

Référentiel de Compétences de Supervision

2025

Introduction

Le Centre pour l'excellence en supervision d'EMCC Global a finalisé la quatrième version du Référentiel de Compétences de Supervision, en s'appuyant sur la version 2019 et le document EMCC Global Supervision Information document.

Ce Référentiel doit être considéré comme la « nouvelle version », car nous nous efforçons sans cesse de refléter l'évolution des pratiques de supervision.

Il aborde spécifiquement les dimensions émergentes telles que la supervision du coaching d'équipe et de groupe, ainsi que les avancées technologiques telles que l'IA.

Il s'appuie sur les principes fondamentaux tout en encourageant la réflexion et le dialogue, essentiels pour façonner une pratique de supervision résiliente et tournée vers l'avenir.

Le Référentiel décrit les compétences et les comportements que nous considérons comme associés aux bonnes pratiques en supervision.

Outre l'analyse rigoureuse et les débats au sein du Centre pour l'Excellence, les membres ont mené des échanges semi-structurés avec des leaders d'opinion du monde entier, représentant différents courants de pensée et organismes professionnels, ainsi qu'avec les pays.

Fondamentalement, le Référentiel établit une norme de référence, identifiant les éléments essentiels d'une supervision efficace. Il reconnaît les trois fonctions fondamentales bien établies :

Qualitative – Améliorer la qualité des pratiques ;

Développementale – Cultiver l'épanouissement professionnel ;

Ressourcement – Fournir un soutien pérenne aux praticiens.

De plus, il souligne que la supervision est une pratique collaborative multipartite, co-crée au sein du système plus large qu'elle dessert.

De même que la version précédente, celle-ci adopte un langage et une perspective propre à aborder les aspects fondamentaux, universels et culturellement pertinents de la supervision. Elle met en évidence les éléments observables des huit compétences clés et leurs indicateurs de capacité associés, considérés comme essentiels à la pratique.

Cependant, le Référentiel ne présente pas ces indicateurs comme une liste rigide et exhaustive. Il reconnaît plutôt la complexité, le contexte et la nature émergente de la supervision, affirmant qu'une pratique éthique et compétente exige une profondeur qui va au-delà des compétences techniques.

La supervision est, par essence, un processus relationnel. Veuillez en tenir compte lorsque vous travaillez avec ce document. Les indicateurs de capacité listés sous chaque compétence sont fournis à titre indicatif uniquement. Ils visent à stimuler le dialogue et à favoriser la réflexion ; ils ne constituent pas une liste de contrôle des exigences spécifiques pour une supervision efficace.

En fin de compte, cette version vise à orienter les superviseurs vers une pratique de supervision efficace, adaptable, éthique et profondément adaptée aux besoins d'une profession en constante évolution.

Glossaire

Addendum au Glossaire EMCC – Termes relatifs au cadre de supervision (À lire conjointement avec le Glossaire du [EMCC Global Competence Framework Glossary V2 Revised Jan 2018 and updated Apr 2023](#))

Le terme « **supervisé** » désigne un coach, un mentor et/ou un superviseur en exercice, qu'il s'agisse d'une personne ou de plusieurs personnes.

Dans ce document, les termes « coaching » et « coach » sont utilisés uniquement par souci de concision. Ils incluent généralement les coachs, les mentors et les superviseurs, ainsi que les pratiques de coaching, de mentorat et de supervision (des coachs, des mentors et des superviseurs).

La « **pratique** » désigne toutes les formes de pratique professionnelle, notamment : le coaching individuel, de groupe et d'équipe, le mentorat, la supervision, le coaching d'équipe et les autres formes de coaching collectif.

Les « **aspects systémiques** » désignent toutes les dimensions du contexte/système qui sont interconnectées et influencent notre pratique professionnelle.

La « **capacité** » désigne l'aptitude d'un praticien à s'engager efficacement dans les différentes dimensions de son rôle professionnel et à les gérer. Cela inclut les aspects clés des capacités cognitives, émotionnelles et relationnelles, ainsi que la résilience, la conscience de soi, la réflexivité et la durabilité. La capacité est une qualité dynamique qui peut s'accroître ou se réduire en fonction de facteurs tels que le bien-être personnel, le développement professionnel et la complexité des défis auxquels les professionnels sont confrontés dans leur pratique.

« **Réflexion** » : Dans le contexte de l'accréditation mondiale EMCC, la Pratique Réflexive est perçue comme la démarche dynamique de « penser avec un objectif » pour délibérer sur des questions et des perceptions liées à sa pratique professionnelle.

« **Réflexivité** » : La capacité à se situer dans un cadre structurel et à apprécier ses relations avec les autres dans sa pratique est définie comme la réflexivité (Fook, 2002 ; Fook et Gardner, 2007). Rennie (2009) définit la réflexivité en termes de conscience de soi et d'indicateur de l'action personnelle au sein de cette conscience.

Compétence 1 – Gérer le contrat et le processus de supervision

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

1- Invite à explorer et à co-créeer l'objectif de la supervision et ses différences avec le coaching, le mentorat et la thérapie.

2- Décrit les cadres qui sous-tendent sa pratique de supervision pour les praticiens du coaching individuel, de groupe et d'équipe (selon le cas).

3- Convient, co-crée et examine en partenariat les aspects pratiques, professionnels, relationnels et systémiques du processus de supervision avec le supervisé et les multiples parties prenantes, le cas échéant.

- Les aspects pratiques peuvent inclure la durée, la fréquence, les ressources, le coût, le lieu, la communication et les retours.
- Les attentes professionnelles peuvent porter sur les rôles, les responsabilités, les limites et les rapports de force au sein de la relation superviseur/supervisé.
- Les aspects relationnels concernent la création de conditions propices à une relation professionnelle, telles que l'ouverture, l'authenticité, l'inclusion et la confidentialité.
- Les ressources peuvent inclure des technologies numériques telles que des applications, des plateformes et l'IA.

4. Établit des mécanismes pour maintenir un contrat oral dynamique, garantissant qu'il reste actuel et pertinent pour le superviseur, le supervisé et les parties prenantes tout au long de la mission.

5. Prévoit des occasions régulières pour évaluer l'efficacité de la supervision et explique comment la fin de la relation de supervision peut être gérée de manière professionnelle et respectueuse.

6. Examine avec le supervisé comment exploiter les technologies émergentes dans son travail de supervision et assure la transparence de toutes les utilisations de la technologie, conformément aux directives et réglementations professionnelles.

Compétence 2 - Faciliter le développement

Permet au supervisé d'améliorer la qualité de sa pratique au sein du système plus large en mettant en place un processus de réflexion qui tient compte de la dynamique de groupe et d'équipe si nécessaire.

1. Utilise divers modèles, théories et cadres en tant que superviseur afin de soutenir et de développer le supervisé, en fonction de son style d'apprentissage et de ses besoins de développement.
2. Soutient et confronte le supervisé afin d'accroître sa conscience et son état d'esprit, et développer ses connaissances, ses compétences et ses comportements en matière de coaching et de mentorat, et, le cas échéant, pour les groupes et les équipes.
3. Propose des interventions qui encouragent la pensée critique et la curiosité à l'égard des perspectives, des hypothèses, des biais et des paradigmes actuels du supervisé.
4. Engage le supervisé dans un processus de réflexion critique sur sa pratique et l'aide à développer ses capacités de réflexion sur lui-même et son impact au sein du système.
5. Encourage le supervisé à explorer et à utiliser différents cadres, outils, techniques et perspectives, notamment ceux liés à l'apprentissage collectif au sein de groupes ou d'équipes.
6. Encourage le supervisé à développer sa compréhension de la diversité et à mettre en œuvre une approche inclusive de sa pratique.
7. Partage son expérience personnelle et professionnelle, ainsi que des ressources complémentaires, en soulignant l'importance de se tenir informé des dernières informations et tendances.

Compétence 3 – Apporter un soutien

Offre un espace de soutien au supervisé pour réfléchir à ses expériences vécues avec les clients et donner la priorité à son bien-être en tant que coach, mentor ou superviseur.

1. Co-Crée un espace de réflexion sûr pour la supervision.
2. Montre sa confiance dans le potentiel et l'ingéniosité du supervisé.
3. Offre réconfort et soutien en cas de besoin, par exemple.
 - Reconnaît et analyse les signes de stress, le cas échéant.
 - Aide le supervisé à maintenir son bien-être, sa sécurité et sa résilience.
 - Travaille avec le supervisé sur les situations, les schémas et les situations perçues comme difficiles dans sa pratique.
 - Partage ses idées sur le développement de la pratique, les défis de l'entreprise et les objectifs professionnels.
4. Explore les possibilités de soutien supplémentaire, si nécessaire.
5. Reconnaît et analyse l'énergie présente lors de la séance de supervision et provenant des systèmes connexes plus larges.
6. S'appuie sur l'expérience partagée entre le superviseur et le supervisé concernant toutes les modalités de coaching, facilitant ainsi le processus de réflexion.
7. Soutient le développement de la confiance et de l'identité professionnelle du supervisé.

Compétence 4 – Promouvoir les normes professionnelles

Promeut des normes élevées relatives à la pratique professionnelle, éthique et réflexive, en matière de coaching, de mentorat et de supervision.

A. Pratique professionnelle

1. Recommande l'adhésion à un organisme professionnel compétent et le respect d'un code de déontologie officiel.
2. Incite le supervisé à souscrire une assurance appropriée et à connaître les exigences légales et professionnelles du pays où il exerce.
3. Veille à ce que ses propres dossiers de supervision soient conformes à la réglementation locale en matière de protection des données.
4. S'intéresse aux débats, aux recherches et aux enjeux actuels de la profession de superviseur.

B. Pratique Ethique

1. Respecte et applique un code de déontologie pertinent en tant que superviseur.
2. Connaît et s'intéresse aux limites actuelles de ses compétences et de sa capacité à superviser.
3. Encourage le supervisé à trouver un soutien professionnel alternatif, le cas échéant.
4. S'attache à développer continuellement sa maturité éthique en tant que superviseur.
5. Collabore avec le supervisé pour gérer et résoudre les dilemmes éthiques.
6. Fait preuve d'une approche qui invite chacun à contribuer et qui reconnaît et respecte les différences.

C. Pratique réflexive

1. S'engage à participer à son propre développement personnel et professionnel continu (DPPC) et à développer sa Pratique Réflexive en tant que superviseur.
2. Recherche et analyse les commentaires du supervisé et des autres parties prenantes concernées, et les intègre à son DPPC.
3. Reçoit une supervision régulière de son travail et de son développement en tant que superviseur.
4. Utilise diverses méthodes pour s'engager régulièrement dans une Pratique Réflexive lors des séances de supervision et pour son propre DPPC.
5. Observe, analyse et agit (le cas échéant) sur l'impact de ses propres actions.
6. Tient compte de la valeur de ses observations dans le contexte.
7. Réfléchit à sa propre utilisation de l'IA, ainsi qu'à celle du supervisé et des autres parties prenantes.

Compétence 5 – Conscience de soi

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

1. Reconnaît les limites de sa perspective de son propre point de vue en tant que superviseur.
2. Démonstre sa volonté d'exploiter pleinement ses capacités d'apprentissage en tant que superviseur.
3. Utilise judicieusement son « soi-même comme instrument » dans sa pratique de supervision.
4. Est disposé à gérer l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité en tant que superviseur.
5. Développe ses connaissances, sa compréhension et sa conscience de lui-même en tant que superviseur.
6. Reconnaît les signes de processus inconscients ou automatiques en lui-même (tels que le transfert, les biais cognitifs ou interculturels), y réfléchit et prend les mesures appropriées.
7. Reste attentif et travaille avec les signaux inopinés (sensations, pensées ou émotions) lors d'une séance de supervision.

Compétence 6 – Conscience de la relation

Est attentif aux niveaux relationnels, aux biais et aux jugements susceptibles d'émerger dans la relation de supervision co-créative.

1. Traite la supervision comme une relation d'apprentissage collaborative, sans jugement.
2. Établit et maintient des limites efficaces dans la relation de supervision.
3. Adapte le style et la structure de la supervision aux besoins uniques du supervisé.
4. Identifie, explore et cherche à résoudre les difficultés dans la relation de supervision.
5. S'intéresse aux questions de pouvoir dans l'espace et la relation co-crées.
6. Identifie, comprend et explore les schémas sous-jacents et invite à y réfléchir.
7. Co-Réfléchit sur les apprentissages, l'histoire culturelle, les schémas et les préférences du supervisé.

Compétence 7 – Conscience Systemique

Identifie et explore la dynamique des systèmes humains et des écosystèmes plus larges.

1. Co-réfléchit aux systèmes en jeu dans la relation de supervision.
2. Incite le supervisé à une réflexion systémique pour approfondir sa compréhension et sa conscience des :
 - systèmes dans lesquels il évolue.
 - effets des conflits, de l'autorité, du pouvoir, de l'influence et des relations au sein du/des système(s).
 - influences des cultures au sein du/des système(s), notamment celles du pays, de l'entreprise et de la profession.
3. Favorise une vision plus globale dans le dialogue réflexif afin d'envisager des perspectives alternatives.
4. Facilite le développement de la conscience organisationnelle du supervisé, par exemple :
 - la dynamique associée au leadership, aux équipes et aux politiques organisationnelles.
 - L'évolution du climat organisationnel et de l'environnement commercial.

Compétence 8 – Sait animer une supervision collective

Co-réfléchit sur la dynamique du groupe de supervision

1. Co-crée et contractualise un espace sûr et inclusif pour le travail de supervision.
2. S'engage à respecter les besoins des membres individuels et du groupe, ainsi que l'individualité et la cohésion du groupe.
3. Comprend et soutient les stades de développement du groupe, en s'adaptant à la dynamique de groupe si nécessaire.
4. Crée un environnement où toutes les voix sont les bienvenues, en gérant le temps et les contributions avec soin.
5. Reconnaît la diversité des opinions, des expériences et des niveaux de compétences, et mobilise l'intelligence collective du groupe.
6. S'appuie sur la résonance du groupe et exploite les dissonances tout en évitant les collusions.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux qui ont consacré leur temps, leur sagesse et leur énergie à ce projet.

À tous les leaders d'opinion du monde entier, aux partenaires et collaborateurs d'EMCC Global, ainsi qu'à nos bénévoles. Votre volonté de vous mobiliser, de relever les défis et d'offrir un soutien indéfectible a été inestimable.

Nous apprécions votre attention, votre créativité et le travail d'équipe dont chacun a fait preuve. Que ce soit par votre soutien à la planification, à la résolution de problèmes ou simplement par votre présence en cas de besoin, vos contributions ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration de cette dernière version du Référentiel.

Vous nous avez rappelé l'importance de la collaboration et de la détermination ; nous vous en sommes profondément reconnaissants. Nous sommes fiers d'avoir travaillé aux côtés de personnes aussi engagées et attentionnées.