

## NIVEAUX DE COMPÉTENCES CLÉS DE L'ICF

### Synthèse réalisée à partir des documents exposant les compétences minimales requises pour chaque niveau d'accréditation

(Inclut les critères d'échec, indiqués sur fond gris)

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p><b>1. Normes et déontologie</b></p> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il s'attache surtout à dire au client ce qu'il doit faire ou comment il doit le faire (<b>mode consulting</b>).</i></li> <li>• <i>La conversation porte essentiellement sur le passé, et plus particulièrement sur le passé émotionnel (<b>mode thérapeutique</b>).</i></li> <li>• <i>Le coach ne maîtrise pas l'exploration préliminaire de base et l'expression des compétences sous-jacentes à la définition que donne l'ICF du coaching ; ce manque de clarté dans l'utilisation des compétences se reflétera dans son niveau de maîtrise de certaines des autres compétences énumérées ci-dessous.</i></li> <li>• <i>Par exemple, si un coach se contente presque exclusivement de donner des conseils ou d'affirmer que la réponse qu'il a lui-même choisie est celle que le client devrait mettre en pratique, il ne pourra pas manifester les compétences de confiance et d'intimité, de présence de coach, de questionnement efficace, de développement de la compréhension, de génération d'actions par le client et de responsabilisation du client et il <b>ne pourra recevoir aucune accréditation, de quelque niveau que ce soit.</b></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette compétence n'est pas directement évaluée lors de l'épreuve orale ; voir la première colonne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette compétence n'est pas directement évaluée lors de l'épreuve orale ; voir la première colonne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette compétence n'est pas directement évaluée lors de l'épreuve orale ; voir la première colonne.</li> </ul>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>2. <b>Définition du contrat de coaching</b> : capacité à comprendre les besoins inhérents à une interaction de coaching particulière et à se mettre d'accord avec le client potentiel ou nouveau sur le processus et la relation de coaching.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de « règles d'engagement » dès le départ.</li> <li>• Définition d'un accord pour la session en cours. Sur quoi le client souhaite-t-il travailler aujourd'hui ? Quel sera le principal intérêt des 30 minutes qui vont suivre ? Définition d'un axe de travail.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach respecte les points sur lesquels le client souhaite travailler, mais en restant à un niveau superficiel.</li> <li>• Il traite cet ordre du jour, mais sans poursuivre l'exploration plus avant.</li> </ul> <p><i>Le coach choisit le thème de travail à la place du client.</i></p> <p><i>Le coach n'axe pas son coaching sur le thème choisi par le client.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach respecte les points sur lesquels le client souhaite travailler.</li> <li>• Il traite cet ordre du jour en explorant dans une certaine mesure des façons de mesurer la réussite pour chacun des thèmes de la session.</li> </ul> <p><i>Le coach choisit le(s) thème(s) à la place du client.</i></p> <p><i>Le coach n'axe pas son coaching sur le(s) thème(s) choisi(s) par le client.</i></p> <p><i>Le coach n'explore pas avec le client des façons de mesurer la réussite pour chacun des thèmes de la session, ou il définit ces indicateurs de réussite à la place du client.</i></p> <p><i>Le coach n'explore pas les questions sous-jacentes à l'obtention des résultats désirés ou au respect de l'ordre du jour, ou il ne confirme pas avec le client que la session progresse conformément à ses attentes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach explore entièrement les attentes du client à l'égard de la session ; il définit des indicateurs qui permettront de mesurer la réussite du client au cours de la session ; et il vérifie que le client et lui-même sont bien d'accord sur l'objectif du coaching.</li> <li>• Le coach reconferme régulièrement avec le client que l'orientation donnée au coaching correspond toujours à son objectif et il modifie l'orientation si nécessaire en fonction des commentaires du client.</li> </ul> <p><i>Le partenariat avec le client ne s'avère pas total.</i></p> <p><i>Le coach choisit le(s) thème(s) à la place du client.</i></p> <p><i>Le coach n'axe pas son coaching sur le(s) thème(s) choisi(s) par le client.</i></p> <p><i>Le coach n'explore pas avec le client des façons de mesurer la réussite pour chacun des thèmes de la session à un degré suffisant pour définir clairement l'intention ou l'orientation du client pour cette session.</i></p> <p><i>Le coach ne permet pas au client de s'exprimer pleinement sur les questions qui devraient être abordées dans le cadre des objectifs formulés par le client pour la session.</i></p> <p><i>Le coach ne confirme pas avec le client que la session progresse conformément à ses attentes.</i></p>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>3. <b>Création d'un climat de confiance et d'intimité avec le client</b> : capacité à créer un environnement favorable et rassurant, générateur de confiance et de respect mutuels constants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pose d'un fondement solide dès le départ afin de mettre en place un partenariat avec le client. Définition des attentes en vue d'une relation franche et honnête. Intégrité, confidentialité, respect et soutien manifestes. Adoption d'un « regard positif inconditionnel » sur le client.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach traite l'ordre du jour du client, mais il reste attaché à ses propres performances, si bien que la confiance et l'intimité ne constituent pas sa compétence la plus forte.</li> </ul> <p><i>Le coach manifeste un plus grand intérêt pour sa propre analyse de la situation que pour celle du client.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client.</i></li> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation.</i></li> <li>• <i>L'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach peut dans une certaine mesure faire preuve de confiance à l'égard du client et être en phase avec lui.</li> <li>• Le coach reste soucieux de donner l'image d'un « bon coach », si bien qu'il est moins disposé à prendre des risques ou à admettre son ignorance, ce qui l'empêche d'instaurer un climat de confiance et d'intimité totales pour lui-même, pour le client et pour la relation de coaching.</li> </ul> <p><i>Le coach manifeste un plus grand intérêt pour sa propre analyse de la situation que pour celle du client.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client.</i></li> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation.</i></li> <li>• <i>L'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué.</i></li> <li>• <i>Le coach n'invite pas le client à faire part de ses réflexions sur un pied d'égalité avec lui.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach a instauré un climat de confiance totale dans un état nouveau et mutuel de compréhension ne pouvant exister que dans l'instant présent et grâce à un véritable dialogue.</li> <li>• Le coach n'est pas gêné par sa propre ignorance, car il la voit comme un état qui favorise le développement de la compréhension.</li> <li>• Le coach est disposé à exposer sa vulnérabilité au client et à inciter le client à exposer la sienne.</li> <li>• Le coach a confiance en lui-même, dans le processus et dans le client en tant que partenaire à part entière dans cette relation.</li> <li>• La conversation est totalement détendue et naturelle ; le coach n'a pas besoin de « forcer » pour coacher.</li> </ul> <p><i>Le coach ne traite pas le client comme un partenaire à part entière qui non seulement choisit l'ordre du jour, mais participe aussi à la création du processus de coaching en lui-même.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach s'intéresse à sa propre analyse de la situation plutôt qu'à celle du client.</i></li> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client.</i></li> <li>• <i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation, ou l'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué. De plus :</i></li> <li>• <i>Le coach n'invite pas le client à faire part de ses réflexions sur un pied d'égalité avec lui, et/ou il choisit lui-même l'orientation et les outils de la session, sans réelle participation du client.</i></li> <li>• <i>Tout élément indiquant que le coach enseigne au lieu de coacher donnera également lieu à une note inférieure au niveau MCC.</i></li> </ul>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>4. <b>Présence de coach :</b> capacité à être pleinement conscient et à créer une relation spontanée avec le client, en faisant preuve de franchise, de souplesse et de confiance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence totale et attitude souple à l'égard du client, en « suivant l'instant présent ».</li> <li>Capacité à faire preuve de curiosité, à se fier à son instinct, à faire des expériences, à recourir à l'humour.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach traite l'ordre du jour du client, mais il reste attaché à ses propres performances, si bien que sa présence est diluée par l'attention qu'il se porte à lui-même.</li> <li>Le coach remplace la plupart du temps la présence et la réceptivité par la réflexion et l'analyse.</li> </ul> <p><i>Le coach manifeste un plus grand intérêt pour sa propre analyse de la situation que pour celle du client.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client.</i></li> <li><i>Le coach ne réagit pas en fonction de ces informations.</i></li> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation.</i></li> <li><i>Il ne réagit pas en fonction de ces informations.</i></li> <li><i>L'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach traite l'ordre du jour du client, mais c'est lui qui pilote le coaching et le choix des outils.</li> <li>Le coach adopte une perspective soit objective, soit subjective, mais rarement les deux en même temps.</li> <li>Le coach manifeste le besoin de se diriger vers une solution plutôt que de simplement suivre l'instant présent avec le client.</li> <li>Le coach choisit les méthodes au lieu de laisser le client les lui enseigner.</li> <li>Un partenariat existe bien, mais il se mêle avec une image du coach en tant qu'expert et supérieur au client.</li> <li>Le coach peut se montrer soucieux de la valeur ajoutée qu'il apporte au client.</li> </ul> <p><i>Le coach manifeste un plus grand intérêt pour sa propre analyse de la situation que pour celle du client.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client, ou il ne réagit pas en fonction de ces informations.</i></li> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation, ou il ne réagit pas en fonction de ces informations.</i></li> <li><i>L'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué.</i></li> <li><i>Plutôt que de se montrer présent et réceptif à l'égard du client, le coach s'appuie outre mesure sur une formule de coaching toute faite, un outil de coaching particulier ou des questions type.</i></li> <li><i>Le coach ne permet pas au client de participer à l'élaboration de la méthode ou à la définition de la direction dans laquelle la session de coaching va évoluer.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach est un observateur totalement en phase avec le client.</li> <li>Il est en phase en ce sens qu'il comprend pleinement qui est le client, comment il apprend, ce qu'il peut enseigner au coach.</li> <li>Le coach est disposé à être touché par le client ; il se réjouit de tout signal qui éveille des résonances à la fois en lui-même et chez le client.</li> <li>Le coach manifeste une réelle curiosité qui n'est pas diluée par le besoin d'être performant.</li> <li>Un dialogue révélant un partenariat total est en place entre le coach et le client.</li> <li>Le coach croit à la valeur intrinsèque du processus de coaching au lieu de ressentir le besoin de créer lui-même cette valeur.</li> </ul> <p><i>Le coach ne traite pas le client comme un partenaire à part entière qui non seulement choisit l'ordre du jour, mais participe aussi à la création du processus de coaching en lui-même.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Le coach s'intéresse à sa propre analyse de la situation plutôt qu'à celle du client.</i></li> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les réflexions que la situation inspire au client.</i></li> <li><i>Le coach ne cherche pas à connaître les objectifs du client en rapport avec la situation, ou l'attention semble être focalisée sur les propres performances du coach ou sur la preuve de sa propre connaissance du thème évoqué.</i></li> <li><i>Le coach n'invite pas le client à faire part de ses réflexions sur un pied d'égalité avec lui, et/ou il choisit lui-même l'orientation et les outils de la session, sans aucune participation du client.</i></li> <li><i>Tout élément indiquant que le coach enseigne au lieu de coacher donnera également lieu à une note inférieure au niveau MCC.</i></li> <li><i>Le coach ne permet pas au client de participer à l'élaboration d'outils de coaching qu'ils pourront utiliser, mais il s'appuie plutôt sur des formules, outils ou questions de coaching toutes faites.</i></li> </ul>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>5. <b>Écoute active</b> : capacité à se concentrer exclusivement sur ce que le client dit et ne dit pas, à comprendre le sens des paroles du client dans le contexte des désirs de ce dernier et à encourager le client à s'exprimer librement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Écoute dépourvue d'attentes préconçues ; aptitude à décrypter les paroles, le ton de la voix et le langage du corps. Écoute de niveau 2 et de niveau 3.</li> <li>Compréhension de l'essence de la communication du client. Capacité à aider le client à voir les choses avec clarté et à les mettre en perspective au lieu de se laisser absorber par la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach entend ce que dit le client et réagit en conséquence, mais en restant à un niveau évident et superficiel.</li> <li>Le coach se concentre généralement sur la définition du problème, la façon dont il peut aider à le résoudre et la valeur qu'il peut apporter en le résolvant.</li> </ul> <p><i>Le coach ne se concentre pas sur les paroles du client et ne réagit pas en conséquence.</i></p> <p><i>La réponse du coach n'est pas adaptée à l'objectif du client.</i></p> <p><i>Le coach semble écouter dans le seul but de trouver une occasion de faire la preuve de sa connaissance du thème évoqué ou de dire au client ce qu'il doit faire dans ce domaine.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach pratique une écoute particulièrement consciente.</li> <li>L'écoute est axée sur l'ordre du jour du client et suit les changements de direction de ce dernier.</li> <li>Ces changements de direction peuvent être judicieux ou non dans le cadre du thème abordé.</li> <li>Le coach se concentre sur les paroles du client, mais principalement dans le but de recueillir des informations qu'il pourra intégrer dans son outil ou modèle d'exploration particulier.</li> <li>L'écoute a tendance à être plutôt linéaire et à se concentrer sur le contenu des paroles.</li> <li>Le coach écoute dans le but de trouver des réponses et de savoir quelle question poser par la suite, ou il réfléchit à ce qu'il pourra tirer de ce qu'il entend ; il essaie d'intégrer ce qu'il entend dans un modèle qu'il connaît déjà.</li> <li>Il réagit souvent en fonction de ce modèle plutôt que de celui du client.</li> <li>L'écoute s'effectue avec une certaine profondeur, mais elle passe souvent à côté de certaines nuances capitales qu'un maître coach serait capable de saisir.</li> <li>L'écoute a tendance à s'effectuer session par session au lieu d'être cumulative.</li> </ul> <p><i>Le coach ne se concentre pas sur les paroles du client et ne réagit pas en conséquence.</i></p> <p><i>La réponse du coach n'est pas adaptée à l'objectif du client.</i></p> <p><i>L'écoute se limite à identifier les problèmes et les faiblesses.</i></p> <p><i>Le coach semble écouter dans le seul but de trouver une occasion de faire la preuve de sa connaissance du thème évoqué ou de dire au client ce qu'il doit faire dans ce domaine.</i></p> <p><i>Le coach se montre uniquement capable d'écouter au travers de ses propres façons de voir et modèles de réflexion, d'apprentissage et de création au lieu d'être capable d'appréhender ceux du client.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'écoute du coach est vraiment celle d'un apprenant ; elle s'effectue à la fois au niveau logique, émotionnel et organique.</li> <li>L'écoute est à la fois linéaire et non linéaire ; les réponses du coach prouvent que ce dernier a appris beaucoup de choses sur le client, à bien des niveaux.</li> <li>Le coach sait reconnaître sa propre faculté de perception intuitive et énergétique ainsi que celle du client lorsque ce dernier évoque des points importants, réalise de nouveaux progrès et apprend à s'affirmer.</li> <li>L'écoute du coach est axée sur le présent, mais elle est également attentive au développement futur du client.</li> <li>Le coach appréhende l'ensemble des qualités et des talents du client ainsi que les convictions et les schémas qui l'entravent.</li> <li>L'écoute du client est cumulative d'une session à une autre ainsi que tout au long de chaque session.</li> </ul> <p><i>Le coach ne se montre pas à l'écoute du client en tant que personne entière, ni capable d'appréhender la réflexion, l'apprentissage et les sentiments du client à des niveaux multiples.</i></p> <p><i>L'écoute ne filtre qu'au travers des propres méthodes de réflexion, d'apprentissage et de création du coach.</i></p> <p><i>Le coach ne se montre pas activement à l'écoute des méthodes de réflexion, d'apprentissage et de création du client et il ne se sert pas de celles-ci comme d'un outil de coaching.</i></p> <p><i>Les nuances présentes dans les paroles du client ne se reflètent pas dans les réponses du coach.</i></p> <p><i>Le coach ne se concentre pas sur les paroles du client et ne réagit pas en conséquence, ou la réponse du coach n'est pas adaptée à l'objectif du client, ou l'écoute se limite à identifier les problèmes et les faiblesses.</i></p> <p><i>Le coach semble écouter dans le seul but de trouver une occasion de faire la preuve de sa connaissance du thème évoqué ou de dire au client ce qu'il doit faire dans ce domaine.</i></p>
<p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>			

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p><b>6. Questionnement efficace :</b> capacité à poser des questions qui mettent à jour les informations qui seront les plus utiles à la relation de coaching et au client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions claires et directes qui débouchent sur de nouvelles connaissances et permettent au client d'avancer. Questions ouvertes (Quoi, Comment) à la fois claires, directes et concises.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions sont en rapport avec l'ordre du jour du client, mais elles visent généralement à obtenir certaines informations, sont stéréotypées et appellent parfois une « bonne réponse » attendue par le coach.</li> <li>• Les questions sont généralement fortement axées sur la résolution la plus rapide possible du problème formulé par le client.</li> </ul> <p><i>Le coach ne privilégie pas une approche interrogative plutôt qu'affirmative.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La majorité des questions contiennent déjà une réponse prédéterminée par le coach.</li> <li>• Les questions sont en rapport avec un ordre du jour ou des problèmes qui n'ont pas été définis par le client, mais par le coach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions sont en rapport avec l'ordre du jour du client et mêlent généralement questionnement informatif et questionnement efficace.</li> <li>• Même le questionnement efficace a tendance à être axé sur la résolution du problème exposé par le client et à être plus réceptif à l'ordre du jour qu'au client lui-même.</li> <li>• Les questions ont tendance à reprendre la terminologie du coaching ou un langage facile pour le coach plutôt que d'utiliser et d'explorer le langage du client.</li> <li>• Le coach pose également quelquefois des questions orientées.</li> <li>• Le coach a tendance à poser des questions rassurantes plutôt que gênantes.</li> </ul> <p><i>Le coach pose des questions qui reflètent sa propre analyse de la situation ou appellent une réponse préconçue qu'il a lui-même décidée.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions conduisent le client dans une certaine direction choisie par le coach sans qu'il ait consulté le client ni obtenu son assentiment quant à cette direction.</li> <li>• Le coach n'est pas capable de sortir des questions de coaching standardisées ou de ses propres modèles de réflexion et d'apprentissage, au détriment de ceux du client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach pose surtout, voire toujours, des questions directes et évocatrices qui manifestent une grande réceptivité à l'égard du client et de l'instant présent et qui exigent du client qu'il réfléchisse mûrement ou qu'il envisage de nouvelles façons de penser.</li> <li>• Le coach fait appel au langage et au style d'apprentissage du client pour formuler ses questions.</li> <li>• Les questions témoignent d'une réelle curiosité ; le coach ne pose pas de question dont il connaît déjà la réponse.</li> <li>• Les questions exigent souvent du client qu'il prenne plus profondément conscience de ses côtés clairs et obscurs et qu'il découvre les pouvoirs cachés qu'il recèle en lui-même.</li> <li>• Le coach pose des questions qui aident le client à façonner son avenir au lieu de se concentrer sur ses dilemmes passés ou même présents.</li> <li>• Le coach n'a pas peur de poser des questions qui pourraient s'avérer gênantes pour lui-même, pour le client ou pour eux deux.</li> </ul> <p><i>Le coach ne pose pas de questions évocatrices qui exigent du client qu'il élargisse sa réflexion ou qu'il porte celle-ci à un niveau expérimental dans le cadre de l'ordre du jour et des objectifs qu'il a formulés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach pose fréquemment des questions informatives ou qui poussent le client à se concentrer sur les détails passés ou présents d'une situation plutôt qu'à se tourner vers l'avenir.</li> <li>• Les questions ne font pas souvent appel au langage et au style de réflexion ou de création du client, ou elles n'exploitent pas les informations que le coach a apprises au sujet du client.</li> <li>• Les questions du coach reflètent sa propre analyse de la situation, son propre style d'apprentissage et d'assimilation, ou elles appellent une réponse préconçue par le coach.</li> <li>• Le coach n'est pas capable de sortir des questions de coaching standardisées ou d'un modèle préconçu.</li> </ul>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>7. <b>Communication directe</b> : capacité à communiquer efficacement au cours des sessions de coaching et à utiliser le langage de façon à avoir l'impact le plus positif possible sur le client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions, observations et commentaires clairs, bien construits et directs.</li> <li>• Attention accordée au langage et à son impact sur le client. Utilisation d'un langage encourageant et respectueux envers le client. Emploi de métaphores et d'analogies tirées du langage et des centres d'intérêt du client afin de faciliter son apprentissage.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach se montre parfois assez direct, mais il emploie généralement un trop grand nombre de mots ou il éprouve le besoin de « déguiser » ses questions ou observations.</li> <li>• Les questions et observations emploient généralement le vocabulaire que le coach a appris au cours de sa formation.</li> <li>• La majorité de la communication s'effectue sans que le coach prenne aucun risque.</li> </ul> <p><i>Le coach ne traite pas l'ordre du jour du client, il modifie celui-ci sans l'avis du client, ou il semble être attaché à une solution ou un résultat particulier.</i></p> <p><i>La communication est souvent alambiquée, pleine de méandres ou elle prend des chemins détournés.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach se montre généralement direct, mais il éprouve parfois le besoin de « déguiser » ses questions ou observations.</li> <li>• Il arrive parfois au coach de traiter ses intuitions comme des vérités.</li> <li>• Le coach évite aussi parfois de faire part de ses propres impressions, de peur que le client ne soit pas prêt à les entendre.</li> <li>• Le coach peut également manifester le besoin d'adoucir la communication de peur de se tromper.</li> <li>• Le coach a dans une certaine mesure tendance à employer un langage tiré du coaching plutôt que celui du client.</li> <li>• Le coach emploie avec le client un éventail d'outils linguistiques suffisant, mais peu étendu.</li> </ul> <p><i>Le coach fait largement ou majoritairement appel à son propre langage et à ses propres modèles de réflexion et d'apprentissage sans exploiter les compétences du client dans ces domaines.</i></p> <p><i>Le coach n'invite pas le client à participer dans ces domaines ni à lui faire part de ses intuitions.</i></p> <p><i>Le coach reste attaché à une orientation ou un résultat particulier du coaching.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach fait facilement et librement part de ses impressions en restant détaché.</li> <li>• Le coach communique directement et simplement, en intégrant souvent le langage du client.</li> <li>• Le coach est convaincu que le client saura lui répondre de la façon qui sera la meilleure pour lui.</li> <li>• Le coach encourage, respecte et accueille avec joie la communication directe que le client lui offre en retour.</li> <li>• Le coach accorde au client un temps de communication égal, voire supérieur au sien.</li> <li>• Le coach puise dans une base linguistique étendue et élargit celle-ci en faisant appel au langage du client.</li> </ul> <p><i>Le coach n'invite pas pleinement le client à participer au dialogue de coaching sur un pied d'égalité.</i></p> <p><i>La communication du coach exprime un ordre du jour ou une orientation qui lui sont propres.</i></p> <p><i>La communication ne fait pas fréquemment appel au langage et aux styles d'apprentissage, de réflexion et de création du client.</i></p> <p><i>La communication ne donne pas souvent l'occasion au client d'approfondir sa réflexion, son apprentissage et son exploration.</i></p> <p><i>La communication du coach limite l'orientation de la réflexion et de l'apprentissage du client sans que ce dernier ait été précisément informé ou consulté ou ait donné son assentiment quant à ces limites.</i></p>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>8. <b>Développement de la compréhension</b> : capacité à intégrer et à évaluer avec exactitude des sources d'information multiples et à fournir des interprétations qui aideront le client à développer sa compréhension et ainsi à obtenir les résultats définis ensemble.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche allant au-delà de l'objectif immédiat. Exploration visant à faire des découvertes, à mettre les choses en perspective, à apprendre et à progresser avec le client.</li> <li>• Identification et reconnaissance des points forts. Mise en évidence de rapports ou de fils rouges entre les paroles et les actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compréhension est développée au niveau de la résolution d'un problème ou de la réalisation d'un objectif.</li> <li>• La compréhension se limite généralement à la connaissance de nouvelles techniques plutôt qu'à une meilleure connaissance de soi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach aide le client à développer sa compréhension en l'impliquant dans la résolution des problèmes.</li> <li>• La compréhension est surtout axée sur la connaissance de nouvelles techniques ; l'acquisition d'une meilleure connaissance de soi est plutôt limitée.</li> <li>• En conséquence, la compréhension a tendance à porter sur un champ de connaissances bien délimité.</li> <li>• Le coach aide généralement le client à développer sa compréhension en rapport avec une situation particulière plutôt qu'à utiliser ce qu'il apprend pour élargir le champ de ses nouvelles connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach invite le client à l'exploration bien avant et avec beaucoup plus d'insistance qu'il ne l'invite à trouver une solution.</li> <li>• Le coach assume le rôle d'un explorateur au même titre que le client.</li> <li>• Le coach ne s'est pas forgé une définition du développement de la compréhension (il est disposé à admettre son ignorance).</li> <li>• Le client est encouragé à faire appel à ses propres qualités. Le coach n'essaie pas de «corriger» un problème ou un défaut du client.</li> <li>• Le coach permet à sa propre compréhension d'être développée par le client ; la voix du client prévaut sur celle du coach.</li> <li>• Les observations du coach sont totalement en phase avec le client en tant que personne entière et avec ce que veut ce dernier ; le coach fait part de ces observations au client et lui donne l'occasion d'émettre des commentaires en retour.</li> <li>• Le coach ne force pas la compréhension.</li> </ul>
<p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach ne traite pas l'ordre du jour du client, il modifie celui-ci sans l'avis du client, ou il semble être attaché à une solution ou un résultat particulier.</i></li> <li>• <i>Le coach limite le champ de connaissances exploré à une seule question sans discuter avec le client ni obtenir son assentiment quand à ces limites.</i></li> <li>• <i>Le coach semble remplacer le questionnement et l'investigation efficaces par des évaluations ou des exercices de coaching standardisés.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach ne traite pas l'ordre du jour du client, il modifie celui-ci sans l'avis du client, ou il semble être attaché à une solution ou un résultat particulier.</i></li> <li>• <i>Le coach n'exploite pas les outils de réflexion et d'apprentissage du client pour s'en servir dans le cadre du coaching, ou il ne se sert pas du langage du client comme d'un outil de coaching.</i></li> <li>• <i>Le coach semble privilégier les évaluations ou les exercices de coaching standardisés au détriment des outils que possède déjà le client pour développer sa compréhension.</i></li> <li>• <i>Le coach donne lui-même une définition du développement de la compréhension, sans explorer celle du client et sans demander à celui-ci si ses observations sont correctes ni lui donner l'occasion de les compléter par ses propres observations.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le coach conduit le client vers la solution sans explorer complètement les questions qui pourraient conditionner une résolution ou une réussite complète.</i></li> <li>• <i>Le coach n'invite pas et ne permet pas pleinement au client de se servir de l'intuition, de la réflexion et de l'apprentissage qui lui sont propres comme d'outils de coaching.</i></li> <li>• <i>Le dialogue portant sur la compréhension ne donne pas suffisamment l'occasion au client de participer pleinement au développement de cette compréhension.</i></li> <li>• <i>La communication du coach exprime d'une manière ou d'une autre un ordre du jour ou une orientation qui lui sont propres.</i></li> <li>• <i>La compréhension exprimée par le coach ne fait pas fréquemment appel au langage et aux styles d'apprentissage, de réflexion et de création du client.</i></li> <li>• <i>Le coach ne donne pas facilement l'occasion au client d'approfondir sa réflexion, son apprentissage et son exploration.</i></li> <li>• <i>La communication du coach limite l'orientation de la réflexion et de l'apprentissage du client sans que ce dernier ait été précisément informé ou consulté ou ait donné son assentiment quant à ces limites.</i></li> </ul>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>9. <b>Conception d'actions</b> : capacité à créer avec le client des occasions d'apprendre en permanence, pendant le coaching et dans les situations de la vie professionnelle et privée,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception avec le client d'actions ou d'activités en dehors de la session de coaching (« travaux pratiques ») en vue de poursuivre l'exploration, de développer la compréhension et l'apprentissage et d'avancer vers l'objectif désiré.</li> <li>• Le coach peut commencer par attribuer lui-même les travaux pratiques, puis évoluer progressivement vers la conception avec le client d'actions adaptées aux objectifs, au style d'apprentissage et au rythme désiré de ce dernier.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coach a tendance à suggérer des devoirs et des actions qui à son avis sont les mieux adaptés à la résolution du problème ou à la réalisation de l'objectif.</li> <li>• Les actions ont tendance à être simplistes.</li> <li>• et d'entreprendre de nouvelles actions qui soient les plus efficaces possibles pour obtenir les résultats définis ensemble.</li> </ul> <p><i>Le coach insiste pour que le client fasse les devoirs qu'il lui a prescrits.</i></p> <p><i>Les devoirs suggérés n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé par le client.</i></p> <p><i>Les devoirs n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></p> <p><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un partenariat visant à concevoir des actions est en place avec le client dans une certaine mesure, mais pas totalement.</li> <li>• Là encore, les actions visent à résoudre un problème lié à une situation précise exposée par le client plutôt qu'à regarder au-delà de la situation pour permettre un apprentissage différent et plus important.</li> <li>• Enfin, le coach de niveau PCC a tendance à définir le fait d'avancer en termes d'action physique uniquement.</li> </ul> <p><i>La conception des actions implique une co-création très réduite, voire inexistante.</i></p> <p><i>Les actions n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé par le client ni avec son style d'apprentissage et de création.</i></p> <p><i>Les actions n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></p> <p><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour, ou ils sont imposés au client sans concertation.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un partenariat total est en place avec le client pour concevoir des actions, ou (autre possibilité) le coach laisse le client piloter lui-même la conception des actions.</li> <li>• Le coach et le client conçoivent des actions adaptées aux objectifs, au style d'apprentissage et au rythme désiré ou nécessaire du client.</li> <li>• Le coach veille à ce que les actions accordent une place à la réflexion, à la création et à la mise en œuvre.</li> <li>• Le coach incite le client à faire le lien entre les actions conçues et les autres facettes de ses objectifs, de façon à élargir son champ d'apprentissage et de progression.</li> <li>• Le coach encourage le client à se livrer à des expériences éclairées afin de mettre au point des actions plus efficaces et mieux exploitées.</li> </ul> <p><i>Le coach n'invite pas le client à participer pleinement à la conception des activités, ou il domine d'une manière ou d'une autre cette conception.</i></p> <p><i>Les activités conçues n'ont pas vraiment le potentiel d'aider le client à poursuivre son apprentissage ou à avancer dans le cadre de son ordre du jour, des résultats désirés ou d'autres connaissances qu'il a définies comme nécessaires à ses progrès.</i></p> <p><i>Les actions conçues et/ou les discussions dans ce domaine impliquent uniquement des activités physiques, sans accorder d'attention aux structures de réflexion, d'apprentissage, d'existence et de créativité du client.</i></p>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>10. <b>Planification et définition d'objectifs</b> : capacité à élaborer et à suivre un plan de coaching efficace avec le client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un partenariat avec le client afin de définir des objectifs spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et limités dans le temps (SMART). Attention continuellement accordée au plan, au style d'apprentissage, au rythme et à l'engagement du client envers son objectif. Identification des réussites qui sont importantes pour le client.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach a tendance à adopter les objectifs suggérés par le client sous leur aspect le plus évident.</li> <li>La planification et la définition d'objectifs ont tendance à être simplistes ; le coach a parfois tendance à remplacer l'expertise du client par la sienne.</li> </ul> <p><i>Le coach insiste pour que le client suive un plan prédéfini auquel il est habitué.</i></p> <p><i>Le coach n'est pas en mesure d'aider le client à élaborer un plan de coaching efficace.</i></p> <p><i>Le plan ou les objectifs n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé et les résultats désirés par le client.</i></p> <p><i>Le plan ou les objectifs n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></p> <p><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un partenariat visant à élaborer des plans et à définir des objectifs est en place avec le client dans une certaine mesure, mais pas totalement.</li> <li>Là encore, les actions visent à résoudre un problème lié à une situation précise exposée par le client plutôt qu'à regarder au-delà de la situation pour permettre un apprentissage différent et plus important.</li> <li>Enfin, le coach de niveau PCC a tendance à modifier les plans présentés par le client.</li> </ul> <p><i>L'élaboration des plans et la définition des objectifs impliquent un partenariat ou une co-création très réduits, voire inexistantes.</i></p> <p><i>C'est la voix du coach qui domine lorsqu'il s'agit de suggérer des plans et des objectifs.</i></p> <p><i>Le coach n'est pas en mesure d'aider le client à élaborer un plan de coaching efficace.</i></p> <p><i>Le plan ou les objectifs n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé et les résultats désirés par le client ni avec les processus d'apprentissage et de création de ce dernier.</i></p> <p><i>Le plan ou les objectifs n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></p> <p><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour.</i></p> <p><i>Le coach propose des outils ou des exercices de coaching standardisés, sans discuter avec le client de leur utilité dans son cas particulier.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach collabore avec le client à la clarification et à la définition d'objectifs en vue d'accomplir plus que la simple résolution des problèmes actuels du client.</li> <li>Le coach laisse le client piloter la définition d'objectifs et la planification, ou (autre possibilité) un partenariat total est en place avec le client pour définir des objectifs et élaborer des plans.</li> <li>Le coach et le client définissent des objectifs et élaborent des plans adaptés aux objectifs, au style d'apprentissage et au rythme désiré ou nécessaire du client.</li> <li>Le coach veille à ce que les plans accordent une place à la réflexion, à la création et à la mise en œuvre.</li> <li>Le coach incite le client à faire le lien entre les objectifs et les plans et les autres facettes de ses objectifs, de façon à élargir son champ d'apprentissage et de progression.</li> </ul> <p><i>Le coach n'invite pas le client à participer pleinement à la planification de stratégies ou à la définition d'objectifs, ou il domine celles-ci d'une manière ou d'une autre.</i></p> <p><i>Les plans et les objectifs n'ont pas vraiment le potentiel d'aider le client à poursuivre son apprentissage ou à avancer dans le cadre de son ordre du jour, des résultats désirés ou d'autres connaissances qu'il a définies comme nécessaires à ses progrès.</i></p> <p><i>Les plans et objectifs et/ou les discussions dans ce domaine impliquent uniquement des activités physiques, sans accorder d'attention aux structures de réflexion, d'apprentissage, d'existence et de créativité du client.</i></p>

COMPÉTENCE	NIVEAU ACC	NIVEAU PCC	NIVEAU MCC
<p>11. <b>Gestion des progrès et des responsabilités</b> : capacité à maintenir l'attention sur ce qui est important pour le client et à lui laisser assumer la responsabilité de passer à l'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focalisation sur ce qui est important pour le client et responsabilisation du client.</li> </ul> <p><i>Le candidat échouera dans cette compétence si :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach a tendance à suggérer des formes de responsabilité dont la nature peut sembler quelque peu parentale.</li> <li>La responsabilisation a tendance à s'effectuer de manière simpliste.</li> </ul> <p><i>Le coach insiste pour que le client utilise des indicateurs et des structures prédéfinis auxquels il est habitué.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Le coach n'est pas en mesure d'aider le client à élaborer une méthode efficace de gestion et d'évaluation des progrès.</i></li> <li><i>Les indicateurs et les méthodes de responsabilisation n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé et les résultats désirés par le client.</i></li> <li><i>Les indicateurs et les méthodes de responsabilisation n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></li> <li><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un partenariat visant à élaborer des méthodes de responsabilisation est en place avec le client dans une certaine mesure.</li> <li>Ces méthodes sont souvent le produit des outils de formation du coach ou elles font appel à de tels outils.</li> </ul> <p><i>L'élaboration des indicateurs de réussite et des structures de responsabilisation impliquent un partenariat de co-création très réduit, voire inexistant.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>C'est la voix du coach qui domine lorsqu'il s'agit de définir les structures de responsabilisation.</i></li> <li><i>Le coach n'est pas en mesure d'aider le client à élaborer une structure de mesure et de responsabilisation efficace.</i></li> <li><i>Les indicateurs et les structures n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé et les résultats désirés par le client ni avec les processus d'apprentissage et de création de ce dernier.</i></li> <li><i>Le plan ou les objectifs n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></li> <li><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour.</i></li> <li><i>Le coach propose des outils ou des exercices de coaching standardisés, sans discuter avec le client de leur utilité dans son cas particulier.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le coach fait en sorte que le client définisse ses propres méthodes de responsabilisation et il soutient les méthodes choisies.</li> <li>Le client décide en partie ou totalement de la composition de son équipe de responsabilisation et de l'aide que peut lui apporter chaque personne, y compris le coach.</li> <li>Le coach est convaincu que le client se montrera responsable et il l'invite gentiment à rendre des comptes ou à discuter s'il n'a pas effectué un pas en avant qu'ils avaient convenu ensemble.</li> </ul> <p><i>Le coach n'invite pas le client à participer pleinement ni à piloter lui-même la planification de stratégies et de méthodes de responsabilisation, ou il domine d'une manière ou d'une autre les mécanismes de responsabilisation ainsi créés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>C'est la voix du coach qui domine lorsqu'il s'agit de définir les structures de responsabilisation.</i></li> <li><i>Le coach n'est pas en mesure d'aider le client à élaborer une structure de mesure et de responsabilisation efficace.</i></li> <li><i>Les indicateurs et les structures n'ont pas de rapport évident avec l'ordre du jour formulé et les résultats désirés par le client ni avec les processus d'apprentissage et de création de ce dernier.</i></li> <li><i>Les méthodes et les structures n'ont pas de but clairement défini ni le potentiel de permettre au client d'avancer.</i></li> <li><i>Les outils et structures suggérés n'ont visiblement aucun rapport avec les besoins du client particulier ou son ordre du jour ni avec les connaissances approfondies qu'il recherche.</i></li> <li><i>Le coach propose des outils ou des exercices de coaching standardisés, sans discuter avec le client de leur utilité dans son cas particulier, ou il n'encourage pas le client à inventer des structures en s'appuyant sur son propre style de réflexion, d'apprentissage, d'existence et de création.</i></li> </ul>