoquée par Michel Moral / Florence Lamy et Martine Volle, peut correspondre aux besoins des professionnels qui sont leur propre outil de travail. **La supervision leur offre un espace à la fois de confiance et de confidentialité permettant un indispensable "travail sur l'outil/soi"**. Cet accompagnement d'accompagnant permet ainsi, comme l'évoque Philippe Bigot, de devenir un meilleur professionnel :

*Elle doit permettre au praticien d'engager une démarche réflexive reliant son désir de devenir accompagnant aux pratiques qui sont les siennes en situation. (...) Elle favorise un travail sur soi qui incite le praticien à élaborer ses pratiques, à transformer progressivement ce qui soutient sa posture, en particulier son désir.*

Qu'en pensez-vous ?

Plus d'informations sur mon offre de supervision :

- [La page dédiée sur mon site.](#)

## Conclusion ?

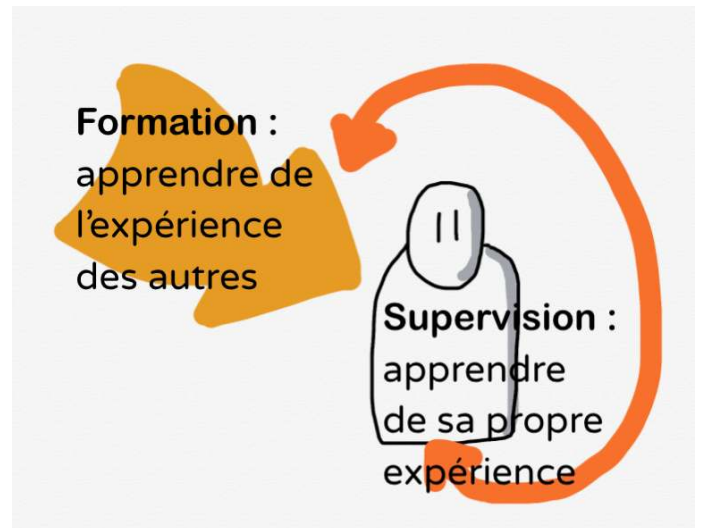
Dans un monde complexe, où la technologie évolue plus rapidement que nous n'arrivons à la maîtriser, où tout est interconnecté, en mouvement turbulent, où l'incertitude règne, il n'est plus possible d'apprendre seulement dans les écoles, ni même via la formation continue.

On peut considérer que la formation, c'est apprendre de l'expérience des autres...

En complément, la supervision, c'est **apprendre de sa propre expérience**, sécurisé, questionné et guidé par un tiers de confiance.

**La supervision fournit l'espace nécessaire pour apprendre à partir de sa propre expérience, des difficultés rencontrées au quotidien et ainsi en tirer parti pour devenir un(e) meilleur(e) professionnel(le) jour après jour...**

Mon engagement, c'est de vous proposer cette espace.



## Christophe Keromen



*"Ne pas railler, ne pas déplorer, ne pas maudire, mais comprendre." Spinoza*

Accompagner les acteurs du changement dans une perception différente, soutenir l'adoption de nouveaux comportements, **pour plus de fluidité dans l'incertitude**. Contribuer à faire émerger **un nouvel univers de la possibilité** dans un environnement complexe. Encourager **l'harmonie** en cherchant le **sens**. Respecter les ressentis, la différence et l'authenticité pour **voir les yeux briller**. Construire **une entreprise qui réussit** au service du vivant.  
Voilà ma mission.

[www.linkedin.com/in/christophekeromen/](http://www.linkedin.com/in/christophekeromen/)

[www.ckti.com](http://www.ckti.com)

## Témoignages

*"La supervision pour un coach c'est un peu comme faire réviser sa voiture. Ca permet de repartir sur de bonnes bases et ça évite des accidents... 😊 De mon côté j'ai testé et approuvé les services de Christophe Keromen qui fait ça extrêmement bien." David*

*"J'apprécie énormément cette supervision en contenu et format et les interventions de Christophe sont vraiment inspirantes." Maria*

*"Le cadre de confiance porté par Christophe en supervision de groupe de coachs agile nous permet de voir autrement des situations vécues, par les uns et les autres, avec des éclairages différents que chacun apporte, ce sans jugement. Le support de thèmes systémiques à chaque séance nous permet de faire un zoom out des situations pour y attacher un sens tiré des lois des systèmes." Catherine*

*"Bienveillant et doux, passionné et passionnant, toujours source d'énergie et d'inspiration." Nicolas*

*"Dans le cadre de mes missions de Coach Agile, j'ai été supervisé par Christophe. Le cadre qu'il propose, permet d'exposer nos questionnements ou nos problématiques en toute confiance. J'ai beaucoup aimé son approche systémique, qui m'a mené à voir les choses différemment et chaque séance a été un véritable apprentissage. Donc si vous cherchez un superviseur bienveillant, qui va vous challenger, je vous conseille vivement Christophe." Cindy*



## Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>1</b>
<b>Un besoin de professionnalisation ?</b>	<b>2</b>
Des managers en difficulté	2
Un sentiment de solitude..	3
Un impact global sur la personne	3
Se entraîner à agir dans l'incertitude	4
Développer la capacité à gérer l'inattendu	4
Apprendre à apprendre : une nécessité	5
Quels dispositifs d'accompagnements de la professionnalisation en entreprise ?	6
Encourager et soutenir la pratique réflexive	7
<b>"Supervision" : c'est quoi ?</b>	<b>8</b>
Supervision : un espace de confiance et de confidentialité	8
Que travaille-t-on en supervision ?	9
Dispositifs de supervision	10
<b>Accompagner les accompagnants ? Un besoin !</b>	<b>11</b>
Être son propre outil de travail	11
Que faire quand l'outil est défaillant ?	11
Travailler son identité professionnelle	12
Rester professionnel	13
Conclusion (provisoire)	14
<b>Accompagner les accompagnants avec la supervision</b>	<b>15</b>
Supervision : une solution pour les accompagnants ?	15
Supervision : un terme flou pour une activité méconnue	15
La Supervision des accompagnants	16
Supervision des dirigeants	16
Une fonction : la supervision, des applications différentes suivant les professions	17
<b>Conclusion ?</b>	<b>18</b>
<b>Christophe Keromen</b>	<b>19</b>
<b>Témoignages</b>	<b>19</b>



# Se professionnaliser par la Supervision

