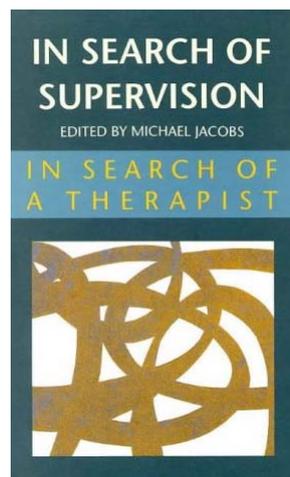


Etude exploratoire sur la problématique de la « supervision »¹

Bernard De Backer
AFOSOC ASBL
Juillet 2002

Sommaire

1. Introduction	2
2. Brève mise en perspective historique et sociologique	4
3. La prolifération des dénominations et la diversification des pratiques	8
4. L'espace des supervisions	10
5. La fonction du superviseur	12
6. La formation des superviseurs	13
7. Les risques de la supervision	14
Annexes	
1. Personnes interviewées	16
2. Quelques définitions du coaching et de la supervision, données par des opérateurs	16
3. Quelques modalités	22
4. Références bibliographiques	26
<i>Feed-back</i>	27



¹ Nous utilisons les guillemets pour souligner le sens générique et flottant du mot supervision, dont les différentes acceptions et dénominations (coaching, accompagnement, team building...) font justement l'objet de cette étude exploratoire.

« Il y a dix ans, c'était des formations stricto-sensu : outils techniques, formations de quelques jours... Maintenant, on est plus du côté de l'accompagnement, de la supervision... »

« On est passé d'une logique de formation pure à une logique d'accompagnement. On le pressentait un peu, mais ça a vraiment explosé au cours des deux dernières années. C'était l'explosion totale de ce type de suivi. On n'avait pas prévu une explosion pareille. Cela a posé quelques problèmes, car il fallait trouver les personnes »

« Il y a plus de demandes de supervision, d'accompagnement. Ce ne sont plus des formations ponctuelles, mais des suivis pendant un an ou plus. C'est le facteur temps qui répond à la complexité »

« Les modèles de supervision sont souvent des modèles assez psy qui sont en décalage avec les besoins des équipes : comment on s'organise, comment on règle nos conflits, comment on travaille avec les usagers... »

« Et petit à petit on a glissé du mot supervision vers le mot accompagnement »

Quatre opérateurs de formation

« La supervision constitue par excellence un dispositif de la "nouvelle formation", fonctionnant sur mesure, et s'avère bien plus efficace que le traditionnel dispositif de stage, issu des débats de la formation continuée »

Loubat J.-R. in *Quand la supervision prend sens*, revue française *Lien social*, décembre 2000

1. Introduction

De diverses sources nous proviennent des échos sur le développement non négligeable² des pratiques de supervision dans les secteurs de l'aide aux personnes et (un peu moins) de l'animation socioculturelle et sportive, mais également dans le secteur marchand – souvent sous les dénominations anglo-saxonnes de coaching ou de team building.

Parmi d'autres, les recherches Adapt et Objectif 4 menées par le Fonds ISAJH auprès des services et établissements d'éducation et d'hébergement³ avaient pointé le poids grandissant des pratiques de supervision dans les équipes de travail.

Ainsi, l'enquête par questionnaire de la recherche Adapt auprès d'un échantillon de 616 éducateurs, réalisée entre août et octobre 1997, indiquait que près de 64% des sondés travaillaient dans une institution où l'on pratiquait des supervisions et/ou interventions, ceci avec un pourcentage particulièrement élevé dans l'Aide à la jeunesse et l'accueil de crise de

² Les opérateurs parlent de « décollage très fort », d'« inflation » voire d'« explosion » des demandes dont ils sont « submergés », ce qui leur pose divers problèmes : recrutement et formation des superviseurs, crainte de voir se réduire leurs formations classiques, problèmes de positionnement technique et éthique de leurs supervisions... Cette croissance est notamment liée au développement de la réflexivité et de la gestion du changement dans différents secteurs, souvent par l'élaboration collective de nouveaux projets.

³ *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle*, V. DE COOREBYTER et B. DE BACKER, Fonds ISAJH, septembre 1998. *Compétences professionnelles et formation continuée des intervenants sociaux*, B. DE BACKER et D. WAUTIER, Fonds ISAJH, avril 2000.

l'ONE (72%). Les données quantitatives de la recherche Objectif 4, résultant d'une enquête par questionnaire réalisée en 1999 auprès de 343 directeurs et 779 intervenants psycho-sociaux, confirmaient très largement ce constat. Les deux catégories de sondés faisaient état de la croissance des formations sur le lieu de travail et du rôle particulièrement important des supervisions, *première modalité de formation selon les directeurs* et seconde selon les intervenants.

Les interviews approfondies des enseignants et des opérateurs de formation continuée (intervenant le plus souvent dans *l'ensemble* du secteur non marchand) réalisées dans le cadre de la même recherche fournissaient un témoignage complémentaire très éclairant sur les transformations du champ de la formation continuée. La plupart des opérateurs rencontrés s'accordaient sur la croissance des formations sur site, avec les équipes de travail, dont diverses modalités de supervision, d'accompagnement d'équipe, de projet, etc.

Cette croissance était motivée par le souci de développer des compétences en tenant compte de la situation de travail, d'accompagner des équipes et des projets sur le moyen ou le long terme, de développer des compétences collectives. Enfin, ce type de formation, obéissant la plupart du temps à une logique de l'accompagnement et de la pédagogie « constructiviste » plutôt que de la transmission (de savoir et/ou de savoir-faire), permettait de soutenir des équipes faisant face à des changements importants (nouvelles missions, nouveaux projets pédagogiques, nouveaux modes d'intervention...), d'impliquer des acteurs divers par leur fonction et/ou leur niveau de qualification..

D'autres indicateurs en provenance des Fonds sociaux de divers secteurs (dont des projets de recherche ou de financement de formations) et des acteurs de terrain semblent confirmer le poids des supervisions individuelles ou collectives (sous diverses dénominations) auprès des travailleurs mais aussi des directions.

Cette montée en puissance de la supervision ainsi que la diversification de ses modalités pratiques apparaît liée au développement des formations en situation de travail, associant intimement pratique professionnelle et retour réflexif sur la pratique⁴ dans le cadre de « l'organisation apprenante » - qui est aussi une « organisation formatrice ». Elle permet notamment de développer les compétences collectives, de construire un référentiel commun, de partager des difficultés, etc.

Mais elle peut être aussi un moyen de contrôle de la pratique, voire un exutoire de difficultés institutionnelles gérées sous le mode interpersonnel. De manière significative, la recherche Objectif 4 faisait clairement état de tensions sur ce point entre les directions d'un côté et les intervenants psycho-sociaux de l'autre : si la majorité des directions considéraient que les formations internes (supervision, intervision, formation par les pairs) étaient le plus en rapport avec leurs objectifs, la perception était inverse chez les intervenants.

Plusieurs questions (liste non exhaustive) se posent donc au sujet des supervisions, qui, dans le champ du travail social et (sans doute un peu moins) de l'animation socioculturelle,

⁴ Certains opérateurs qualifient la supervision de « accompagnement à la réflexion ».

apparaissent comme de véritables dispositifs « d'aide à l'aide », « d'accompagnement des accompagnateurs » ou « d'animation des animateurs ».

- Quels sont les différents sens et pratiques effectives qui se cachent derrière la dénomination commune de « supervision » ? Et quelles différences (ou similitudes) peut-on repérer entre les différentes dénominations utilisées ?
- Quelle est l'étendue des pratiques de supervision dans le secteur de l'aide aux personnes et de l'animation socioculturelle ? Quelles variations éventuelles peut-on observer entre les différents secteurs ?
- Qui sont les superviseurs et comment sont-ils formés ? Y-a-t-il d'un côté des « superviseurs sauvages » plus ou moins assimilés à des « gourous » et de l'autre des « superviseurs institutionnels » offrant toutes les garanties éthiques et professionnelles ?
- Quels sont les risques et les opportunités dont ces pratiques sont porteuses, du point de vue des différentes catégories d'acteurs concernées ?

Le terme de supervision étant particulièrement polysémique et proche d'autres dénominations (coaching, intervision, team building, accompagnement de projet, analyse institutionnelle...), une mise à plat de ses différentes acceptations s'impose dans un premier temps. La construction d'une typologie des pratiques de supervisions, en fonction de divers paramètres (caractère individuel ou collectif, exceptionnel ou récurrent, types d'objectifs visés, source de l'initiative et choix du superviseur, profil professionnel du superviseur, etc.), serait également nécessaire pour y voir plus clair. Les autres questions devraient trouver une réponse à travers une éventuelle étude plus étendue, qualitative ou quantitative.

Cette étude exploratoire a donc pour modeste objectif de débroussailler le terrain sur base d'une recherche documentaire, d'une exploitation de recherches existantes et d'interviews approfondies de personnes-ressources. Elle vise à construire un modèle d'analyse, à formuler certaines hypothèses par rapport aux questions de départ et à préciser celles-ci. Nous commencerons dans un premier temps par une courte mise en perspective.

2. Brève mise en perspective historique et sociologique

La pratique des supervisions, trouve son origine dans le monde anglo-saxon (*supervisor, referent*), et s'est progressivement développée dans le secteur socio-sanitaire européen au cours des années 1970, notamment à travers la dynamique de groupe et la psychanalyse⁵.

Selon l'ouvrage ancien mais très éclairant de J. SALOME, *Supervision et formation de l'éducateur spécialisé* (1972, p. 15), « Le terme de supervision (...) est apparu bien avant la deuxième guerre mondiale aux Etats-Unis pour désigner, à l'intérieur d'un service social des fonctions d'aide professionnelle, plus spécifiquement les fonctions d'aide d'une assistante sociale à l'égard d'une autre assistante exerçant dans le service. La notion de supervision en service social s'est développée parallèlement au case-work qui introduisait un aspect relationnel important dans le travail de l'assistante sociale. Une grande partie du travail social

⁵ Elle participe sans doute de la « révolution silencieuse » (INGLEHART, 1977), soit d'un moment de transformation au sein de la modernité occidentale qui vit une série d'espaces sociaux (la famille, l'identité individuelle, le rapport entre les genres, le rapport à l'autorité...) encore régulés par la « tradition » entrer dans le champ de l'action réflexive. Le psychologue américain Carl ROGERS (1902-1987), apôtre de la non-directivité et de la relation d'aide « centrée sur le client », a été l'un des acteurs et témoins de cette révolution, notamment dans le travail social (méthodologie du *case-work*).

reposait sur la nécessité d'inciter les clients à vouloir changer, et les pousser à participer effectivement à la solution de leurs problèmes⁶. Par contre-coup, une démarche semblable était demandée au « travailleur social » (...) Il se trouvait lui-même en situation, « en besoin » d'être aidé, soutenu, éclairé dans son travail ». On remarquera l'actualité de ce propos, associant d'une part l'émergence des supervisions (individuelles) dans le travail social à l'*empowerment* des usagers, et soulignant d'autre part le parallélisme entre la relation AS-usager et formateur-AS.

Par ailleurs, le terme supervision était (et est toujours) utilisé dans le secteur de l'industrie et des services marchands pour désigner notamment « un contrôle ou une surveillance immédiate de l'exécution d'un travail, du bon déroulement d'un processus » (« le petit chef qui regarde par dessus l'épaule »), ce qui est un sens sensiblement différent de celui communément accepté dans le non marchand. Il semble que ce soit plutôt le terme de coaching qui, dans le secteur marchand, représente l'équivalent « non directif » de la supervision dans le non marchand⁷.

L'origine « psy » des pratiques de supervision dans le champ socio-sanitaire explique en grande partie la prédominance initiale des psychologues-cliniciens, des psychiatres et thérapeutes de toutes obédiences parmi les superviseurs. Cependant, une certaine décrue de la « vague psy » des années 1970 et 1980 a laissé le champ à d'autres modalités de supervisions, mises en œuvre par des professionnels aux profils variés. Néanmoins, la dimension personnelle et relationnelle constitue toujours un aspect important de ce type d'accompagnement, notamment dans le cadre de l'élargissement considérable de la notion de compétence professionnelle ces dernières décennies.

Cette extension des pratiques de supervision est à mettre en rapport avec les *transformations profondes de l'espace de la formation professionnelle*. L'ouvrage de PALAZZESCHI⁸, décrit de manière très fine les différentes étapes qui ont caractérisé les transformations du champ de la formation continue. Ces étapes, mises en évidence à partir de la situation française, nous semblent largement transposables en Belgique.

1. Dans l'immédiat après-guerre, ce sont les notions d'éducation populaire et d'éducation des adultes qui se développent, avec des visées qui concernent autant la démocratie culturelle, la mobilité professionnelle que la régulation du marché de l'emploi et l'amélioration de la productivité. Mais *la formation post-scolaire a encore une fonction essentiellement palliative ou complémentaire*, soit pour combler un déficit scolaire par le biais d'une école de « la seconde chance », soit pour faire face de manière ponctuelle à des besoins nécessités par l'appareil de production.
2. La seconde étape (à partir de 1955) est caractérisée d'un côté par l'émergence des notions d'« éducation permanente » (sphère éducative et culturelle) et de « fonction formation » (sphère du travail), et de l'autre par la prise en compte de la formation post-scolaire comme nécessité structurelle et plus seulement fonction palliative. *L'éducation devient permanente, la formation professionnelle continue*. Mais ces deux branches de la formation post-scolaire demeurent

⁶ Nous retrouvons ici l'influence des théories de Carl ROGERS dans le champ du travail social.

⁷ Comme l'écrit le CFIP dans sa revue « Contact » de juin 2002, « Le manager ne supervise plus, il coache ».

⁸ *Introduction à une sociologie de la formation. Anthologie de textes français 1944-1994*, deux tomes chez L'Harmattan, 1998.

étroitement associées dans un projet « promotionnel », visant à lier formation et mobilité promotionnelle, dans le cadre du concept de promotion sociale. Cette association est liée à des facteurs économiques (insuffisance de cadres et d'ingénieurs), sociaux (idéologie de la seconde chance) et politiques (valorisation de la mobilité sociale contre l'affrontement de classe). Comme le souligne PALAZZESCHI, les formations promotionnelles « veulent faire d'une pierre trois coups », ce qui aboutira finalement, selon lui, à leur échec.

3. L'étape suivante (à la fin des années 60) aboutit à une séparation des deux pôles de l'éducation permanente et de la formation professionnelle continue. La société devient éducative et l'entreprise formatrice. Le champ de la formation post-scolaire devient bipolaire : elle vise d'un côté à développer la citoyenneté et de l'autre à produire des compétences professionnelles. Le dispositif de promotion sociale, reposant en grande partie sur l'effort individuel et volontaire, ne peut faire face aux besoins en compétences nécessités par les transformations de l'appareil de production. La formation professionnelle continue s'effectue en conséquence de plus en plus pendant le temps de travail (même si les formations se déroulent en dehors de l'entreprise) et l'entreprise devient formatrice. *La formation continuée devient une composante normale de l'univers du travail.* De l'autre côté, l'éducation permanente est à son apogée, portée par les évolutions socio-culturelles des années 65-70 qui valorisent la « démocratisation de la culture » et/ou la « démocratie culturelle ». Cette même époque voit également un développement considérable de l'appareil de formation, débordant le champ de l'enseignement et le secteur associatif avec la montée en puissance d'opérateurs commerciaux.
4. La quatrième période, qui débute peu après la crise pétrolière (1974), voit le déclin de l'éducation permanente et *l'association de plus en plus intime de la formation post-scolaire et de la sphère économique.* La formation continue s'est largement banalisée : « Participer à une activité de formation post-scolaire n'est plus dû à un accident de l'histoire individuelle, c'est un possible, voire un probable, statistiquement et culturellement admis » (op. cit., p. 521), et ceci autant pour les travailleurs ayant un emploi que pour ceux qui ont perdu le leur. La présence en formation « a acquis une légitimité socio-économique, sinon identitaire, dans l'espace incertain entre travail et non-travail » (ibidem). Et cette banalisation s'est effectuée largement en faveur de la formation post-scolaire comme productrice de compétences, au détriment de l'éducation permanente. Et comme le note PALAZZESCHI, aujourd'hui semble prévaloir un « discours consensuel » : « La formation en tant que production de compétences sert autant à l'entreprise qui a besoin de compétences pour se maintenir sur ou accéder à ses marchés, et à l'individu qui a besoin de compétences pour se maintenir sur ou accéder au marché de l'emploi » (ibidem, p. 522). De formatrice l'entreprise est devenue qualifiante.

Cette périodisation, rapidement esquissée, montre d'abord le mouvement de banalisation de la formation post-scolaire, et ensuite l'intrication de plus en plus forte entre l'espace de la formation et celui de la production des biens et services, entre la sphère formatrice et la sphère économique. Mais elle nous dit peu de choses sur les changements qui ont affecté les *modalités* de la formation, notamment en matière de lieux et d'opérateurs. Sur ce point, les observations effectuées par J.-M. BARBIER, entre autres, nous semblent extrêmement instructives pour l'objet de cette étude exploratoire.

Un aspect important des transformations en cours, aboutissement logique de l'évolution qui vient d'être décrite, est en effet l'augmentation des formations sur le lieu de travail, que celles-ci soient organisées par des opérateurs de formation extérieurs ou par l'entreprise elle-même⁹. Ce phénomène signe la disparition progressive du monopole de l'institution scolaire et des opérateurs traditionnels en matière de formation professionnelle continue, voire même de formation initiale. On assiste en conséquence à une progression constante de dispositifs de formation *informels* ou peu formalisés qui contrastent avec les dispositifs formalisés caractéristiques du système scolaire et de la formation professionnelle continuée classique. Ces dispositifs sont mis en place par de nouveaux partenaires que sont les entreprises privées ou les associations, dans le cadre d'une véritable « industrie de la formation » en pleine expansion.

Pour reprendre les termes utilisés par J.-M. BARBIER (1998), la situation actuelle se caractérise par la coexistence de trois espaces qui constituent autant de « strates » de l'action éducative qui se sont mises en place successivement : *l'espace de l'enseignement*, celui de la *formation* et celui de la *professionnalisation*. Ce dernier terme est défini par l'auteur comme un « espace de production de biens et services organisé comme un espace de développement de compétences » (ibidem).

La mise en place successive de ces trois espaces est révélatrice du rapprochement croissant entre l'activité formatrice d'une part et la production des biens et services de l'autre. Mieux, l'activité professionnelle s'accompagne non seulement d'une formation *in situ* mais également d'une production permanente de connaissances par l'inclusion croissante de la réflexivité dans la vie professionnelle. Comme l'écrit BARBIER, « C'est à partir du moment où l'acte de travail devient occasion de réflexion ou de recherche qu'il devient par-là même acte de formation ».

C'est dans ce contexte, nous semble-t-il, qu'il faut situer le développement quantitatif de la supervision *comme pratique de formation intimement associée à la pratique professionnelle*. Il convient d'y ajouter les transformations dans la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et la mobilisation élargie des compétences. Les supervisions, comme nous le verrons, comportent en effet une dimension de contrôle de la pratique professionnelle, de gestion des ressources humaines¹⁰ et de mobilisation des compétences relationnelles.

Cette diversité fait parfois apparaître les supervisions comme des « pratiques hétéroclites » dont on a du mal à cerner le noyau commun.

⁹ Comme mis en évidence, dans le cas belge, par le rapport de C. DE BRIER et F. MEULEMAN, *La formation professionnelle continue en entreprise* (1996).

¹⁰ On ne peut qu'être frappé par le parallélisme (déjà souligné en 1972 par J. SALOME à propos des AS) qui se dégage entre les transformations qui affectent la relation « professionnel-usager » et celles qui touchent la relation « formateur-professionnel ». Le professionnel est devenu progressivement le coach qui accompagne la personne aidée en s'appuyant sur ses « ressources » et en tenant compte de ses singularités. De la même manière, le formateur est devenu un accompagnateur qui soutient le travailleur dans son développement professionnel, voire personnel, en tenant compte des singularités de son milieu de travail, de ses ressources et de ses projets. De manière emblématique, on assiste au développement parallèle des « interventions en milieu de vie » et des « formations en milieu de travail ». Ce que soulignait de manière emblématique le titre d'une publication (1998) de l'Association Catholique de Nursing : *Former pour accompagner... accompagner pour former*

Nous pouvons poser l'hypothèse que le développement des pratiques de supervision se situe à la confluence d'au moins trois chaînes causales, dans un contexte de changement rapide et permanent de l'environnement professionnel.

- 1) Une association de plus en plus intime de la *pratique professionnelle et de la réflexion sur la pratique comme espace de production de compétences* individuelles ou collectives, donc de formation.
- 2) De *nouveaux modes de gestion de ressources humaines plus indirects*, sous la forme de l'accompagnement des travailleurs (terme que l'on voit fleurir autant dans le champ de la formation que dans celui du travail psychosocial et de l'éducation permanente) par des « experts » internes ou externes.
- 3) La *mobilisation plus forte de compétences personnelles et relationnelles dans le monde du travail*, soit de « ressources profondes » liées à la personnalité du travailleur.

Comme le soulignait J. DE MUNCK lors d'un exposé à la FOPA (2000) : « ... nous assistons à un extraordinaire élargissement en 20 ou 30 ans de la notion de compétence. *Loin de se limiter à une compétence de type technique, la compétence de nos jours tend à s'étendre virtuellement à tous les aspects de l'intelligence et, plus encore, à tous les aspects de la personne (...)* La compétence, bien au-delà d'une série d'opérations, se définit de plus en plus pour les entreprises, surtout dans le tertiaire, surtout dans le non marchand, par ce qu'on appelle des compétences relationnelles » (nous soulignons).

Comme nous le verrons plus loin, la dimension relationnelle et personnelle apparaît souvent comme un aspect important des supervisions, que ce soit dans le chef des supervisés ou dans le lien qu'ils établissent avec le superviseur. Dans les entreprises marchandes, où l'on emploie plus souvent le terme de coach que de superviseur, cette dimension personnelle est évoquée dans la plupart des définitions du coaching données par les opérateurs (voir les nombreux exemples de définitions en annexe de ce document). Nombre de professionnels du coaching proviennent d'ailleurs de l'univers du développement personnel et du mouvement du potentiel humain (ou sont passés par lui), qui ont émergé aux USA dans les années 1960 (psychologie humaniste - nous retrouvons Carl ROGERS, Institut Esalen, PNL, hypnose ericksonienne, analyse transactionnelle, voire même les arts martiaux¹¹...). La mobilisation individuelle ou collective des « ressources profondes » des travailleurs par l'entremise de diverses psychotechniques est un trait connu de certaines nouvelles formes de management.

3. La prolifération des dénominations et la diversification des pratiques

Ces développements s'accompagnent d'une diversification que l'on retrouve non seulement dans la variété croissante du vocabulaire utilisé mais également dans la diversification des pratiques effectives. Il en résulte une certaine inflation terminologique, chaque opérateur ayant éventuellement le souci de singulariser ou de préciser « sa » pratique par de nouveaux concepts ou l'ajout de qualificatifs. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir si cette inflation de dénominations (et la très grande variété de pratiques effectives) n'est pas

¹¹ Il s'agit, pour certains coachs, de « donner naissance à l'athlète intérieur et de forger l'âme du guerrier qui veille en chacun de nous » (J.-M. ORTEGA, *Coaching : arts martiaux et efficacité personnelle*, Tredaniel).

précisément caractéristique de ce nouveau mode de formation¹² qui s'oppose aux formations sur catalogue. Dans la mesure où l'espace de la « professionnalisation », pour reprendre le terme de BARBIER, est intimement associé et adapté à celui du travail, il est logique que l'on sorte du « prêt à porter » pour élaborer du « sur mesure ».

Un rapide parcours des offres de formation permet de repérer les dénominations suivantes (liste non exhaustive), dont nous ne prétendons pas qu'elles appartiennent toutes au champ sémantique « supervision » au sens strict, par ailleurs encore à définir :

SUPERVISION (institutionnelle, clinique, relationnelle, organisationnelle, de projet, de cas, collective, d'équipe, individuelle, sur le vif, sur dossier, en cascade...), INTERVISION, COACHING (individuel, collectif, interne, externe, de performance, de croissance...), JOBCOACHING (notamment dans l'insertion socioprofessionnelle), MENTORING, COUNSELING, AUDIT (organisationnel, de stress..), TEAM BUILDING ou TEAM DEVELOPMENT, GUIDANCE DE STAGIAIRE, TUTORAT, SUIVI, ACCOMPAGNEMENT (de projet, d'équipe, méthodologique, de la réflexion...), EVALUATION DE PROJET, INTERVENTION (institutionnelle, sociologique, systémique..), ANALYSE (institutionnelle, de projet...), STRESS MANAGEMENT...

Le mot de SUPERVISION semble susciter de plus en plus de réserves, notamment parce qu'il évoque conjointement la présence d'une supériorité dans l'ordre du savoir et d'une prééminence directive dans celui de l'autorité. Le terme d'ACCOMPAGNEMENT est souvent préféré, évoquant une relation « horizontale et démocratique » d'influence en lieu et place d'une « hiérarchie verticale » de commandement.

Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, le parallélisme avec les transformations de modèles d'éducation et d'aide sociale est frappant, comme l'indique l'usage réitéré du terme ACCOMPAGNEMENT dans ces deux champs. L'on retrouve cette notion autant du côté des opérateurs de supervision dans le non marchand que des opérateurs de coaching dans le secteur marchand : coacher ou superviser, c'est accompagner un professionnel ou une équipe de travail vers l'autonomie dans la réalisation de leurs objectifs professionnels, par le biais d'une aide au développement de leurs potentialités, à la résolution de difficultés, etc.

En deçà des contenus qui sont rapportés à ces dénominations, souvent fort proches, quelques variables permettent de dégager des premières lignes de partage dans cet ensemble :

- Le nombre de personnes « supervisées » (individuel ou collectif)
- La provenance des personnes (même service, plusieurs services ou institutions)
- Les caractéristiques des personnes (même qualification ou plusieurs qualifications)
- Le lieu de la « supervision » (interne ou externe au lieu de travail)
- L'initiative de la « supervision » (direction, travailleurs, tutelle)
- La qualification du superviseur
- Les zones d'intervention et objectifs visés

Ces variables peuvent influencer sur les modalités de la supervision (individuelle ou collective, interne ou externe, etc.), mais moins sur son contenu, à l'exception sans doute de la qualification du superviseur.

¹² Comme nous le verrons, la formation ne constitue qu'un des aspects de ces pratiques.

4. L'espace des supervisions

L'exploitation de recherches antérieures, la consultation de la littérature, l'analyse de l'offre faite par les opérateurs de formation et les interviews approfondies de superviseurs nous indiquent par ailleurs que les pratiques de supervisions se situent la plupart du temps entre deux pôles selon les objectifs visés : un pôle technique ou INSTITUTIONNEL et un pôle relationnel ou CLINIQUE¹³. Dans le premier cas, la supervision ne vise pas spécifiquement la dimension relationnelle et « subjective » des relations entre travailleurs ou entre travailleurs et usagers, mais bien des problématiques « objectives » (le fonctionnement institutionnel, l'organisation du travail dans une équipe, l'élaboration et le suivi d'un projet, la construction d'un réseau, l'analyse d'une situation, l'évaluation d'un projet ou d'une pratique...). Dans le second, c'est au contraire la dimension relationnelle qui est au cœur du travail de supervision, celle-ci pouvant concerner les travailleurs entre eux et/ou les travailleurs dans leurs relations avec les usagers¹⁴.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu plus haut et comme le confirment l'inscription des offres de supervision dans les catalogues d'opérateurs de formation *et* de gestion organisationnelle (comme le CFIP et la plupart des opérateurs de *coaching* dans le secteur marchand), la pratique des supervisions s'inscrit également sur un axe dont l'un des pôles est la FORMATION *largo sensu*¹⁵ (production de savoirs et de compétences individuelles, collectives et de réseau) et l'autre pôle la GESTION et la direction de projets et de ressources humaines¹⁶.

Bien entendu, les supervisions peuvent, dans la réalité, « naviguer » entre ces différents pôles en les abordant soit simultanément, soit de manière successive ou « en spirale », ceci selon la dynamique à chaque fois singulière qui se met en place dans les supervisions individuelles ou collectives. Dans certain cas, un superviseur « institutionnel » passera la main à un « clinique » lorsque la problématique abordée sera plus relationnelle. Un cheminement inverse peut également se produire, une supervision clinique pouvant déboucher sur un besoin d'analyse institutionnelle. Rares sont les superviseurs qui peuvent balayer tout ce champ. De la même manière, l'objectif de transmission et/ou production des savoirs ou de développement de compétences peut alterner avec celui de gestion, de même que des phases de formation plus classiques peuvent succéder à un accompagnement de type supervision, voire s'intercaler au sein de celui-ci.

Le schéma ci-dessous (*qui se veut un outil heuristique et non un modèle de bonne pratique !*) tente de représenter visuellement cet espace des supervisions. Les termes en italiques en haut

¹³ Certains parlent de supervisions « relationnelles » et « techniques », d'autres de supervisions « cliniques » et « institutionnelles ».

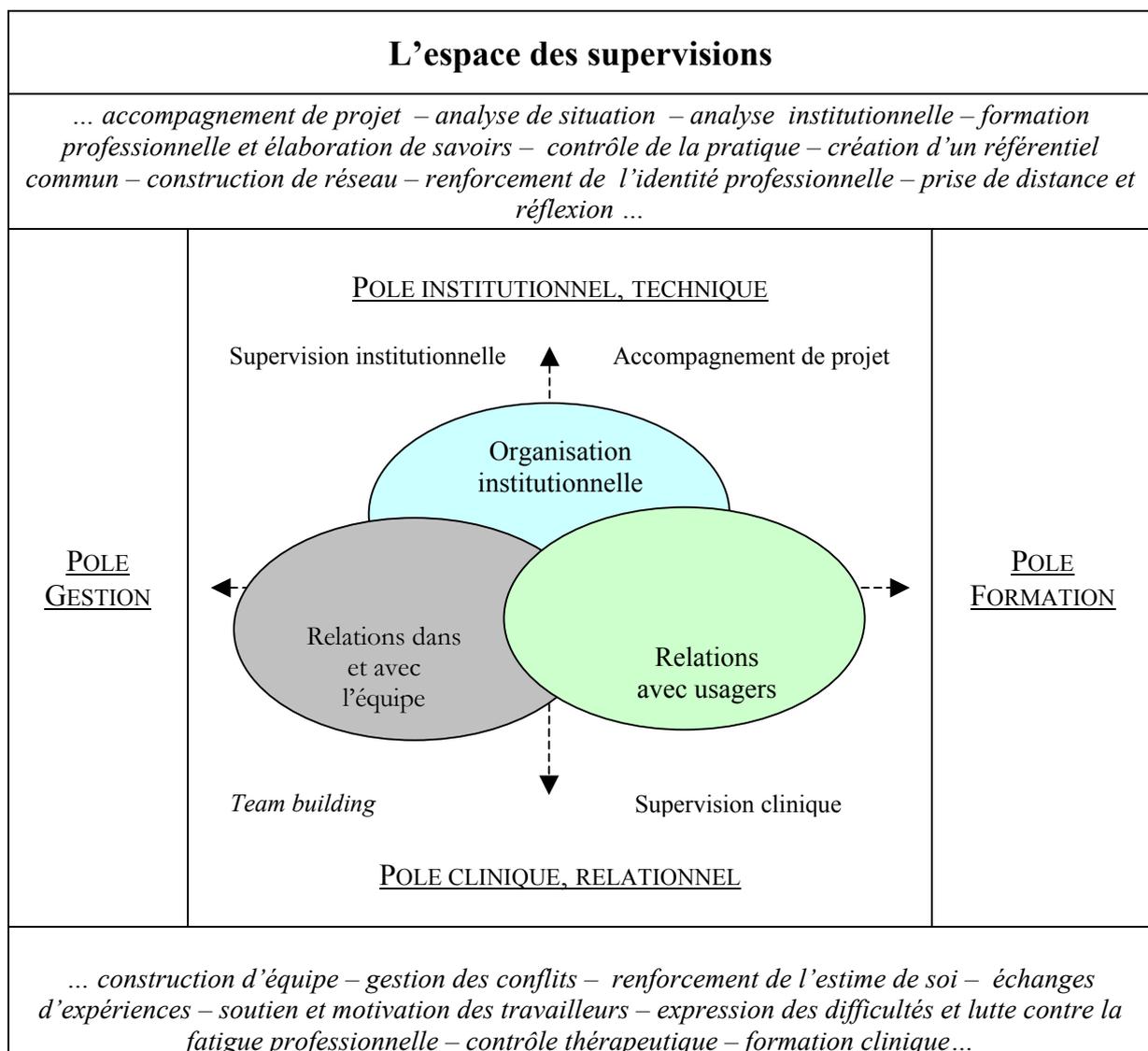
¹⁴ Voir par exemple KINOO P., *Organisation, relations et clinique dans un service thérapeutique* (1998) (transmis par M.-CI LACROIX) et FUSTIER P., *Faire équipe. La supervision institutionnelle et clinique* (2000).

¹⁵ Ainsi J.-CL. CHALON (CFIP), dans son « Référentiel de compétences et plan de formation pour les directeurs des secteurs socio-sanitaires » commandé par le cabinet du Ministre DETIENNE, développe un « dispositif de formation intégré » comportant trois « domaines ». Les deux premiers sont animés par un coach, le troisième par un formateur.

¹⁶ Ce qu'indique sans ambiguïtés le rapport d'activités 2001 de la DIRECTION GENERALE DE L'AIDE A LA JEUNESSE, dans sa partie consacrée à la formation et à la supervision : « Manifestement, la formation est conçue comme un des outils centraux de la gestion des ressources humaines ». Les réponses des services aux questions relatives aux objectifs des supervisions montrent la place importante du « fonctionnement institutionnel », de « l'organisation du travail » et des « relations interpersonnelles » (p. 61 et 63 du rapport d'activité)

et en bas du tableau reprennent quelques objectifs de supervisions tels que décrits dans la littérature et dans l'offre des opérateurs. Nous avons localisé à titre d'illustration quatre types classiques de supervision dans les quatre coins du tableau. Mais n'oublions pas que ces dénominations particulières ne sont pas univoques et peuvent recouvrir des sens différents selon les acteurs et les secteurs. Le terme de team building désigne ainsi spécifiquement la construction des équipes, soit le passage d'un groupe de professionnels à une équipe de travail avec tout ce que cela peut impliquer de mobilisation subjective.

Les quatre dénominations (non contrôlées) reprises dans le graphe pour fixer les idées doivent donc être considérés comme des situations idéaltypiques : la supervision institutionnelle interroge de manière privilégiée les relations entre les travailleurs et le fonctionnement de l'institution, la supervision clinique concerne davantage la problématique relationnelle entre les travailleurs et les usagers, le team building aide à « faire équipe ». Enfin, l'accompagnement de projet concerne l'aide apportée à l'élaboration de nouveaux modèles d'intervention auprès des usagers, avec ce que cela peut impliquer comme formation et développement de nouvelles compétences professionnelles.



La localisation majoritaire des pratiques de supervision dans certaines « niches » de cet espace peut varier considérablement en fonction des secteurs et types de services, sans compter le fait que, selon les témoignages concordants des superviseurs, une intervention peut débiter dans une des trois « bulles » ou « intersections entre bulles » de la partie centrale du graphe et migrer ensuite vers d'autres dimensions.

Des institutions et services se situant dans le champ de la santé (notamment mentale) accorderont sans doute plus de poids aux supervisions « cliniques » que les organismes socioculturels ou sportifs. De plus petites équipes de travail (au sein d'institutions plus grandes ou bien autonomes, comme les AMO, les services d'accompagnement pour personnes handicapées, les crèches..) seront sans doute plus sensibles à la problématique des relations au sein de l'équipe que de grandes institutions plus « pyramidales », plus sensibles à la dimension organisationnelle, etc. Certains seront plus demandeurs de production collective de savoirs et de compétences, d'autres de gestion des ressources humaines et de « contrôle »¹⁷ de la pratique professionnelle, etc.

Dans certains cas, les supervisions prennent place à l'intérieur de certaines phases du « cycle de vie d'un projet » : conception, mise en place, évaluation, crise ou panne institutionnelle... Leur nature dépend donc du moment d'intervention dans ce cycle de vie et du caractère « curatif » ou « préventif » de l'intervention.

5. La fonction du superviseur

Dans cette logique d'accompagnement de proximité des équipes et des individus, le superviseur est souvent présenté par les opérateurs comme un AGENT PROCESSURAL, c'est-à-dire comme quelqu'un qui « ouvre un espace » de distanciation-réflexion et permet la mise en place d'un processus de formation/gestion des ressources humaines *in situ* et *avec* les équipes de travail. Il n'est plus ce « *supervisor ex machina* »¹⁸ supposé savoir et pouvoir résoudre tous les problèmes relationnels, cliniques ou institutionnels qui se posent à une équipe ou un individu, même si des attentes de ce type lui sont toujours adressées – et que l'on note parfois un transfert de l'attente d'un formateur « supposé savoir » pour résoudre les problèmes vers un superviseur « supposé savoir procéder » tout aussi miraculeux...

Ces dernières années, le terme de supervision a donc non seulement été « déclinisé » mais également « réflexivisé » : d'un côté, ce ne sont plus uniquement les problématiques relationnelles et cliniques qui font l'objet de supervision et, de l'autre, le superviseur a été quelque peu destitué de sa position de maîtrise, de toute puissance supposée : il n'est plus qu'un « agent ou animateur d'un processus de réflexion au service d'une équipe », un « ballon d'oxygène et de réflexion ». La supervision fait également l'objet d'un choix et n'est pas imposée d'office, comme c'était souvent le cas dans le secteur « psy » des années 1970.

¹⁷ La dimension de contrôle des pratiques professionnelles par le biais de certaines supervisions est parfois niée ou rejetée par les opérateurs, mais transparaît clairement dans certaines interviews de directions que nous avons réalisées lors d'études antérieures (SCP 319.02). Dans un ouvrage (certes ancien) comme celui de J. SALOME, *Supervision et formation de l'éducateur spécialisé* (1972), la fonction de « contrôle général du travail » est la première citée dans l'exposé des fonctions classiques de la supervision dans le travail social.

¹⁸ L'expression *deus ex machina* signifie littéralement « un dieu (apparu) au moyen d'une machine ». C'est la plupart du temps un personnage qui vient dénouer la crise paraissant sans issue à la fin des pièces de théâtre, et qui permet de modifier le cours de l'action.

A l'instar des travailleurs sociaux avec leurs usagers, l'objectif du superviseur est d'accompagner des individus ou des équipes de travail afin de les aider à résoudre leurs difficultés et les conduire vers l'autonomie, ceci en mobilisant leurs ressources. C'est du moins le but explicitement annoncé par de nombreux opérateurs (voir les exemples de définition recensées en annexe) qui placent l'objectif d'autonomisation professionnelle par « l'activation des potentialités » en point de mire de leurs pratiques de supervision-coaching.

La fonction peut être exercée soit de manière totalement autonome (superviseur indépendant ou « électron libre »), soit au sein d'une équipe liée à un opérateur de formation qui fait alors office de « tiers institutionnel » entre l'organisme demandeur et le superviseur. Il apparaît cependant utile, même pour les « indépendants », de disposer d'un lieu où les superviseurs puissent partager les difficultés et questionnements que suscitent leurs pratiques, voire d'avoir recours à une « supervision des superviseurs », un « coaching des superviseurs » ou une « supervision des coachs »¹⁹. La « solitude du superviseur de fond » est parfois dure à supporter : il faut des lieux « où parler de sa pratique et des difficultés rencontrées, avec d'autres superviseurs » ; « les indépendants qui travaillent tout seul, je ne vois pas où ils vont se ressourcer ».

Nous assistons donc à la mise en place d'un dispositif qui comporte une sorte de mise en abîme de l'accompagnement : le bénéficiaire de l'aide est coaché par le travailleur social, lui-même individuellement ou collectivement supervisé par le superviseur, à son tour supervisé par le méta-superviseur (voire le *cyber-coach*)... En lieu et place d'une hiérarchisation « verticale » et linéaire de la formation comme transmission du maître à l'élève et de la gestion comme direction du salarié par le patron, se déploie une relation « horizontale » de production de compétences individuelles et/ou collectives des travailleurs avec le superviseur et de gestion des ressources humaines où le responsable « anime » les collaborateurs.

Ces modes de formation et de gestion des ressources humaines – et donc de production du service aux usagers – apparaissent donc comme la manifestation d'un « nouveau paradigme », combinant l'accompagnement de proximité avec la pédagogie constructiviste, et ceci en lien étroit avec la pratique professionnelle.

Les enjeux de ces pratiques relèvent donc autant du champ de la formation (et de la construction de compétences) que de celui de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines au sein des équipes et des institutions. Il est probable que dans la perspective de la validation de compétences, les impacts de ce type d'intervention vont gagner en importance. Par conséquent, selon certains témoins, il serait extrêmement dommageable, notamment pour les organisations syndicales, de sous-estimer l'impact de ce type de pratiques qui « dépassent de loin la formation et touchent à plein d'autres choses, notamment le mode d'organisation de l'entreprise ».

6. La formation des superviseurs

Il convient de distinguer ici ce qui relève de la qualification des superviseurs, liée à leur formation initiale et à leur métier de base, et ce qui relève de leur cursus de formation et d'expérience professionnelle comme superviseur proprement dit.

¹⁹ Nous n'inventons rien. La « supervision des coachs » a fait l'objet d'une rencontre organisée par la *Société Française de Coaching* le 26 mars 2002.

En effet, de nombreux praticiens de la supervision n'ont assumé cette fonction que tardivement, après un parcours professionnel qui n'était pas nécessairement lié à la formation, à l'intervention psycho-sociale ou à la gestion des ressources humaines. Et ils semblent nombreux à pratiquer en parallèle leur « ancien métier » avec le « nouveau » - double métier qui est plutôt valorisé par les opérateurs, voire considéré comme indispensable par certains.

Les qualifications initiales sont multiples (« on a de tout » confie un opérateur de formation-supervision), même si les psychologues, pédagogues et titulaires d'un autre diplôme en sciences humaines prédominent. Mais il ne semble pas y avoir de prérequis absolu dans ce domaine, bien que les superviseurs dépourvus de diplôme de l'enseignement supérieur - de type graduat ou universitaire - sont plutôt rares. Le cas des superviseurs cliniques est sans doute un peu différent, une formation initiale ou continuée dans le domaine « psy » (le choix est vaste : psychanalyse, systémique, PNL, analyse transactionnelle, approche contextuelle..), apparaissant indispensable.

L'essentiel des compétences minimales pour accéder à l'exercice de la fonction de superviseur relève plutôt du parcours professionnel, exercé à un certain niveau de responsabilité. Il s'agit avant tout de compétences acquises sur le terrain et « validées », le cas échéant, par l'organisme de formation et/ou de gestion faisant office de tiers. Ce dernier peut également organiser des rencontres d'échanges et de formation entre superviseurs et mettre une série d'outils pédagogiques à leur disposition.

7. Les risques de la supervision

La supervision est une pratique qui ne va pas sans risques, autant pour l'institution ou équipe demandeuse que pour le superviseur lui-même. Dans la mesure où l'objet explicite de la demande correspond rarement, selon nos témoins, au véritable problème qui est à l'origine de l'intervention²⁰, des surprises attendent le superviseur qui peut parfois être conduit à passer rapidement la main (notamment lorsqu'un problème présenté comme « clinique » apparaît comme « institutionnel », ou inversement) : « Quand on débarque dans une institution comme superviseur, on ne sait pas. Et il faut savoir que l'on ne sait pas. La demande formulée au téléphone n'est pas la vraie demande ».

L'attente à l'égard du superviseur, associée à une certaine démission de la direction, peut même conduire à de sérieux quiproquo : la direction est invalidée et le superviseur est perçu comme le nouveau directeur ou responsable pédagogique... Inversement, les interventions du superviseur peuvent provoquer quelques remue-ménage : « l'espace des supervision n'est pas un espace de pacification des équipes ; on est là pour faire émerger le questionnement ». Bref, le caractère à chaque fois singulier et imprévisible des supervisions peut secouer autant les équipes que le superviseur. Ceci d'autant plus que les conceptions et référents du superviseur (qui doivent être explicités) peuvent parfois entrer en conflit avec la culture institutionnelle, ou provoquer des incompréhensions ou malentendus.

D'où l'importance de l'analyse de la « demande-symptôme » qui permet de « voir dans quel panorama la demande de supervision va prendre place » et dissiper aussi quelques illusions, comme celle de « croire que la supervision va apporter toutes les solutions ». Il est donc

²⁰ Un parallélisme de plus avec l'intervention sociale...

nécessaire de cadrer le mandat et de « préciser les limites à l'intérieur desquelles on travaille », ne « pas être dans cette place que les équipes attendent souvent ». Le superviseur doit aussi expliciter « au nom de quoi » il exerce : référent théorique, expérience professionnelle, institution garante... Il doit aussi offrir des garanties au niveau du processus de supervision.

Le « tiers institutionnel » constitué par l'organisme auquel se rattache éventuellement le superviseur peut jouer ce rôle, tout comme il peut assurer une fonction de garant auprès des deux parties et, le cas échéant, effectuer le relais vers une autre forme d'intervention. Une supervision doit en effet pouvoir explorer toutes les zones car « tout est solidaire » et un cadenassage de la liberté de parole concernant les problèmes institutionnels dans les supervisions exclusivement cliniques, par exemple, peut s'avérer totalement paralysant. Il est « illusoire de penser pouvoir travailler dans une seule bulle » (cfr. schéma de la page 10). Cependant, l'offre de supervision est encore trop dominée par les « psy » (notamment en provenance des CSM) et il manque cruellement d'intervenants qui peuvent assumer des missions de type institutionnel et accompagnement de projets.

D'aucuns soulignent qu'il ne faut pas attendre la crise pour intervenir. Les supervisions ont une fonction de prévention, on n'en fait pas seulement quand on va mal mais aussi quand on va bien. Ce serait même un signe de bonne santé. Mais il manque de moyens pour les supervisions « préventives », alors que sous d'autres cieux ce type de pratiques fait partie intégrante des habitudes de travail.

Si les témoins rencontrés ne doutent pas de l'opportunité des pratiques multiformes de supervision, dont les avantages sont nombreux par rapport aux formations classiques, ils s'inquiètent néanmoins de l'inflation actuelle à laquelle ils peuvent parfois difficilement faire face. Le motif de leur inquiétude ne réside pas seulement dans cette difficulté de recrutement, mais aussi dans une certaine forme de disqualification du savoir et des formations classiques. L'accompagnement n'est pas la seule et unique réponse, et il ne faudrait pas qu'à l'ancienne antienne « un problème, une formation » succède le refrain « un problème, une supervision ».

Enfin, le superviseur comme tiers extérieur doit se garder d'apparaître (et d'être) le « missi dominici » de la direction, instrumentalisé comme garant de la bonne gestion et de la paix sociale, « petit soldat d'un directeur qui doit régler des problèmes de travail ». Mais il doit tout autant assurer le lien entre l'équipe de travail et la direction et, le cas échéant, intervenir de manière spécifique auprès de la direction pour garantir une certaine homogénéité des références et la bonne circulation de l'information.

De toute manière, une bonne supervision doit être négociée et non imposée au nom d'une quelconque entité surplombante (Théorie, Université...).

Annexes

1. Personnes interviewées (par ordre d'interview)

Marie-Claude LACROIX, directrice de *Synergie asbl*

Michel DE BEUSSCHER, directeur du CEDUC asbl

Marc IMPE, Administrateur-délégué du STICS asbl

Françoise DUBOIS et Philippe BEAGUE, respectivement responsable formations et coordinateur de *Re-Sources enfance asbl*

Charles LEJEUNE, Secrétaire Général de la FCSS, superviseur - notamment pour *Synergie asbl*

Gérard VAN MECHELEN, Service d'étude de la CSC et superviseur pour EIMI asbl

2. Quelques définitions du coaching et de la supervision, données par des opérateurs

La plupart des définitions reprises ici ont été trouvées sur des sites internet d'opérateurs de formation. Nombre d'entre elles concernent le secteur privé, d'où la très grande fréquence du terme de coaching. Nous mentionnons à chaque fois le nom de l'opérateur et/ou la source de la définition (notamment certains livres). Comme le lecteur pourra s'en rendre compte, les définitions se recoupent souvent. Nous avons cependant choisi d'en présenter un grand nombre, ce qui permet de se faire une idée de la convergence et de l'identité des opérateurs et ouvrages sur le sujet.

Le **coaching** est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

SOCIETE FRANÇAISE DE COACHING

La **supervision** est un acte de formation de base ou continue, composée concrètement d'une série d'entretiens entre un professionnel (le supervisé) et un autre professionnel spécialement formé à cet effet (le superviseur). Les entretiens peuvent se faire individuellement ou en groupe restreint. Le processus de supervision, qui fait l'objet d'un contrat, comprend en général 20 à 30 entretiens de 60 ou 90 minutes, répartis régulièrement sur un laps de temps déterminé. Les entretiens portent sur des situations concrètes et actuelles de la vie professionnelle, vécues par le supervisé. Ces situations sont tirées du champ professionnel. La vie privée du supervisé n'est pas objet de la supervision. La confidentialité est garantie. La supervision est une réflexion approfondie sur ce vécu professionnel. Cette réflexion est plus qu'une analyse intellectuelle ; elle est un effort de compréhension de la personne totale, intégrant les aspects cognitifs, relationnels et émotionnels. Elle n'est pas une forme de thérapie. Elle est une confrontation personnelle du supervisé à son propre rôle professionnel. L'objectif premier de la supervision ne consiste pas à résoudre des problèmes ni à donner des conseils. Le supervisé est accompagné dans une démarche qui vise à mieux comprendre et à améliorer son propre fonctionnement professionnel à tous les niveaux, en acquérant une plus grande lucidité sur l'ensemble des aspects, personnels et institutionnels, de son action professionnelle. Le but final de la supervision est une meilleure autonomie professionnelle.

ASSOCIATION ROMANDE DES SUPERVISEURS

Le **coaching** consiste en l'accompagnement d'une personne (ou d'un groupe) soucieuse de développer son fonctionnement, son savoir-faire et ses capacités en vue de réaliser ses objectifs. Le coach se mobilise pour soutenir l'activation des potentialités créatives du professionnel qu'il accompagne, et le développement de ses ressources personnelles. Il l'aide à prendre du recul à l'égard des situations qu'il rencontre au quotidien et, souvent, à modifier sa représentation des événements qui jalonnent sa vie professionnelle. Le coaching consiste dès lors en un lieu d'appui, de feed-back et de conseil. C'est

aussi un processus d'apprentissage à l'autonomie, à la responsabilisation et à la participation dans le contexte d'une entreprise ou d'une organisation qui a ses spécificités. Le dispositif présente évidemment une haute connotation relationnelle : indépendamment des compétences fonctionnelles du coach, celui-ci ne peut le mener à bien sans établir avec son interlocuteur une « bonne relation », faite de confiance réciproque, une alliance étayée par des conditions psychologiquement sécurisantes, et permissives quant à l'expression personnelle.

CENTRE POUR LA FORMATION ET L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUE (CFIP)

Le **coaching** consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle. A l'origine, il était destiné aux sportifs, puis s'est étendu au monde de l'entreprise (principalement aux dirigeants et commerciaux). Aujourd'hui, la démarche est accessible à toutes les personnes qui veulent fonctionner à leur meilleur niveau de réussite et d'épanouissement. L'Institut est le créateur de ce coaching nouvelle génération et le spécialiste de l'enseignement de celui-ci dans le monde francophone. (Le coach) les accompagne dans la réussite de leurs projets. Il intervient en expert, en allié, en catalyseur de changement. Il leur apporte les outils pratiques, la structure et le soutien qui vont accélérer leur réussite. Il est le seul professionnel compétent pour accompagner ses clients aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

L'Institut (ndlr : Institut international de coaching de Genève) a été fondé par Alain Cayrol²¹, qui en est également le directeur. Alain Cayrol est l'une des références francophones dans le monde du développement personnel. Enseignant, auteur de différents livres et articles, homme de média et coach, il a accompagné individuellement ou en groupe près de 10.000 personnes au cours de ces vingt dernières années, dans le cadre de formations, de supervisions et de coaching. La vision du coaching développée par l'Institut est celle d'une approche qui permette aux individus ou aux groupes d'exceller dans les domaines de leurs choix, tout en les aidant à s'épanouir d'une façon conforme à leurs valeurs et leurs aspirations profondes. Pour cette raison, les coaches en formation sont accompagnés dans un cheminement qui accorde une place aussi importante au développement de savoir-être (la dimension personnelle) qu'à celui de l'acquisition de savoir-faire (les techniques de coaching). Les formations de l'Institut et l'organisation de celui-ci sont conçues en accord avec les standards de qualité conformes à la tradition d'excellence suisse. Ce sérieux vaut aux coaches formés à l'Institut d'intervenir dans de nombreuses entreprises internationales parmi les plus prestigieuses, d'être présents dans les mondes du sport, de l'art et du cinéma et de jouer un rôle prépondérant dans le champ du coaching personnel, en pleine expansion.

INSTITUT INTERNATIONAL DE COACHING DE GENEVE

Notre Cabinet est un organisme de formation francophone. Depuis 1987, nous avons formé et accompagné plus de 7.000 personnes. Spécialisé dans le **coaching** individuel et collectif, nous vous proposons des formations en salle et à distance (en téléformation). Notre organisme bénéficie d'une longue expérience de l'accompagnement individuel et d'une bonne pratique de l'accompagnement des équipes en entreprises et institutions. Ces années d'expérience nous permettent de vous proposer des formations complètes et de qualité, en vous apportant la compétence et la crédibilité nécessaire à votre développement à la fois personnel et professionnel.

Nos formations répondent aux demandes suivantes :

Orchestrer les forces de l'entreprise

Interventions spécifiques pour le développement des performances collectives (entreprises et institutions).

²¹ Alain CAYROL a introduit le travail d'Erickson et la PNL dans le monde francophone, au début des années 1980. Il est le co-fondateur de l'Institut Français de PNL, a créé l'Ecole de PNL et écrit plusieurs ouvrages sur le sujet. Après avoir enseigné l'Hypnose Ericksonienne et la PNL pendant près de 20 ans, il dirige aujourd'hui l'Institut de Coaching International de Genève.

Orchestrer les forces d'une équipe

Formation professionnelle ou réorientation d'activité professionnelle.

Orchestrer les forces individuelles

Evolution personnelle et sociale.

COHESION INTERNATIONALE

Le **coaching** est un accompagnement qui a pour objectif le développement des aptitudes, l'amélioration de l'efficacité, l'adaptation à une situation nouvelle, l'aide à la décision, ou la résolution de difficultés. Cette intervention porte sur toutes les compétences qui ne dépendent pas exclusivement de connaissances techniques. Elle est particulièrement bien adaptée aux "savoir-faire" et "savoir-être" concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication, le commercial. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèles. En apportant un nouvel éclairage sur les situations réelles, il génère des évolutions significatives en matière de comportement et d'efficacité. Il facilite notamment les adaptations aux changements intenses de l'environnement économique et social. Il entraîne conjointement une réduction du stress en améliorant l'aisance dans la fonction, et en apportant un antidote à la solitude des décideurs et des responsables.

COACHING & MANAGEMENT ® (Association pour l'étude et le développement du coaching)

Le **coaching** c'est accompagner une personne dans un moment-clef de sa vie professionnelle, dans une relation de parité indispensable pour amener un client vers l'autonomie (l'auto-apprentissage, l'auto-évaluation et l'auto-génération).

MEDIAT-COACHING

Professional **Coaching** is an ongoing partnership that helps clients produce fulfilling results in their personal and professional lives. Through the process of coaching, clients deepen their learning, improve their performance, and enhance their quality of life. In each meeting, the client chooses the focus of conversation, while the coach listens and contributes observations and questions. This interaction creates clarity and moves the client into action. Coaching accelerates the client's progress by providing greater focus and awareness of choice. Coaching concentrates on where clients are today and what they are willing to do to get where they want to be tomorrow.

INTERNATIONAL COACHING FEDERATION – ICF

Le **coaching** est une forme de leadership, basé sur le respect et l'engagement, qui agit par le dialogue et la pratique sur les compétences ou la structure d'interprétation, et qui vise à permettre aux personnes d'optimiser leur efficacité dans leur milieu de travail et de se réaliser pleinement.

PIERRE ROCHON

Le **coaching** est une action de conseil, d'accompagnement, d'incitation et de développement, d'entraînement, de confirmation des acquis, d'anticipation et d'expertise. Acte de conseil spécifique, il favorise le développement et la créativité des personnes concernées pour une meilleure adéquation entre leur projet personnel et leur environnement professionnel.

JOUVE CONSEIL

Coaching is a process that unlocks your potential so you can achieve your goals. The coach becomes your personal resource person who helps you grow professionally and personally. Coaching is a way to bridge any gap between where you are today and where you would like to be.

THE BUSINESS COACHING

What is **coaching** ? Coaching is a relatively new profession. Coaches, help people set better goals and then reach those goals ; ask their clients to do more than they would have done on their own ; focus their clients better to more quickly produce results ; provide the tools, support and structure to accomplish more.

SF COACHES, SAN FRANCISCO CHAPTER OF THE ICF (International Coaching Federation.)

Le **coaching** c'est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise.

SYNDICAT SYNTEC DES CONSEILS EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Le **coaching** vise à l'amélioration immédiate des performances, le développement des aptitudes grâce à une intervention pédagogique non-directive. Le mentoring opère toujours avec une mesure d'avance. Il s'agit plutôt de viser l'acquisition de compétences à long terme, dans le cadre d'un plan de carrière, en prodiguant des conseils et en assurant un soutien pédagogique continu.

ERIC PARSLOE : COACHING, MENTORING AND ASSESSING

L'objectif du **coaching** est d'amener le manager à être soi. Pour cela, la manière de s'y prendre est plus importante que le contenu.

PASCAL LELEU, *Le développement du potentiel des managers, la dynamique du coaching*, L'Harmattan

Coaching is a way of working with people that leaves them more competent and more fulfilled so that they are more able to contribute to their organizations and find meaning in what they are doing.

JAMES FLAHERTY : *Coaching : evoking excellence in others*

Le **coaching** conduit à mettre en lumière une part importante du métier de manager : créer les conditions pour que chaque collaborateur trouve et développe son "talent" propre.

PHILIPPE CRUELLAS, *Coaching, un nouveau style de management*, ESF

The new field of personal and professional **coaching** helps people to improve their overall performance and live balanced and fulfilling lives. Coaching, as defined by the Personal and Professional Coaches Association, is "an ongoing relationship which focuses on the clients taking action toward the realization of their vision, goals or desires."

SANDRA FINLEY DORAN, ED.D

La pratique du **coaching** vise à la mise en place d'un processus de changement permettant à un individu de mieux valoriser ses potentialités professionnelles et à trouver ainsi sa juste place au sein de son entreprise.

PSYCHANALYSE-ENTREPRISE

(le **coaching**) C'est l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne.... Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures.

VINCENT LEEHNARDT, *Les managers porteurs de sens*, INSEP

Le **coaching** est une méthode permettant à une personne ou un groupe de s'interroger sur ce qu'il est et ce qu'il fait ; sur sa relation à son environnement professionnel. Cette interrogation s'effectue à travers une autre personne «le coach» ou le «miroir» qui permet de faciliter le questionnement. La relation entre le «coach» et le «coaché» est une relation sans enjeux. Elle peut s'achever sans préavis, à l'initiative de l'un ou de l'autre, sans justification. Le coach ne se vend pas, il se choisit.

INSTITUT DES RELATIONS HUMAINES IRH

Le **coaching** en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie.

BENEDICTE GAUTIER ET MARIE-ODILEVERVISCH, *Le Manager-Coach*, Dunod éditeur

Le **coaching** s'appuie sur le développement du savoir-être du manager pour lui permettre l'acquisition du savoir-faire du coach, de façon réellement intégrée... Le coaching n'est donc pas un outil mais une méthode créative, sollicitant des changements personnels, interpellant les attitudes et les comportements, invitant à revisiter les cartes mentales, les visions du monde de chacun.

EDWARD STACKE, *Le coaching d'entreprise*, Village Mondial

Le **coaching** est une relation mutuelle qui vise à augmenter les résultats et la motivation.

JEAN-PIERRE MERCIER, *Le Coaching*, Québecor

Le **coaching** est l'accompagnement d'un individu ou d'une équipe qui s'est engagée à une performance même dans des conditions très changeantes et souvent presque chaotiques. Le coaching est orienté vers les résultats sans perdre de vue l'équilibre des gens et des situations. Il utilise la compétence déjà présente et participe à son actualisation.

WWW.COACHINGMANAGEMENT.COM

Le **coaching** consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle.

WWW.ICICOACH.COM

Le **coaching** va permettre à la personne accompagnée, de pouvoir prendre du recul par rapport à l'ensemble de son environnement et des contraintes afférentes, en s'appuyant sur des méthodologies ou des outils qui lui font souvent défaut. Elle pourra donc optimiser son action, en évitant le stress et les maladresses ou erreurs qui hypothèquent parfois son futur et ont souvent de graves conséquences pour l'entreprise.

WWW.ORCADE.COM/COACHING

Le **coaching** est une ressource apportée à un individu dans la perspective d'un résultat bénéfique pour l'équipe. C'est du conseil individuel apporté aux dirigeants et aux managers sur lesquels pèse l'obligation de résultats. C'est de la formation personnalisée destinée aux responsables qui ont à convaincre, à faire des évaluations, à sanctionner ou à prendre des décisions difficiles.

JLB COMMUNICATIONS

Le but du travail d'**entraînement** est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance

optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur.

JOHN WHITMORE, *Coaching*, Maxima

Série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) qui consulte un tiers extérieur (le coach) pour traiter un problème professionnel lié à la personnalité du "coaché". La plupart du temps, le **coaching** est payé par l'entreprise, mais certaines personnes y ont recours à titre individuel et l'assument entièrement.

FRANÇOIS DELIVRE, *Le métier de coach*.

Le **coaching** est une méthode créative d'accompagnement. Centrée sur le résultat désiré par le coaché ou l'équipe, elle s'appuie sur une philosophie, fait appel à une attitude, des comportements, des compétences et des procédures de mise en œuvre.

RÉMY BECARD - CABINET E.P.L MANAGEMENT

Coaching is a designed alliance that assists individuals in attaining their professional goals, personal objectives and lifetime dreams as quickly and effortlessly as possible. It is a partnership based on honesty, trust and mutual respect - a partnership in which the uncovering of truths leads to an unleashing of potential. Coaching is about accountability, moving forward and being your best. It is about attaining the goals and dreams that never seem to get beyond the thought stage or casual discussion. Coaching is about finding your purpose and passions - it's about making a difference in a way that is meaningful for you.

SOAR WORLDWIDE COACHING

Le **coaching** est un style de relation, basé sur une mentalité qui reconnaît l'être humain et l'aide qu'il peut demander. Il ouvre une relation privilégiée de personne à personne dans laquelle la personne dans son fonctionnement est plus importante que le problème ou la situation. Le coaching vise une auto-transformation vers l'autonomie, permettant au coaché d'adopter des attitudes, des réactions et actions qui lui sont le plus favorable. Le coaching cherche la dynamisation de la performance, notamment professionnelle, en s'appuyant sur le présent pour aller vers le futur. Il contribue à la recherche d'un sens riche et dynamisant donné à ce qui est vécu

BERNARD BESSON, VITO VIGANO, JEAN-MICHEL VUAGNAUX, *L'Art du coach : une nouvelle maïeutique*, COACHING-Services

Le **coaching** est une action d'accompagnement au changement qui permet au responsable ou à une équipe d'évoluer en fonction de ses besoins. Le coach aide à clarifier les objectifs et apporte les outils nécessaires pour l'aider dans son évolution.

PG TRAINING SA

Le **coaching de la performance** en entreprise est un partenariat systémique et systématique entre un leader et un collaborateur ou un groupe de collaborateurs qui s'appuie sur des actions et des informations concrètes en vue de développer le potentiel et les compétences pour une performance supérieure ou un rôle différent.

Le **coaching d'affaires** est une démarche structurée entre un entrepreneur, un dirigeant ou un manager et un coach professionnel en vue de réaliser un projet d'entreprise, de développer son potentiel de leader, d'améliorer sa qualité de vie ou encore de résoudre un problème et ce, plus efficacement et plus rapidement qu'il n'y arriverait seul.

JEAN-PIERRE FORTIN (COACHING DE GESTION INC.)

3. Quelques modalités

Les différentes propositions ci-dessous sont toutes extraites de l'offre des membres de la SOCIETE FRANÇAISE DE COACHING, telle que présentée sur le site internet de la société. Chaque liste à puces correspond à l'offre d'un coach.

- Diagnostic du système managérial et de l'organisation
 - Développement des compétences des managers
 - Team-building
 - Audit de Stress
 - Formation et supervision de consultants en ressources humaines.
 - Supervision individuelle
 - Groupe de supervision et groupe d'efficacité personnelle
-
- Coaching et Team-building
 - Recrutement et Assessment Center
 - Formation/Conseil en Management.
 - Communication
 - Gestion des Emplois et Compétences
 - Conférences dans le champ de la G.R.H. (Maître de Conférences Associé - Paris XIII).
-
- Industrie / Services
 - PME / PMI / Grandes entreprises
 - Coaching individuel
 - Accompagnement du changement
 - Accompagnement des hommes-clé et hauts potentiels
-
- Coaching cadres et dirigeants
 - Outplacement cadres et dirigeants
 - Création de sa propre activité et/ou entreprise
-
- Coaching de dirigeants et de cadres
 - Accompagnement des équipes
 - Management interculturel
 - Accompagnement de la conduite du changement
 - Mise en intelligence collective des organisations
 - Formation et supervision de coach (externes et internes)
-
- Interventions auprès d'équipes et de personnes en recherche d'une meilleure performance individuelle et collective, spécialement dans des phases de changement structurel ou culturel.
 - Modes d'intervention : du coaching au team-building et à la gestion de crise, ainsi que des missions de formation au management et à la conduite du changement.
 - En relation avec un réseau de consultants proches et fiables, avec la possibilité de mobiliser une équipe d'une dizaine de consultants certifiés pour intervenir sur des chantiers d'envergure nationale ou internationale
-
- Interventions d'inspiration psychanalytique : coaching, supervision, bilan professionnel
 - Psychanalyse et psychothérapie (PIP).
-
- Formation des coaches
 - Team building
 - Facilitation des réunions internationales et multiculturelles
 - Stress management
 - Travail en français et en anglais
-
- Coaching de situation
 - Stratégie et conduite de changement
 - Gestion de conflit

- Développement des organisations
- Supervision de consultants et de coach

- Conseil de Direction - coaching de dirigeants
- Accompagnement d'équipes de direction dans le changement :
 - diagnostic de fonctionnement de management
 - développement de la performance d'équipes de direction : vision partagée, cohésion, méthodes et outils...
- Mise en place et accompagnement d'équipes de grands projets
- Secteurs d'intervention
- Grandes entreprises privées et semi-publiques
- Administration et secteur associatif
- Gouvernements de pays francophones en développement (Afrique)

- Coaching et Teambuilding
- Conseil et formation
- Management et développement personnel
- Négociation et gestion des conflits
- Développement personnel et professionnel

- Coaching de performance et de croissance
- Méthode de coaching vidéo en stratégie de communication à fort enjeu

- Coaching en entreprise tous secteurs, particulièrement industrie pharmaceutique, hôpital et professionnels de santé
- Préparation à la prise de parole
- Recherche de performance, ajustement aux changements
- Gestion du stress, résolution de conflits, gestion de crise
- Coaching de particuliers, bilans de carrière, projet de vie
- Trilingue anglais, espagnol

- Coaching de dirigeants et de cadres supérieurs
- Conseil personnel en évolution professionnelle : point de carrière, projet de vie
- Consultant en dynamique de management.

- Conseil de Direction Générale
- Coaching
- Teambuilding et Teamdevelopment
- Dynamique sociale
- Conduite de réunions stratégiques

- Accompagnement des équipes (Team-building)
- Coaching de cadres et de dirigeants
- Accompagnement du changement
- Formation au coaching

- Conseil personnalisé de dirigeants, chefs de projet et encadrants d'équipe en phase de consolidation ou de mutation de leurs missions
- Diagnostic, conseil et formation/action en management des évolutions dans les équipes et les groupes-projet
- Accompagnement au développement de projets personnels professionnels

- Coaching d'équipes
- Interventions en management et en conduite du changement. Séminaires de développement personnel (Analyse transactionnelle et approche Schutz)

- Coaching de dirigeants
- Maîtrise d'oeuvre de grands projets de Coaching
- Accompagnement de fusions, changements stratégiques, gestion du turnover...
- Accompagnement de Comités de Direction
- Formation au Management

- Coaching en «Résidences Libres» des dirigeants
 - Coaching Individuel des cadres, gestion du stress, gestion des conflits en équipe
 - Coaching et développement des potentiels inexploités
 - Coaching de gestion du projet personnel / professionnel, auto-évaluations régulières
 - Coaching du parcours professionnel.. Relance de carrière
 - Coaching des équipes , des groupes de projet
 - Suivi des nouveaux recrutés, accompagnement individualisé des performances des équipes
 - Fidélisation à l'entreprise Optimisation du climat de travail, Relance de la motivation
 - Intégrations délicates à l'entreprise, traitement de situations complexes, gestion de personnalités difficiles
 - Modification du statut dans l'organisation, modifications de l'organigramme, accompagnement du changement, Gestion des départs progressifs, gestion personnalisée des situations de fusions, regroupements, rachats
 - Préparation à la prise de nouvelles responsabilités, préparation et accompagnement des chefs de projets
-
- Coaching, Psychothérapie, Supervision
 - Formation et intervention en inter et intra-entreprise dans le domaine des relations humaines
 - Formation d'intervenants pour l'ensemble des domaines ci-dessus

Coaching individuel et coaching d'équipe, c'est :

- Accompagner des individus, des groupes, des organisations, dans leurs processus de changement, en leur fournissant des solutions et des outils qui facilitent le renouveau personnel, professionnel et organisationnel.
 - Apprendre aux clients à avoir une vision de l'avenir, à imaginer ce que sera leur futur.
 - Apporter des outils et des méthodes aux hommes, aux groupes, aux organisations qui étaient absents, jusqu'à présent, dans les modèles disponibles, pour régler leurs problèmes du moment.
- Organiser et co-animer une formation certifiante au coaching, sur le modèle du Dôjô :
« Le Renouveau de la Vie Adulte » du projet professionnel au projet/plan de vie ».

- Coaching
- Développement personnel et professionnel
- Supervision professionnelle (individuelle et en groupe)
- Formation et conseil dans le domaine des relations humaines et du management
- Psychothérapie gestaltiste (individuelle et en groupe)

- Coaching de dirigeants et cadres
- Mise en œuvre de dispositif d'évaluation à 360°
- Développement de compétences managériales
- Accompagnement du changement dans les équipes
- Formateur de manager-facilitateur

- Coaching et team-building
- Conception et pilotage d'opérations globales de changement
- Formation au coaching et supervision de coachs
- Coaching de particuliers et orientation professionnelle

- Bilan de compétences
- Conseil en évolution de carrière
- Développement personnel et professionnel
- Conduite du changement

- Coaching des cadres dirigeants
- Cohésion d'équipe (Team-building)
- Accompagnement au changement
- Encadrement des collaborateurs :
 - Evaluation annuelle
 - Bien-être & santé
- Développement personnel et professionnel

- Coaching opérationnel : développement des potentiels ou des performances, prise en main de fonction
- Coaching stratégique : aide à la réflexion, prise de recul
- Coaching personnel : développement des compétences fondamentales (confiance en soi, trac, affirmation personnelle...)

- Bilans personnels et professionnels
 - Formation en ressources humaines, en développement personnel, en coaching (conception, mise en oeuvre, animation, évaluation)
 - Psychothérapie brève et intégrative
 - Supervision
-
- Coaching
 - Psychothérapie, Hypnothérapie
 - Supervision
 - Formation en inter-entreprise dans le domaine des relations humaines
 - Travail didactique, Supervision individuelle et en groupe
-
- Coaching de cadres et de dirigeants
 - Accompagnement d'équipes
 - Stratégie et conduite du changement
 - Médiation et gestion des conflits
 - Expérience multiculturelle

Références bibliographiques

BARBIER J.-M.

(1998) *La formation des adultes : crises et recompositions*, intervention au colloque ESREA, septembre 1998.

BENLOULOU G.

(2000) *Ne pas confondre supervision avec un groupe de formation*, in « Lien social », décembre 2000

CHALON J.-CL.

(2002) *Référentiel de compétences et plan de formation pour les directeurs des secteurs socio-sanitaires*, CFIP

CONTER B., MAROY C.

(1999) *Le développement de la formation professionnelle continuée en Belgique francophone*, Cahier de recherche du GIRSEF n° 2

DE BACKER B., DE COOREBYTER V.

(1998) *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle*, Fonds social ISAJH.

DE BACKER B., WAUTIER D.

(2000) *Compétences professionnelles et formation continuée des intervenants sociaux*, Fonds social ISAJH.

DE BRAY L., TUERLINCKX J.,

(1953) *Social casework. Conceptions actuelles du service social. Principes, enseignement, supervision*, Bruxelles, Comets.

DE BRIER C., MEULEMAN F.,

(1996) *La formation professionnelle continue en entreprise*, programme FORCE, 1996

DE JONCKHEERE C., MONNIER S.

(1996) *Miroir sans tain pour une pratique sans phare. La supervision en travail social*, IES, 1996

DELIVRE F.,

(2002) *Le métier de coach*, Editions d'Organisation, 2002

DE MUNCK J.

(1992) *L'Etat social dépassé ?*, in dossier L'aide psychoaffective, in *Revue Nouvelle*, mai 1992

DETRAUX, J.-J., WYSEN A.

(1999) *Rapport d'évaluation des formations « AWIPH - Universités*, Université de Liège, Service de Psychologie et de Pédagogie de La Personne Handicapée, 1999

DIRECTION GENERALE DE L'AIDE A LA JEUNESSE,

Formations & supervisions, in *Rapport d'activités 2001*

DIRECTION GENERALE DE L'AIDE A LA JEUNESSE,

Catalogue des organismes de formation, juin 2000

DU RANQUET M.

(1973) *La supervision dans le travail social*, Le Centurion, 1973

DU RANQUET M. (dir.),

La supervision dans le travail social, Privat, 1976

FUSTIER P.,

Faire équipe. La supervision institutionnelle et clinique, in revue *Informations sociales*, n° 83, 2000

INGLEHART R.

(1977) *The Silent Revolution*, Princeton, 1977.

JULIET C. (dir.)

(1984) *La supervision, son usage en travail social*, Editions IES, 1984

KINET B.

(1998) *Former pour accompagner... accompagner pour former*. PSI, Association catholique de nursing.

KINOO P .

Organisation, relations et clinique dans un service thérapeutique, in revue *Thérapie familiale* vol 19 n° 1, 1998

LE BOTERF G.

(1999) *Compétence et navigation professionnelle*, Editions d'Organisation

LOUBAT J.-R.

(2000) *Quand la supervision prend sens* in *Lien social*, décembre 2000

LEBBE-BERRIER P.,

(1988) *Pouvoir et créativité du travailleur social. Une méthodologie systémique*, Editions ESF

MADANES C.

(1988) *Derrière la glace sans tain. L'art du superviseur en thérapie familiale stratégique*, ESF

MALAREWICZ J.-A.

(2000) *Supervision en thérapie systémique*, ESF, 2000

MEYNCKENS M.

(1998) *Supervision d'équipe : du mythe de l'extérieur à l'interpellation au sein même de l'équipe*, in revue *Thérapie familiale*, vol 18 n° 1

PALAZZESCHI Y.

(1998) *Introduction à une sociologie de la formation* (anthologie, 1944-1994), L'Harmattan, 2 volumes.

SALOME J.

(1972) *Supervision et formation de l'éducateur spécialisé*, Privat, 1972

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE COACHING

(2002) *Conférence sur la supervision du 26 mars 2002*, www.sfcoach.org

(2002) *Dossier de presse sur le coaching (de 2001 à juin 2002)*

UNION CATHOLIQUE INTERNATIONALE DE SERVICE SOCIAL

(1962) *La supervision*, Gênes, UCISS, 1962.

VUTBEAU A.,

(2000) *Le coaching et le management*, in revue *Informations sociales*, n° 83, 2000

