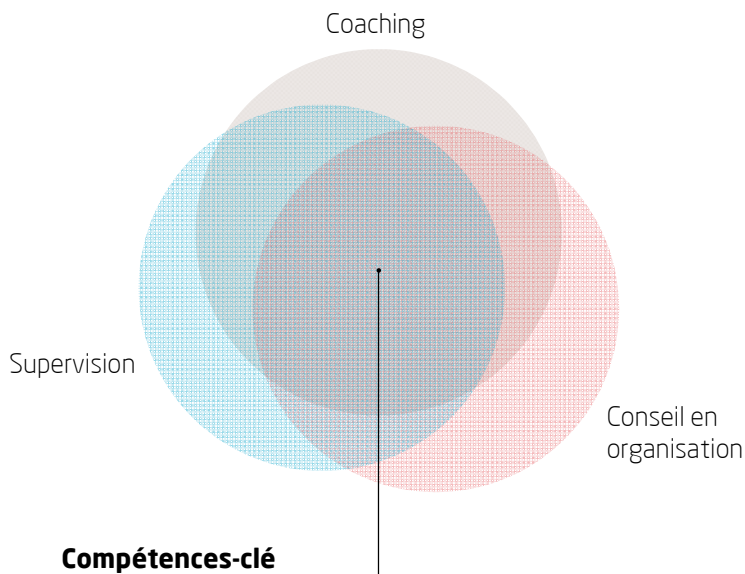


## Domaines de consultation bso



### Définition

La supervision, le conseil en organisation et le coaching sont des domaines de consultation professionnels adaptés au champ professionnel. Ils s'adressent à des personnes privées, aux groupes, aux équipes et aux organisations. Les trois domaines de consultation ont en commun l'accompagnement des processus d'apprentissage, de changement et de développement dans le champ professionnel. Ils font partie du large éventail du conseil touchant les processus.

Un débat nourri et controversé concernant les différences et les similitudes des trois formes de conseil a lieu depuis fort longtemps entre les spécialistes. Les clients et clientes utilisent ces termes d'une façon différente suivant leur provenance et leur culture spécifique. L'essentiel d'un conseil efficace n'est cependant pas la dénomination, mais une définition précise du mandat et un traitement adéquat des préoccupations des client-e-s. Dans tous les cas de figure, les client-e-s souhaitent des conseillers et conseillères doté-e-s d'un grand professionnalisme et il est évident que la mise à disposition d'une grille de réflexion permettra aux intéressé-es de choisir le meilleur genre de conseil.

L'association professionnelle de coaching,  
supervision et conseil en organisation



**bso**

Altenbergstrasse 29  
Case postale 686, 3000 Bern 8

T +41 (0)31 382 44 82  
F +41 (0)31 382 44 39

info@bso.ch  
www.bso.ch

Bon conseil.

## Similitudes et différences

---

Comme le montre le graphique, les trois genres se recoupent à bien des égards, ce qui souligne clairement les compétences communes. En même temps, chacun des trois genres de conseil possède des spécificités propres. Cela permet l'application de différentes interfaces, de transitions et de combinaisons.

La supervision, le coaching et le conseil en organisation proviennent de contextes, domaines, jargons professionnels et traditions différents. La supervision est née et s'est développée dans le cadre du travail social visant à améliorer les processus de travail et ceux au sein de l'équipe. Les racines du coaching proviennent du sport; le coaching met l'accent sur le comportement des individus. Le conseil en organisation s'est développé dans le contexte des différents systèmes théoriques et vise le conseil du système global d'organisation.

Sur le marché, la distinction entre les trois genres n'est pas facile. Le terme de «coaching» par exemple connaît actuellement un boom, ce qui a pour conséquence une démultiplication d'offres de conseil, définies jusqu'à ce jour par le terme de «supervision» ou «supervision d'équipe», mais désormais appelées «coaching» ou «teamcoaching».

Dans les descriptifs, nous distinguerons les termes suivants :

- > Par supervision, nous désignons des approches de conseil orientées vers les personnes, visant la réflexion du travail et le développement de compétences professionnelles et psychosociales qui s'adressent en principe à tous les collaborateurs.
- > Par «coaching», nous désignons les approches mettant à l'avant-plan le rôle professionnel, la fonction, la performance et la solution de problèmes inhérents aux systèmes, elles s'adressent aux personnes exposées et aux décideurs.
- > Par conseil en organisation, nous désignons les approches par lesquelles des processus de changement et de développement sont initiés dans les organisations et accompagnés de façon méthodique. Ce faisant, on tient compte des compétences de chacun et de l'organisation dans son ensemble.

Ces différenciations ne sont pas absolues et immuables, mais servent actuellement d'orientation dans le vaste marché du conseil qui évolue en permanence.

La qualité des domaines de conseils et les exigences formulées à l'encontre des conseillères/ conseillers bso sont décrites sur la base de profil de compétences.

## Compétences

---

### Définition

Nous nous appuyons sur la définition formulée par la Commission européenne en 2005 :

- > La compétence englobe :
  - i) Compétence cognitive qui implique l'utilisation de théories et concepts, ainsi que des connaissances informelles et tacites acquises par la voie de l'expérience ;
  - ii) Compétence fonctionnelle (capacités), les choses que l'on devrait savoir faire quand elles se situent dans un cadre professionnel, d'apprentissage ou d'activité sociale donné ;
  - iii) Compétence personnelle, qui implique de savoir comment se comporter dans une situation spécifique ;
  - iv) Compétence éthique, qui implique de posséder certaines valeurs personnelles et professionnelles.

Parallèlement, la compétence est séparée du terme de qualification :

- > Compétence se définit comme une aptitude avérée et démontrée à mettre en pratique une connaissance, une technique et tous les savoirs associés dans une situation de travail donnée.
- > Les qualifications sont l'expression formelle de connaissances, de capacités et de compétences d'un employé. Elles sont reconnues au niveau national ou sectoriel.<sup>1</sup>

### Cadre de référence

Les compétences formulées ci-après se fondent sur le modèle du bso, l'éthique professionnelle et le code de déontologie du conseil bso ainsi que sur une analyse approfondie du travail et des activités des conseillers et conseillères bso. Ils constituent la base indispensable pour toute activité consultative.

Nous distinguons entre compétences-clés (compétences trois des genres de conseil) et compétences spécifiques de chaque genre de conseil. Pour les compétences spécifiques, nous vous renvoyons au règlement de certification et d'adhésion.

### Compétences-clés

Les compétences-clés servent à donner une orientation unifiée à la compréhension du conseil bso. Elles constituent le cadre pour décrire les compétences des membres de l'association et les certifier vers l'extérieur.

---

<sup>1</sup> Commission des Communautés Européennes : **vers un cadre européen** de qualifications. Bruxelles, 2005.

## Organisation

Les compétences-clés sont réparties comme suit :

1. Compétence professionnelle
2. Compétences méthodologiques
3. Compétences personnelles et sociales

Les trois catégories se chevauchent dans certains domaines.

### 1. Compétence professionnelle

---

#### a) Connaissances de base

Les conseillères/conseillers bso disposent d'une connaissance de base en matière de relations personnelles et de systèmes sociaux, y compris les interactions y relatives. L'éventail de connaissances de ces systèmes peut être sélectif, c'est-à-dire spécifique au champ professionnel. Le savoir par rapport à l'influence des petits, moyens et grands systèmes sur les relations psychosociales est présent et réfléchi (cf. champ des connaissances).

#### b) Connaissances en matière de conseil

Les conseillères/conseillers bso disposent d'une connaissance de base en matière de philosophie, modèles et processus de conseil. Ces connaissances de base s'expriment entre autres par une compétence d'intervention et d'action adaptée à la situation (cf. compétences méthodologiques).

#### c) Expérience professionnelle

Les conseillères/conseillers bso disposent d'une expérience professionnelle qui inclut le travail pédagogique.

#### d) Connaissances des domaines professionnels

Cette connaissance est définie comme un savoir-faire spécifique par rapport à un champ professionnel ou de groupes-cible pour lesquelles les conseillères/conseillers bso établissent une offre de conseil. Les conseillères/conseillers bso disposent des connaissances approfondies dans au moins un de ces domaines de compétences. Le fait de connaître l'importance du savoir relatif aux champs d'intervention leur permet de reconnaître quand le savoir est insuffisant et de poser des limites si nécessaire.

#### e) Questions de principe, de genre et de diversité

Les conseillères/conseillers bso sont conscients qu'une relation de dépendance peut s'établir entre le conseiller et le client. Les conseillères/conseillers bso respectent l'intégrité des clients avec une réceptivité particulière et ils évitent toute forme d'abus. L'appartenance à une culture et à une couche sociale, les questions liées aux problèmes intergénérationnels ainsi que les genres font partie des éléments struc-

turels primordiaux de notre société. Les conseillères/conseillers bso sont capables de prendre en compte ces dimensions et de rendre la communication multidimensionnelle.

## 2. Compétences méthodologiques

---

Par compétences méthodologiques, nous désignons l'action et les interventions axées sur la spécialisation.

### a) **Système des clients**

Les conseillères/conseillers bso sont capables de percevoir des situations complexes, de les mettre en perspective, de les refléter et d'intervenir de manière appropriée. Cela implique la capacité de s'adapter avec souplesse à l'évolution rapide des champs d'action et des rôles. (cf. 3c : agir en fonction de chaque rôle).

### b) **Techniques de base**

Les conseillères/conseillers bso possèdent une compréhension cohérente de la fonction de conseil, d'un large répertoire méthodologique ainsi que d'outils adéquats pour le développement de la qualité.

### c) **Développement personnel**

Les conseillères/conseillers bso sont capables de modifier leurs modèles conceptuels. Ils adoptent une attitude personnelle vis-à-vis de nouveaux phénomènes/développements dans la société et adaptent leur action professionnelle en conséquence.

### d) **Esthétique**

Les conseillères/conseillers bso travaillent dans le respect et la compréhension du client. Ils disposent de la capacité de concevoir, d'organiser et de mettre en valeur le déroulement d'un processus de consultation en fonction d'un certain équilibre intérieur.

## Compétences personnelles et sociales

---

La compétence sociale est une qualité complexe de la personnalité qui repose sur la capacité de se comporter de façon adéquate et effective dans des situations sociales en fonction des demandes. Un comportement social est régi par des mécanismes psychiques d'autorégulation. Les conseillères/conseillers bso possèdent les compétences personnelles suivantes :

### a) **Perception, la réflexion et l'expression de soi**

Les conseillères/conseillers bso connaissent la notion d'équivalence de l'expertise et des compétences sociales permettant une activité professionnelle efficace. Ils ont formé leur personnalité dans des domaines intellectuels, sociaux et émotionnels. Ils

savent adapter et refléter leur propre comportement ainsi que son action vers l'extérieur, accepter la critique et développer l'authenticité requise par chaque situation. Ils mesurent leur action professionnelle en permanence à des critères professionnels, éthiques et moraux.

**b) Aptitudes communicationnelles et relationnelles**

Les conseillères/conseillers bso savent gérer avec souplesse la proximité et la distance. Cela leur permet d'adapter leur communication aux réalités et aux besoins de divers groupes-cible dans le champ professionnel et de créer des relations de travail fiables.

**c) Compréhension et l'assimilation des fonctions/rôles**

L'assimilation de rôles/fonctions professionnelles par des conseillères/conseillers revêt une importance toute particulière. Les conseillères/conseillers bso savent faire la différence entre la personne et sa fonction et sont ainsi en mesure de gérer les différents aspects de la personnalité de façon adaptée à chaque situation.

## Domaines de consultation coaching

---

### Définition

Le coaching s'adresse à des individus, des groupes de personnes ou d'équipes. Ils sont désignés ci-après comme «coaché-e-s».

Le coaching vise la bonne gestion des tâches et des défis, l'élargissement de l'éventail d'action ainsi que la réflexion personnelle. Le coaching met l'accent sur la personne, ses positions, son rôle et son action dans ce rôle. Les méthodes de travail dans le domaine du coaching sont choisies en fonction de la situation mais orientées tâches, personnes et processus.

### Mission et objectifs

Les méthodes appliquées lors du coaching sont choisies en fonction des besoins spécifiées dans le mandat par rapport aux exigences des «coaché-e-s» en matière d'apprentissage et d'acquisition de savoir.

Le coaching doit permettre aux «coaché-e-s» de développer et de mettre en œuvre les sujets choisis en utilisant ses propres ressources. Le coaching peut également viser l'amélioration des performances, le développement des compétences pour de nouvelles tâches, le renforcement au niveau des prises de décisions ainsi que les questions liées à un changement.

La personne, son attitude, son comportement, son rôle, ses fonctions et ses évolutions sont prises en compte de façon équitable au sein du processus de coaching.

Le coaching peut varier en fonction du champ d'action et de la mission. D'une part, il peut favoriser les questions liées aux compétences psychosociales des «coaché-e-s»,

d'autre part, il peut être axé plutôt sur des thèmes touchant le développement organisationnel (stratégie, organisation, culture).

### **Mandat et cadre**

La bso fait la distinction entre le «coach» externe, indépendant de l'organisation des «coachée-s» et du «coach interne» qui œuvre au sein de l'organisation. Les partenaires contractuels du coaching sont les employeurs, les supérieurs directs ou la personne coachée lui-même. Le contrat stipule entre autres la durée du mandat, les objectifs fixés, la méthodologie appliquée, la prestation du coach et celle du mandant ainsi que la manière de communiquer avec ce dernier ou son éventuelle intégration dans le processus de coaching. Des éléments de formation peuvent faire partie intégrante du processus.

### **Méthodes de travail**

#### **Coaching individuel**

Contenus possibles :

- > Coaching de membres de la direction.
- > Accompagnement dans des processus de clarification du rôle et de la fonction.
- > Préparation aux nouvelles fonctions au sein de l'organisation.
- > Confrontation à ses propres exigences et le développement de ses ressources.
- > Soutien pour la gestion et la maîtrise de situations de stress et de conflits.
- > Thèmes liés au développement personnel qui ont un rapport direct ou indirect avec l'action professionnelle.

Par coaching de groupe, on désigne des offres de consultation visant plusieurs personnes. Elles sont le plus souvent identiques aux genres décrits pour la supervision d'équipes et de groupes.

#### **Formation/qualification**

Pour exercer leur métier, les conseillères et conseillers bso se basent sur les compétences-clé fixées par l'association. L'association professionnelle bso dispose d'un règlement de certification et d'adhésion qui définit les conditions nécessaires à une activité dans le domaine du conseil en organisation. Les membres qui, outre le coaching, proposent d'autres genres de conseil doivent disposer des qualifications correspondantes.

## **Domaines de consultation supervision**

---

### **Définition**

La supervision propose un soutien pour la gestion de tâches professionnelles, la réflexion de l'action professionnelle et l'évolution des compétences professionnelles et psychosociales. Des éléments qualitatifs, notamment la gestion transparente du pou-



voir et le maintien de l'indépendance par rapport à l'environnement professionnel des clients font partie intégrante de la supervision.

### **Mission et objectifs**

La supervision a pour objectif d'accompagner et d'optimiser les processus concernant les objectifs à atteindre, ainsi que d'apprentissage, de changement et de développement chez des individus, des groupes et des équipes. Ce faisant, elle travaille sur le niveau de la perception, de la réflexion et de l'action. La supervision prend toujours en compte le contexte global de l'organisation et les particularités du domaine professionnel où le superviseur exerce ses activités.

L'amélioration de la qualité du travail professionnel est l'un des principaux objectifs de la supervision; elle traite les aspects personnels et ceux axés sur le rôle et la fonction en équilibre entre stabilité et changement.

### **Mandat et cadre**

Les partenaires contractuels sont des individus, des groupes ou des équipes et leurs supérieures respectives. Le contrat spécifie la durée du mandat, les objectifs ainsi que les prestations à fournir par le/la superviseur-e.

Lors de la conclusion ainsi que de la définition du contenu de chaque contrat, toutes les parties impliquées doivent être prises en considération, notamment les employeurs des équipes et l'organisation interne des groupes et des individus.

### **Méthodes de travail**

#### **Supervision individuelle**

L'objectif est de développer et d'approfondir la qualification personnelle, sociale et professionnelle d'une personne. Les formes possibles de travail et de contenus sont :

- > Thèmes liés au développement personnel ayant un rapport direct ou indirect avec l'action professionnelle.
- > Prise de conscience de la dynamique inhérente à la relation de travail avec les client-e-s, les patient-e-s et les étudiant-e-s.
- > Confrontation à ses propres exigences et le développement des ressources personnelles et professionnelles.
- > Assistance dans la gestion et dans la maîtrise de situations de stress et de conflits.
- > Conseils inhérents à la clarification du rôle et de la fonction.
- > Préparation à de nouvelles fonctions dans l'organisation.

#### **Supervision de groupe**

La supervision de groupe est une offre pour des groupes au sein mais également en dehors des organisations : les groupes de projets, de travail, d'étudiant-e-s et de personnes en formation ainsi que les groupes composés de décideurs et de personnes issues de la direction.

La supervision de groupe offre un soutien aux professionnels lors de la conception et du développement de projets dans un champ de travail spécifique. Elle vise aussi à

soutenir les personnes en formation et/ou les jeunes professionnels dans leur intégration dans le champ professionnel. Au sein d'organisations, la supervision de groupe accompagne les projets ou met à disposition des décideurs un espace de réflexion et d'entraînement.

### **Supervision d'équipe**

La supervision d'équipe se comprend en tant que développement d'une équipe et à l'objectif de renouveler ou d'approfondir les manières de coopérer pour optimiser la performance de l'équipe, de donner des outils pour gérer les conflits, préparer les équipes aux changements au sein de l'organisation et les accompagner durant la phase de mise en œuvre.

### **Supervision de cas particuliers**

Lors de la supervision de cas particuliers, un champ de travail spécifique se trouve en principe au premier plan ce qui exige du conseiller ou de la conseillère des connaissances ou une expérience spécifique du champ afférent. Elle peut être effectuée avec des individus, des groupes ou des équipes.

### **Supervision pédagogique et Supervision pour personne en formation**

Lors de cette forme de supervision, les situations spécifiques liées à l'enseignement ou à l'acquisition du savoir pendant une formation spécifique ainsi que les questions touchant au rôle professionnel futur se trouvent au premier plan. Elle exige du conseiller ou de la conseillère des compétences spécifiques correspondantes. Elle peut être effectuée avec des individus, des groupes ou des équipes.

## **Formation/qualification**

Lors de leur activité consultative, tous les conseillers et conseillères bso prennent appui sur les compétences définies par l'association. L'association professionnelle bso dispose d'un règlement d'adhésion et de formation qui définit les conditions nécessaires à une activité dans le domaine de la supervision. Les membres qui, outre la supervision, proposent d'autres genres de conseil doivent disposer des qualifications correspondantes.

## **Domaines de consultation conseil en organisation**

---

### **Définition**

Le conseil en organisation est le terme principal pour l'ensemble des interventions de conseil qui visent un développement durable ou la stabilisation d'organisations ou de parties d'organisations en vue d'objectifs fixés. Des éléments qualitatifs, tels que la transparence du rapport au pouvoir ainsi qu'une approche respectueuse de la culture d'entreprise du client font partie intégrante du conseil en organisation. Le conseil en organisation fonctionne - selon le concept de bso - conformément aux principes et objectifs du développement de l'organisation.

### **Mission et objectifs**

Le conseil en organisation part du présupposé que la rentabilité et l'efficacité d'une part et l'humanisation du mode de travail d'autre part se conditionnent mutuellement.

Le conseil en organisation s'efforce d'accroître les capacités d'autorégulation et d'optimiser l'équilibre entre stabilité et changement au sein de l'organisation. Lors du processus de consultation, la motivation des collaborateurs et collaboratrices et la flexibilité de l'organisation sont prises en compte en fonction des contraintes de l'environnement.

Le conseil en organisation se fixe pour objectif d'accroître l'efficacité de l'organisation ou de certaines de ses parties en vue de la réalisation des objectifs. Le conseil en organisation pilote, aménage et accompagne les processus de changement afin de permettre à l'organisation de réagir de façon flexible aux exigences de son environnement en adaptant sa structure, ses fonctions et sa culture.

### **Mandat et cadre**

La conseillère ou le conseiller en organisation travaille dans des secteurs partiels de l'organisation et/ou dans l'ensemble de l'organisation. Ce faisant, elle/il s'oriente aux objectifs d'un processus planifié à long terme. Le développement de l'organisation ainsi que celui des collaboratrices et collaborateurs se conçoivent de façon simultanée. Les processus d'apprentissage sont façonnés par l'expérience pratique ainsi que par toutes les personnes impliquées.

Les conseillères/conseillers en organisation œuvrent en tant que consultant-e-s extérieur-e-s dans le cadre de contrats temporaires ou elles/ils sont engagé-e-s directement par les grandes entreprises. Le partenaire contractuel est, dans la mesure du possible, la direction de l'organisation. La liberté nécessaire pour les projets de développement est ainsi garantie. Le contrat établit entre les deux partenaires précise notamment la durée du mandat, les objectifs ainsi que la méthodologie de travail appliquée par le conseiller ou la conseillère ainsi que les prestations fournies par l'organisation mandante.

### **Méthodes de travail**

Des modèles spécifiques adaptées à chaque organisation sont développées en fonction de la situation de départ, des objectifs fixés et de la culture d'entreprise.

Les conseillères et conseillers en organisation bso travaillent avec le concept du développement de l'organisation. Il comprend entre autres une analyse de la situation actuelle, le développement de possibles modèles futurs et de la mise en œuvre des objectifs selon les idées et scénarios développés et décidés. L'optimisation nécessaire à un modèle de coopération efficace au sein de l'organisation requiert entre autres l'accompagnement des processus psycho-sociaux, la gestion des conflits et la mise en place d'un concept de communication. Ce faisant, on se concentre à la fois sur la compétence opérationnelle ainsi qu'individuelle.

### **Formation/qualification**

L'association professionnelle de coaching,  
supervision et conseil en organisation



Pour exercer leur métier, les conseillères et conseillers bso se basent sur les compétences-clé fixées par l'association. L'association professionnelle bso dispose d'un règlement de certification et d'adhésion qui définit les conditions nécessaires à une activité dans le domaine du conseil en organisation. Les membres qui, outre le conseil en organisation, proposent d'autres genres de conseil doivent disposer des qualifications correspondantes.

#### **Contacte**

Altenbergstrasse 29  
Case postale 686, 3000 Bern 8

T +41 (0)31 382 44 82  
F +41 (0)31 382 44 39

info@bso.ch  
www.bso.ch

Bon conseil.