

Référentiel de compétences du coaching individuel (version décembre 2006)

Notre philosophie du référentiel de compétences

Ce référentiel a été construit dans la perspective du coaching individuel tel que défini par la Société Française de Coaching.

La pratique professionnelle du coaching individuel suppose la mise en dynamique, en synergie de différentes compétences. Le référentiel de compétences de la pratique du coaching qui est présenté ici, met en évidence les principales activités déployées –sans être exhaustives et exclusives - par le coach ainsi que les compétences qui y sont associées. Les compétences citées ne sont pas « un catalogue » exhaustif ou une « check list » parce qu'elles n'ont d'existence et de sens, que les unes par rapport aux autres, et, dans leur dynamique.

Dans cette perspective, la capacité professionnelle à la pratique du coaching ne s'obtient pas par l'addition des compétences, ou encore par une mise en conformité des compétences une à une, de la part du coach.

Pour la Société Française de Coaching, **le cœur de métier du coach est une résultante singulière, liée au style particulier du coach dans l'exercice et le déploiement de l'ensemble de ses compétences**, et ce, dans une situation donnée et « en intelligence de situation ».

Ce référentiel n'est alors pas conçu comme un outil de « mesure » des compétences prises isolément les unes des autres mais comme un support permettant d'approcher la complexité de la pratique, d'appréhender les interactions et interdépendances des savoirs, des compétences mobilisés chez le coach et cela en lien avec son identité professionnelle propre.

Le sens de ce référentiel

L'enjeu de ce référentiel est de dessiner les contours de cette pratique singulière, de fixer une série de repères importants quant aux activités et compétences à mobiliser dans la pratique du coaching individuel. Il s'agit également de construire les bases nécessaires à la professionnalisation du coach. Ce référentiel n'a pas vocation à être un document définitif, il est à appréhender comme un système vivant et ouvert qui évoluera. Il est une première étape significative datée à décembre 2006.

Conception et réalisation du référentiel

La SFCoach a pris la décision de mener une réflexion approfondie sur les compétences mobilisées dans la pratique du coaching, en lien avec la

démarche de refondation dans laquelle la Société Française de Coaching s'était engagée plaçant la professionnalisation au cœur de la « nouvelle » SFCoach.

Le Comité d'Accréditation et de Déontologie (C.A.D) de la SFCoach a développé et mené ce projet de référentiel de compétences du coaching.

Pour conduire la démarche, la SFCoach a missionné un « tiers » spécialiste, Michel VIAL – Maître de Conférence - habilité à diriger des recherches (HDR) à l'Université de Provence.

Pour élaborer le référentiel, la démarche mise en œuvre s'est appuyée sur l'analyse des pratiques professionnelles d'un groupe de dix coachs – membres titulaires de la SFCoach, choisis pour la diversité et la représentativité de leurs pratiques de coaching et qui ont travaillé tout au long de l'année 2005. Ce groupe était constitué de François BIT, Annie COTTET, Bénédicte GAUTIER, Dominique JAILLON, Lazare LASKIER, Véronique MALBRANCKE, Jean Louis SENTIN, Pascale THEOBALD, Héléne VECCHIALI. La coordination des travaux avec le Comité d'Accréditation et de Déontologie a été menée par Philippe BIGOT.

Les travaux de ce groupe ont été mis en perspectives avec de nombreuses interviews de professionnels du coaching, non membres de la SFCoach afin de croiser les données et de s'assurer de la représentativité du référentiel.

Le référentiel de compétences du coaching a été finalisé au terme d'une année de travail.

Présentation du référentiel de compétences

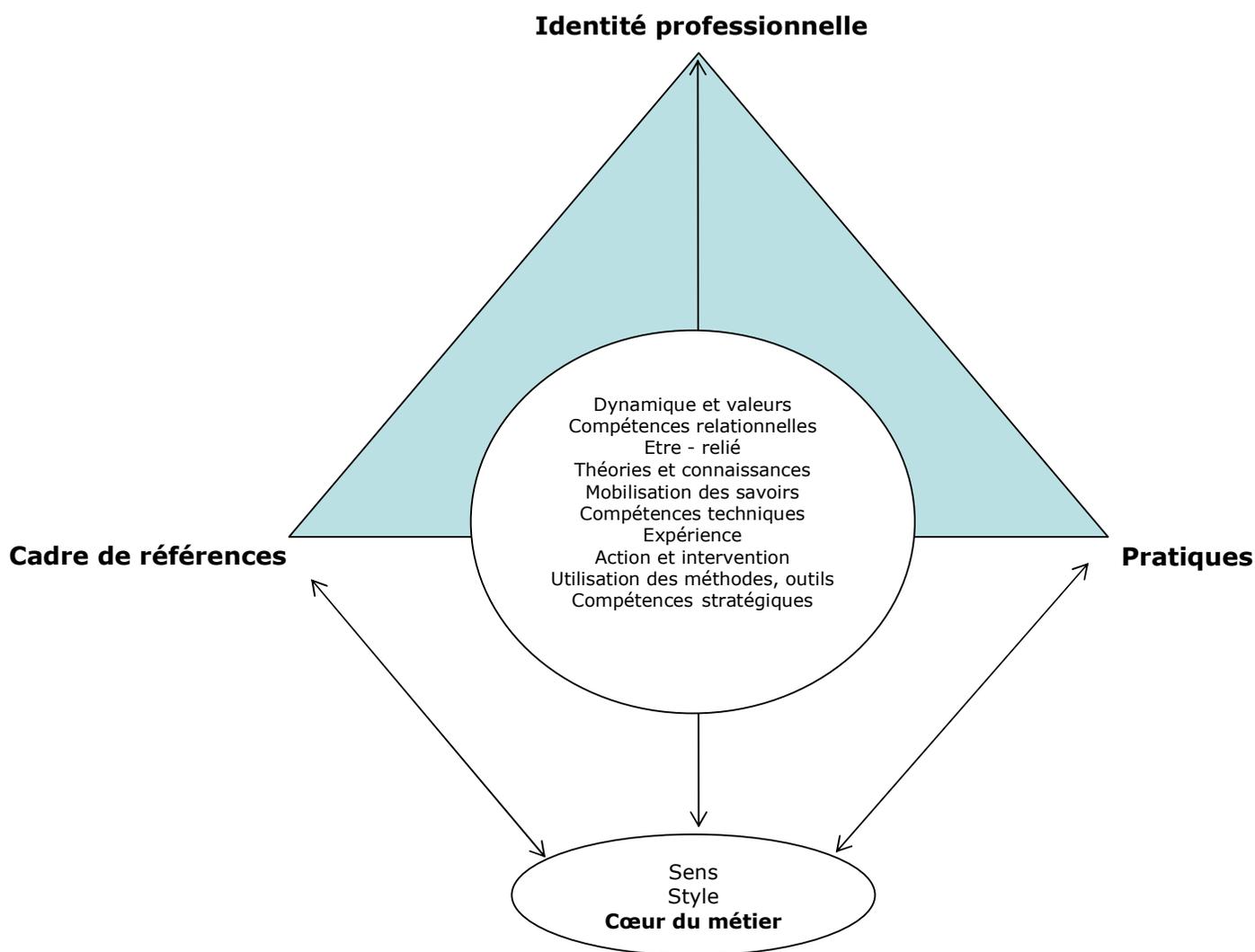
Composantes du référentiel

Le référentiel de compétences est conçu comme un système fondé sur trois pôles en interrelations. Ce système vise à appréhender la pratique effective et singulière d'un coach.

Les **trois pôles** qui composent le système, en dehors de toute hiérarchie entre eux, se définissent par :

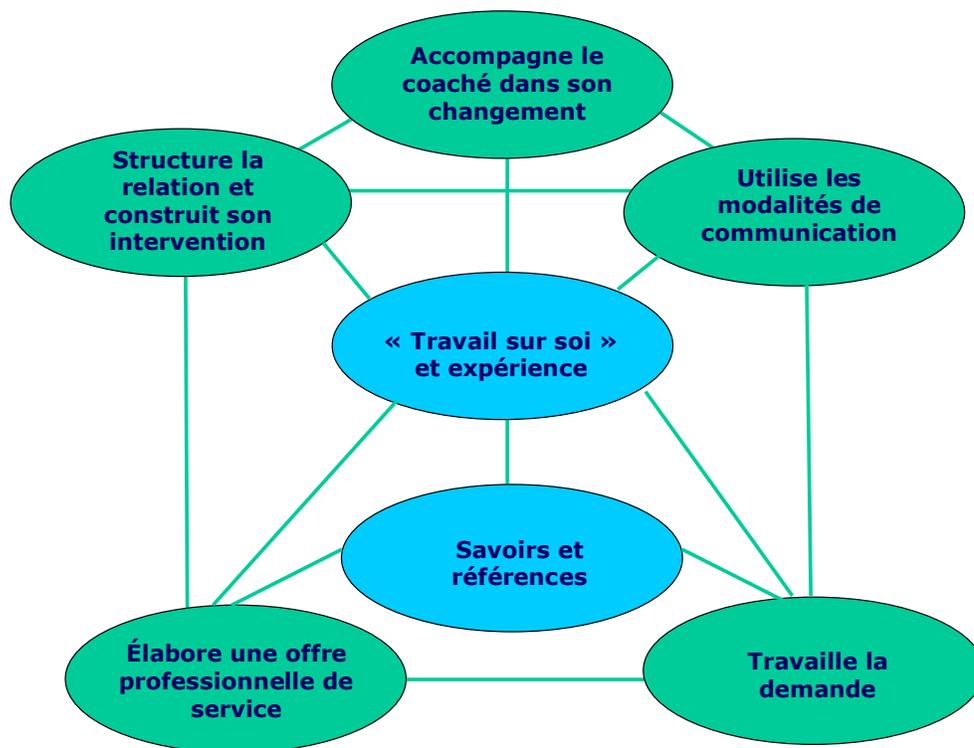
- **l'identité professionnelle** du coach exprimée notamment par les valeurs de la personne du coach, ses convictions, ses qualités d'être dans la relation et ses compétences relationnelles.
- **Le cadre de références** du coach exprimé par l'ensemble des savoirs professionnels et compétences techniques, la culture professionnelle liée au coaching et aux domaines qui s'y rapportent.
- **Les pratiques** professionnelles de coaching exprimées par l'expérience du coach, son action, l'utilisation de méthodes et outils, la mobilisation de compétences stratégiques, des rôles sociaux du coach.

Représentation des trois pôles



Représentation des domaines de compétences du coach

Les trois pôles présentés ci-dessus vont s'exprimer au travers de cinq **domaines d'activité** (en couleur verte) et deux **domaines « acquis et ressources »** (en couleur bleue) pour le coach, chacun de ces domaines recouvre un ensemble de compétences.



Indication de lecture :

Vous trouverez – à la suite – pour chacun des domaines de ce schéma :

- les thèmes et compétences pour chaque domaine
- les attitudes pour chaque domaine

NB :

La qualité de la pratique du coach ne s'obtient pas par la maîtrise de chacune des compétences, et ne peut s'évaluer par la seule mesure de ces compétences. La qualité de la pratique, le professionnalisme du coach dépend des interactions complexes entre les différents domaines et compétences, et de sa façon singulière de les mobiliser.

Présentation des principales compétences pour chacun des domaines

Savoirs et références

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

Compétences	Attitudes
A des connaissances livresques et/ou par expérience sur l'organisation et sur son environnement	<p>Parle depuis un corpus théorique de références qu'il s'est construit et en possède d'autres autour.</p> <p>Croise plusieurs approches théoriques.</p> <p>Utilise ses savoirs, pas forcément de façon directe, les met en scène.</p> <p>Exerce sa fonction critique et sait de quoi il parle.</p> <p>Fait évoluer en permanence ses références, ses savoirs.</p>
Est au courant des évolutions de l'organisation (veille et anticipation)	
Comprend les systèmes dans lesquels le coaché évolue (culture, croyances, structures mentales et sociales des différents acteurs)	
Evalue l'impact de l'environnement sur les comportements de la personne	
Ses connaissances sont reliées à des approches théoriques pour conceptualiser l'individu, le groupe, l'organisation, l'institution et le social, et leurs liens	
Distingue théories, modèles et outils et les articule	
Resitue les modèles et les outils en perspective avec les théories dans lesquelles ils ont été formalisés	
Utilise un outil quand il est au clair avec la théorie dont il est issu	
Connaît et travaille le coaching, s'informe en permanence, lit les publications ayant trait au coaching	

Elabore une offre professionnelle de service

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

Compétences	Attitudes
<p>Construit une offre de service professionnelle et vendable</p>	<p>Varie les ressources utilisées. Facilite l'expérimentation de comportements nouveaux, la production de changements.</p> <p>Accepte et préserve l'autonomie de l'autre.</p> <p>Est vigilant sur la qualité des interactions et exigeant sur les engagements pris. Est comptable d'une ambition pour l'autre, a confiance dans ses possibles.</p> <p>Travaille les contradictions pour les assumer et est vigilant sur les dérives possibles.</p> <p>Tient compte de ses représentations, préjugés</p> <p>Attitude de compréhension, reste centré sur le coaché : bienveillance, empathie, juste distance, re-centration en fonction de l'avancée du coaché.</p>
<p>Assure des démarches de prospection A des documents écrits A un réseau de relations</p>	
<p>Exerce effectivement des interventions de coaching</p>	
<p>Fait de la pédagogie sur le métier : explique ce qu'est le coaching</p>	
<p>Travaille sa relation à l'organisation</p>	
<p>A conscience de l'écart ou de l'accord entre ses valeurs, sa culture et celles de l'organisation</p>	
<p>Elucide pour soi d'abord, les éventuelles contradictions entre ses valeurs et les nécessités économiques</p>	
<p>Travaille la relation aux commanditaires : rencontre le DRH, le patron : fait des médiations</p>	
<p>Prend en compte le système dans lequel le coaché exerce son activité et les « jeux » dans lesquels il est pris</p>	
<p>Fait une proposition, présente la prestation</p>	
<p>Travaille la demande de coaching</p>	
<p>Compétences</p>	
<p>Vérifie la pertinence de la prescription de coaching à la personne : s'interroge pour savoir si cette relation de coaching est appropriée à cette personne, à ce moment-là</p>	
<p>Se demande si la personne est volontaire</p>	
<p>Interroge sur la genèse de l'intervention, comment la personne est venue là</p>	
<p>Traite si nécessaire le refus de l'intervention</p>	
<p>Formalise la contractualisation</p>	
<p>Etablit un contrat tripartite et/ou un contrat avec le commanditaire et/ou avec le coaché</p>	

Structure la relation et construit son intervention

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

Compétences	Attitudes
Structure la relation :	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 20px; margin: 10px;"> <p data-bbox="971 625 1295 751">Vit l'exigence esthétique du coaching : le beau est efficace. A le goût du « bel ouvrage ».</p> <p data-bbox="971 930 1260 1020">Travaille ses pratiques et sa posture en supervision</p> <p data-bbox="971 1199 1260 1262">S'appuie sur l'exercice d'une déontologie.</p> </div>
Entre en relation avec la personne, reconnaît (et non pas partage) son système de valeurs, crée le lien, le « être-avec » accueille, fait alliance	
Propose un cadre, un espace d'élaboration et en est le garant (choix du lieu, de la durée de l'intervention, de la durée des séances, du tarif, du rythme des séances)	
Contractualise son intervention avec le coaché : établit des règles du fonctionnement des séances	
Pose des buts et crée les conditions pour que le coaché trouve son objectif	
Favorise l'autoévaluation de la progression et l'identification des résultats	
Favorise la séparation	
Construit son intervention :	
Propose un dispositif réglable et le fait évoluer	
Prend en compte l'histoire du coaché	
Apprécie la dynamique du coaché	
Fait des hypothèses sur les ressources et les freins dans la problématique du coaché	
Soutien la progression du coaché	
Aide à élaborer des scénarii possibles d'évolution	
Aide à faire une transition : nomme et valorise les changements	
Evalue sa pratique :	
Se questionne sur ses compétences et sur le sens de ce qu'il fait, pendant l'action et aussi en supervision	
Se pose la question de ce qu'il apprend à faire, dire et penser. Se prend comme objet d'apprentissage. Identifie ses savoirs d'expérience. Se situe dans un processus continu de professionnalisation. S'auto évalue.	

Utilise les modalités de la communication

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

Compétences	Attitudes
<p>Utilise les modalités de communication : Pose des questions, questionne, fait que le coaché se questionne Ecoute ce qui s'exprime et ce qui est latent Informe sur ses références Décode les divers niveaux de lectures dans ce qui est communiqué (est dans les règles et parle des règles) Entend les jeux de langage, les métaphores et autres doubles sens Fait des retours, des feed back Peut faire des apports d'informations théoriques et/ou de méthode, en support du travail du coaché Affronte et confronte, s'il le faut</p>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 20px; margin: 10px;"> <p>Vit l'exigence esthétique du coaching : le beau est efficace. A le goût du « bel ouvrage ».</p> <p>Travaille ses pratiques et sa posture en supervision</p> <p>S'appuie sur l'exercice d'une déontologie.</p> </div>
<p>Accompagne le coaché dans son changement</p>	
<p style="text-align: center;">Compétences</p>	
<p>Accompagne le coaché dans son changement :</p>	
<p>Observe le coaché et son interrogation</p>	
<p>Prend du recul</p>	
<p>Accepte les limites du coaché</p>	
<p>Est conscient de son potentiel d'influence sur le coaché</p>	
<p>Se met au service de la conscientisation du coaché</p>	
<p>Problématise et fait problématiser, ne se contente pas de la démarche de résolution de problèmes</p>	
<p>Nomme ce qui se fait</p>	
<p>Regarde un dérangement, un imprévu, une perturbation comme un analyseur de la situation</p>	
<p>Repère les projections réciproques, les effets de miroir</p>	
<p>Se situe parce qu'il connaît les limites entre thérapie, formation, conseil et coaching¹.</p>	
<p>Reconnaît les effets thérapeutiques, les effets d'apprentissage et les effets de contrôle, de son intervention, chez le coaché</p>	
<p>Utilise l'arrêt éventuel au cours de l'intervention pour le rendre signifiant</p>	
<p></p>	
<p>Travaille les interactions entre l'intervention et l'environnement du coaché :</p>	
<p>Fait travailler les relations à l'organisation</p>	
<p>Fait rétablir les liens d'appartenance</p>	
<p>Evalue les risques du coaché par rapport au système</p>	
<p>Organise la ou les restitutions de l'intervention</p>	

« Travail sur soi » et expériences

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

Compétences	Attitudes
A l'expérience	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 25px; padding: 20px; width: 80%; margin: auto;"> <p>Accepte ses limites et fait avec, tout en y travaillant</p> <p>Accepte les contraintes et les travaille comme des opportunités.</p> <p>Travaille son désir d'emprise, d'influence, de contrôle sur l'autre.</p> <p>A un questionnement éthique.</p> <p>Est créatif et sait prendre des risques.</p> </div>
D'un travail thérapeutique mené à terme	
Ou d'un travail de développement personnel conséquent	
De mutations professionnelles	
De la relation hiérarchique	
De la culture d'entreprise	
Du travail avec l'intuition et le ressenti	
De l'ouverture, de la vigilance, contre tout sectarisme, tout dogmatisme	
Du détachement, de la réflexivité, du « double fond », de la lecture simultanée à plusieurs niveaux, de la dissociation (être absent et présent pour évaluer les interactions)	
Du questionnement critique sur soi	
De la supervision (est supervisé)	
A conscience	
Des processus de transformation, de changement, et de deuil	
D'apprendre de l'autre sur soi	
De la préservation de son énergie et de sa santé	
Du champ de références qu'il privilégie en ce moment	
N'est pas dupe de soi	
Continue à élucider son rapport au pouvoir	
Continue à éclaircir son rapport à l'argent	
Travaille sa problématique personnelle	
Accepte la confusion passagère	
Accepte de ne pas comprendre	
Assume ses peurs et accepte d'avoir peur	
Donne leur place aux émotions, les accueille, les nomme et facilite leur explicitation	
Sait pourquoi il est coach	
Travaille à faire reconnaître sa légitimité, par ses pairs et dans le coaching, et ne se contente pas d'une légitimité obtenue par une certification	
Se reconnaît comme coach	
Travaille son rapport à la Loi.	

Le « cœur de métier », le style du coach dépendent de la façon singulière qu'aura le coach professionnel de mobiliser ses compétences et d'articuler ces trois pôles.

Société Française de Coaching – décembre 2006.