

**Supervision
des coachs,
mentors
et superviseurs**

Préface de Riza Kadilar
Sous la coordination de
Michel Moral et Gabriel Hannes

Supervision des coachs, mentors et superviseurs

Tendances et champs nouveaux



interéditions

Création graphique de la couverture :
Studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2023

InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2345-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Quelques mots de Riza Kadilar, Président de l'EMCC Global	7
Note des éditeurs de Michel Moral et Gabriel Hannes	11
À propos des auteurs	13
Résumés.....	17
Introduction de Florence Soustre-Gasser	23
1. Le développement de la supervision dans les Amériques et en Asie du Dr Damian Goldvarg.....	27
2. Le rôle de l'intelligence artificielle dans la supervision du coaching du Pr David Clutterbuck et Antoine Chevet	35
3. Organisation de la supervision dans les très grands groupes de Gabriel Hannes et Michel Moral	55
4. Les compétences du superviseur : entre émergence du métier et robustesse des standards de Laurent Castelot	85
5. La supervision des coachs d'équipe : en route vers la complexité de Sylviane Cannio	111
6. La supervision du coaching d'organisation de Carole Deschandol	143
7. La supervision de la supervision du Dr Michel Moral	169
8. « Marre du coaching ! » Alors, de la supervision pour les dirigeants ? de Martine Bizouard et Alessandro Pegoraro	191
9. Le mentor, arme secrète du dirigeant de Guy Anastaze.....	217
10. La supervision assistée par les chevaux, ou équisupervision de Stéphane Wattinne	241
11. La supervision du coaching interne de Véronique Massereau	257
12. La supervision solidaire de Flavienne Sapaly et Gabriel Hannes	279
13. La question identitaire au cœur de la supervision de Flavienne Sapaly .	299

14. Le reflet systémique en supervision, vu à travers les lunettes de la quantique de Émilie Callot	319
15. La supervision et la complexité de Gabriel Hannes	335
Postface de Martine Bizouard.....	353
Glossaire	367
Table des matières	373

QUELQUES MOTS DU PRÉSIDENT DE L'EMCC GLOBAL

Riza Kadilar

Je peux affirmer sans hésiter que les preuves fondées sur la recherche nous montrent comment le coaching professionnel et le mentoring fonctionnent. Bien qu'il s'agisse de professions relativement jeunes, elles ont déjà fait la preuve de leur efficacité et de leurs normes mondiales, qu'il s'agisse de cadres de compétences, de codes éthiques ou de chartes professionnelles.

Un élément essentiel de cette évolution positive est l'importance que nous avons toujours accordée au développement professionnel continu. Par conséquent, une approche systémique de la manière dont un coach professionnel et un mentor réfléchiraient à leur pratique (*reflective practice*) et tireraient des enseignements de leur expérience pour développer leur pratique est au cœur de l'approche de l'EMCC sur cette question cruciale.

À cet égard, nous définissons la supervision comme : « *une forme de soutien professionnel pour le praticien* », et elle « *se produit séparément de l'interaction avec le client. Il s'agit avant tout d'un dialogue relatif à leur pratique, une occasion de réfléchir et de donner un sens aux rencontres réelles avec le client* ». Nous notons également que le mot « supervision » a une signification différente lorsqu'il est utilisé dans notre contexte par rapport au langage courant et quotidien. Il ne fait pas référence à la gestion ou au contrôle du travail d'une personne, et le superviseur n'est pas présent lorsque le supervisé travaille avec son client.

Selon les normes d'EMCC Global, « *la supervision ne se limite pas à la réflexion sur des cas spécifiques de clients. Il peut s'agir, entre autres, d'un forum*

dans lequel la personne supervisée discute de dilemmes éthiques, réfléchit à ses points forts et à ses domaines de développement dans le cadre de ses compétences professionnelles, l'aide à maintenir son bien-être et sa santé psychologique, aborde des thèmes plus généraux liés au développement de ses compétences, de ses capacités et de son identité professionnelle, maintient un sens de la perspective, en regardant sa pratique comme si elle était « au balcon », explore la direction dans laquelle elle souhaite développer son rôle et sa pratique professionnelle, et développe ses compétences en tant que praticien réfléchi. »

La supervision peut également être définie comme une « pratique réflexive facilitée » ; il s'agit d'un dialogue réflexif conçu pour garantir que les coachs professionnels et les mentors fournissent le meilleur d'eux-mêmes au service des coachés, des mentorés et de leurs organisations. C'est aussi une pratique qui affecte indirectement toutes les parties prenantes du coaching et de la relation d'aide.

En ce qui concerne la question de savoir comment nous pouvons être sûrs de l'efficacité de la supervision (en d'autres termes, « à quoi ressemble une bonne supervision ? »), EMCC Global a mené des recherches approfondies pour définir les compétences essentielles d'un superviseur. Celles-ci peuvent être résumées sous les titres suivants : contracter, faciliter le développement, fournir un soutien, promouvoir les normes professionnelles, améliorer la conscience de soi, la conscience des relations et la conscience systémique, et aussi faciliter la supervision de groupe en tant que travail avec des groupes.

Je devrais également ajouter ici que « *EMCC Global accepte que les cadres de compétences ne racontent qu'une partie de l'histoire, et que certaines des qualités fondamentales de la personne ne peuvent être capturées dans les cadres et les définitions* ». Le domaine de la supervision est donc en pleine évolution.

De nouvelles formes de coaching, de mentorat et de supervision apparaissent. EMCC Global entend suivre le mouvement en mettant à jour ses systèmes et processus afin de rester pertinent et de continuer à soutenir les praticiens dans tous les domaines. Fondée en 1992, EMCC existe pour développer, promouvoir et fixer les attentes en matière de meilleures pratiques de mentorat, de coaching et de supervision au niveau mondial, au bénéfice de la société. Notre vision est d'être le par-

tenaire privilégié au niveau mondial pour toute institution ou individu concernant le mentorat, le coaching et la supervision.

Dans ce contexte, je félicite sincèrement tous les contributeurs de ce livre, car je pense qu'il servira de référence pour la recherche et le développement futurs dans ce domaine critique.

NOTE DES ÉDITEURS

Michel Moral et Gabriel Hannes

Pourquoi donc avons-nous conçu et réalisé cet ouvrage ?

Après quelques années de « tâtonnement », la supervision des professionnels de l'accompagnement (coachs professionnels, mentors et ingénieurs en mentorat, facilitateurs...) devient centrale dans les débats, la reconnaissance des métiers d'accompagnement professionnel par les Pouvoirs Publics et le monde paritaire français (France Compétence, branche Professionnelle BETIC – Bureaux d'Études Techniques, Ingénierie et cabinets conseils), la régulation organisée avec l'Union européenne dans le cadre de la Charte de régulation. Il n'est qu'à consulter les appels d'offres publics ou observer les mouvements dans les grands groupes pour s'en convaincre.

Autant dire que la supervision devient l'un des vecteurs clés de cette reconnaissance, du gage de sérieux aussi, notamment par rapport à tous les métiers et intervenants qui ne confrontent pas leurs regards et leur pratique à celle d'autres (consultants et formateurs, par exemple), qui n'ont parfois pas cette humilité de se dire que, face à la complexité des organisations humaines et des membres qui les composent, différents regards sont indispensables pour sécuriser les pratiques et éviter toute tentative de surpuissance.

Ce recueil d'éléments résulte des observations et réflexions que nous avons pu mener au sein de la communauté des superviseurs : les fédérations se sont attachées à promouvoir la supervision auprès de leurs membres mais pas beaucoup auprès des clients du coaching et des commanditaires du coaching au sein des organisations.

L'évolution du marché de nos professions, objet de cet ouvrage, est telle qu'il y a urgence à faire ressortir l'interdépendance entre coaching

professionnel et supervision et à donner plus de visibilité à la supervision des professionnels de l'accompagnement, des superviseurs eux-mêmes !

Il y a en effet un risque de difficultés à suivre les évolutions de nos professions pour nos instances régulatrices pour les raisons suivantes :

- Les méthodes, techniques et approches théoriques de ces métiers évoluent très vite : cela en raison des besoins et demandes nouveaux des clients et de la créativité des professionnels pour satisfaire ces besoins.
- La technologie modifie profondément l'intermédiation, ce qui conduit, par exemple, à l'émergence de plateformes souvent centrées sur des enjeux de rentabilité à grande échelle.
- Le développement professionnel continu du métier de superviseur n'est pas suffisamment assuré ou promu par les organismes de formation, probablement faute d'information sur ce qui se passe dans le marché national et international. Les réseaux de superviseurs internationaux pallient ce manque sur le développement professionnel, mais sous une forme encore largement informelle.

Il nous est donc apparu indispensable de faire un point écrit structuré et à jour de façon à rendre cette information accessible au plus grand nombre de coachs, mentors, superviseurs, prescripteurs, bénéficiaires et acteurs institutionnels.

C'est l'esprit de ce livre que nous avons structuré, non selon les paradigmes théoriques, ce qui a été fait jusqu'ici, mais selon les segments de pratique qui émergent à un rythme plus rapide que notre capacité à les structurer et les réguler.

Par ailleurs, nous nous sommes efforcés de faire intervenir des auteurs internationaux, si possible avec une position affirmée et reconnue dans le domaine de la supervision. Nous avons pu ainsi bénéficier la collaboration du Professeur David Clutterbuck, du Docteur Damian Goldvarg, formateur de superviseurs dans les Amériques et en Asie, d'Alessandro Perogaro, Président de l'EMCC Italy, de Sylviane Cannio, formateur de superviseurs en Belgique et dans les pays de l'Est, et de Guy Anastase membre du CA de l'EMCC Suisse.

Tous nos auteurs ont été formés à la supervision dans diverses écoles et tous sont maîtres de leur art dans la spécialité qu'ils traitent dans cet ouvrage.

Bonne lecture.

À propos des auteurs

Coordinateurs

Gabriel Hannes est coach professionnel et superviseur certifié ESQA, intervenant au DFSSU de l'Université Paris 8, responsable de la Commission Écoles & Universités de l'EMCC France, Vice-Président Simacs et Vice-Président fédération Cinov, ancien président EMCC France (2016–2021). Il accompagne les dirigeants, équipes et organisations depuis 28 ans.

Michel Moral est coach (*EIA master*) depuis 2003, superviseur de coachs (ESIA) depuis 2006 et formateur de superviseurs de coachs (formation ayant le label ESQA) depuis 2010. Auparavant, il a été dirigeant au sein d'organes internationaux et a été expatrié 12 ans dans plusieurs pays. Ingénieur de Centrale Paris et Docteur en psychologie clinique, il a publié neuf livres sur le coaching et la supervision et fait des recherches sur ces sujets. Il intervient en français et en anglais.

Auteurs

Guy Anastaze, *EIA senior practitioner*, *ESIA supervisor*, membre du board de EMCC Suisse, ancien dirigeant d'entreprise, est mentor de dirigeants et superviseur de coachs. Il a fondé Anastaze Business Coaching Sarl en 2014 pour aider les chefs d'entreprise à naviguer à travers la complexité et l'incertitude en clarifiant les non-dits, en allant à l'essentiel et en mettant leurs décisions en actions. Il est titulaire du Brevet fédéral suisse de Mentor d'Entreprise, diplômé en Executive Coaching de l'Université Cergy-Pontoise, certifié superviseur de coachs par la Coaching Supervision Academy, docteur en physique théorique des universités de Strasbourg et de Genève et titulaire du MBA de l'IMD Lausanne.

Martine Bizouard, EIA *master practitioner*, ESIA *supervisor*, *Master Coach* ICF, est coach professionnelle, superviseuse et fait de la recherche académique. Elle a fondé Terra Incognita en 2005 pour soutenir dirigeants et organisations dans leurs transformations en accompagnant les individus, les équipes et le collectif à avoir un impact dans un monde en mutation. Elle a également dirigé en France l'Institut Aspen, un lieu d'échange international pour les responsables qui désirent s'engager pour le monde de demain.

Sylviane Cannio est maître coach certifiée ICF depuis 2009, maître praticienne EMCC, superviseur accréditée ESIA/EMCC, formatrice de superviseurs, de mentors et de maîtres-coachs. Elle est également spécialisée en supervision de coachs d'équipe. Véritablement globale, parlant plusieurs langues et multiculturelle, elle est appréciée pour son dynamisme et sa longue expérience. Auteur d'une série d'ouvrages traduits en plusieurs langues dont l'espagnol et le russe, elle accompagne les coachs dans des trajets d'accréditation auprès de l'ICF et de l'EMCC. Elle fit partie du Board mondial de l'ICF en 2008-2010 et vice-présidente mondiale en 2010.

Émilie Callot est coach professionnelle EIA senior, PCC ICF et superviseuse ESIA, membre de la commission supervision d'EMCC France. Installée au cœur de la Bourgogne Franche-Comté, elle accompagne des équipes et des dirigeants des secteurs public et privé, et anime des groupes de supervision à destination des accompagnants professionnels. Son approche mixe différents modèles, toujours dans une recherche de sens et d'équilibre entre le respect de soi et l'intérêt du système.

Laurent Castelot, EIA Master Practitioner, est coach professionnel et superviseur. Il a fondé en 1999 *l'atelier du sens*, pour accompagner les dirigeants, les managers et leurs équipes dans leurs besoins de vision et d'exercice d'un leadership authentique. Il est superviseur solidaire et ancien responsable de la commission accréditation EMCC France-EIA.

Antoine Chevet est coach professionnel et superviseur ESQA. Il accompagne les personnes et les organisations privées, publiques et syn-

dicales à la recherche de performance et d'équilibre. Avant cela, il a travaillé pendant quatre années à l'alliance opérationnelle entre l'univers du luxe et les produits de haute technologie, ce qui lui a permis de côtoyer de près l'univers de l'innovation Hi-Tech et les savoir-faire de haute qualité. Curieux, il aime observer avec autant de lucidité que possible les évolutions technologiques qui ont un impact sur nos relations aux autres et à nous-mêmes.

David Clutterbuck est cofondateur et ambassadeur Special de l'EMCC. Il est l'auteur de deux livres sur la supervision des coachs, et auteur et co-auteur de plus de soixante autres. Il est Intervenant Vétéran dans plusieurs conférences globales. Professeur invité dans quatre universités britanniques, il est titulaire d'un *post-graduate certificate* en supervision de coachs et de mentors. Il a également écrit le premier livre en anglais sur le coaching d'équipe et anime l'équipe éditoriale de rédaction du premier manuel de coaching d'équipe dans cette langue.

Carole Deschandol, est Executive Coach HEC, coach d'équipes et d'organisations, superviseuse de coachs, certifiée ESQA Undici, formatrice et consultante RH. De ses expériences de DRH pendant une trentaine d'années, elle s'est spécialisée dans la transformation des organisations, l'évolution des cultures d'entreprise et le développement des talents. Elle travaille en co-construction avec ses clients, notamment avec des méthodes d'intelligence collective et de créativité. Ayant vécu à l'étranger, elle intervient à l'international et sur des sujets d'interculturalité.

Damian Goldvarg est Master Certified Coach (MCC de l'ICF), et Accredited Coach Supervisor (ESIA). Il a formé plus de 200 superviseurs de coachs à travers le monde. Il a été président de l'International Coaching Federation en 2013-2014 et est auteur ou co-auteur de 8 ouvrages sur le coaching et sa supervision.

Riza Kadilar est président d'EMCC Global. Dirigeant avec une expérience de leader dans plusieurs banques internationales au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en France et en Turquie, avec une forte volonté de délivrer

des résultats, il a l'expérience de leadership mondial à la tête d'équipes multiculturelles du monde entier en tant que président d'EMCC Global, plus de vingt ans d'expérience en formation et coaching dans plus de trente pays. Avec des formations diplômantes de coaching exécutif avancé (AoEC) et de coaching de vie coactive (CTI), il est *senior practitioner* EIA et créateur d'un programme de formation de coaching ayant le label EQA de l'EMCC Global.

Véronique Massereau est responsable de programmes de transformation en entreprise depuis 15 ans, coach interne individuel et d'organisation depuis 2015 et superviseur.

Alessandro Pegoraro, EIA, *senior practitioner*, président d'EMCC Italie, est coach professionnel et superviseur. Il a fondé Red en 2014 après une carrière de 30 ans dans le secteur des médias et télécom pour proposer un accompagnement de haut niveau à des clients désireux d'un coaching informé par une carrière réussie de dirigeant et de conseil.

Flavienne Sapaly est coach depuis 2003 et superviseur depuis 2010, Elle a dû creuser le lien entre son métier et la question identitaire à l'issue de sa rencontre avec la fin de vie d'un proche et d'une expérience spirituelle qui allait bouleverser sa vie. Par ailleurs psychanalyste jungienne et facilitatrice Élément Humain, le passage de l'estime de soi à l'estime du Soi est devenu le cœur de sa recherche.

Florence Soustre-Gasser a été présidente d'EMCC France en 2021 et 2022. Elle est également coach professionnel, médiatrice certifiée et superviseur diplômée Undici label ESQA

Stéphane Wattine est coach, équicoach et superviseur de coachs et associé-cogérant du cabinet Kanyo-Consulting (www.kanyoconsulting.com). Il est président du SynPAAC, Syndicat des professionnels de l'accompagnement assisté par les chevaux. En 2008, il a créé Equilibre-Coaching, une approche du coaching avec la médiation du cheval où les clients explorent et traitent de manière ludique les reflets que lui proposent le cheval et l'équicoach.

Résumés

Introduction

Quelques repères sur la situation de la supervision des coachs en France et dans le monde.

Chapitre 1

Ce chapitre fait le point sur la supervision des coachs dans les Amériques et en Asie. Il envisage quelques-unes des tendances dans ces régions.

Chapitre 2

Ce chapitre pose en premier lieu une définition de l'intelligence artificielle (IA) et une caractérisation de ses différents niveaux. Il décrit ensuite comment cette technologie influe déjà sur la pratique du métier de coach professionnel et comment ce phénomène va potentiellement se développer. Enfin, il propose des perspectives sur la façon dont les superviseurs pourraient faire alliance avec ce type de technologie et les nombreuses questions que cela ouvre tant sur le plan éthique que sur le plan pratique.

Chapitre 3

Il est possible de repérer plusieurs lignées de la supervision. D'abord outil vertical de contrôle institutionnel, la supervision s'est progressivement horizontalisée. Aujourd'hui des fédérations en autorégulation garantissent de hauts standards de compétences du superviseur. Les enjeux constants de professionnalisation pourraient générer de nouvelles qualifications des habiletés du superviseur et se jouer en partie autour des capacités de réflexivité... du supervisé.

Chapitre 4

Il est possible de repérer plusieurs lignées de la supervision. D'abord outil vertical de contrôle institutionnel, la supervision s'est progressivement

horizontalisée. Aujourd'hui des fédérations en autorégulation garantissent de hauts standards de compétences du superviseur. Les enjeux constants de professionnalisation pourraient générer de nouvelles qualifications des habiletés du superviseur et se jouer en partie autour des capacités de réflexivité... du supervisé.

Chapitre 5

Le coaching d'équipe est une pratique d'accompagnement qui existe depuis les années 2000 dans les pays francophones et qui vient de se développer de façon explosive suite à la création de formations et d'accréditations. La demande pour la supervision de ce type de coaching est donc elle aussi en forte progression. La supervision est particulièrement nécessaire pour accompagner le ou les coachs en raison de la complexité qui peut exister dans l'équipe, dans l'équipe des coachs et dans le processus de coaching. Les interactions sont en effet nombreuses et les possibilités d'intervention doivent prendre en compte une surabondance d'information.

Chapitre 6

Le coaching d'organisation est une pratique d'accompagnement en forte émergence dans les organisations, qui vivent de profondes transformations. Face à la complexité des « systèmes », le coaching d'organisation pose comme postulat, qu'un système, à savoir une équipe de coachs, est nécessaire pour en transformer un autre. La supervision est particulièrement nécessaire pour accompagner la vie d'équipe coachs, ses étapes de développement et ses décisions d'interventions face à la surabondance d'information.

Chapitre 7

La supervision de la supervision se développe rapidement dans les pays anglo-saxons en raison de l'augmentation du nombre de superviseurs internes et aussi pour permettre aux superviseurs de déposer leur questionnement auprès d'un confrère de confiance. Les recherches sur la supervision de la supervision avancent et permettent de comprendre la différence d'avec la supervision.

Chapitre 8

La supervision de dirigeant émerge : renouvellement des besoins, nécessité de se démarquer, début d'un mouvement plus large ? Dans quelle mesure est-elle pertinente pour les dirigeants ? Nous aborderons les besoins des dirigeants, les compétences requises pour les accompagner et les formes émergentes d'accompagnement. Et si la question première était comment superviser ceux qui pratiquent ces nouvelles formes d'accompagnement ?

Chapitre 9

Le mentoring repose sur le tryptique : coaching, conseil et partage d'expérience. Il est au dirigeant ce que la supervision est au coach. En choisissant son mentor, le dirigeant n'est plus seul, il est accompagné, en confidentialité, par une personne bienveillante, en qui il a confiance, sur qui il peut compter, et qui l'aidera à se protéger de ses démons. Le mentor devient son arme secrète.

Chapitre 10

La supervision avec la médiation des chevaux est utilisée pour superviser les équicoachs, elle apporte aussi aux coachs un éclairage décalé et éclairant sur leur posture et leur style. Loin d'être une simple analogie, le cheval joue un rôle sur mesure pour chaque coach : miroir, partenaire, confident, surface de projection des fantasmes opérant par ailleurs en coaching... Il prolonge et amplifie l'intervention du superviseur, avec précision et bénéfices immédiats pour le coach.

Chapitre 11

Qu'en est-il de la supervision du coaching interne ? Qu'a-t-elle de spécifique ? Comment se pratique-t-elle ? Dans ce chapitre nous analyserons les différents champs de la supervision du coaching interne dans ce qu'elle a de spécifique, du fait que le coach appartient au système client coaché et à celui du hiérarchique. Nous aborderons quelques-uns des sujets apportés en supervision par les coachs internes et proposerons des exemples de protocoles. Enfin nous élargirons le panorama sur les alternatives et nouveaux courants.

Chapitre 12

Le coaching et la supervision solidaires ne bénéficient pas toujours d'une image à la hauteur de leurs enjeux. Nous verrons combien, la complexité de ces accompagnements et des reflets systémiques qu'ils engendrent, nécessitent une éthique particulière et une attention fine et sensible. Nous développerons par ailleurs l'expérience de supervision des « groupes d'évaluation de la pratique de la relation d'aide » (GEPRA) destiné à des acteurs de la relation d'aide pas tous formés au coaching.

Chapitre 13

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, l'identité professionnelle du coach professionnel est un moyen de se différencier et donc d'exister. Le rôle du superviseur est d'aider le coach à traverser et accepter les challenges de chaque phase d'évolution de cette identité. Quelles sont ces différentes mutations identitaires du coach professionnel ? Comment le superviseur accompagne-t-il chacune de ces « mutations » ? Quelles postures et outils favorisent ces mutations ? Comment les évolutions technologiques pourraient impacter cette question de l'identité professionnelle du coach ?

Chapitre 14

La physique quantique fascine autant qu'elle intrigue, mais surtout, elle nous invite à revoir certains paradigmes de la pensée. Ainsi, sans remettre en question nos clés de lecture habituelles du monde qui nous entoure, comme le principe de causalité selon lequel des causes engendrent des effets, elle offre d'autres visions possibles, comme la possibilité que des objets, sans lien apparent, subissent des modifications semblables de manière instantanée et indépendamment de la distance qui les sépare. Ces nouvelles clés de lecture fournissent un champ très vaste d'exploration, non pour expliquer les phénomènes qui se produisent en supervision, au premier rang desquels le reflet systémique, mais pour les appréhender et les théoriser à l'aide des métaphores qu'elles permettent. Ce chapitre propose ainsi quelques exemples de rapprochement métaphoriques possibles entre le phénomène du reflet systémique en supervision et certains principes quantiques.

Chapitre 15

Notre monde vit des ruptures majeures, comme tous les 500 ans environ, mais dans un formidable processus d'accélération globale et systémique comme jamais l'histoire de l'humanité ne l'a connu : interconnexion permanente des acteurs et des machines, quantification continue de l'être, ruptures paradigmatiques sur la relation à soi, aux émotions, à l'autre, aux autres, au travail ou à l'entreprise. Notre monde n'apprend plus comme avant, soigne, produit, distribue, communique et pense différemment. Nos métiers de l'accompagnement professionnel, coaching, mentorat et supervision, ont l'ambition d'accompagner ces mutations. Ils ne peuvent pas faire l'impasse des dimensions complexes dont elles sont porteuses, « affronter le fouillis (le jeu infini des inter-rétroactions), la solidarité des phénomènes entre eux, le brouillard, l'incertitude, la contradiction ».

Postface

Le lecteur trouvera de quoi s'interroger sur les possibles tracés que pourrait emprunter la supervision dans le futur, dans un état d'esprit prospectif, sans prétention d'exhaustivité ou de scientificité, certains facteurs d'influence sont décrits et assortis de questions qui se veulent des invitations à la réflexion. Le chapitre couvre des *paradigmes* émergents de la pratique jusqu'à ce qui fait la *profession supervision* en passant par l'inévitable tournant dû à la *technologie*, l'urgence liée aux questions sur la *planète* et les évolutions qu'on voit dans la *société*.

Introduction

Florence Soustre-Gasser

*« La liberté consiste à choisir entre deux
esclavages : l'égoïsme et la conscience.
Celui qui choisit la conscience
est l'homme libre. »*

Victor Hugo

LORSQUE MICHEL MORAL ET GABRIEL HANNES m'ont présenté cette idée d'ouvrage polyphonique sur l'état actuel et les tendances dans le domaine de la Supervision, j'ai bien évidemment été hautement intéressée. Étant moi-même coach professionnel, superviseur et tellement passionnée par mon métier que je me suis investie dans sa promotion et sa défense au sein de l'EMCC France¹, que j'ai l'honneur de présider au jour où j'écris ces lignes, certes je suis du sérail. Cependant cette position de présidente me permet, comme elle l'a permis à Gabriel Hannes, mon prédécesseur, d'avoir à la fois un regard² sur la France et sur le monde. Au niveau international, l'essentiel des réflexions est sur les sujets que nous traitons dans ce livre³.

Et pourtant, quand on y regarde d'un peu plus près, la supervision n'est pas juste une question d'experts, mais concerne bel et bien tout l'écosystème de l'accompagnement en milieu professionnel.

1. Florence Soustre-Gasser a été présidente en 2021 et 2022.

2. La réunion mensuelle des présidents des pays permet de couvrir de nombreux sujets dont ceux qui sont évoqués dans cet ouvrage.

3. Le masculin est utilisé dans cet ouvrage comme pronom personnel usuel de la grammaire française pour éviter l'écriture inclusive qui alourdit la lecture.

- Pour la personne, ou le collectif coaché, c'est la garantie que le professionnel qui l'accompagne bénéficie d'un espace de soutien, de réflexion, et de résolution de ses difficultés tant pratiques qu'éthiques.
- Pour le coach professionnel ou pour le mentor, la supervision offre un espace de développement professionnel pour renforcer sa posture, travailler de manière réflexive son identité professionnelle, définir les contours déontologiques et éthiques de sa pratique.

À mon sens la supervision est plus qu'une des postures d'accompagnement parmi celles que promeut l'EMCC, c'est le « cœur du réacteur » car c'est elle qui ancre déontologiquement et professionnellement les trois métiers que sont le coaching professionnel, le mentorat et la supervision (le superviseur étant lui-même supervisé).

Dans un premier temps l'EMCC Global a pris l'initiative de dessiner un Référentiel de Compétences¹ de Supervision, spécifiques à la supervision, sur la base d'échanges collectifs et de travaux de recherches qui ont commencé en 2006. Sur cette base, l'EMCC Global a mis en place en 2012 un label de qualité² distinguant les formations à la supervision qui non seulement adressent ce référentiel de compétences, mais également font la part belle à leur mise en pratique et à la réflexion personnelle des superviseurs.

L'EMCC France intègre d'ailleurs la supervision dans l'ensemble de ses réflexions relatives au coaching, en l'inscrivant par exemple comme un des fondamentaux du dispositif de coaching solidaire qu'elle déploie depuis près de vingt ans, ou encore en travaillant en collectif au développement de pratiques réflexives autour de la supervision au sein de la commission qui lui est dédiée depuis 2018.

Et plus récemment l'EMCC Global a œuvré auprès de l'Union européenne pour que la Charte de Régulation soit mise à jour fin 2021 pour y intégrer la supervision³.

1. Voir glossaire.

2. Voir glossaire : le label EMCC ESQA.

3. Voir glossaire et, pour en savoir plus sur la Charte de Régulation du coaching professionnel, du mentorat et de la supervision : <https://www.emccfrance.org/charte-de-regulation>.

Au niveau de la France, des réflexions inter-fédérations ont lieu au sein d'une structure inédite dans les autres pays, le SIMACS¹ qui permet de faciliter la représentation professionnelle auprès des institutions d'État.

En revanche, les réflexions entre les organismes professionnels sont plus rares au niveau international. GCMA² a été mise en place en 2012 après trois années d'échanges entre l'EMCC et l'ICF. Elle rassemble maintenant les deux précédentes et l'Association for Coaching. De plus, des contacts réguliers existent entre l'EMCC et l'ANSE depuis une dizaine d'années. Ces lieux de co-réflexion n'ont pour l'instant débouché que sur des actions conjointes limitées. Mais la dernière réunion entre l'ANSE et l'EMCC a permis de voir que de grands défis nous attendent. Ces mêmes défis ont été identifiés par les autres fédérations globales et il serait souhaitable qu'une réflexion commune prenne place afin de décider comment y faire face.

La supervision se plaçant comme la clé de voûte déontologique des métiers de l'accompagnement, elle est au cœur des leviers qui permettront de faire face aux enjeux complexes des transformations du paradigme sociétal qui ont lieu actuellement. Son périmètre est systémique dans la plus large acception du terme.

Cet ouvrage se déploie comme un état de l'art de la supervision en nourrissant et partageant différents courants et champs d'expression de ses pratiques. Non seulement il démontre la profondeur, la richesse des pratiques de supervision à disposition des professionnels de l'accompagnement, mais surtout donne à voir les perspectives de développement qui restent encore à explorer.

1. Voir glossaire.

2. Voir glossaire.

1

LE DÉVELOPPEMENT DE LA SUPERVISION DANS LES AMÉRIQUES ET EN ASIE

Dr Damian Goldvarg¹

*“I am passionate about inspiring people to
live a life they love so they can open themselves
up to new possibilities.”*

Damian

MON INTÉRÊT POUR LA SUPERVISION du coaching a débuté alors que j'étais membre du conseil d'administration mondial de la Fédération internationale de coaching (ICF), au sein duquel j'ai siégé pendant six ans de 2010 à 2015. J'ai entendu parler de la supervision du coaching pour la première fois lors d'une conférence sur le coaching en Europe organisée par l'EMCC et j'étais curieux d'en savoir plus. Lors d'une de nos réunions du conseil d'administration mondial de l'ICF, nous avons eu une discussion sur la position de l'ICF en matière de supervision, car pour l'EMCC, celle-ci était obligatoire pour renouveler les accréditations de leurs membres. Je n'étais pas très familier avec la pratique et j'ai donc décidé de rejoindre la première certification de supervision de

1. Traduit par Michel Moral.

coaching offerte dans les Amériques par CSA (Coaching Supervision Academy) en 2013.

Mon expérience dans la formation a été très positive et, depuis lors, je pense que tous les coachs devraient être supervisés, et ce pour des raisons de responsabilité éthique. Cette position n'a pas été acceptée par les dirigeants de l'ICF au cours de l'année suivante qui ont considéré que cela devrait être facultatif.

Je conviens que, lorsque les pratiques sont obligatoires, elles sont souvent l'objet de résistances et je suis également en mesure de comprendre l'avantage de rendre la pratique facultative plutôt qu'obligatoire. Cependant, l'ICF reconnaît la supervision comme une pratique permettant de recevoir des crédits (CCES) pour le renouvellement des accréditations.

J'ai pris ma pratique de supervision très au sérieux et, en 2017, j'ai demandé mon accréditation en tant que superviseur (ESIA¹) auprès de l'EMCC dès que j'ai atteint les trois ans et 120 heures de pratique requis. J'étais le neuvième superviseur accrédité dans le monde (ESIA) et le premier aux États-Unis. J'ai décidé de soutenir les collègues qui obtenaient l'accréditation de supervision EMCC afin d'apporter plus de professionnalisme à la pratique, et j'ai parrainé les collègues travaillant dans mes programmes en tant que superviseurs en tant que premiers superviseurs ESIA au Canada, au Mexique, aux États-Unis, au Brésil et en Argentine.

À la demande de collègues en Argentine, en 2016, j'ai développé la première formation de certification de supervision de coaching virtuel en m'appuyant sur le Référentiel EMCC de Compétences de supervision. Ce programme, qui a permis de former les premiers superviseurs en Argentine et au Mexique, a reçu les labels de qualité ESQA² de l'EMCC. Il a commencé à être proposé en anglais en 2017 à la demande de CoachSource, une société américaine qui avait perdu un gros client pour ne pas avoir offert de supervision aux entraîneurs de son réseau. En octobre 2020, dix-huit cohortes avaient été formées en anglais, espagnol et chinois, représentant environ 250 diplômés. CSA a également formé

1. Voir glossaire et chapitre 4.

2. Voir glossaire et chapitre 4.

une centaine de superviseurs des Amériques depuis 2013 ainsi que l'université d'Oxford Brooks.

En 2017, j'ai contacté l'ICF pour ouvrir une communauté de pratique autour de la supervision mais il m'a été répondu que ce n'était pas une priorité stratégique. J'ai donc décidé de rejoindre Lily Seto, PCC, qui a lancé l'Americas Coaching Supervision Network (ACSN¹) dans les Amériques.

En mai 2022, nous avons célébré notre cinquième anniversaire. Durant cette période nous avons proposé des webinaires mensuels et des conférences annuelles, créant ainsi un sentiment de communauté et d'apprentissage entre collègues.

En 2018, j'ai postulé pour présenter une session sur la supervision du coaching à la conférence mondiale ICF à Washington DC et cette proposition a été rejetée. Il n'y avait pas une seule session de supervision dans le programme. J'ai décidé de louer une salle sur le site de la conférence et d'offrir un atelier sur la supervision après les heures.

J'ai failli annuler l'événement parce que je pensais que mes collègues seraient fatigués après une journée à la conférence et ne se présenteraient pas. Mais étonnamment, nous avions une salle pleine avec environ 100 participants. Nous avons expliqué ce qu'était la supervision et avons eu des discussions en petits groupes avec les diplômés de notre programme. Ils ont également bénéficié d'une supervision gratuite pendant la conférence pour qu'ils comprennent comment la supervision fonctionnait. L'un d'eux a dit que c'était la meilleure session de toute la conférence.

En 2021, ICF a finalement décidé de démarrer une communauté de pratique sur la Supervision. Le premier webinaire a été très fréquenté, mais après la première session, les webinaires suivants ont eu moins de participation. Une décision positive a été de demander 10 heures de supervision de coach à tous les coachs d'équipe intéressés à obtenir ce nouveau titre d'entraîneurs d'équipe.

En octobre 2022, le America's Coaching Supervision Network a publié son premier livre. *Voices from the Americas*, avec vingt-huit auteurs de sept pays, dont les États-Unis, le Canada, le Mexique, l'Argentine, le

1. Voir glossaire.

Royaume-Uni et la France. Il s'agit du premier ouvrage collectif sur la supervision publié par des superviseurs des Amériques.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA SUPERVISION DU COACHING EN AMÉRIQUE LATINE

Le développement en Amérique latine de la supervision de coaching a été très lent et a commencé en 2016 avec la première cohorte diplômée de nos programmes. On peut se demander pourquoi il a été si lent.

Les dirigeants de la région dont le paradigme préféré est ontologique n'ont pas plaidé pour la supervision, mais ils ont recommandé de poursuivre un développement professionnel continu après la formation de coaching. Le manque de sensibilisation et le manque de leaders d'opinion plaidant pour la pratique de la supervision ont été similaires en Amérique latine, en Asie et dans le reste du monde, à l'exclusion de l'Europe, en particulier du Royaume-Uni et de la France.

Actuellement, il y a environ 100 superviseurs formés dans la région, originaires d'Argentine, d'Uruguay, du Chili, du Brésil, du Pérou, de Colombie, du Guatemala, du Venezuela, du Mexique, de Porto Rico et de la République dominicaine.

Le premier livre sur la supervision du coaching (Goldvarg, 2017) en espagnol s'articule selon le Référentiel EMCC de Compétences de Supervision et les théories et modèles développés à l'origine au Royaume-Uni ; c'est le fondement de la certification que j'enseigne depuis sept ans.

Elena Espinal, MCC et Adriana Rodriguez, MCC au Mexique ont développé un projet de recherche explorant comment l'offre de supervision pendant la formation de coaching a fait une différence en comparant des groupes de stagiaires en coaching ayant ou non reçu de la supervision. Ils ont pu constater que ceux qui ont reçu une supervision ont démontré un plus grand niveau de confiance et une performance plus élevée. Ils préconisent d'offrir une supervision au cours des formations de coaching, ce qui n'est pas encore développé partout dans du monde.