

Le Développement Intégral du coach

vers l'émergence d'un nouveau référentiel de compétences

Par Nicolas SCHILFARTH janvier 2015

RESUME

La formation coach & Team est née il y a plus de 20 ans de l'intuition de Vincent LEHNARDT qui avait perçu l'émergence d'un nouveau métier, en réponse aux besoins des Organisations d'être accompagnées dans leur « processus d'humanisation », et ce différemment du conseil. Dès les premières promotions, une certification a été mise en place rendant alors explicite le référentiel des 15 compétences de ce nouveau métier, dans le cadre de référence CT.

Jusqu'à aujourd'hui ce référentiel a perduré, alors que dans le même temps, le marché du coaching s'est construit, précisant ainsi plus clairement les contours du métier, tout en lui dessinant de nouvelles perspectives. La finalité de cet article est, en s'appuyant sur le modèle de la pensée intégrale, de proposer une nouvelle architecture pour appréhender les compétences du coach professionnel de ce début du XXIème siècle.

MOTS CLES

Complexité du Monde
Développement Intégral
Référentiel de compétences
Posture
Compétences techniques
Relation d'aide
Développement psychologique et existentiel
Ethique
Compétences commerciales

PLAN DE L'ARTICLE

Introduction : Le modèle Aqal de la Vision Intégrale
Le développement intégral du coach
Les 6 référentiels de compétences
Conclusion

A – INTRODUCTION : LE MODELE AQAL DE LA VISION INTEGRALE

Aujourd'hui le monde est un village. En 30 ans, tous les systèmes du Monde (sociaux, culturels, économiques, politiques, écologiques...) sont devenus visibles, appréhendables.

Le savoir devenant global, les connaissances sont partout accessibles et semblent se recouper voire se rejoindre tant les frontières définissant tous les cadres de référence sont poreuses. A l'instar du vivant, l'interconnexion et l'association sont les grands principes organisateurs.

Face à cette globalisation, et cette « interconnexion multimodale » du Monde, Ken WILBER a mené une réflexion autour de 3 questions:

- Est-il possible d'éveiller notre conscience, notre observateur en nous, sur nous, sur les autres et sur le monde dans lequel nous nous trouvons ?
- Est-il possible de voir ainsi le tout dont nous sommes une des parties de façon plus complète et intégrée ?
- Est-il possible que face aux enjeux et à la complexité du Monde, nous puissions dès lors développer des capacités en reflet de ceux-ci ?

L'intention de Ken WILBER a été alors en réponse à ces 3 questions de créer une carte qui prendrait les meilleurs éléments issus des connaissances humaines – le savoir, l'expérience, la sagesse et la réflexion de toutes les principales civilisations (prémoderne, moderne et postmoderne) – pour nous permettre de naviguer dans le XXIème siècle favorisant ainsi une compréhension intégrale du Monde et de sa complexité et proposant un développement humain en regard de celui-ci.

L'approche intégrale a retenu 5 éléments pour décrire la croissance humaine. Les 4 premiers sont :

- Les états de Conscience
- Les stades de Développement
- Les lignes d'intelligence
- Les types

L'information extraordinairement riche et abondante qui en a résulté a alors été organisée par Ken WILBER qui a découvert des schémas de connexion selon 2 orientations constitutives du 5^{ème} élément, le Quadrant

Ces 2 orientations sont :

La dimension intériorité – extériorité

La dimension Individu (Je) – Groupes/Entités (Nous, Nous tous)

A ce stade de notre propos, nous n'avons pas pour ambition de décrire et de développer plus avant le modèle de la Vision Intégrale créé par Ken WILBER.

Nous voulons en revanche indiquer à quel point il rejoint la propre intuition de Vincent LENHARDT il y a maintenant plus de 20 ans lorsqu'il a créé le modèle de coaching Coach & Team. En effet dans ce modèle nous retrouvons aussi l'orientation intérieur – Extérieur qui décrit la dimension verticale de l'accompagnement CT et l'orientation Individu – Groupe – Entité qui décrit la dimension horizontale de l'accompagnement CT.

C'est sur l'observation des évidentes similitudes entre les 2 approches, celle de Vincent LENHARDT et celle de Ken WILBER que nous avons souhaité voir comment il était possible d'associer les modèles pour proposer une avancée en ce qui concerne le Métier de Coach dans sa dimension intégrale.

A partir de là il nous est apparu que l'approche intégrale indiquait 2 directions de travail pour notre métier.

> Parce que nous sommes des accompagnateurs de la transformation des personnes (JE), des équipes (NOUS) et des Organisations dans un monde complexe (NOUS TOUS), NOUS ACCOMPAGNONS DE FACON INTEGRALE.

> En tant qu'accompagnateurs, nous sommes responsables de notre développement en reflet de cette activité intégrale et de cette complexité. NOUS AVONS DONC A NOUS DEVELOPPER DE FACON INTEGRALE.

S'agissant de se former au coaching, l'objet de cet article est d'aborder la seconde direction de travail : Le Développement Intégral du Coach.

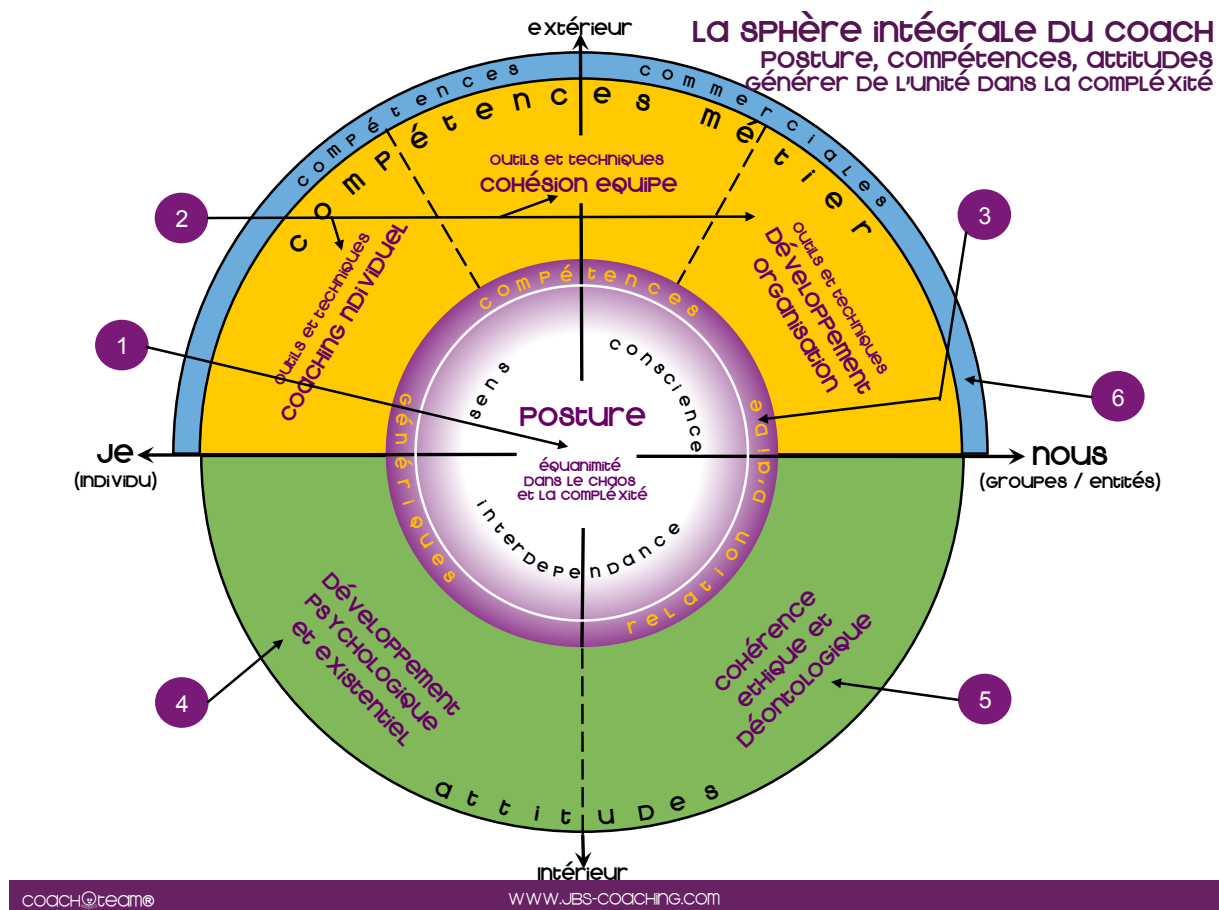
LA SPHERE DU DEVELOPPEMENT INTEGRAL DU COACH

Selon la double dimension Individus / Groupes & Entités et Intérieur / Extérieur précédemment décrite, peut ainsi s'organiser un référentiel de compétences que nous allons qualifier d'intégral, dans le sens où il couvre une surface large de qualités d'êtres et de capacités d'actions qui est en reflet de la complexité du Monde d'aujourd'hui tel que le modèle AQAL l'appréhende.

Nous proposons de diviser ce référentiel de compétences en 6 catégories qui en tant que telles dessinent l'itinéraire pédagogique de la formation Coach & Team, tant au niveau de ses modules que de ses autres vecteurs pédagogiques.

Notre intention à ce stade est triple :

- Décrire chacune des catégories en les illustrant de quelques exemples de compétences.
- Indiquer en quoi le référentiel ainsi construit structure l'itinéraire pédagogique Coach & Team.
- Proposer une évolution du référentiel de 15 compétences retenues il y a 20 ans lors de la création de la première certification au sein de Transformance et partant un nouveau design pour la formation Coach & Team.



1. La posture

Nous avons pris le parti d'aller au delà des règles d'utilisation du modèle AQAL, qui normalement organise les informations décrivant le système considéré en 4 quadrants, et proposons de placer symboliquement la posture au centre du modèle. En effet, la posture de coach dans la formation CT est centrale et différencie en cela cette dernière des autres formations au coaching, puisqu'elle permet de la construire explicitement. Nous postulons que, selon notre expérience, la place centrale de la posture indique aussi que symboliquement celle-ci se construit selon une dynamique centripète à partir des 5 autres catégories de compétences et qu'en même temps « comme un sachet de thé infuse l'eau dans laquelle il est plongé » elle nourrit l'ensemble de la sphère dans une récursivité bénéfique.

Elle résulte en effet d'un long travail de développement psychologique, existentiel, Ethique voire spirituel, ainsi que de l'acquisition et de l'activation de compétences spécifiques et génériques l'ensemble étant à même de construire notre sécurité ontologique.

L'intitulé mnémotechnique de cette posture est traditionnellement dans la culture CT : Etre OK dans le chaos et la complexité »

Nous explicitons ce terme OK issu de l'Analyse Transactionnelle, en lui donnant la définition d'Equanimité, c'est à dire de posture sereine quelle que soient les situations rencontrées.

Décrire les constituants de cette posture équanime est une gageure, mais néanmoins nous proposons 4 aptitudes qui agiraient comme les « drivers » clés de son expression :

La Conscience

« Science sans conscience n'est que ruine de l'Ame ». La place de la conscience dans l'expression de la posture est majeure à plusieurs titres. D'abord, elle est consubstantielle de toute profession visant au développement humain. Elle est un ingrédient clé de la définition même de l'autonomie selon Eric BERNE qui qualifie celle-ci d'action spontanée avec conscience, et de la responsabilité selon Victor FRANKL. Ces 2 figures sont centrales dans la culture CT et les principes d'autonomie et de responsabilité au coeur des finalités du métier de coach.

L'Interdépendance

C'est à la fois le 4^{ème} stade – et donc le plus élevé – des stades de développement de l'autonomie. Elle marque la place fondamentale de la relation – le Processus – dans toute dynamique humaine, car nous sommes des êtres de liens. Le coaching étant un des métiers de la relation d'aide, le principe d'interdépendance en est fondateur. De façon plus historique, le livre co-écrit par Pierre RABHI et Jean-Marie PELT (« Le Monde a t'il un sens ») fait le postulat, que le principe d'association et d'interdépendance positive est LE PRINCIPE qui a gouverné les évolutions du Monde et du vivant depuis l'apparition de la terre.

Le Sens

Il est lui aussi consubstantiel de la nature humaine. Il est central dans la culture CT, puisque issu à la fois des sciences de la complexité et des travaux de la logothérapie. Il gouverne en continu notre pédagogie selon la trilogie Sens-Processus-Contenu.

Etre en capacité de « produire du sens » en nous et autour de nous dans chaque situation que la vie nous propose est une aptitude fondamentale dont l'amputation – l'absence de sens – représente une grande partie des objets de traitement de célèbres cliniciens tels C.G.JUNG ou V.FRANKL.

La Responsabilité

Il s'agit là de l'aptitude fondamentale de chaque être humain à choisir ses réponses (Responsable = Able To Response) qui montre que nous sommes par essence le fruit de nos choix et non de notre condition.

En synthèse ces 4 aptitudes de la posture se conjuguent fructueusement pour permettre au coach en action de demeurer équanime en toute situation.

Elles nous semblent par ailleurs fondamentales du point de vue de l'intention générique qui gouverne l'action du coach vis à vis des clients qu'il accompagne, à savoir permettre qu'émergent Autonomie et Responsabilité autour de nouveaux possibles porteurs de Sens.

Nous avons présenté ces 4 aptitudes en les plaçant symboliquement en cercle afin de délimiter la posture des autres catégories de compétences, comme la membrane du noyau le différencie dans sa cellule d'appartenance.

Si à chaque instant, la personne est en capacité de traiter les situations que la vie lui propose en révélant le sens qu'elles semblent porter, en mettant de la conscience en elle-même sur l'ensemble de ses énergies disponibles (Spirituelle, Intellectuelle, psycho-affective, physique) et de ce qui fait sens pour elle, en utilisant ces énergies dans une interdépendance saine et positive avec son environnement « avec et par » un processus responsable, notre hypothèse est qu'à cet endroit se manifeste l'équanimité, la cohérence tranquille, le lac intérieur, l'Okness.

2. Les compétences métier (Outils et Techniques)

Les compétences spécifiques métier couvrent la surface extérieure du Quadrant dans le sens où elles sont observables et se placent sur l'ensemble du champ qui s'étend de l'individu au système.

En effet dans la formation CT – et c'est aussi là un élément différenciant de la formation CT – nous entendons couvrir les 3 dimensions de l'accompagnement qui sont le coaching individuel (le JE), la construction des équipes (le NOUS), le développement des Organisations (le NOUS TOUS).

Ces 3 types d'accompagnement supposent des compétences spécifiques tant en terme de savoir, que de savoir-faire au service d'une qualité de diagnostic et d'intervention. Nous appelons compétences métier spécifiques « Outils et techniques », le fait pour un coach de connaître et de savoir utiliser un certain nombre de clés de lecture des situations rencontrées et de disposer de techniques et de méthodes d'intervention pour les accompagner de façon professionnelle.

Dans la formation CT l'acquisition de ces outils et techniques se fait au sein de modules spécifiques. Le livre « Responsable Porteur de Sens » décrit d'ailleurs la majeure partie des outils des 2 premiers types d'accompagnement. Les livres « Engagements, espoirs, rêves » et « l'Intelligence collective en action » présentent plutôt les outils et techniques relevant du développement des Organisations.

En matière de coaching individuel, nous citerons comme outils et techniques d'accompagnement pour illustrer notre propos :

- La roue de l'autonomie,
- La colonne vertébrale du sens,
- la grille d'accompagnement R.P.B.D.C,
- etc.

En matière de cohésion des équipes, nous citerons comme outils et techniques d'accompagnement pour illustrer notre propos :

- Le modèle O.R.F,
- Les 3 stades de développement des équipes
- les 9 niveaux de sens,
- etc.

En matière enfin de développement des Organisations, nous citerons comme outils et techniques d'accompagnement pour illustrer notre propos :

- Les 9 niveaux logiques de la Vision
- La mise en intelligence collective d'une organisation
- la méthodologie d'élaboration d'une vision partagée
- etc.

Au delà de ces exemples issus de la boîte à outils CT, la culture CT se voulant intégrative, elle permet donc à n'importe quel coach en formation d'enrichir de façon fructueuse et harmonieuse sa boîte à outils personnelle préexistante ou à contrario de la développer dans d'autres cadres de références (PNL, Systémique, CNV etc...)

Dans le processus actuel de certification CT, la démonstration de la maîtrise des compétences spécifiques « Outils et Techniques » métier fait principalement l'objet de l'épreuve théorique.

Dans le référentiel des 8 compétences définies par l'EMCC, il est à noter que la 7^{ème} compétence montre clairement l'importance de disposer d'outils et de techniques. En voici le libellé :

C7 -> Utilisation de modèles et de techniques : Utilise modèles, outils, techniques et idées allant au delà de simples dons de communication pour faire émerger prises de conscience et apprentissage.

3. Les compétences génériques en relation d'aide

Le coaching, comme la thérapie est un métier de la relation d'aide. Ce voisinage a d'ailleurs fait l'objet d'un autre livre de Vincent LENHARDT intitulé « Au cœur de la relation d'aide » - Réflexion sur les fondamentaux de la thérapie et du coaching.

Nous avons symboliquement représenté ces compétences fondamentales au sein d'un anneau enchâssant la posture pour indiquer le caractère central de ces compétences, anneau qui par sa structure circulaire est frontalier aussi bien des compétences métier observables sans se spécialiser dans un seul champ, et de l'espace des attitudes profondes, car il est vain d'imaginer développer ce type de compétences sans aller à la rencontre de soi et de sa psyché.

Après plus de 10 ans passés à accompagner des coachs en formation, nous pouvons témoigner que parfois même les fondamentaux de l'écoute, sont loin d'être installés.

Nous observons aussi que l'EMCC et ICF ont plutôt élaboré une partie de leur référentiel de compétences sur ces enjeux de la relation d'aide. Pour exemple dans le cadre de références d'ICF :

C5-Ecoute active : Habileté à être complètement centré sur ce que le client dit et ne dit pas, à comprendre le sens de ce qui est dit dans le contexte des désirs du client et à supporter l'expression de soi optimale du client.

C6-Questionnement puissant : Habileté à poser des questions qui révèlent l'information nécessaire à un bénéfice optimal pour la relation de coaching et pour le client.

C7-Communication directe : Habileté à communiquer efficacement durant les sessions de coaching et à utiliser un langage qui produit un impact positif optimal sur le client.

Dans son ouvrage « Au cœur de la relation d'aide », Vincent LENHARDT développe longuement les fondements de la compétence de la 3^{ème} écoute qui vise notamment à percevoir le processus parallèle mais plus encore à le traiter dans une finalité d'humanisation de la personne accompagnée.

Nous pouvons aussi citer la capacité que doit développer un coach à construire l'alliance thérapeutique comme compétence digne de figurer dans ce référentiel.

Pour cet article notre ambition est modeste. Loin de proposer une simple juxtaposition des habiletés des uns et des compétences des autres nous voulons seulement avancer que rendre explicite un référentiel de compétences génériques de la relation d'aide en les distinguant notamment explicitement des compétences spécifiques métiers constituerait une avancée utile pour les personnes en formation souvent désireuses de se sécuriser par l'acquisition de clés de lecture et de méthodes d'intervention, au détriment d'une réflexion approfondie sur les fondamentaux de la relation.

4. Le développement psychologique et existentiel

Pour bien des raisons invoquées précédemment – notamment dans le champ de la posture et des compétences génériques de la relation d'aide, celui-ci constitue un espace de développement crucial pour tout coach en formation.

Nous n'avons pas pour objectif ici d'argumenter sur le bien fondé de ce développement mais plutôt d'en dessiner succinctement les contours. Pour des raisons de simplification du modèle proposé, nous avons regroupé développement psychologique et existentiel. Nous pourrions tout aussi bien les différencier, voir leur adjoindre aussi le développement spirituel, ainsi que le préconise d'ailleurs Vincent LENHARDT avec la clé de la colonne vertébrale du sens.

La vertu de cette clé est qu'elle constitue une invitation et une permission majeure pour un coach désireux de se regarder finement dans sa propre capacité à « mettre l'essentiel au cœur de l'important ». La formation n'en propose pas les modalités mais en précise les finalités et les fruits : Nous ne pouvons accompagner quelqu'un – qui par essence est une personne globale – qu'à hauteur du chemin que nous avons parcouru nous mêmes.

Dans cet espace là nous ne parlons plus d'acquérir des compétences mais de développer conscience de soi et qualités d'être. Celles-ci vont fertiliser les compétences génériques en relation d'aide et densifier la posture.

Le travail thérapeutique en est bien évidemment l'instrument principal, et il est intéressant de préciser que pour un coach se formant par exemple au Team-Building avec Serge ESKENAZI, le travail thérapeutique recommandé est de fait la thérapie de groupe. En effet la confrontation personnelle au groupe et à ses dynamiques s'avère majeur pour tout accompagnateur d'équipe. Dans le champ du travail thérapeutique les portes d'entrées sont nombreuses entre le travail individuel et celui en groupe, entre les thérapies brèves, les TCC ou le travail psychanalytique pour ne citer que quelques exemples.

Au plan existentiel notre propre expérience de vie et par ailleurs certains accompagnements nous ont personnellement montré que mener une réflexion approfondie sur notre rapport à l'isolement, à la liberté, à la finitude, à l'absence de sens pour ne citer que quelques unes des thématiques développées par Irvin YALOM dans son ouvrage intitulé « Thérapie Existentielle », peut nous permettre de proposer une énergie et un questionnement des plus fertiles au client accompagné.

5. La cohérence éthique et déontologique

Notre métier de superviseur de coachs est d'accompagner et de favoriser le développement intégral du coach. Notre expérience nous a montré que bien souvent, au delà des points de travail touchant à la partie haute de la sphère (Compétences techniques métier, développement commercial par exemple) les coachs sont en difficulté sur des points éthiques.

Les difficultés rencontrées proviennent moins de la méconnaissance de tel ou telle référentiel éthique ou déontologique car tous les organismes normatifs intervenant sur notre écosystème ont proposé leur version (Syntec, SFCoach, EMCC, ICF etc.).

Non, les difficultés proviennent de leur capacité à « ressentir » la dimension éthique de la posture parce que le travail de fond à cet endroit n'a pas été réalisé. C'est pour cette raison que nous plaçons dans la partie Intérieure ce champ de développement.

Le travail à cet endroit là est bien évidemment concomitant du travail de développement psychologique et existentiel. Au delà du métier de coach, notre société propose – impose ?- un vaste entrelacement de règles pour codifier les rapports humains. Si la majorité des individus s'efforcent globalement de « bien faire », il est très difficile de résister à la tentation des petites compromissions du quotidien, apparemment anodines mais qui créent une brèche de confiance chez les autres tout en blessant en nous une part de notre « estime de soi ». De fait, il ne suffit pas d'adhérer à certaines valeurs pour réussir à s'y conformer en permanence. Durant la formation CT, bien qu'un cadre protecteur explicite soit proposé, très nombreux sont les manquements au cadre. Puisque celui-ci est explicite, « nul ne peut ignorer la loi ».

Ces manquements se traduisent principalement par des mécanismes de déni ou de rationalisation dont une étude a prouvé que le début d'infraction ouvre la voie à des compromissions plus graves. Personne n'est à l'abri d'une telle escalade ainsi que l'a montré Philip ZIMBARDO, professeur de psychologie à l'université de Stanford. Ses recherches ont mis en évidence que « *tout être humain est susceptible de se trouver engagé dans un processus qui le conduit à priver d'autre être humains de leur dignité, de leur humanité ou de leur vie* ». L'expérience de Milton est là pour nous le rappeler très clairement.

Dans le champ du management, le dernier ouvrage de Gary HAMEL – Ce qui compte vraiment – met les VALEURS au 1^{er} rang des 5 défis fondamentaux que toute entreprise devrait considérer comme prioritaire au cours des prochaines années.

Parce que notre métier vise à l'humanisation des Organisations, parce que dans certains accompagnements nous aidons individus, groupes et Organisations (notamment par le travail sur la Vision) à identifier leur système de valeurs, nous préconisons donc que tout coach en formation se doit lui-même d'avoir mené une réflexion approfondie sur son propre système de valeur et d'en avoir expérimenté la pertinence et la robustesse dans la rencontre avec la réalité et d'avoir en conscience sous un angle moraliste autant que conséquentialiste pris la mesure de son intégrité. Cette préconisation pourrait alors se traduire par l'identification d'un métamodèle de compétences couvrant par exemple les champs de l'intégrité, de la responsabilité,

et de l'humilité et par la mise en place d'un processus permettant aux coach de conduire ce travail là pendant la formation et d'en être évalué.

6. Les compétences commerciales

Ce champ de compétences présente une dimension paradoxale. A priori très périphérique dans les compétences dont doit faire preuve un coach il pourrait sembler aisé à développer. En réalité – et là réside toute la puissance du modèle de développement intégral – il révèle chez les coach en formation des peurs profondes car il s'agit là encore moins de préciser tel ou tel positionnement marketing ou d'activer telle ou telle méthode de vente que de rencontrer l'autre – le client et de se présenter à lui.

Le module sur la commercialisation est là pour répondre d'une certaine manière aux besoins technico-commerciaux, et en même temps il révèle des besoins identitaires profonds découlant souvent du complexe de l'imposteur.

Nous estimons qu'à cet endroit aussi un référentiel de compétences et d'attitudes pourrait être rendu explicite et favoriser le développement intégral du coach.

CONCLUSION

Nous concluons cet article en invitant chaque coach en formation à regarder son développement d'une façon intégrale bien au delà du besoin initial d'acquisition de compétences techniques en coaching, en team-building ou en développement des organisations.

Dans sa réalité, être coach n'est plus un rôle ou une fonction. C'est un art de vivre et d'œuvrer qui appelle chacun et chacune à « penser » et agir sa propre transformation dans une perspective intégrale, qui seule fait écho à la complexité du Monde.

La réponse de développement proposée par la formation Coach & Team vise cette finalité.

Quelques références pour aller plus loin :

Ken WILBER : *Une théorie de tout*. 2000. – *Le livre de la Vision Intégrale*. 2007.

Irvin YALOM : *Thérapie Existentielle*. 1980.

Victor FRANKL : *Nos raisons de vivre*. 2009.

Vincent LENHARDT : *Responsable Porteur de Sens*. 2002. – *L'Intelligence collective en action*. 2005. – *Au cœur de la relation d'aide*. 2008.

Gary HAMEL : *Ce qui compte vraiment*. 2012.

Stephen M. GOLDMAN : *Temptations in the office*. 2008.

Ronald A. HOWARD : *Ethics for a real world*. 2008