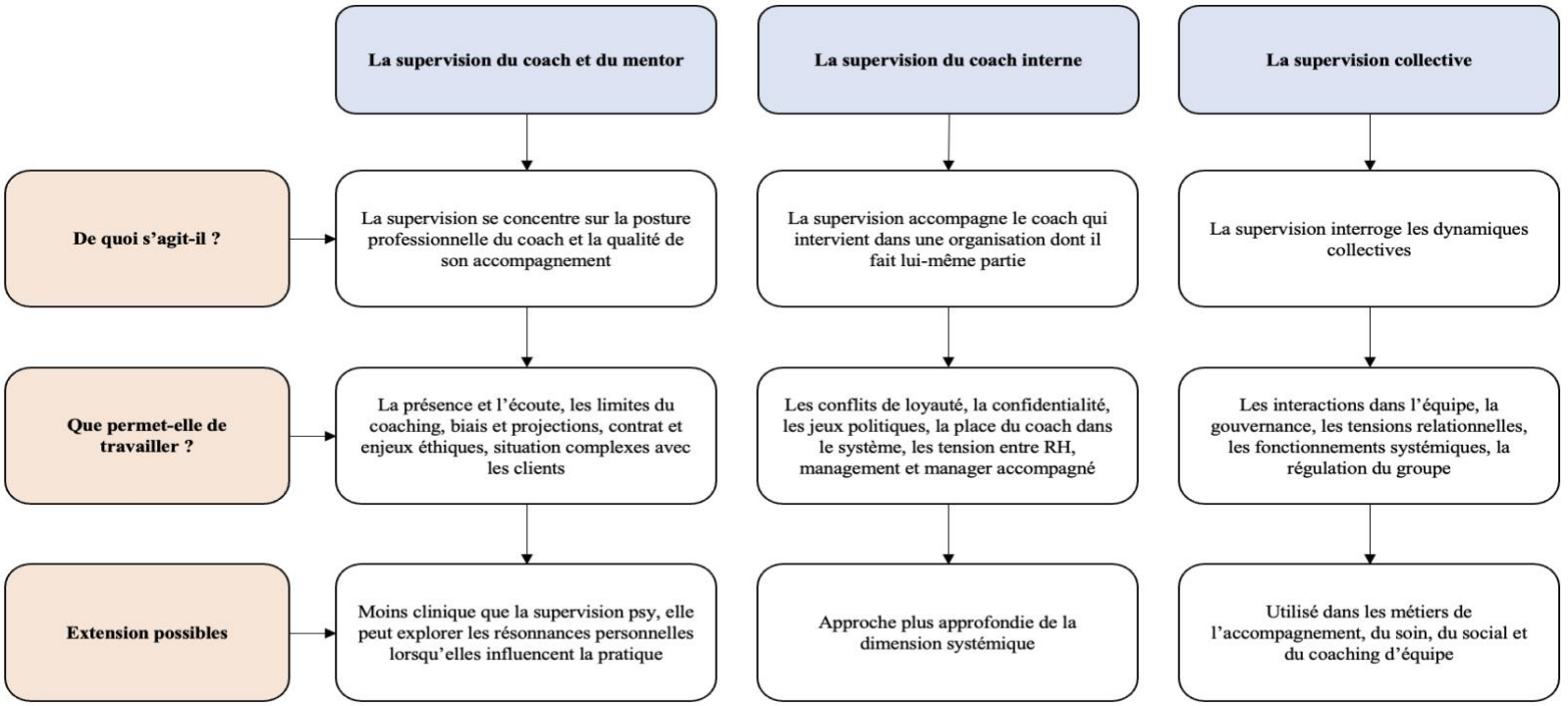
PROGRAMME DE FORMATION

Pratique de supervision du coach et du mentor

MODULE 1 – CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA SUPERVISION DU COACH (2 jours)

Le Module 1 pose les fondations de toute pratique de supervision. Avant d'accompagner un supervisé, le superviseur doit savoir *où il se situe* : dans quel champ intervient-il : auprès d'un coach, d'un coach interne, d'un superviseur ou d'un mentor ? Avec quel cadre de travail ? Sur quelle base relationnelle et déontologique ?
La **compétence 1** explore le contrat de supervision dans toutes ses dimensions : contrat oral, vivant et évolutif au fil des séances, mais aussi contrat formel écrit lorsque le contexte l'exige. **La compétence 4** ancre cette pratique dans une exigence éthique et réflexive : adhésion à un code de déontologie, respect des normes professionnelles, et engagement dans un développement continu. Ensemble, ces deux compétences forment le cadre sans lequel aucune supervision ne peut s'exercer avec rigueur et confiance. Elles apportent aussi des points de vigilance dans chacune des pratiques (la supervision du coach, du coach interne et collective) :



Compétence 1 : Gérer le contrat et le processus de supervision

Objectif : *Établir et maintenir un contrat de travail avec le supervisé (et les parties prenantes concernées) et gérer efficacement le processus de supervision.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et XXX*

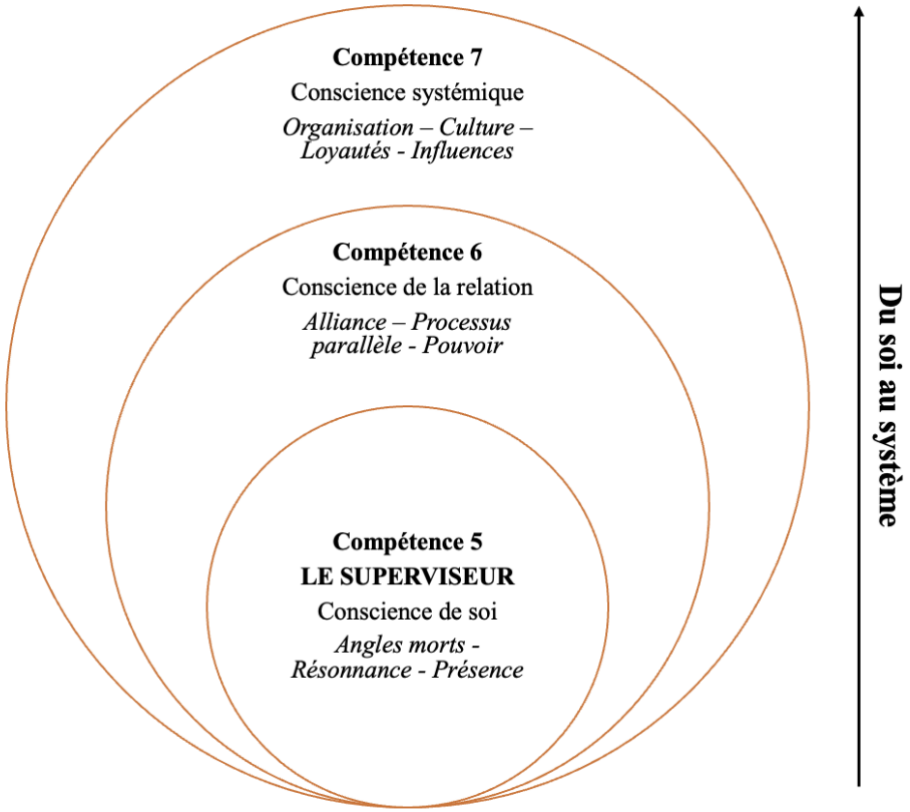
Indicateurs clés	Thèmes	Activités d'apprentissage ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	Références
– Invite à explorer le but de la supervision et en quoi elle diffère du coaching/mentorat – Connaît une gamme de théories de la supervision – Approuve les aspects pratiques, professionnels et relationnels du contrat – Maintient un contrat oral informel évolutif, et un contrat formel écrit si nécessaire – Travaille avec le supervisé pour évaluer la supervision et gérer la fin de la relation	La supervision : c'est quoi, et en quoi est-ce différent du coaching et du mentorat ? Les théories et cadres de la supervision Les aspects pratiques, professionnels et relationnels Le contrat oral informel (vivant et évolutif) Le contrat formel écrit (quand c'est nécessaire) Évaluer la supervision et mettre fin à la relation	*Simulation d'entrée en supervision, la première rencontre, cadre oral (objectif, attentes, limites)* *Journal réflexif ou retour d'expérience* – *Qu'est-ce que la supervision représente pour moi maintenant ?* – *En quoi est-elle différente du coaching / mentorat ?* – *Quelle posture me semble la plus difficile ?*	Peter Hawkins, P. & Robin Shohet (2012). *Supervision in the Helping Professions* (4th ed.). Maidenhead : Open University Press. Michael Carroll (2007). *One More Time : What is Supervision ?* London: Karnac Books. Tatiana Bachkirova, T., Peter Jackson, P., & David Clutterbuck, D. (Eds.). (2011). *Coaching and Mentoring Supervision : Theory and Practice*. Maidenhead: Open University Press.

Compétence 4 : Promouvoir les normes professionnelles
Objectif : *Promouvoir des normes exigeantes en matière de pratique professionnelle, de déontologie et de réflexion.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et XXX*

Indicateurs clés	Thèmes	Activités d'apprentissage ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	Références
A. Pratique professionnelle – Encourage l'adhésion à une fédération et le respect d'un code de déontologie – Veille à la conformité aux réglementations en matière de protection des données	Adhésion à une fédération et respect d'un code de déontologie	*Audit critique des pratiques professionnelles et déontologiques* *Jeu de rôle — Superviser une situation éthiquement sensible*	International Coach Federation (2021). *ICF Code of Ethics*. Disponible à : https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics Bachkirova, Tatiana, T. (2011). *Developmental Coaching: Working with the Self*. Maidenhead: Open University Press. Hawkins, Peter, P. & Smith, Nick, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development* (2nd ed.). Maidenhead: Open University Press.
	Assurance professionnelle et exigences légales		
	Conformité des dossiers de supervision avec la protection des données		
	Être au fait des débats et questions d'actualité dans la profession		
B. Pratique éthique – Respecte un code d'éthique en tant que superviseur – Collabore avec le supervisé à l'analyse et la résolution des dilemmes éthiques – Démontre une approche inclusive qui reconnaît et respecte la différence	Respecter un code d'éthique et être conscient des limites de ses compétences		
	Encourager le supervisé à chercher d'autres soutiens si nécessaire		
	Collaborer avec le supervisé pour analyser et résoudre les dilemmes éthiques		
	Démontrer une approche inclusive qui reconnaît et respecte la différence		
C. Pratique réflexive – S'engage dans son propre développement professionnel continu – Se soumet à une supervision régulière sur son propre travail – Utilise différentes méthodes de pratique réflexive	Solliciter les retours du supervisé et y réfléchir		

MODULE 2 – LES NIVEAUX DE CONSCIENCE (4 jours)

Le Module 2 développe la qualité de présence du superviseur à travers trois niveaux de conscience, dans une logique résolument systémique. La **compétence 5** commence par soi : connaître ses angles morts, ses résonances, ses zones d'ombre pour faire de soi un instrument fiable. La **compétence 6** élargit au niveau de la relation : comprendre comment l'alliance se construit, repérer les dynamiques de pouvoir, utiliser le processus parallèle comme levier d'apprentissage. La **compétence 7** ouvre enfin sur le système dans sa globalité, organisation, culture, loyautés, influences, dont le coach supervisé est toujours, qu'il le sache ou non, un acteur. Du soi à la relation, de la relation au système : telle est la progression de ce module :



Compétence 5 : Développer une conscience de soi
Objectif : *Utiliser et développer consciemment son « soi » au service de la relation et du processus de supervision.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et XXX*

Indicateurs clés	**Thèmes**	**Activités d'apprentissage** ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	**Références**
– Reconnaît les limites de son propre point de vue – Fait un usage approprié de « soi-même en tant qu'instrument » – Accepte de travailler dans l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité	Identifier ses angles morts en supervision Différencier transfert, contre-transfert, résonances et reflet systémique Définir le cadre de référence et les « zones d'ombre » Développer sa présence et son incarnation en supervision Ajuster l'usage de soi : entre retenue et exposition Se positionner en miroir systémique Tolérer l'incertitude S'adapter aux situations complexes et paradoxales Accueillir le doute comme ressource professionnelle	*Le miroir des angles morts* *« Soi comme instrument »* *Pratique réflexive guidée*	Bachkirova, Tatiana, T. (2011). *Developmental Coaching: Working with the Self*. Maidenhead: Open University Press. Hawkins, Peter, P. & Shohet, Robin, R. (2012). *Supervision in the Helping Professions* (4th ed.). Maidenhead: Open University Press. Schön, Donald, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Compétence 6 : Conscientiser la relation
Objectif : *Comprendre et travailler avec les niveaux relationnels qui existent dans le processus de supervision.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et (intervenant Gestalt)*

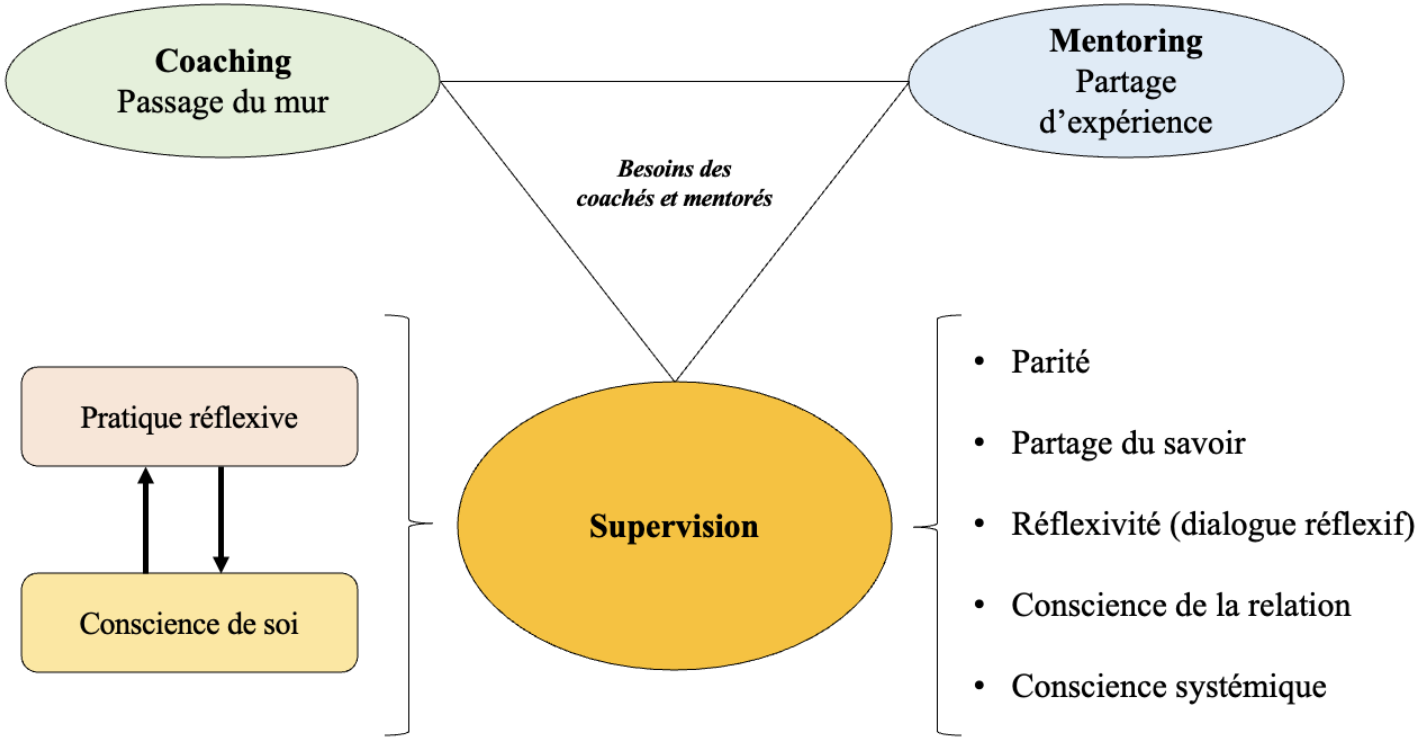
Indicateurs clés	Thèmes	Activités d'apprentissage ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	Références
– Traite la supervision comme une relation d'apprentissage collaborative et sans jugement – Adapte son style aux besoins particuliers du supervisé – Identifie et travaille avec le processus parallèle – Gère les difficultés relatives au pouvoir dans la relation	Les niveaux relationnels en supervision Créer et maintenir une alliance de supervision Superviser sans juger La clôture de la relation de supervision Adapter son style de supervision La supervision de groupe comme laboratoire relationnel Le processus parallèle Le superviseur face à ses propres résonances Les dynamiques de pouvoir en supervision La supervision de groupe comme laboratoire relationnel Éthique relationnelle en supervision	*Cartographie vivante de la relation de supervision* *Le processus parallèle en action*	Hawkins, Peter, P. & Shohet, Robin, R. (2012). *Supervision in the Helping Professions* (4th ed.). Maidenhead: Open University Press. Kadushin, Alfred, A. & Harkness, Daniel, D. (2014). *Supervision in Social Work* (5th ed.). New York: Columbia University Press. Bordin, Edward, E.S. (1983). *A working alliance model of supervision*. *The Counseling Psychologist*, 11(1), pp. 35–42.

Compétence 7 : Développer une conscience systémique
Objectif : *Reconnaître et travailler avec la dynamique des systèmes humains.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et XXX*

Indicateurs clés	Thèmes	Activités d'apprentissage ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	Références
– Est attentif à l'impact des systèmes sur le supervisé – Connaît et utilise des modèles de « pensée systémique » – Sensibilise le supervisé aux dynamiques de pouvoir, d'influence et de culture au sein des systèmes – Développe la conscience organisationnelle du supervisé (leadership, rôles, réseaux)	Introduction à la pensée systémique Systèmes sous tension Le coach pris dans le système de son client Cartographier les systèmes : outils et modèles Le superviseur lecteur de systèmes imbriqués Le superviseur face à sa propre appartenance systémique Pouvoir, influence et culture dans les organisations La culture organisationnelle comme contexte Éthique et loyautés systémiques Leadership, rôles et réseaux Systèmes sous tension	*Cartographie systémique du supervisé (ex : méthode 7 eyes)* *Jeu de rôles « voix du système »*	Peter Senge (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday. Gregory Bateson (2000) *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago Press. Edgar H. Schein (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th edn. San Francisco: Jossey-Bass. Hawkins, Peter, P. & Shohet, Robin, R. (2012). *Eyed Model of Supervision* Esther Jouhet-Bordoni (2021) *Penser, Voir et Agir Systémique©*

Module 3 – La relation d'aide superviseur / supervisé(e) (4 jours)

Le Module 3 s'adresse d'abord à ce que chaque coach a vécu, ou vivra, en tant que supervisé. Qui n'a pas ressenti, face à son superviseur, le besoin d'être à la fois challengé et accueilli ? D'être aidé à voir autrement sa pratique, sans pour autant se sentir jugé ? C'est précisément cette double expérience, être développé et être soutenu que les compétences 2 et 3 invitent à comprendre de l'intérieur, pour mieux l'offrir à son tour. La **compétence 2** explore comment le superviseur crée les conditions d'une réflexivité authentique : en aidant le supervisé à questionner ses certitudes, élargir son répertoire et penser la complexité des situations de coaching qu'il traverse. La **compétence 3** ancre cette démarche dans une attention particulière : offrir un espace où le supervisé peut déposer sa charge émotionnelle, traverser ses doutes professionnels, et renforcer sa résilience, comme tout coach en a lui-même parfois besoin. Car c'est souvent en ayant été bien supervisé que l'on apprend à bien superviser. La supervision s'inscrit par conséquent dans une fonctionnalité multiple :



Compétence 2 : Faciliter le développement
Objectif : *Permettre à la personne supervisée d'améliorer sa pratique en mettant en place un processus d'accompagnement de la réflexion.*
Intervenants : *Nathalie Gouin, Yves Sourisseau et XXX*

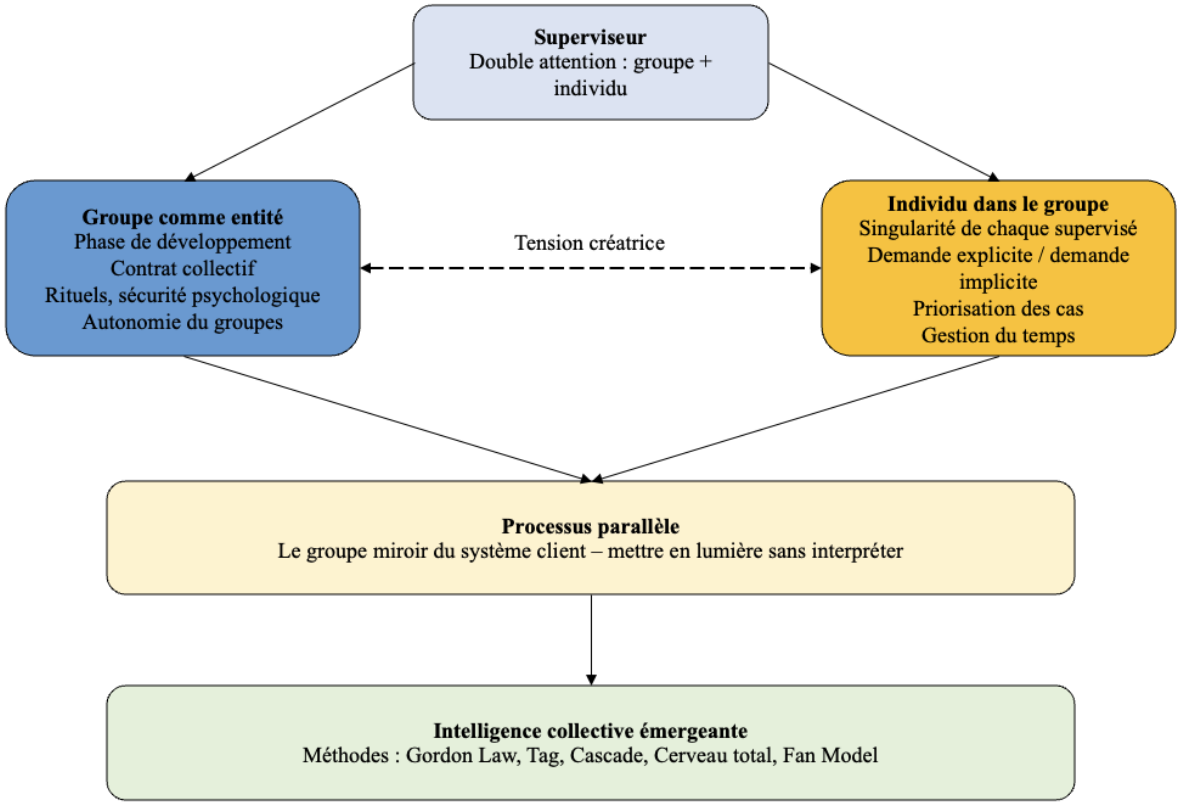
Indicateurs clés	**Thèmes**	**Activités d'apprentissage** ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	**Références**
– Soutient le développement des connaissances, compétences et comportements du supervisé – Propose des interventions qui remettent en question les perspectives et hypothèses – Engage le supervisé dans une réflexion critique sur sa pratique – Encourage l'utilisation de différents modèles, outils et techniques – Aide le supervisé à développer une approche inclusive et consciente de la diversité	Stades de développement du coach Construire un processus réflexif Évaluer le développement sans juger L'art de la question déstabilisatrice Travailler les angles morts Posture du superviseur : confrontation bienveillante La réflexivité comme compétence fondamentale Supervision et pensée critique Explorer et élargir le répertoire Les modèles théoriques — ressource ou enfermement ? La réflexivité comme compétence fondamentale Explorer et élargir le répertoire	*Supervision réflexive guidée (« Questionner pour développer »)* *Laboratoire d'interventions de supervision* *Mettre en regard les différentes pratiques : Psychodynamique, AT, PNL, Gestalt, TCC, systémique, réflexive, développementale,* *Constellations*	David A. Kolb (2015) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Donald A. Schön (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books. John Heron (2001) *Helping the Client: A Creative Practical Guide*. London: Sage. Hawkins, Peter, P. & Shohet, Robin, R. (2012). *Eyed Model of Supervision*

Compétence 3 – Apporter du soutien
Objectif : *Fournir un espace de soutien à la personne supervisée pour lui permettre de traiter ses expériences avec les clients et de préserver son bien-être.*

Indicateurs clés	**Thèmes**	**Activités d'apprentissage** ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	**Références**
– Crée un espace de réflexion sécurisant – Reconnaît les signes de stress et exprime son inquiétude le cas échéant – Aide le supervisé à maintenir son bien-être, sa sécurité et sa résilience – Favorise le développement de l'identité professionnelle du supervisé	Accueillir la charge émotionnelle Traverser les doutes professionnels Reconnaître les signes de stress après des expériences difficiles Fatigue de compassion et usure empathique Bien-être, résilience et ressources Situations cliniquement chargées Prendre soin de soi en tant que superviseur Frontières et limites de rôle L'identité professionnelle du superviseur(e)	*« Créer un espace sûr » – supervision en conscience* *« Ligne de résilience et identité professionnelle »*	Peter Hawkins and Robin Shohet (2012) *Supervision in the Helping Professions*. 4th edn. Maidenhead: Open University Press. Kristin Neff (2011) *Self-Compassion: The Proven Power of Being Kind to Yourself*. New York: William Morrow. Brené Brown (2012) *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books.

Module 4 – Le groupe de supervision (2 jours)

Le Module 4 transpose l'ensemble des apprentissages dans l'espace du groupe, terrain d'expérimentation de l'approche systémique. La **compétence 8** invite le superviseur à tenir simultanément deux niveaux d'attention : le groupe comme entité vivante avec ses propres dynamiques, ses phases de développement et ses processus parallèles, et chaque individu dans sa singularité. Dans une logique systémique, le groupe n'est pas seulement un cadre d'apprentissage, il est lui-même un miroir du système client. Animer une supervision collective, c'est donc apprendre à lire ce qui se joue entre les membres, à utiliser le groupe comme ressource, et à faire émerger une intelligence collective au service du développement de chacun :



Compétence 8 – Animer une supervision collective
Objectif : *Gère habilement la dynamique des groupes de supervision.*

Indicateurs clés	Thèmes	Activités d'apprentissage ***Le groupe comme terrain d'expérimentation***	Références
– Établit un contrat avec le groupe pour créer un espace sûr – Travaille au service du groupe comme un tout et des individus qui le composent – Accompagne le groupe dans les étapes de son développement – Détecte et attire l'attention sur l'impact du processus parallèle au sein du groupe – Gère efficacement le temps tout au long de la session	Les fondamentaux du contrat de groupe et la possibilité de le revisiter en cours de route Sécurité psychologique en supervision collective, la confidentialité et ses limites Rituels d'ouverture et de clôture La double attention : collectif et singulier Utiliser le groupe comme ressource quand l'individu prend trop de place Naviguer entre demande explicite et besoin implicite Les phases de vie d'un groupe, adaptation et gestion des transitions Faire grandir l'autonomie du groupe Quand le superviseur utilise le processus parallèle comme levier d'apprentissage Le groupe comme miroir du système client Mettre en lumière sans interpréter Prioriser les cas en temps limité	*Simulation de supervision collective avec observation systémique* *Exploration du processus parallèle en groupe* *Expérimentation à travers plusieurs méthodes :* Gordon Law, Tag, Cascade, « Cerveau total », 3P, Devils and Angels, Étonnement, fan Model, analyse du paradoxe, etc	Irvin D. Yalom and Molyn Leszcz (2005) *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. 5th edn. New York: Basic Books. Bruce W. Tuckman (1965) 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384–399. Wilfred Bion (1961) *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock Publications. Michel Moral, Florence Lamy *Les outils de la supervision dans les métiers de l'accompagnement - 2e édition InterEditions*