

Coaching et Professionnalisation

Synthèse de la journée Nationale ICF France en partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines). Lyon le 14 septembre 2015



En synthèse, richesse des rencontres et puissance des échanges furent les leitmotifs de cette journée nationale de la professionnalisation ICF.

Un succès incontestable tant par le nombre et la diversité géographique des présents que par la qualité des interventions et l'enthousiasme des participants !

Ce sont d'ailleurs ces derniers qui, par leur implication dans la prise de notes, nous offrent cette mosaïque de comptes rendus des ateliers. Ce riche document n'a pas pour vocation d'être exhaustif ni même objectif ; il est du point de vue de ses auteurs la synthèse du nectar puisé à la source des ateliers qu'ils ont choisi de suivre.

Nous remercions tous ceux qui ont permis à cette journée d'être vécue et de rester dans les mémoires : les participants, les intervenants, les membres du Comité Professionnalisation, les membres du Conseil d'Administration, l'équipe de l'ANDRH, les Présidentes régionale et nationale et enfin et surtout ceux qui ont conçu et organisé cette journée avec professionnalisme et engagement. Ils nous ont démontré la force d'un travail associatif et collaboratif au service d'une cause partagée.

Un grand merci donc à Franck BAUDOIN, Didier BOUVET, Michèle CANELLAS, Sabine DELEMER, Gérard DESMAISON, Audrey GAUTHIER, Anne KERBART-LETARD, Sabine LANOË, Marie PALARD, Daniel POLY et Véronique ROSTAS.

[Ne manquez pas l'édition 2016 de notre journée professionnalisation qui se déroulera à l'automne en région Provence – Alpes Côte d'Azur !](#)

Bonne lecture,

Marie-Laurence HILLER
Membre du Conseil d'Administration ICF France
Professionnalisation et déontologie

Le métier est un ministère mystérieux, équivalent d'un projet de vie :
«Que faisons-nous de notre vie ?»

Faire du métier une notion plus importante que l'emploi ou le travail.

Création de valeurs : Ce qui va donner de la force de vie... Métier à la conjonction d'un univers qui considère la valeur au sens minimum comme valeur monétaire, «Value for money» et de la valeur au sens éthique, force de vie.

Et quand la valeur ajoutée monétaire est destructrice de force de vie, il y a perte de valeur versus bénéfice...

Professare, on ne peut professer que si on est habité par ce que l'on professe. Donc profession, comme métier ou vocation...

Accompagner versus conduite et pilotage du changement. Importance des mots car habitat de l'émotionnel. Par exemple, explorer le ressenti des différentes personnes d'un groupe autour d'un mot en plaçant dans différents coins les personnes selon si elles se sentent bien ou mal versus le mot. Et les faire s'exprimer pour que chacun comprenne l'autre. Et voir ce qui fait consensus, ce qui fait débat, ce qui fait désaccord.

Notes concernant la table ronde co-animée par :

Daniel POLY – Coach Certifié PCC, Antenne Rhône-Alpes Auvergne

Pascal CASTEL - Membre du bureau ANDRH Rhône, Deputy General Manager de Sumitomo

La prestation de coaching en entreprise, comment définir le besoin et choisir son coach ?

Intervenants :

Isabelle DESTIVAL – Ministère du développement durable – Responsable du coaching Déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial

Laurent FEBVAY-CHOFFEL – Change Manager – Direction Technique et performance SUEZ ENVIRONMENT

Valérie PERIER - HR Development Expert - Change Manager – BAYER

Pierre DOMEJEAN – Directeur de la formation, Coach interne, ARGEL, Groupe EVEN

Comment se garantir de la qualité d'une prestation de coaching ?

- **Isabelle** : Analyse de la demande et dispositif à mettre en place, professionnalisme des intervenants, évaluation par le bénéficiaire et le retour de la structure.
- **Valérie** : Référencement de coachs internes
- Les critères pris en compte : déontologie, évaluation de la compétence des coachs, évalue aussi les relations entre le coach et l'institution ; organise des réunions annuelles pour faire ces échanges.
- **Laurent** : Besoin de coaching collectif pour accompagner un vaste programme industriel.
- **Pierre** : Difficile de garantir une qualité de service

Qu'est-ce qu'apporte le coaching ?

- **Valérie** : Question difficile. Partir de la question de la stratégie de l'entreprise. Notre capacité à accompagner le changement (individuellement et collectivement) fera la différence.
- **Laurent** : le partage des objectifs, accompagnement / communication - Accompagner les peurs.

Comment, en quoi le coaching permet de faire un saut qualitatif qui contribue à «Bien vivre», diffuser un esprit différent...

Pierre : Répondre au comment. La formation n'est pas suffisante ; comment faire émerger les options, les solutions auxquelles l'individu n'a pas réfléchi ; rendre les gens plus légers et déplier le plus possible leurs talents : encore plus de plaisir

- **Isabelle** : Aider les gens à faire leur choix ; le développement du collectif. Renouveler la joie / énergie.
- **Laurent** : Analyse du ROI postérieur à un accompagnement collectif ; remobilisation des talents
- **Pierre** : Attention à la nature de la demande : savoir refuser du coaching, des deux côtés
- **Valérie** : Nourrir le top management. Une journée annuelle coach internes / externes : qu'est-ce que vous avez observé dans notre structure ? Ne pas chercher à convaincre les réticents au coaching ; rentrer dans un autre type de dialogue ; prendre les organisations là où elles en sont.

Qu'est-ce que n'apporte pas le coaching ?

Il y a encore des entreprises qui n'ont pas besoin de coaching car toutes ne sont pas en situation de générer de la souffrance. Le coaching peut aussi permettre de rentrer dans des cercles vertueux, anticipateurs, innovation et co-création.

Comment mobiliser les managers ?

L'analyse : Besoin / Demande : à faire en tripartite. Au début, en milieu et en conclusion. Pour le coaching collectif, c'est encore plus nécessaire. Beaucoup d'évolution : hier, c'était très curatif ; moins vrai aujourd'hui.

Notes concernant l'atelier co-animé par :

Christine MEDAKSIAN, Directrice des Ressources Humaines – LAFARGE à Lyon

Benoît DUCOURAU, Coach Professionnel

Michèle CANELLAS, Coach Professionnel Certifiée PCC

Quelle place du manager dans le processus de coaching ?

Une vingtaine d'inscrits réparti en 3 groupes :

1. Coaching individuel pour un manager
2. Coaching collectif pour l'équipe du manager
3. Les deux situations vues par un DRH

Répondre à ces trois questions :

Groupe 1 et 2 :

- Qu'est-ce que j'ai à perdre ?
- Qu'est-ce que j'ai à gagner ?
- Quels sont les points de vigilance ?

Groupe 3 :

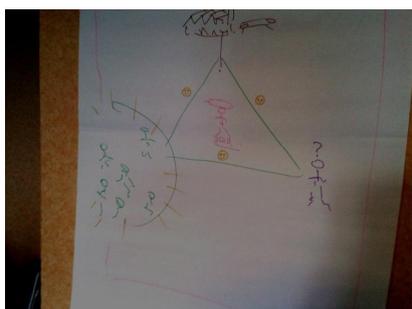
- Quel est mon rôle en tant que DRH ?
- Quels sont mes enjeux ?
- Jusqu'où j'interviens ? Quelles sont mes limites ?

Travail du groupe 3 :

- Chacun produit ses idées sur des post-it et les colle sur une feuille de paper board pour chaque question
- Échange entre les participants
- Création d'un dessin en commun

Feed-back groupal : les résultats ont été expliqués aux deux autres groupes avec échanges. Les supports ont été ramassés par les organisateurs de l'atelier.

Synthèse des 3 groupes : produire un dessin représentant la place du manager ou du DRH dans le processus du coaching



Notes concernant l'atelier animé par **Martine VOLLE**, Coach Certifiée MCC – Dirigeante de Present Consulting Paris et Aix-En-Provence

L'éthique et la déontologie du Coach et du DRH

Environnement et attentes des participants :

- Coach interne : comment gérer un conflit d'intérêts par rapport à la demande, comment poser le cadre quand on est dans l'entreprise ?
- Coach externe : différences d'interprétation entre ce qui a été posé pendant l'accord initial et ce qui est entendu par l'entreprise, comment gérer une demande délicate tout en préservant la relation commerciale ?
- Comment se positionner quand on est membre de plusieurs communautés ?
- Quels sont les besoins des coachs en matière de prévention, information ?

Éthique et déontologie :

Déontologie : Ensemble de règles de conduite sur lesquelles des êtres humains se sont mis d'accord pour se donner des repères et qu'ils ont formalisées par écrit.

Éthique : Résultante d'un débat, d'un examen, d'une confrontation avec des pairs quand on est dans l'impasse.

Cette distinction permet de comprendre qu'il peut exister différents cadres de référence (codes de déontologie) et de réfléchir à sa propre éthique. S'appuyer sur le code déontologique permet au coaché de sortir de l'envahissement émotionnel et de prendre du recul.

Témoignage : Avoir refusé un contrat pour des raisons éthiques a été difficile sur le moment mais s'est avéré libérateur et fondateur sur le plan personnel pour l'identité du coaché.

Sources et recherches :

Pauline FATIEN a fait une enquête auprès de 27 coachs (SFCoach et ICF)

1. Faire face à des modifications de paramètres du contrat,
 - idéal = maintien du cadre,
 - dérive « contorsionniste » qui fait le roseau
2. Gestion d'informations confidentielles,
 - idéal = loyauté,
 - dérive « le traître » (sauf en cas de mise en danger)
3. Sortir de ses valeurs,
 - idéal = alignement personnel,
 - dérive « le dénonciateur » qui pactise avec le diable

4. Jouer un rôle qui n'est pas le sien,
 - idéal = cohérence/alignement,
 - dérive «la marionnette, le guignol»
5. Être tenté de prendre le parti du client,
 - idéal = neutralité,
 - dérive «le Zorro»

«Le coaching dans les organisations» Pauline Fatien
 pauline.fatien@gmail.com, et conférence visible sur AFFAP.org

«Cahiers de la déontologie ICF» rédigés par le groupe de travail animé par Joceline HAMON.
 déontologie@coachfederation.fr : Commission Déontologie ICF France

Retour des participants :

- Sujet passionnant, repartent avec des questions et des envies d'approfondir
- Des paroles fortes ont été posées notamment sur l'acte fondateur sur le plan identitaire de poser son espace éthique
- Interrogation sur le fait que nous soyons aussi peu nombreux sur cet atelier
- Pas de mot de la fin : l'éthique doit toujours rester un sujet ouvert, place à la créativité
- Quel espace collectif pour la mise en débat de ce sujet => journée d'études ?
- Quid de l'espace de liberté du coach interne ? Éthique = expression ultime de sa liberté
- Fierté de ce que nous faisons au sein de l'ICF, travail essentiel dans l'ombre du Comité déontologie
- Nous sommes tous ambassadeurs de ce sujet : être habités et faire circuler l'information

Notes concernant l'atelier animé par **Danielle DARMOUNI**, Coach Certifiée MCC, Dirigeante International Mozaik

Le coaching : pour quoi faire et pour quelles transformations

Danièle reformule l'intention de cet atelier :

«Dans notre façon de nous présenter à nos futurs clients, que proposons-nous ?
 Si les compétences et les résultats s'appliquent aux différents métiers, nous, coachs, quel est le sens qu'on apporte ? L'enjeu se situe davantage au niveau de la transformation en profondeur plutôt que sur le plan du changement, le pain quotidien des organisations.
 Notre métier est au-delà de l'amélioration des compétences : co-création de sens.

Quelle transformation accompagnons-nous ?

Quelle «lueur dans les yeux» pouvons-nous faire émerger ?
 Danièle prend pour exemple la problématique des personnes qui ne sont plus en accord ou en décalage avec l'organisation, qui n'ont plus le «cœur à l'ouvrage» et qui expriment le désir de partir. Que peuvent-elles faire évoluer dans leur manière de fonctionner avant leur départ pour ne pas l'emporter dans le futur/leur organisation de demain ? Comment les accompagner ?

Le développement professionnel : comment accompagner les personnes en transition / rupture / reconversion des seniors ; redonner du sens à des personnes qui sont en période de remise en question => la transformation, c'est aussi refaire un choix qui part de son cœur et qui est choisi.

L'accompagnement des personnes, **une opportunité de changement des organisations** ?
 Comment faire pour donner une contribution plus large ? Décalage d'énergie.

Danièle présente trois axes de transformation articulés autour de Tête/Cœur/Corps

- Transformer au niveau de la Tête : impacte la perception, la construction du monde (conception qu'on prend pour la réalité). Il s'agit d'élargir la vision, de «nettoyer la tête», d'ouvrir le champ de la conscience, de suspendre le jugement.

Ainsi, prendre du recul avant un départ d'une organisation conduit à prendre la décision de partir avec discernement.

- **Transformer au niveau des émotions** : Une fois que la pensée est plus claire, réécouter ce que nous dit notre cœur ? Ressentir les émotions (*qui ne sont pas toutes permises*) : peur, colère et joie en particulier. Comment sortir de relations destructrices et s'ouvrir à des relations qui nourrissent le cœur ?

- **Transformer au niveau du corps, au niveau de l'action** :

C'est apprendre à apprendre à agir autrement en situation professionnelle.

Une fois l'esprit plus ouvert, après avoir pris plus de recul comment aller vers d'autres approches que celles d'avant ? (*Le monde change et l'on ne peut plus continuer à faire son métier comme avant*)

Pour Danièle, la transformation majeure au niveau de l'être se traduit par :

«*J'arrête de tout contrôler, j'accueille ce que la vie m'amène, je laisse la Vie me traverser pour créer*»

Cette transformation va à l'encontre de la formation d'egos narcissiques.

Synthèse des explorations en trois petits groupes :

Comment pouvons-nous accompagner cette transformation sur chacun de ces trois axes ?

Accompagner au niveau de la TÊTE :

- . Donner du sens
- . Dans quel état est l'esprit ?
- . Être à l'écoute de son esprit ?
- . Être agitateur du mental : apprendre à faire bouger les électrons (agitateur de neurones) pour permettre d'arrêter de penser en rond
- . Oser confronter, challenger (*nota : un dirigeant n'est jamais confronté*)

Accompagner au niveau du CŒUR, des émotions :

- . Accueillir les émotions avec bienveillance
- . Aider le client à reprendre contact avec ses sensations, ses ressentis corporels, «Ce qui se passe en lui» pour se connecter à ses émotions : *l'émotion commençant par le corps*
- . Accompagner la verbalisation, la formulation, amener le client à nommer ses émotions, à mettre des mots : «*donner la parole à l'émotion lui permet d'émerger, lui donne le droit de vivre*»
- . Être attentif en tant que coach à ses propres émotions avant de démarrer la séance : se recentrer, se reconnecter à soi pour se mettre en écoute, en neutralité...
- . Reconnaître ses propres émotions et pouvoir exprimer au besoin son propre ressenti, en position basse
- . Faciliter la synchronisation, en début de séance par un temps de silence - respiration : effet d'apaisement et de fluidité.

Accompagner les émotions, c'est aussi «rire ensemble»

Accompagner au niveau de l'ACTION : quelle action de transformation ?

Accompagner les personnes pour qu'elles passent à l'action en conscience ? Décider. Favoriser la création. Oser / S'autoriser. Accompagner à faire des choses nouvelles.

Notes concernant l'atelier co-animé par **Véronique ROSTAS**, Coach Certifiée ACC, Dirigeante de Polaris Consultant et **Sabine LANOE**, Coach professionnelle, Membre actif ICF France

Acheter ou vendre le coaching

Explorer ce qui se joue réellement dans l'acte d'achat d'un coaching

Tous les participants à l'atelier sont des coachs (c'est-à-dire pas de prescripteurs ou acheteurs de coaching).

L'un des participants partage une situation réelle de «vente» d'un coaching à un DG et les autres participants en font ressortir les éléments clefs :

- le coach a été en écoute active et a parlé avec sincérité de son métier en lien avec la problématique du prospect
- il connaissait la personne (un plus) et a su le mettre en confiance
- il a su susciter envie/curiosité
- il a proposé une séance d'essai (qui a ensuite donné lieu à un contrat de coaching)

Séparation en deux sous-groupes : à partir d'expériences réussies, faire ressortir les points d'appui pour «vendre» le coaching et les points de vigilance.

Récolte des sous-ateliers

L'achat/vente lors de l'entretien préliminaire

- ne pas «vendre» un coaching après un entretien n'est pas forcément un échec, car c'est un choix partagé
- le RV découvert peut être l'occasion de faire «goûter» au coaching
- avoir une posture d'écoute active, ne pas chercher à convaincre
- manifester de la considération pour le client et le rassurer sur l'expérience et la compétence du coach
- agir avec éthique (attention à la manipulation)
- mettre en avant expérience et compétence
- redonner la main au client à l'issue de l'entretien : c'est lui qui décide, on ne force pas la main
- quand le futur coaché rencontre plusieurs coachs, mieux vaut être le dernier (constat empirique d'un coach participant)

Témoignage d'un participant en tant que coaché : *«J'ai choisi le coach qui était le plus synchronisé, dans une posture d'écoute et de parité, je n'ai pas retenu celui qui cherchait à me convaincre»*

Le marketing et la prospection, en amont

- une carte de visite, un site ne suffisent pas
- important de connaître ses «zones de talents», ses clients idéaux
- il y a des stratégies marketing complémentaires pour le coach : «pousser» (se faire connaître, être pro-actif) et «tirer» (laisser venir les clients). C'est une danse entre les deux.

Exemples de pratiques :

- recours à des prestataires de téléprospection,
- construire un réseau de prescripteurs et entrer dans des réseaux existants (ex : BNI)
- proposer des ateliers, des conférences (en bénévole)
- se faire connaître via des associations (par ex. associations de recherche d'emploi)
- sur le net : référencement du site web, profil ICF, profil LinkedIn à jour
- recommandations/témoignages client (sur le site ou sur LinkedIn)
- demander des contacts aux clients à la fin du coaching
- faire apparaître les logos des entreprises clientes
- à l'issue d'un entretien, demander «quand est-ce que je vous rappelle ?»
- prospecter entre pairs

Conclusion :

Une danse entre «vendre et se faire acheter», entre «pousser et tirer»

Avec le prescripteur ou l'entreprise, on est plus dans la «vente»

Avec le futur coaché, on est plus dans «l'achat»

- Nous avons généralement plus réfléchi à comment on vend plutôt que comment on fait acheter
- Il est important de faciliter l'expérimentation d'une séance de coaching pour des clients qui en sont encore souvent au stade de la découverte
- Il faut pouvoir rassurer avec des méthodes et des outils identifiés et expérimentés

Notes concernant l'atelier co-animé par **Pierre DOMEJEAN**, Coach Certifié PCC et Coach interne groupe EVEN et **Didier BOUVET**, Coach Certifié PCC, Coordonnateur du Comité Professionnalisation ICF France

Le coaching, quel retour sur investissement ?

1. **Liste des questions sur le ROI (Return On Investment) en coaching.** Idées sur post-it, partagées et regroupées en quatre grandes questions :

- De quoi parle-t-on ?
- ROI : Pour quoi, pour qui, pourquoi ?
- Dimension du temps : ROI à quelle échéance ?
- Comment mesurer / évaluer le ROI ?

2. Chacun de ces thèmes a été abordé sous les deux aspects : **celui du point de vue du coach et celui du point de vue de l'organisation**, sur des flipcharts (photos prises par les animateurs).

3. Exemple d'idées posées

<i>Point de vue coach</i>	<i>Point de vue organisation</i>
De quoi parle-t-on ?	
Effets collatéraux ? Bénéfices, pertes ? Arguments de vente ?	Garantie sur l'investissement ? Productivité + importante que l'objectif du coaching
Pour quoi ? Pour qui ? Pourquoi un ROI ?	
Sécuriser le client, fiabiliser le processus Crédibiliser, pérenniser le métier Mesurer l'évolution du client	Justifier la dépense, choix du coach Aide à la décision
Les bénéfices dans le temps	
Recommandation, fidélisation client Confiance, assurance, notoriété	Améliorer les indicateurs sociaux Augmenter l'engagement du coaché

4. Débriefing en plénière

Doit-on être dans une logique comptable, mathématique ?

- ⇒ Une étude américaine rapporte que le coaching rapporte en moyenne 6 fois les sommes investies. Ce retour pourrait intéresser des clients qui aujourd'hui n'achètent pas de coaching.

Ou bien parler plutôt d'«atteinte d'objectifs» que de ROI ?

- ⇒ Dans ce sens, il est nécessaire de demander au manager quels sont ses indicateurs à lui. Si le client demande combien / comment il va gagner au travers un coaching, lui demander ce que l'atteinte de ses objectifs va rapporter à l'entreprise ; lui retourner la question.

La question est souvent posée en amont d'une décision d'achat.

Il est essentiel de s'appuyer sur des cas concrets et de pouvoir donner des exemples de coachings réalisés avec les résultats obtenus. Ces résultats peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

Oser questionner le manager sur ses intentions : il n'y aura pas de résultat s'il n'y a pas au départ d'intention.

Bien négocier les moyens d'atteindre les objectifs et l'engagement des acteurs.

Le bilan intermédiaire tripartite peut aider à affiner si nécessaire.

<http://businesscoaching.co.uk/purple-rules-full-webinar-roi>

Notes concernant l'atelier animé par **Alain CARDON**, Coach Certifié MCC, Formateur et Superviseur de coachs systémiques au sein de Metasysteme Coaching

Le contrat et la clarification de la demande en coaching

Alain demande à chacun des participants :

Dessinez un triangle et posez les trois personnages : Coach, Coaché (cible) et Prescripteur (Entreprise). Celui que vous avez placé en haut est celui à qui vous avez tendance à donner le pouvoir. Fanita English a travaillé sur le contrat triangulaire (AT)

A - 3 relations aveugles dans ce contrat triangulaire, le Coach n'a pas toujours toutes les informations du contexte :

1. **Fantasme de collusion** : prescripteur et client s'entendent pour inconsciemment cacher ce qui pose problème. Les systèmes demandent souvent ce s'ils font déjà trop car ils n'ont aucune idée de ce qui leur manque.
2. **Fantasme patronal** : la cible imagine une relation proche entre Prescripteur et Coach
3. **Fantasme subversif** entre le Coach et le Coaché (le prescripteur voudrait savoir ce qui se passe dans la relation de coaching)

B - Qui est le client ?

Le prescripteur ne paye pas c'est le système / l'institution qui paye. Le client, c'est donc l'organisation.

Si on s'adresse au système où se positionne-t-on ? Le Coach doit se positionner des deux côtés.

Dans les Systèmes, il est traité comme il traite...

Rencontre avec le X+1 : explorer ce qui se passe dans l'équipe de X+1 et des collatéraux pour comprendre et challenger en posant des questions de coachs. Poser des questions extérieures au cadre pour permettre de savoir ce que les personnes ne savent pas... Exemple : «qu'avez-vous déjà fait ?»

Le jeu de l'organisation c'est de dire : «c'est le problème de la cible», le jeu du Coach c'est de comprendre le système dans sa globalité. Et d'accompagner chacun dans sa prise de conscience dans le rôle du système. Le problème est souvent posé un cran en dessous de la vraie problématique, le prescripteur a un rôle Politique et parfois se valorise à tracer ce qu'ils ont mis en œuvre.

C - Qui est le décisionnaire ? Z+1

Attention, on risque d'attraper les «virus» des clients : les problèmes deviennent vite aussi les problèmes du Coach (et de son système). Le contrat vient après....

Sortir de l'information : «pourquoi quelqu'un comme vous rencontre quelqu'un comme moi ?»
«Êtes-vous prêts à être challengés ?» Si on fait toujours le même process, on obtient toujours le même résultat (c'est le Process qui compte au niveau systémique)

Attention à la relation de contrat : le seul est le contrat juridique. On ne peut pas tout mettre dans le contrat, il y a des accords tout le temps en coaching : en disant ce qu'on fait et en faisant ce qu'on dit et en validant que c'est bien ce qui a été fait.

L'accompagnement de coaching est un alignement d'accords sur des séances courtes qui combinées font une séquence longue... On apprend à l'autre à développer sa capacité d'alignement dans son environnement. Un contrat est constamment réajustable.

Le coaching, c'est un accompagnement donc un compagnonnage ; on est au même niveau : on s'ajuste constamment l'un avec l'autre. On va aider à regarder le problème autrement.

C'est savoir se mettre sur le terrain de l'autre pour pouvoir entrer en communication. Adresser la parole à l'autre qui s'exprime dans un autre champ est indispensable. Si vous vous adressez à l'autre à partir de votre champ, c'est de la position haute.

C'est intéressant de pouvoir parler à n'importe quel niveau pour pouvoir identifier un champ de convergence qui permet de travailler sur le système.

Notes concernant l'atelier animé par **Maryvonne LORENZEN**, Coach Certifiée MCC, examinatrice pour les certifications de coachs à ICF International

Maryvonne est en charge dans la commission certification du groupe de travail qui a mis en place en 2015 la nouvelle procédure pour la certification PCC d'ICF.

La certification ICF, un gage de qualité et de professionnalisme

2 questions :

- Comment définissez-vous un bon professionnel (et/ou coach)
- Qu'est-ce qui va apporter de la sécurité et de la confiance ?

Ce qui ressort :

- Pour les coachs présents non certifiés et pour le représentant DRH : complexité des informations sur la certification même sur le site ICF France, difficile de rentrer dedans.
- Interrogation : est-ce vraiment un gage de qualité si on fait le parallèle avec les référentiels Qualité existants (Ex. : ISO 9001), qui sont des grosses «usines à gaz» très complexes et lourdes et qui écartent des petits fournisseurs de qualité qui ne peuvent pas rentrer dans ce processus de certification.

Maryvonne présente le Processus de certification ICF et les modifications en cours

Discussion à partir des apports des participants

Maryvonne présente les trois niveaux de certification : ACC, PCC et MCC

Elle reprend le processus de certification en fonction de la formation suivie.

Le processus est plus ou moins long et complexe en fonction de l'accréditation ou non de la formation au coaching.

3 possibilités :

- Formation accréditée ACSTH, (TH pour «Training Hours» ou heures de formation)
- Formation accréditée ACTP, (TP pour «Training Program» ou programme complet)
- Formation non accréditée ou Portfolio

Dans le cas d'une formation accréditée ACTP, le processus de certification est en partie délégué à l'école. Pour chaque niveau de certification, il faut un nombre d'heures de formation théorique minimum et un nombre d'heures de pratique minimum.

- **1^{er} niveau ACC :**

À noter que le **niveau ACC** est obtenu de façon assez automatique à partir du moment où le nombre d'heures est atteint (60 h minimum de formation et 100 h minimum de pratique).

À noter également que les heures de pratiques sont déclaratives et relèvent de la bonne foi des coachs même si ICF demande les coordonnées complètes de chaque client.

Pour ce qui concerne les heures dites «payantes», Maryvonne informe que toute forme de compensation est possible, payant = quelque chose en retour.

- **2^{ème} niveau PCC :**

Pour le **niveau PCC** (Professional Certified Coach), une nouvelle vérification des 11 compétences ICF est mise en place à partir de cette année 2015

Important :

- Les personnes déjà certifiées PCC ne sont pas concernées par le nouveau processus, elles conservent leur certification via le processus précédent
- La certification acquise par les coachs n'est pas définitive. Elle est renouvelable tous les 3 ans. Pour ce faire, ils obtiennent des CCEU (Continuing Coaching Education, CCE) en participant à des formations, ateliers, séminaires... cela s'apparente à une «formation continue».
- Les écoles accréditées doivent elles aussi renouveler leur accréditation ACTP tous les 3 ans (en envoyant régulièrement leur programme de formation à ICF)

Conclusion :

Maryvonne reconnaît humblement que la certification ne garantit pas à elle seule la qualité du professionnalisme d'un coach (des coachs peuvent être très professionnels sans passer par ce processus) mais ICF met tout en place pour y participer, notamment en améliorant en continu le processus de certification (voir PCC en cours).

Le processus de certification est avant tout un processus engageant pour le coach, qui par cette action se remet en cause dans sa pratique et s'engage dans un référentiel de compétences, ainsi que dans un processus de formation continue.

Attention ! La crédibilité des DRH est engagée beaucoup plus que dans le cadre d'une prestation de consultant.

Nota : il semblerait que la qualité des certifications (notamment ACC) soit inégale entre certains pays européens. ICF doit porter une attention particulière à la garantie d'une qualité égale, quel que soit le pays, ce qu'attendent les sociétés multinationales.

Le référentiel des 11 compétences ICF : Une vraie garantie pour le client

L'objectif de cet atelier était de découvrir la logique du référentiel ICF et de discuter de sa pertinence pour garantir un coaching professionnel.

En partant du principe que les RH, qui sont nos principaux interlocuteurs, savent généralement ce qu'est un référentiel de compétences, nous devrions nous appuyer davantage sur ce référentiel ; cette approche est donc à développer.

La logique de ce référentiel de 11 compétences, réparties en 4 pôles, s'appuie sur la chronologie du coaching :

1^{er} pôle : Poser les fondations lors de la réunion tripartite et en début de séance

- 1- le code de **déontologie** (éthique et normes professionnelles)
- 2- **le contrat** (contrat global du coaching et contrat de séance)

2^{eme} pôle : Co-crée la relation avec le client

- 3- une fois le contrat établi, on développe de la **Confiance** et de la confiance
- 3- puis on peut créer une relation de **Présence** avec le client

3^{eme} pôle : Communiquer avec efficacité

5- Cette présence va me permettre d'être dans une **Écoute** attentive et favoriser l'**expression** personnelle du client.

6- Cette écoute va me donner la possibilité de poser les **questions puissantes**

7- Et de pratiquer une **communication directe et indirecte** (ex. : Analogie, métaphores, supports projectifs...).

4^{eme} pôle : Apprendre à apprendre à réussir

8- il s'agit de poser des questions quêtes, pour faire **prendre conscience** de certaines choses à notre client et présenter des **suggestions**

9- ensuite, on peut dessiner l'action pour bouger : les **opportunités d'apprentissage** vont apparaître

10- **planification** de l'action et des **objectifs**

11- et enfin, vérifier que la personne a bien la **responsabilité de son action**

Ce rappel des compétences étant fait, nous avons travaillé en quatre sous-groupes (un par pôle de compétences) pour réfléchir aux trois questions suivantes :

- 1 - Que représentent ces compétences pour moi ? Comment ça me parle ?
- 2- Quelles sont les questions que je me pose par rapport à ces compétences ?
- 3- Jusqu'où ça va ? Quelles en sont les limites ?

1^{er} Pôle : ÉTABLIR LES FONDEMENTS

Il s'agit de poser notre déontologie, et cela peut être en référence à une organisation de coachs (ex ICF). À un moment, il est important de vérifier la déontologie du client pour être en accord. Cela peut être l'objet d'une séance. Le client et le coach peuvent / doivent choisir s'ils veulent y aller ou pas ensemble.

- Suggestion : Associer systématiquement au contrat, le code de déontologie ICF et le signer.

La question de la déontologie peut se poser différemment si je passe directement avec le client ou s'il s'agit d'un appel d'offres. Qui demande ? Qui paye ?

Les limites peuvent être atteintes lorsqu'il s'agit de coaching «de la dernière chance». Est-ce que je peux coacher si je n'ai pas moi-même rencontré, traversé, dépassé la même problématique ?

2eme pôle : CO-CRER LA RELATION AVEC LE CLIENT

Construire un climat fondé sur la confiance et le respect (3) et créer une relation de présence avec le client (4) sont deux compétences liées et qui s'expriment lors de la première réunion si le client est un particulier ou lorsque qu'il n'y a pas d'autres interlocuteurs que le coach et le client.

Dans une situation d'entreprise, le climat de confiance peut être établi lors de la réunion tripartite et la relation de présence peut être mise en place lors de la première séance de coaching.

Le cadre peut être à refixer pour créer cette relation ; métaphore : Le cadre n'est pas la toile, la toile c'est la présence (on peut y dessiner...)

La présence c'est l'écoute, le ressenti, la météo du matin.

La question qui se pose au coach c'est d'être à l'écoute de sa propre présence, dans l'ici et maintenant, en suspension de jugement.

Les limites, c'est ce qui sort du cadre, les limites du contrat. Ce sont aussi les propres limites du coach, les résonances personnelles et le transfert.

3eme pôle : COMMUNIQUER AVEC EFFICACITÉ

Cette compétence est transverse au processus.

La question qui se pose est : «Jusqu'où être impertinent pour être pertinent ?»

Les limites : Il s'agit d'écouter, de faire s'exprimer mais aussi de faire stopper.

Noter l'importance du silence.

Qu'entend-on par «communication indirecte» ? Il s'agit d'analogies, des métaphores, des supports projectifs...

4eme pôle : APPRENDRE À APPRENDRE À RÉUSSIR

Débat sur la difficulté de compréhension de la traduction de la 8eme compétence «Être capable d'intégrer et d'évaluer avec précision les sources multiples d'informations et présenter des suggestions». Le groupe propose de la reformuler ainsi « **être capable de faire prendre conscience à son client** »

Limite : warning sur la diffusion du document ICF avec cette formulation de la 8eme compétence

Autre limite : «la suggestion va-t-elle jusqu'au conseil ?»

Sa vision des enjeux pour le coaching du futur, les pistes qu'il suggère Dialogue avec les participants

Enjeu pour l'humanité, sommet climat, est de limiter à 2 degrés le réchauffement. Engagements que les pays sont prêts à prendre, on est vers 4 degrés. Contradiction majeure entre le fait que la condition pour y arriver est de laisser 80 % des énergies fossiles dans le sol. Mais représente 30 000 milliards à ne pas générer.

Repenser la valeur comme valeur force de vie et repenser les pertes et bénéfices au sens premier, c'est-à-dire, basé sur le réel et non sur le solde monétaire qui est une convention. Cette convention a rempli des services pendant 2 siècles mais doit être remise en cause. Coacher pour relier le monétaire à l'humain. La quantification est un outil au service de la qualification. Ma force de vie, la joie, en quoi permette, elles de ne pas gêner la force de vie et la joie de l'autre. Prospérité ne se résume pas à la prospérité matérielle.

Notes concernant la table ronde co-animée par **Martine VOLLE** – Coach et Superviseure MCC et **Monique JANSEN** Coach et Superviseure PCC

La SUPERVISION en coaching Regards croisés sur les enjeux, les pratiques et les méthodes En quoi est-ce un élément essentiel de la professionnalisation du coach et une garantie pour le client ?

Intervenants

Gilles DUFOUR – Président Fondateur – Professional Supervisors Federation

Dominique JAILLON – Président de l'AFAPP (Association Française de l'Accompagnement Professionnel Personnalisé) – Titulaire de la SF Coach (Société Française de Coaching)

Danièle DARMOUNI – Coach Certifiée MCC – Superviseur – Dirigeante d'International MOZAIK
Philippe ROSINSKI, Coach Certifié MCC – Superviseur, pratiquant une approche globale du coaching, auteur de «Global Coaching et Coaching Across Cultures»

Supervision : Quelle plus-value pour l'entreprise ?

Gilles : éthique et déontologie. Pour l'entreprise, un espace créé où le coach se pose des questions sur ce qu'il peut faire (déontologie / éthique) ; qui vient-on faire grandir ? Le coaché, son manager, son DRH ?

Endroit de débats : débats entre professionnels. Pour le client final, trouver un espace d'écoute ; sorte de modélisation de cette relation entre coaché et superviseur qui apporte de la valeur pour l'entreprise.

Danièle : le superviseur provient du questionnement sur le «comment on protège nos clients» de personne qui pourraient être des artistes, gourous ; **protection** qui joue pour le client, l'entreprise. Pour elle, la réponse est le contrat.

Cohérence : posture à travailler : s'abandonner à l'autre ; être humble. Être capable aussi d'être accompagné.

Professionnalisme : quelqu'un qui continue à développer son style, son approche du métier.

Philippe : buts de la supervision : développement du coach (le plus important), ressourcement émotionnel du coach, qualité du coaching.

C'est quoi la supervision ? : le superviseur n'est pas là pour dresser une carte du bon coaching : Plutôt affirmer sa singularité. Multitude de cartes du monde ; aider les coachs à prendre en compte la complexité.

Dominique : 4 niveaux : individu, institution, collectif, xx

Lieu de confrontation de la pratique à la déontologie ou à l'éthique.

Supervision, covision, intervision

Différent du mentoring

En juillet 2015, ICF a finalisé ses critères pour être Superviseur ICF

- 1 000 h de coaching déclarées
- Être certifié PCC ou MCC ICF
- Être supervisé,
- Être membre ICF à jour de sa cotisation

Avoir suivi une formation de superviseur et/ou avoir au minimum 100 h de pratique en tant que superviseur.

Danièle : Différence entre supervision individuelle et collective

Pour Philippe : «Supervision = du coaching de coach»

Aider le coach : Emprunter à différentes disciplines.

Le superviseur doit avoir un niveau élevé de conscience et un développement au moins aussi élevé que celui qu'il accompagne (appréhender la complexité), l'art de développer le potentiel humain. Être capable de perspectives multiples.

Danièle : Il y a encore beaucoup de travail et le superviseur porte une responsabilité «de la profession» ; éviter les erreurs.

Question de la confidentialité / loyauté.

[Notes concernant l'atelier animé par Martine VOLLE, Coach Certifiée MCC – Dirigeante de Present consulting Paris et Aix-En-Provence](#)

Quel superviseur ? Pour quel(s) besoin(s) ? Comment choisir ?

Au cours de cet atelier en petit comité très interactif, Martine nous a amenés à réfléchir et partager nos points de vue en commençant par nous demander : avant de choisir tel ou tel mode de supervision, quels sont nos besoins ?

La supervision du coach interne

Ombres et lumières du coach interne (vs coach externe) avec l'approche paradoxale.

Ombres (risques)

- **Pratique/méthode décalée avec la culture d'entreprise** : trop original, hurluberlu, gourou, loin du concret, peur du qu'en-dira-t-on.
- **Frein dans l'évolution dans l'organisation** : je ne pourrai jamais être le n+1 d'un de mes coachés, œil de la direction, fausse les relations hiérarchiques futures ;
- **Instrumentalisation réelle ou perçue par le coaché ou par l'organisation** : «tu en es où avec Machin ?», «Au DRH, tu peux lui dire que...»,
- **Vulnérabilité à un changement d'organisation, de stratégie ou de politique RH** : «un nouveau patron et hop ma mission disparaît»

Lumières (appuis)

- **Connaissance fine de l'organisation** : ex-opérationnel, connaissance de la stratégie et problématique, côtoiement des futurs coachés
- **Durée/disponibilité** : a priori, je suis toujours là, coaching informel
- **Authenticité** : pas d'enjeu/pression économique, peut se permettre de refuser

En quoi une ombre peut devenir une lumière (quelle est l'intention positive cachée) ?

- **Pratique/méthode décalée avec la culture d'entreprise** : transformer la peur en atout : s'appuyer sur la cohérence de fonctionnement, alignement, pédagogie, explicitation de ce qu'est et n'est pas le coaching,
- **Instrumentalisation** : si on veut m'instrumentaliser, c'est qu'on me donne une certaine puissance, pouvoir : repérer l'implicite, en prendre conscience sans se laisser faire, éthique, déontologie, alignement.

En quoi une lumière peut cacher une ombre ?

- **Connaissance fine de l'organisation** : risque de ne plus voir dans les coins, une vache dans un couloir, traiter les problématiques en mode conseil (j'ai la solution) plutôt qu'en coaching (à lui de trouver «sa» solution) >>> travail sur la posture

Supervision du coach interne :

- Nécessité d'une supervision externe
- Réunion de pairs coachs internes de l'organisation et hors organisation (incoach)
- Réunion de pairs coachs ICF : confrontation des approches (interne vs externe).

Ressenti : Il existe bien une spécificité des coachs internes (demande une pratique plus problématique qu'un coach externe), bon échange entre les praticiens du coaching interne, découverte de l'approche paradoxale.

Expérimenter la compétence C8 : «Sensibiliser le client, accompagner ses prises de conscience»

Marie-France a proposé un atelier pratique et interactif autour de la compétence numéro huit des «11 compétences du coach». Pour mémoire, la C8 stipule : *«être capable d'intégrer et d'évaluer avec précision les sources multiples d'informations et présenter des suggestions qui aident le client à atteindre les objectifs fixés»*.

Elle propose aux participants de s'installer en binômes, puis de fermer les yeux et de réfléchir aux 11 compétences du coach. Elle nous demande d'en retenir quelques-unes, et de réfléchir à l'ordre dans lequel nous voulons les placer.

Elle demande ensuite de nous souvenir d'une prise de conscience que nous avons su favoriser chez l'un de nos coachés et de dire celle dont nous sommes le plus fier. Elle nous demande également de dire comment nous nous y sommes pris ?

Il s'agit enfin pour les participants de réfléchir à ce qui peut faire l'objet d'une prise de conscience de la part du client ?

Pour conclure, cet atelier animé par les réflexions et les souvenirs que les participants ont échangés au sein de leur binôme, Marie-France nous demande de répondre à 2 dernières questions :

- Qu'est-ce qui a émergé pour nous dans ces échanges ?
- Quel apprentissage pour moi ?