

ACADEMIE DE COACHING



Coaching et accompagnement
2024

Cette présentation est très largement et directement inspirée de la documentation réalisée par Lucy VAN HOVE, en charge de ce module de formation dans le cadre de l'Académie de Coaching du CFIP

Marc Drèze

1

www.cfip.be

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

1

Notes personnelles

▶

▶

▶



2

2

www.cfip.be

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

2

Objectifs de la formation



- Fournir des points de repères quant aux spécificités
 - de la posture de coach
 - des pratiques du coaching
 - des processus de coaching
 - des compétences de coaching
- Expérimenter et développer une réflexivité sur votre posture en tant que coach


Programme



Les fondamentaux de la posture du coach

Jour 1	Jour 2
-Le coaching et les différentes formes d'accompagnement : définitions et distinctions -Structure d'un processus et d'un entretien de coaching	-La roue du coaching : accordage, décodage, recadrage, balisage -L'accompagnement centré sur les objectifs -Les compétences de coaching

Aspects méthodologiques



- Interactivité et Expressivité
- Expérience: Expérimentations (mises en situation), Ici et maintenant, Réalité
- Théorie interactive
- Réflexivité
- Approche non prescriptive
- Pragmatisme
- Appropriation
- Intersessions


Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 5

5

Règles, usages, horaires



- Horaires
- Confidentialité
- « Feed-back » bienveillant

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 6

6



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

Le coaching et les différentes formes d'accompagnement

cfip

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be ⁷

7



Notes personnelles

- ▶
- ▶
- ▶



cfip

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be ⁸

8

Définitions du coaching

Brainstorming en petits groupes
Mettez-vous d'accord sur une phrase

Comment définissez-vous le coaching ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be

9

9

Notes personnelles

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

10

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be

10

10

Définitions du coaching



Le but du coaching est d'engendrer des changements durables, sur les plans cognitifs, émotionnels et comportementaux, afin de faciliter l'atteinte des objectifs et le développement des performances, tant dans le domaine de la vie professionnelle que dans celui de la vie privée.

(Douglas & McCauley, 1999)

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

11

11

Définitions du coaching



Le coaching est un métier d'accompagnement du dialogue du client centré sur l'atteinte des résultats

(Cardon, 2009)

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

12

12

Définitions du coaching

*Le coaching professionnel est défini comme une relation d'accompagnement et de **partenariat** entre un client, endossant des responsabilités managériales dans une organisation, et un professionnel, ayant recours à des méthodes maïeutiques et comportementales pour aider son client à atteindre une série de **buts communément identifiés** pour développer ses **compétences professionnelles** et sa **satisfaction personnelle**, et dès lors, augmenter la performance de l'organisation, dans le cadre d'un contrat formel de coaching.*

(Kilburg, 2001)

13

Définitions du coaching: éléments fondamentaux

- Travail centré sur des objectifs concrets et précis
- Importance de la collaboration et de l'implication du coaché
- Relation de partenariat et d'égalité (>< autorité, hiérarchie)
- Expertise du coach sur le *processus* de facilitation
(position haute sur le processus, position basse sur le contenu)
Je sais que je ne sais pas (Socrate)
- IPRADIA (Ch.Lestienne): Intensité de Présence Attentive
Dépourvue de toute Intentionnalité ou Attente
- Confiance dans les ressources et le potentiel du·de la coaché·e
- Privilégier la construction de solutions plutôt que l'analyse des problèmes

14

Exercice par 3



Exercice ABC: quelles sont nos inclinations spontanées ?

- A exprime une difficulté
- B l'accompagne silencieusement
(maximum 2 brèves interventions)
- C observe le processus

Debriefing: qu'est ce B avait spontanément envie de dire, de questionner, de faire, à quoi avait-il-elle envie de s'intéresser ?

15

Notes personnelles



16

Les différentes formes de coaching



Distinctions selon le **contexte** et les **coaché.es** :

- Contexte professionnel (souvent tripartite)
 - Coaching professionnel
 - Coaching de carrière
 - Executive coaching
 - Coaching d'équipe / de groupe
- Contexte privé
 - Coaching de (ré)orientation / transition professionnelle
 - Life coaching (frontière avec la psychothérapie ?)
 - Coaching en groupe

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

17

17

Les différentes formes de coaching



Distinctions selon le **statut du coach** et son degré d'intégration et d'indépendance par rapport à l'organisation :

- Le·la coach externe
 - + Neutralité, indépendance, regard externe, expertise coaching
 - Moindre connaissance de l'organisation
- Le·la coach interne
 - + Accessibilité, connaissance de l'organisation, expertise coaching, développement d'une culture de coaching
 - Moindre recul et neutralité par rapport à l'organisation
Confidentialité ? Instrumentalisation du coach ? Méfiance du coaché ?
- Le·la manager-coach
 - + Accessibilité et présence quotidienne
 - Double positionnement délicat, manque de neutralité, de temps et d'expertise coaching

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

18

18

Formes de coaching professionnel



- Coaching de résolution de problèmes

Gestion d'un manque, d'une défaillance à combler, d'une crise, situations de coaching prescrit.

- Coaching de développement des compétences

Acquisition ou amélioration de compétences spécifiques, telles que la communication, la délégation, l'assertivité, la gestion des émotions. Les compétences visées sont principalement de type managérial et interpersonnel, parfois intrapersonnel (par distinction avec les compétences techniques).

- Coaching stratégique ou de transition

Clarification des priorités professionnelles et/ou personnelles, préparation à une prise de responsabilités, accompagnement d'une réorientation de carrière, d'une mobilité interne ou externe.

Notes personnelles



Caractéristiques du coaching de carrière (*)



- Accompagner le-la coaché-e dans l'identification de ses valeurs, de ses compétences techniques et intellectuelles, de ses souhaits et aspirations professionnelles pour le futur
- Aider la personne à vérifier l'intersection entre ces éléments et l'environnement professionnel dans lequel elle s'inscrit, en tenant compte de l'évolution de celui-ci (notamment au point de vue technologique)
- La soutenir dans le parcours qu'elle souhaite réaliser, en particulier en termes d'acquisition de compétences (au sens large)

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

(*) Communication d'Eric Debois, CFIP



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 21

21

Questions pertinentes dans le cadre d'un coaching de carrière (*)



- Quelles sont vos valeurs, vos compétences techniques et comportementales ?
- Quels sont vos souhaits d'évolution professionnelle à court et moyen terme ?
- Quelles opportunités d'évolution professionnelle votre environnement offre-t-il ?
- Dans quelle mesure les opportunités en question et vos valeurs, compétences, aspirations se rencontrent-elles ?
- Dans le cas où rencontre il y a, comment vous y préparer au mieux (développement de compétences, positionnement, candidature, coaching, mentorat ...) ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

(*) Communication d'Eric Debois, CFIP



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 22

22

Coaching et autres formes d'accompagnement



Limites et frontières avec d'autres formes d'accompagnement :

- Coaching vs Psychothérapie
- Coaching vs Formation
- Coaching vs Conseil
- Coaching vs Mentoring

Brainstorming:

3 caractéristiques de chacune de ces 4 modalités pour les différencier du coaching

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

23

23

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



24



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

24

24

Coaching et psychothérapie



- Accompagner le-la coaché-e dans la progression vers ses objectifs et vers des résultats concrets, plutôt que de soigner une blessure profonde, de travailler sur la personnalité
- Travail à un niveau moins profond que la thérapie
- Travail sur base d'un contrat précisant les résultats à atteindre
- Focalisation sur le présent et le futur, plus que sur le passé
- Sessions plus espacées qu'en thérapie
- Résolution de questions à composantes plus souvent professionnelles
- Dans le cas du coaching professionnel, le coach est souvent rémunéré par l'organisation, celle-ci est donc également cliente

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 25

25

Coaching et formation



- Stimuler les prises de conscience et le développement de capacités inhérentes, plutôt que de transmettre des savoirs
- Pas d'expertise du-de la coach sur le contenu (position basse)
- Intervention adaptée sur-mesure à la demande et aux spécificités du.de la coaché.e, plutôt qu'un cursus fixé à l'avance
- Processus circulaire, en évolution permanente, plutôt que linéaire

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 26

26

Coaching et conseil



- Expertise du·de la coach sur le processus de changement, plutôt que sur le contenu de l'activité du·de la coaché·e ↴
- Le·la coach propose un processus grâce auquel le·la coaché·e peut développer son autonomie et ses ressources, plutôt que de poser un diagnostic, de prescrire des conseils et solutions

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 27

27

Coaching et mentoring (mentorat, parrainage)



- Ecoute et questionnement pour aider le·la coaché·e à découvrir ses propres solutions, plutôt que transmission de conseils et de recommandations sur base de l'expérience personnelle du mentor

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 28

28

Spécificités du coaching par rapport aux autres formes d'accompagnement

Le **coaching** est centré sur

- Le développement de l'autonomie et de la responsabilité
- Les solutions
- Le futur
- L'action
- Le positif
- Les ressources et le potentiel du coaché
- L'énergie, le plaisir
- Le sens, les valeurs
- Dans le cadre d'un contrat formalisé et d'un partenariat égalitaire

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

29

29

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



30



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

30

30

Réflexivité sur sa propre posture



Réactions fréquentes face à une personne en difficulté :

- Rassurer, calmer les émotions
- Soutenir, porter
- Être aimable, faire plaisir, être courtois
- Apporter une expertise, un savoir
- Diagnostiquer, interpréter
- Apporter une solution, résoudre un problème
- Influencer
- Se montrer utile, légitime
-

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 31

31

Réflexivité sur sa propre posture



Ces réactions spontanées sont humaines et naturelles, mais

- Elles peuvent interférer avec les postures responsabilisantes de coaching (confronter, faire sortir de sa zone de confort, accueillir des moments de doute, challenger....)
- Elles peuvent freiner l'autonomie de l'interlocuteur et la construction de ses propres solutions

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 32

32

Exercice par 3



Exercice ABC: expérimenter les attitudes propres au coaching

A le-la coaché-e exprime une difficulté

B le-la coach l'accompagne

C observe les attitudes de B

Debriefing: quelles sont les interventions de B caractéristiques des attitudes propres au coaching (voir dia suivante) ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

33

33

Exercice par 3



Exercice ABC: expérimenter les attitudes propres au coaching

-Accompagnement centré sur des objectifs

-Accent sur la collaboration, l'implication, la responsabilité et l'autonomie du.de la coaché.e

-Relation de partenariat « égalitaire »

-Position basse sur le contenu

-Confiance dans les ressources et le potentiel du-de la coaché-e

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

34

34



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

Le processus de coaching



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 35

35



Notes personnelles

- ▶
- ▶
- ▶



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 36

36

Etapes classiques d'un processus de coaching

- Création de la relation de confiance
- Analyse de la demande
- Fixation d'objectifs
- Contractualisation, cadre
- Exploration, décodage, recadrage
- Recherche d'options et solutions
- Plan d'action
- Évaluation continue de la progression
- Réorientation éventuelle du plan d'action
- Evaluation du processus

Allers-retours entre prises de conscience et mises en pratique

Ces « moments » (dimensions) ne doivent pas être conçus comme une succession systématique: le processus est plutôt circulaire

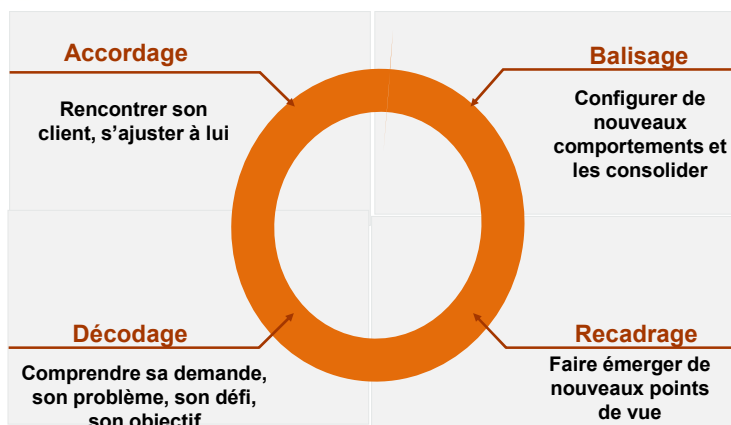


Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 37

37

La roue de l'accompagnement (Ch. Lestienne, J. Dekoninck)



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 38

38

L'accordage: moment compréhensif



⇒ Rencontrer le·la coaché·e, s'ajuster à lui·elle. Mise en confiance et ouverture par la qualité de la présence

Spécificités :

- Être présent, ici et maintenant
- Comprendre avec le cœur
- Méthodes : écoute active, synchronisation du non-verbal
- Importance tout au long de la session, et du parcours de coaching (contenant)

Le décodage: moment herméneutique



⇒ Comprendre et décoder le problème du·de la coaché·e, ses enjeux, son défi, son projet, sa demande (parfois l'arbre cache la forêt). Quel est son objectif ? Que veut-il·elle développer ?

Spécificités :

- Passé et présent
- Comprendre avec le cerveau
- Méthodes: grilles de lecture diverses : niveau individuel (par ex. MBTI), groupal (équipe) organisationnel, ...
- Analyser la demande, fixer les objectifs, puis passer au recadrage, aux potentialités, ne pas s'enliser dans de l'analyse du passé, qui peut rigidifier

Le recadrage: moment maïeutique



⇒ Faire émerger les ressources, le potentiel, de nouveaux points de vue, élargir le champ des possibles.

Spécificités :

- Temps du Possible
- Créativité
- Méthodes : questionnement maïeutique, futurisation, travail sur les croyances limitantes, interventions paradoxales, levée des contraintes, projection dans un contexte analogue, mobilisation des ressources, etc ...

(voir module sur l'entretien stratégique)

Le balisage: moment stratégique



⇒ Aider la personne à configurer de nouveaux comportements, de nouvelles stratégies, et les consolider.

⇒ Ancrer, concrétiser les prises de conscience et décisions, entrer dans l'action

Spécificités :

- Futur
- Méthodes : approches de planification de l'action et approches stratégiques : le plus petit pas, co-construction de tâches, cartographie des possibilités, identification des exceptions ...

La roue du coaching – exercice 1



Inventons des phrases, des formulations, des interventions, des questions ... typiques des 4 temps de la roue

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

Accordage

Décodage

Recadrage

Balisage



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

43

43

La roue du coaching – exercice 2



Exercice ABC: expérimenter la roue de l'accompagnement

A le.la coaché.e parle d'une difficulté

B le.la coach l'accompagne

C observe les attitudes de B

Debriefing:

Identifier les interventions de B caractéristiques

des 4 temps de la roue

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

44

44



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement


L'accompagnement centré sur les objectifs

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

45

45



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

La définition des objectifs

- Les objectifs peuvent être évolutifs, mais ils sont incontournables: ils dynamisent, responsabilisent et activent le·la coaché·e
- Les objectifs constituent un repère *dynamique*: ils peuvent être reconsidérés au cours de l'accompagnement
- Les objectifs s'inscrivent dans
 - le contrat de coaching
 - le contrat de séance
 (voir module 3)
- Quelles sont les conditions à assurer pour aider le·la coaché·e à fixer adéquatement son (ses) d'objectif(s) ?

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

46

46

11 critères dans la fixation d'objectifs



1. L'objectif est-il formulé positivement ?
2. Est-il spécifique ? *Qui, quoi, quand, avec qui, combien ... ?*
3. Est-il sous le contrôle du-de la coaché-e ?
4. Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte ?
Temps / lieu / interlocuteurs
5. A quoi le-la coaché.e saura qu'il-elle a atteint le résultat ?
Qu'est-ce qu'il-elle ressentira, verra, entendra ... ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 47

47

11 critères dans la fixation d'objectifs



6. L'objectif est-il écologique ?
*Y-a-t-il un avantage à ne pas atteindre l'objectif ?
Quels sont les avantages et les désavantages ? ...
Quels effets le changement souhaité peut-il avoir sur
l'environnement du-de la coaché-e ?*
7. Quel est le prix à payer ?
*Deuils ? Coûts en énergie ? Adaptation ? Aspects pratiques ?
Risques ?*
8. Quelles sont les ressources dont dispose le-la coaché-e ?
*Ressources matérielles, sociales, techniques, intellectuelles,
psychologiques, ...*

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 48

48

11 critères dans la fixation d'objectifs



9. Quel est l'objectif de l'objectif ?

En quoi est-ce important pour la personne d'atteindre son objectif ? A quel objectif plus vaste correspond-t-il ?

Quels sont les changements visés à longue échéance ?

10. Est-il cohérent avec la mission du/de la coaché-e ?

Que représente l'objectif dans l'évolution du/de la coaché-e ?

En quoi a-t-il du sens dans la vie du coaché ?

11. L'objectif répond-il au véritable problème ?

Qu'est-ce qui aura vraiment changé quand la personne aura atteint son objectif ?

L'objectif - exercice



**Exercice ABC: accompagner la formulation de l'objectif
(de la séance ou du coaching dans son ensemble)**

A le/la coaché-e parle d'une difficulté

B le/la coach l'aide à définir son objectif

C observe la manière dont B facilite la formulation de l'objectif

Debriefing:

Comment le/la coach aide-t-il-elle le/la coaché.e à formuler son objectif ?



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

Les 8 compétences de coaching de l'ICF

cfip

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 51

51



Notes personnelles

- ▶
- ▶
- ▶



cfip

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 52

52

Les 8 compétences du coach



- **Établir les fondations de la relation avec le client (contrat et déontologie)**
 1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
 2. Incarner l'esprit du coaching
- **Créer la relation avec le client**
 3. Élaborer et maintenir les contrats et engagements
 4. Établir un climat de confiance et de sécurité
 5. Être totalement présent. Communiquer de manière ouverte, souple et spontanée.

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

53

53

Les 8 compétences du coach



- **Communiquer efficacement avec le client**
 6. Écouter de manière active. Porter une attention particulière à la communication verbale et non-verbale, favoriser l'expression personnelle du client. Être centré sur le client, ses pensées, ses affects.
 7. Susciter des prises de conscience. Poser des questions pertinentes et puissantes
- **Favoriser l'apprentissage et la croissance**
 8. Faciliter la croissance du client. Transformer les apprentissages en découvertes et actions. Responsabiliser le client.

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

54

54

Les 8 compétences - exercice



Exercice ABC: mettre en œuvre les compétences

A le·la coaché·e parle d'une difficulté

B le·la coach l'accompagne

C observe les attitudes de B

Debriefing:

Quelles compétences le·la coach met-il-elle en oeuvre ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 55

55

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



56



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 56

56

Plan d'action individuel

A l'issue de ce module, formulez
ce que vous vous sentez prêt·e à changer
dans votre manière
d'exercer / de concevoir le coaching


57

57

www.cfip.be

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques



57

Merci pour votre participation !



www.cfip.be

58

58

www.cfip.be

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques



58