



Référentiel de compétences EMCC Global - V2

Septembre 2015

Les informations contenues dans le présent document sont strictement confidentielles.
Elles sont la propriété de l'EMCC et toute reproduction, diffusion ou exploitation sans accord express de l'EMCC est interdite.
Tous droits réservés.

FINALITÉ DU RÉFÉRENTIEL

Le présent référentiel de compétences a pour but de décrire les quatre différents niveaux de développement d'un mentor/coach afin d'aider ces professionnels à se situer sur cette échelle. Il permet également aux prestataires de formation d'évaluer l'efficacité de leurs programmes au travers des performances de mentor/coach de leurs étudiants. Les indicateurs de capacité sont des exemples de comportements ou de principes régissant les métiers du coaching, pour chacune des huit catégories de compétences. Enfin le référentiel de compétences constitue un outil permettant aux assesseurs expérimentés :

- d'évaluer les comportements d'un mentor/coach ;
- de déterminer le niveau de pratique d'un mentor/coach (critères EIA) ;
- de déterminer le niveau de formation d'un mentor/coach (critères EQA).

Élaboré pour EMCC Global par :

Gunilla Abrahamsson, Nadine Hemmer, Marialexia Margariti, Michel Moral, Ana Oliveira Pinto, Ned Skelton et Anita van Vlerken.

Quatre niveaux d'accréditation coach/mentor – EQA et EIA

Critères EQA

Praticien Fondation	Praticien	Praticien Senior	Praticien Master
<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> souhaitant appréhender les pratiques du coaching/mentorat et acquérir les compétences-clés du coach/mentor ; en mesure d'accompagner les autres en utilisant les techniques du coaching/mentorat pour soutenir et favoriser le développement des compétences et des performances ; désireuses d'appliquer une démarche de coaching/mentorat dans leur propre périmètre/poste et parfaitement conscientes de l'interrelation entre leur rôle de coach/mentor et leur activité professionnelle. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> souhaitant exercer la fonction de coach/mentor en interne, utiliser les outils de coaching/mentorat dans leur métier ou débiter une activité de coach/mentor externe ; en mesure de travailler avec un petit nombre de clients/contextes et dans leur propre domaine d'activité pour améliorer les performances, construire la confiance et renforcer les capacités ; qui, en règle générale, appliqueront une palette limitée de modèles, outils et processus. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> qui exerceront en tant que coachs/mentors professionnels et maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références ; travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations ; dont l'activité sera axée sur le développement de capacités de progression, la gestion de relations complexes et délicates, le travail sur l'ambiguïté et le changement. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> qui exerceront en tant que coachs/mentors professionnels et seront capables de créer leur propre approche cohérente en utilisant une large palette de modèles et cadres de références ; travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations.

Critères EIA

Praticien Fondation	Praticien	Praticien Senior	Praticien Master
<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnes connaissant les pratiques du coaching/mentorat et en possédant les compétences-clés. ■ Personnes en mesure d'accompagner les autres en utilisant les techniques du coaching/mentorat pour soutenir et favoriser le développement des compétences et des performances. ■ Personnes appliquant une démarche de coaching/mentorat dans leur propre périmètre/poste et parfaitement conscientes de l'interrelation entre leur rôle de coach/mentor et leur activité professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaches/mentors exerçant cette fonction en interne et dont le coaching/mentorat représente une part importante de leur activité principale, ou débutant leur activité de coach/mentor externe. ■ Personnes en mesure de travailler avec un petit nombre de clients ou dans un nombre réduit de contextes et situations dans leur propre domaine d'activité, pour améliorer les performances, construire la confiance et renforcer les capacités. ■ Personnes qui appliquent en général un modèle cohérent fondé sur un ou plusieurs modèles établis. ■ Coaches/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients en termes de perceptions sensorielles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaches/mentors professionnels maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références, et qui intègrent de nouvelles idées dans leur propre approche. ■ Coaches/mentors exemplaires des bonnes pratiques. ■ Personnes en mesure de travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations. ■ Personnes dont les activités sont axées sur le développement de capacités de progression, la gestion de relations complexes et délicates, le travail sur l'ambiguïté et le changement. ■ Coaches/mentors possédant suffisamment d'aisance pour faire face à des problèmes client divers et souvent complexes, dans des environnements difficiles. ■ Coaches/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients et au cours de leur pratique, en termes de perceptions sensorielles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaches/mentors professionnels, expérimentés et experts, capables de créer leur propre approche innovante fondée sur l'évaluation critique d'une large palette de modèles et cadres de références. ■ Personnes en mesure d'adapter la mise en œuvre de leurs compétences/expériences pour élargir les perspectives au-delà du simple « problème/ contexte », et ainsi en mesure de renforcer l'apprentissage et le développement de leur client. ■ Coaches/mentors appliquant une méthode de travail ouvrant sur la formulation d'approches innovantes et personnalisées selon les demandes de chaque client. ■ Coaches/mentors apportant une contribution active à la professionnalisation et l'évolution du coaching/mentorat, notamment par le biais de : <ul style="list-style-type: none"> ● création de modèles et outils, ● publications sur la profession, ● supervision de collègues coaches et mentors. ● formation d'autres coaches et mentors ● développement de l'activité d'une organisation professionnelle reconnue de coaching/mentorat. ■ Coaches/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients et au cours de leur pratique, en termes de perceptions sensorielles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique, mais aussi de les partager pour améliorer le processus de coaching.

Huit catégories de compétences du coaching/mentorat

1. Conscience de soi

Démontrer sa conscience de ses propres valeurs, croyances et attitudes, admettre qu'elles affectent sa pratique et utiliser cette conscience de soi pour optimiser son efficacité et atteindre les objectifs du client et, le cas échéant, du commanditaire.

2. Engagement pour le développement personnel et professionnel

Analyser et améliorer le niveau des pratiques de manière à renforcer la réputation de la profession.

3. Gestion du contrat

Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.

4. Construction de la relation

Construire et entretenir avec intelligence une relation efficace avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.

5. Accompagnement de l'émergence de prises de conscience et d'enseignements

Travailler le client et le commanditaire de manière à faire émerger des perspectives et des enseignements.

6. Orientation sur le résultat et l'action

Mettre en œuvre une démarche et utiliser les compétences nécessaires pour aider le client à aboutir aux changements souhaités.

7. Utilisation des modèles et techniques

Mettre en œuvre des modèles, outils, techniques et idées allant au-delà des simples savoir-faire de communication, afin de susciter l'émergence et des enseignements.

8. Évaluation

Rassembler des éléments sur l'efficacité de ses pratiques et contribuer à l'ancrage d'une culture de l'évaluation des résultats.

Indicateurs de capacité

Le tableau ci-dessous détaille les indicateurs de capacité (IC), pour chacune des huit catégories de compétences et selon les quatre niveaux d'accréditation coach/mentor.

Ce document décrit les huit compétences définies par l'EMCC pour refléter les bonnes pratiques de mentorat et de coaching. Ces compétences s'accompagnent d'indicateurs de capacité (IC), qui ne sont fournis que pour guider les candidats : il n'est pas absolument nécessaire de tous les justifier dans le dossier de candidature. L'EMCC applique un principe d'équivalence, c'est-à-dire que chaque mentor ou coach travaille à un niveau d'accréditation propre, et les IC détaillent le type d'activité de mentorat/coaching que le professionnel mettra en œuvre à ce niveau. Par conséquent, il n'est pas obligatoire que chaque IC soit accompagné de justifications lors d'une demande d'accréditation.

Les principes de progression sont les suivants : d'un niveau à l'autre, les IC décrivent un degré de connaissance plus vaste et approfondi, une synthèse plus poussée des idées, la capacité à susciter des perspectives plus significatives et à travailler efficacement face à des problèmes et contextes de plus en plus complexes. Le niveau le plus élevé atteste de la capacité de création d'une approche personnelle cohérente du coaching/mentorat.

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
Connaissance de soi Démontrer sa conscience de ses propres valeurs, croyances et attitudes, admettre qu'elles affectent sa pratique et utiliser cette conscience de soi pour optimiser son efficacité et atteindre les objectifs du client et, le cas échéant, du commanditaire.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agit de manière à faciliter le processus de coaching/mentorat (1) ■ Gère les problématiques de diversité dans sa pratique de coaching/mentorat (2) ■ Décrit précisément ses propres valeurs, croyances et postures qui le guident dans sa pratique du coaching/mentorat (3) ■ Agit en conformité avec ses valeurs et croyances (4) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construit sa conscience de soi sur un modèle établi de comportement humain et une réflexion rigoureuse vis-à-vis de sa pratique (31) ■ Sait repérer ses propres processus psychologiques qui interfèrent avec le travail du client et adapte son comportement en conséquence (32) ■ Réagit avec empathie aux émotions du client sans pour cela s'impliquer personnellement (33) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforce sa conscience de soi à partir d'un ensemble de modèles théoriques et d'apports structurés provenant de sources externes, ainsi que une réflexion rigoureuse vis-à-vis de son expérience et sa pratique (73) ■ Gère sa propre « manière d'être » de façon proactive afin de répondre aux besoins du client (74) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Synthétise les concepts appréhendés au travers de l'étude approfondie des modèles théoriques et de sa propre expérience personnelle (99) ■ Mène une réflexion et est pleinement conscient de chaque moment d'interaction avec ses clients et de son coaching (100) ■ Mène une réflexion critique sur les paradigmes du praticien et leurs impacts sur les clients et sur les systèmes client (101)

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
<p>Engagement pour le développement personnel et professionnel</p> <p>Analyser et améliorer le niveau des pratiques de manière à renforcer la réputation de la profession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Met en œuvre et évalue ses compétences de coaching/mentorat (5) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démonstre sa volonté de développement personnel au travers de son action et sa réflexion (34) ■ Participe régulièrement à des supervisions de manière à améliorer les pratiques (35) ■ Évalue l'efficacité de la supervision (36) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mène une analyse et une réflexion continues sur ses propres croyances, postures et compétences, et les fait évoluer afin d'améliorer son coaching/mentorat (75) ■ Identifie en amont les écarts de compétences, connaissances et postures, et applique un processus structuré pour répondre aux besoins d'apprentissage (76) ■ Sélectionne les thèmes, idées et modèles pertinents pour analyser et développer la pratique (77) ■ Traduit les nouveaux apprentissages en pratique et évalue les objectifs et processus avec les parties prenantes (78) ■ Sollicite le feedback de ses pairs en exerçant sa pratique devant eux (79) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se tient constamment informé des recherches et réflexions sur le coaching/mentorat et en évalue le contenu (102)

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
<p>Gestion du contrat</p> <p>Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sait expliquer son rôle vis-à-vis du client (6) ■ Sait expliquer les bénéfices du coaching/mentorat, à la fois pour le client lui-même et pour son environnement (7) ■ Définit avec le client les degrés pertinents de confidentialité et de communication avec les autres (8) ■ Sait gérer la conclusion de l'entretien pour que le client comprenne bien les résultats de la session (9) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se conforme au code d'éthique professionnelle de l'EMCC (ou équivalent) (37) ■ Explique la différence entre le mentorat/coaching et d'autres professions, ainsi que ses avantages pour le client et par rapport au contexte du client (38) ■ Établit et gère un contrat clair de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, les autres parties prenantes (39) ■ Contractualise un programme définissant quand, où et à quelle fréquence auront lieu les séances (40) ■ Décrit son propre processus et style de coaching/mentorat au client de façon à lui permettre de décider en connaissance de cause de la suite à donner au coaching/mentorat (41) ■ Admet les limites de sa propre compétence et signale le besoin de prendre conseil et, éventuellement, de conclure le contrat (42) ● Détecte l'éventuelle incapacité du client à s'engager dans un travail de coaching/mentorat et prend les mesures appropriées (43) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établit un contrat de coaching/mentorat respectant l'éthique en cas de situation ambiguë et/ou conflictuelle avec le client et, le cas échéant, les commanditaires (80) ■ Identifie les clients dont les besoins émotionnels ou thérapeutiques excèdent ses capacités professionnelles pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions (81) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutient le client s'il s'adresse à des agences ou sources spécialisées, si nécessaire (103) ■ Détecte les situations où les besoins du client excèdent les limites claires du contrat, et prend les mesures appropriées (104)

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
Gestion du contrat Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.		<ul style="list-style-type: none"> ■ S'adapte réellement aux préférences du client et, si nécessaire, aux politiques et procédures du commanditaire (44) ■ Gère la conclusion du contrat (45) 		
Construction de la relation Construire et entretenir avec intelligence une relation efficace avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sait expliquer dans quelle mesure ses propres comportements peuvent affecter le processus de coaching/mentorat (10) ■ Traite toute personne avec respect et veille à préserver la dignité du client (11) ■ Décrit et applique au moins une méthode pour établir la relation (12) ■ Utilise un langage que le client peut comprendre (13) ■ Développe la confiance en tenant ses engagements et en s'abstenant de juger le client (14) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fait preuve d'empathie et apporte un véritable soutien au client (46) ■ S'assure qu'un degré suffisant de confiance s'est établi pour que le coaching/mentorat soit efficace (47) ■ Sait reconnaître et travailler efficacement selon l'état émotionnel du client (48) ■ Adapte son langage et son comportement au style du client, tout en gardant le sens du moi (49) ■ Veille à éviter toute dépendance du client vis-à-vis du coach/mentor (50) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Est attentif aux émotions, humeurs, langage, habitudes, croyances et expression physique du client et fait preuve de flexibilité dans son approche (82) ■ Démonstre un niveau élevé d'attention et de réactivité face au client, sans perdre de vue sa responsabilité de travailler pour obtenir des résultats (83) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sait décrire les tactiques employées face aux signaux émotionnels du client, à tout moment de la session de coaching (105)

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
<p>Accompagnement de l'émergence de prises de conscience et d'enseignements</p> <p>Travailler le client et le commanditaire de manière à faire émerger des perspectives et des enseignements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans sa pratique du mentorat/coaching, démontre sa conviction que les autres apprennent mieux par eux-mêmes (15) ■ Vérifie la bonne compréhension des questions essentielles (16) ■ Applique les principes d'écoute active (17) ■ Sait expliquer les principes du questionnement efficace (18) ■ Formule ses feedbacks dans un style approprié, acceptable et évocateur pour le client (19) ■ Exprime ses propres perspectives et idées de façon à ce que le client puisse choisir d'en tenir compte ou non (20) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Explique les blocages potentiels à une écoute efficace (51) ■ Est très attentif au ton et aux modulations de la communication, ainsi qu'à son contenu explicite (52) ■ Identifie les modes de pensée et d'action du client (53) ■ Permet au client de faire le lien entre ses sentiments, ses comportements et sa performance (54) ■ Utilise des techniques de questionnement variées pour favoriser la prise de conscience (55) ■ Permet au client d'élaborer de nouvelles idées (56) ■ Utilise le feedback et les remises en question pour aider le client à s'ouvrir de nouvelles perspectives, tout en maintenant la qualité de la relation et la responsabilité de l'action (57) ■ Reste impartial lorsqu'il encourage le client à envisager d'autres options (58) ■ révisé sa pratique pour renforcer la compréhension et l'engagement pour l'action (59) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilise des techniques variées pour favoriser la prise de conscience, encourager l'exploration et approfondir la réflexion sur soi (84) ■ Utilise efficacement le feedback et les remises en question pour accroître la prise de conscience, la réflexion sur soi et la responsabilité de l'action (85) ■ Réagit immédiatement à tous les signaux émotionnels du client afin d'en déduire de possibles champs de questionnement (86) ■ Applique avec souplesse des types variés de questionnements pour faciliter la réflexion sur soi (87) ■ Utilise le langage pour aider le client à recadrer ou remettre en question sa façon de pensée/sa compréhension actuelle (88) ■ Adopte un point de vue holistique pour construire la compréhension et la réflexion (89) ■ Identifie les incertitudes, possibilités et contraintes liées au contexte situationnel du client et l'aide à évaluer leur impact (90) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide efficacement le client au fil de l'émergence de besoins de plus en plus complexes (106) ■ Suscite des changements significatifs et fondamentaux dans la façon de pensée et le comportement du client (107) ■ Adapte en permanence son approche/sa technique aux réactions du client, tout en gardant en tête l'objectif de résultats (108)

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
<p>Orientation sur le résultat et l'action</p> <p>Mettre en œuvre une démarche et utiliser les compétences nécessaires pour aider le client à aboutir aux changements souhaités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide le client à clarifier et analyser les résultats souhaités et à définir des objectifs adaptés (21) ■ Veille à l'adéquation entre les objectifs du client et le contexte dans lequel il évolue (22) ■ Incite le client à envisager différentes options pour atteindre les objectifs (23) ■ Veille à ce que ce soit le client qui choisisse les solutions (24) ■ Prend les notes nécessaires pour suivre et analyser les progrès avec le client (25) ■ S'assure qu'à l'issue de la séance, le client est capable de progresser sur la voie de son propre développement (26) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide le client à planifier efficacement ses actions en prenant en compte le soutien, les ressources et les contraintes correspondantes (60) ■ Aide le client à concevoir et identifier les actions les mieux adaptées à ses préférences personnelles (61) ■ Veille à ce que le client assume la responsabilité de ses décisions, de ses actions et de son approche des enseignements (62) ■ Aide le client à identifier les obstacles potentiels à la mise en œuvre des actions (63) ■ Décrit et applique au moins une méthode de renforcement de l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (64) ■ Analyse les progrès, l'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats avec le client et, si nécessaire, définit les adaptations utiles (65) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encourage le client à analyser plus profondément le contexte et l'impact des résultats souhaités (91) ■ Sait utiliser une large palette de techniques et méthodes pour faciliter l'obtention de résultats (92) ■ Décrit et applique des méthodes variées pour renforcer l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (93) ■ Aide le client à analyser son approche du changement, suscite l'expérimentation active et la découverte de soi (94) ■ Gère efficacement la résistance au changement (95) 	

Catégorie de compétences	Praticien Fondation Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien Senior Indicateurs de capacité	Praticien Master Indicateurs de capacité
<p>Utilisation des modèles et techniques</p> <p>Mettre en œuvre des modèles, outils, techniques et idées allant au-delà des simples savoir-faire de communication, afin de susciter l'émergence et des enseignements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fonde son approche sur un modèle ou un cadre de référence du coaching/mentorat (27) 	<ul style="list-style-type: none"> Développe un modèle de coaching/mentorat cohérent, fondé sur un ou plusieurs modèles reconnus (66) Utilise plusieurs techniques et outils reconnus pour aider le client à progresser et obtenir des résultats (67) Utilise des modèles et des approches correspondant au contexte du client (68) 	<ul style="list-style-type: none"> Intègre différents modèles et idées nouvelles à sa propre approche du mentorat/coaching, et sait argumenter cette approche (96) Met en œuvre des connaissances approfondies et une expérience poussée des modèles, outils et techniques pour aider le client à gérer des challenges spécifiques et à obtenir le résultat global souhaité (97) 	<ul style="list-style-type: none"> Définit une approche personnelle et spécifique du coaching/mentorat, fondée sur l'évaluation critique des modèles reconnus et des enseignements tirés de sa propre pratique et de la supervision (109) conçoit ses propres outils et systèmes pour améliorer son efficacité (110)
<p>Évaluation</p> <p>Rassembler des éléments sur l'efficacité de ses pratiques et contribuer à l'ancrage d'une culture de l'évaluation des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle et analyse l'efficacité de l'ensemble du processus (28) Demande le feedback du client sur son coaching/mentorat (29) Reçoit et accepte le feedback dans un esprit constructif (30) 	<ul style="list-style-type: none"> Applique un processus formalisé pour obtenir le feedback du client (69) Établit des processus d'évaluation rigoureux avec le client et, le cas échéant, les parties prenantes (70) Évalue les résultats et, le cas échéant, les parties prenantes (71) Établit ses propres processus pour évaluer son efficacité en tant que coach/mentor (72) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de façon critiques les diverses démarches d'évaluation du coaching/mentorat (98) 	<ul style="list-style-type: none"> Contribue activement au développement des connaissances sur l'évaluation du coaching/mentorat (111) Exploite les connaissances acquises pour éclairer les débats, tendances et opinions liées aux processus d'évaluation, aux processus du coaching/mentorat et aux thématiques du client (112)