



---

# RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Septembre 2009

## Quatre niveaux d'accréditation coach/mentor

### Critères EQA

Praticien junior	Praticien	Praticien senior	Maître praticien
<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• souhaitant appréhender les pratiques du coaching/mentorat et acquérir les compétences-clés du coach/mentor ;</li> <li>• en mesure d'accompagner les autres en utilisant les techniques du coaching/mentorat pour soutenir et favoriser le développement des compétences et des performances ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• qui, en règle générale, appliqueront une palette limitée de modèles, outils et processus.</li> </ul>	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qui exerceront en tant que coaches/mentors professionnels et maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références ;</li> <li>• travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qui exerceront en tant que coaches/mentors professionnels et seront capables de créer leur propre approche cohérente en utilisant une large palette de modèles et cadres de références ;</li> <li>• travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations.</li> </ul>

### Critères EIA

Praticien junior	Praticien	Praticien senior	Maître praticien
<p>Personnes connaissant les pratiques du coaching/mentorat et en possédant les compétences-clés.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Coaches/mentors exerçant cette fonction en interne, utilisant les outils de coaching/mentorat dans leur métier ou débutant leur activité de coach/mentor externe.</p> <p>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.</p> <p>Personnes qui, en règle générale, appliquent une palette limitée de modèles, outils et processus.</p>	<p>Coaches/mentors professionnels maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références.</p> <p>Coaches/mentors exemplaires des bonnes pratiques.</p> <p>Personnes en mesure de travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations.</p> <p>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.</p> <p>Coaches/mentors possédant suffisamment d'aisance pour faire face à des problèmes client divers et souvent complexes, dans des environnements difficiles.</p>	<p>Coaches/mentors professionnels, expérimentés et experts, capables de créer leur propre approche cohérente en utilisant une large palette de modèles et cadres de références.</p> <p>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.</p> <p>Coaches/mentors appliquant une méthode de travail ouvrant sur la formulation d'approches innovantes et personnalisées selon les demandes de chaque client.</p> <p>Coaches/mentors apportant une contribution active au développement et à la promotion de standards élevés dans le domaine du coaching/mentorat, notamment par le biais de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- création de modèles et outils,</li> <li>- publications sur la profession,</li> <li>- supervision de collègues coaches et mentors.</li> <li>- formation d'autres coaches et mentors</li> <li>- développement de l'activité d'une organisation professionnelle reconnue de coaching/mentorat.</li> </ul>

## Huit catégories de compétences du coaching/mentorat

### 1. Conscience de soi

Démontre la conscience de ses propres valeurs, croyances et comportements, reconnaît leur influence sur sa pratique et utilise cette conscience pour gérer leurs impacts dans la rencontre client et, quand approprié, avec les objectifs du commanditaire.

### 2. Engagement de développement personnel

Explore et améliore sans cesse ses standards de pratique et maintient la réputation de la profession.

### 3. Gestion du contrat

Etablit et gère les attentes et les limites du contrat de coaching avec le client et, quand approprié, avec le commanditaire.

### 4. Construction de la relation d'accompagnement

Construit et gère avec talent une relation de confiance porteuse de développement pour le client en collaboration, quand applicable, avec le commanditaire.

### 5. Permettre prises de conscience et apprentissage

Travaille avec client et commanditaire pour faire émerger prises de conscience et apprentissages.

### 6. Résultat et orientation vers l'action

Démontre approche et usage de ses capacités/compétences pour aider le client à faire les changements désirés.

### 7. Utilisation de modèles et techniques

Utilise modèles, outils, techniques et idées allant au delà de simples dons de communication pour faire émerger prises de conscience et apprentissages.

### 8. Évaluation

Rassemble des éléments sur l'efficacité de sa pratique et contribue à établir une culture d'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.

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	PRATICIEN JUNIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN SENIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	MAÎTRE PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ
<p><b>Conscience de soi</b></p> <p>Démontre la conscience de ses propres valeurs, croyances et comportements, reconnaît leur influence sur sa pratique et utilise cette conscience pour gérer leurs impacts dans la rencontre client et, quand approprié, les objectifs du commanditaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agit de manière à faciliter le processus de coaching/mentorat (1)</li> <li>gère les problématiques de diversité dans sa pratique de coaching/mentorat (2)</li> <li>décrit ses propres valeurs, croyances et postures qui le guident dans sa pratique du coaching/mentorat (3)</li> <li>agit en conformité avec ses valeurs et croyances (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>construit sa conscience de soi sur un modèle établi de comportement humain et une réflexion rigoureuse vis-à-vis de sa pratique (34)</li> <li>sait repérer les moments où le processus interne interfère avec le travail du client et adapte son comportement en conséquence (35)</li> <li>réagit aux émotions du client sans pour cela s'impliquer personnellement (36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>construit sa conscience de soi sur un ensemble de modèles théoriques et d'opinions structurées provenant de sources externes, ainsi que une réflexion rigoureuse vis-à-vis de son expérience et sa pratique (73)</li> <li>gère son propre état d'esprit de façon proactive afin de répondre aux besoins du client (74)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>synthétise les concepts appréhendés au travers de l'étude approfondie des modèles théoriques et de sa propre expérience personnelle (96)</li> <li>justifie point par point ses décisions lors de sa pratique (97)</li> <li>mène une réflexion critique sur les paradigmes du praticien et leurs impacts sur les clients et sur les systèmes des clients (98)</li> </ul>
<p><b>Engagement de développement personnel</b></p> <p>Explore et améliore sans cesse ses standards de pratique et maintient la réputation de la profession</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>met en œuvre et évalue ses compétences de coaching/mentorat (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>démontre sa volonté de développement personnel au travers de son action et sa réflexion (37)</li> <li>participe régulièrement à des supervisions de manière à améliorer les pratiques (38)</li> <li>évalue l'efficacité de la supervision (39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>identifie en amont les écarts de compétences, connaissances et postures, et applique un processus structuré pour répondre aux besoins d'apprentissage (76)</li> <li>sélectionne les thèmes, idées et modèles pertinents pour analyser et développer la pratique (77)</li> <li>traduit les nouveaux apprentissages en pratique et en évalue l'effet (78)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se tient constamment informé des recherches et réflexions sur le coaching/mentorat et en évalue le contenu (99)</li> <li>sollicite le feedback de ses pairs en exerçant sa pratique devant eux (100)</li> </ul>

CATÉGORIE	PRATICIEN JUNIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN SENIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	MAÎTRE PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ
<p><b>Gestion du contrat</b></p> <p>Etablit et gère les attentes et les limites du contrat de coaching avec le client et, quand approprié, avec le commanditaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sait expliquer son rôle vis-à-vis du client (6)</li> <li>• sait expliquer les bénéfices du coaching/mentorat, à la fois pour le client lui-même et pour son environnement (7)</li> <li>• définit avec le client les degrés pertinents de confidentialité et de communication avec les autres (8)</li> <li>• sait gérer la conclusion de l'entretien (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• respecte le code d'éthique professionnelle de l'EMCC (ou équivalent) (40)</li> <li>• établit et gère un contrat clair de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, les autres parties prenantes (41)</li> <li>• contractualise un programme définissant quand, où et à quelle fréquence auront lieu les séances (42)</li> <li>• 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 (43)</li> <li>• admet les limites de sa propre compétence et signale le besoin de prendre conseil et, éventuellement, de conclure le contrat (44)</li> <li>• détecte l'éventuelle incapacité du client à s'engager dans un travail de coaching/mentorat et prend les mesures appropriées (45)</li> <li>• s'adapte réellement aux préférences du client et, si nécessaire, aux politiques et procédures du commanditaire (46)</li> <li>• gère la conclusion du contrat (47)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 (79)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifie les clients dont les besoins émotionnels ou thérapeutiques excèdent ses capacités professionnelles pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions (101)</li> <li>• soutient le client s'il s'adresse à des agences ou sources spécialisées, si nécessaire (102)</li> <li>• détecte les situations où les besoins du client excèdent les limites claires du contrat, et prend les mesures appropriées (103)</li> </ul>
<p><b>Construction de la relation d'accompagnement</b></p> <p>Construit et gère avec talent une relation de confiance porteuse de développement pour le client en collaboration, quand applicable, avec le commanditaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peut expliquer dans quelle mesure ses propres comportements peuvent affecter le processus de coaching/mentorat (10)</li> <li>• traite toute personne avec respect et veille à préserver la dignité du client (11)</li> <li>• décrit et applique au moins une méthode pour établir la relation (12)</li> <li>• utilise un langage adapté au client (13)</li> <li>• développe la confiance en tenant ses engagements et en s'abstenant de juger le client (14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fait preuve d'empathie et apporte un véritable soutien au client (48)</li> <li>• s'assure qu'un degré suffisant de confiance s'est établi pour que le coaching/mentorat soit efficace (49)</li> <li>• sait reconnaître et travailler efficacement selon l'état émotionnel du client (50)</li> <li>• adapte son langage et son comportement au style du client, tout en gardant le sens du moi (51)</li> <li>• veille à éviter toute dépendance du client vis-à-vis du coach/mentor (52)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• est attentif aux émotions, humeurs, langage, habitudes, croyances et expression physique du client et fait preuve de flexibilité dans son approche (80)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• démontre un niveau élevé d'attention et de réactivité face au client, sans perdre de vue sa responsabilité de travailler pour obtenir des résultats (104)</li> </ul>

CATÉGORIE	PRATICIEN JUNIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN SENIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	MAÎTRE PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ
<p><b>Permettre prises de conscience et apprentissage</b></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"> <li>démontre sa volonté d'aider les autres à se développer (15)</li> <li>est intimement convaincu que les autres apprennent mieux par eux-mêmes (16)</li> <li>vérifie toujours la bonne compréhension du client (17)</li> <li>applique les principes d'écoute active (18)</li> <li>sait expliquer les principes du questionnement et au moins un cadre de référence (19)</li> <li>formule ses feedbacks dans un style approprié (20)</li> <li>n'exprime des conseils et des idées que lorsque c'est pertinent (21)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>explique les potentiels blocages à une écoute efficace (53)</li> <li>est attentif au ton et aux modulations de la communication, ainsi qu'à son contenu explicite (54)</li> <li>identifie les modes de pensée et d'action du client (55)</li> <li>permet au client de faire le lien entre ses sentiments, ses comportements et sa performance (56)</li> <li>utilise des techniques de questionnement variées pour favoriser la prise de conscience (57)</li> <li>permet au client d'élaborer de nouvelles idées (58)</li> <li>exploite le feedback et les challenges en temps opportun pour aider le client à s'ouvrir de nouvelles perspectives, tout en maintenant la qualité de la relation (59)</li> <li>reste impartial lorsqu'il encourage le client à envisager d'autres options (60)</li> <li>révise sa pratique pour renforcer la compréhension et l'engagement pour l'action (61)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utilise des techniques variées pour favoriser la prise de conscience, encourager l'exploration et approfondir la réflexion sur soi (81)</li> <li>exploite efficacement le feedback et les challenges pour accroître la prise de conscience, la réflexion sur soi et la responsabilité de l'action (82)</li> <li>démontre une capacité d'écoute très élevée (83)</li> <li>applique avec souplesse des types variés de questionnement pour faciliter la réflexion sur soi (84)</li> <li>utilise le langage pour aider le client à recadrer ou remettre en question sa façon de pensée/sa compréhension actuelle (85)</li> <li>adopte un point de vue systémique pour construire la compréhension et la réflexion (86)</li> <li>identifie les incertitudes, possibilités et contraintes liées au contexte situationnel du client et l'aide à évaluer leur impact (87)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aide efficacement le client au fil de l'émergence de besoins de plus en plus complexes (105)</li> <li>suscite des changements significatifs et fondamentaux dans la façon de pensée et le comportement du client (106)</li> <li>adapte en permanence son approche/technique aux réactions du client, tout en gardant en tête son objectif de résultats (107)</li> </ul>

CATÉGORIE	PRATICIEN JUNIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN SENIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	MAÎTRE PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ
<p><b>Résultat et orientation vers l'action</b></p> <p>Démontre approche et usage de ses capacités/compétences pour aider le client à faire les changements désirés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aide le client à clarifier et analyser les résultats souhaités et à définir des objectifs adaptés (22)</li> <li>• veille à l'adéquation entre les objectifs du client et le contexte dans lequel il évolue (23)</li> <li>• envisage différentes options pour atteindre les objectifs (24)</li> <li>• veille à ce que ce soit le client qui choisisse les solutions (25)</li> <li>• prend toutes les notes nécessaires (26)</li> <li>• analyse les progrès et les enseignements (27)</li> <li>• s'assure que le client est capable d'utiliser les enseignements et nouvelles idées à l'issue de la séance (28)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aide le client à planifier efficacement ses actions en prenant en compte le soutien, les ressources et les contraintes correspondantes (62)</li> <li>• aide le client à concevoir et identifier les actions les mieux adaptées à ses préférences personnelles (63)</li> <li>• veille à ce que le client assume la responsabilité de ses décisions, de ses actions et de son approche des enseignements (64)</li> <li>• aide le client à identifier les obstacles potentiels à la mise en oeuvre des actions (65)</li> <li>• décrit et applique au moins une méthode de développement de l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (66)</li> <li>• analyse les progrès, l'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats et, si nécessaire, révisé sa pratique (67)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• encourage le client à analyser plus profondément le contexte et l'impact des résultats souhaités (88)</li> <li>• sait utiliser une large palette de techniques et méthodes pour faciliter l'obtention de résultats (89)</li> <li>• décrit et applique des méthodes variées pour développer l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (90)</li> <li>• aide le client à analyser son approche du changement (91)</li> <li>• gère efficacement la résistance au changement (92)</li> </ul>	
<p><b>Utilisation de modèles et techniques</b></p> <p>Utilise modèles, outils, techniques et idées allant au delà de simples dons de communication pour faire émerger prises de conscience et apprentissages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fonde son approche sur un modèle ou un cadre de référence du coaching/mentorat (29)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• développe un modèle de coaching/mentorat cohérent, fondé sur un ou plusieurs modèles reconnus (68)</li> <li>• utilise plusieurs techniques et outils reconnus pour aider le client à progresser et obtenir des résultats (69)</li> <li>• sait expliquer et utiliser des modèles prenant en compte le contexte du client (70)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fait le lien entre différents modèles et idées nouvelles et son propre modèle (93)</li> <li>• met en oeuvre 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 (94)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 son activité de supervision (108)</li> <li>• conçoit ses propres outils et systèmes pour améliorer son efficacité (109)</li> </ul>

CATÉGORIE	PRATICIEN JUNIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ	PRATICIEN SENIOR INDICATEURS DE CAPACITÉ	MAÎTRE PRATICIEN INDICATEURS DE CAPACITÉ
<p><b>Évaluation</b></p> <p>Rassemble des éléments sur l'efficacité de ses pratiques et contribue à établir une culture d'évaluation des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>évalue les résultats avec le client (et éventuellement les autres parties prenantes) (30)</li> <li>contrôle et analyse l'efficacité de l'ensemble du processus (31)</li> <li>demande le feedback du client sur son coaching/mentorat (32)</li> <li>reçoit et accepte le feedback, et réagit de façon appropriée (33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>applique un processus formalisé pour obtenir le feedback du client (71)</li> <li>établit ses propres processus pour évaluer son efficacité en tant que coach/mentor (72)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>établit des processus d'évaluation rigoureux avec le client et les parties prenantes (95)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyse de façon critiques les diverses démarches d'évaluation du coaching/mentorat (110)</li> <li>contribue au développement des connaissances sur l'évaluation du coaching/mentorat (111)</li> <li>exploite les connaissances acquises pour éclairer les débats, tendances et opinions liées aux processus d'évaluation, aux processus du coaching/mentorat et aux thématiques client (112)</li> </ul>