



Coaching et accompagnement

2025

Lucy Van Hove

Introduction



- Présentations
- Modalités pratiques
- Cadre et modalités pédagogiques
- Objectifs et programme du module

Modalités pratiques



- Horaires
- Notes
 - Slides et syllabus
 - Bibliographie

Cadre et modalités pédagogiques



- Interactivité
- Confidentialité
- Expérimentation et mise en pratique
- Feedbacks bienveillants
- (Co-)responsabilité
- Approche non prescriptive
- Carnet de bord

Objectifs de la formation



- Fournir des points de repères quant aux spécificités
 - de la posture de coach
 - des pratiques de 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

Vendredi 21 février	Samedi 22 février
<ul style="list-style-type: none">-Le coaching et les différentes formes d'accompagnement : définitions et distinctions-Structure d'un processus et d'un entretien de coaching	<ul style="list-style-type: none">-La roue de l'accompagnement : accordage, décodage, recadrage, balisage-Le travail vers des objectifs-Les compétences de coaching

Définitions du coaching



Comment définissez-vous le coaching ?

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)

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 et performances 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)

Définitions du coaching



Éléments fondamentaux :

- Travail vers des objectifs concrets et précis
- Importance de la collaboration et de l'implication du coaché
- Relation de partenariat et d'égalité
- Expertise du coach sur le processus de facilitation, pas sur le contenu (position haute sur le processus, position basse sur le contenu)
- Confiance dans les ressources et le potentiel du coaché
- Travail sur la construction de solutions plutôt que sur l'analyse des problèmes

Exercice



Exercice par 3

8 min d'accompagnement

-Coaché : travaille et avance sur une question, un problème, une difficulté

-Coach :

- L'accompagne, avec son bagage
- Accompagnement minimaliste : présence silencieuse, écoute, 2 interventions maximum

-Observateur : observe le coach

6 min de débriefing

-Coach – Coaché – Observateur

Les différentes formes de coaching



Distinctions selon le **contexte** et les **clients** ciblés :

- Contexte professionnel

- Coaching professionnel
- Executive coaching
- Coaching d'équipe

- Contexte privé

- Coaching de (ré)orientation professionnelle
- Life coaching

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 coach externe

- + Neutralité, indépendance, regard externe, expertise coaching
- Moindre connaissance de l'organisation

- Le coach interne

- + Accessibilité, connaissance de l'organisation, expertise coaching, développement d'une culture de coaching
- Moindre recul et neutralité par rapport à l'organisation

- Le manager-coach

- + Accessibilité et présence quotidienne
- Double positionnement délicat, manque de neutralité, de temps et d'expertise coaching

Exercice



Exercice par 3

8 min d'accompagnement

-Coaché : travaille et avance sur une question, un problème, une difficulté

-Coach :

- L'accompagne, avec son bagage
- Accompagnement minimaliste : présence silencieuse, écoute, 2 interventions maximum

-Observateur : observe le coach

6 min de débriefing

-Coach – Coaché – Observateur

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



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

- Coaching vs Thérapie
- Coaching vs Formation
- Coaching vs Conseil
- Coaching vs Mentoring

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



Coaching vs Thérapie :

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

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



Coaching vs Formation :

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

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



Coaching vs Conseil :

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

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



Coaching vs Mentoring :

- Ecoute et questionnement pour faire découvrir au coaché ses propres solutions, plutôt que transmission de conseils et de recommandations sur base de l'expérience personnelle du mentor

Spécificités par rapport à d'autres formes d'accompagnement



Le **coaching** est centré sur

- Le développement de l'autonomie, de la responsabilité et de la proactivité
- 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

Exercice



Exercice par 3

8 min d'accompagnement

-Coaché : travaille et avance sur une question, un problème, une difficulté

-Coach :

- L'accompagne, avec son bagage
- Accompagnement minimaliste : présence silencieuse, écoute, 2 interventions maximum

-Observateur : observe le coach

6 min de débriefing

-Coach – Coaché – Observateur

Réflexivité sur sa propre posture



Réactions automatiques face à quelqu'un en difficulté :

- Rassurer, calmer l'émotionnel
- Soutenir, porter
- Être aimable, faire plaisir, être courtois
- Apporter une expertise, un savoir
- Analyser, comprendre, diagnostiquer
- Apporter une solution, résoudre un problème
- Influencer
- Se montrer utile, légitime
-

Réflexivité sur sa propre posture



Ces réactions automatiques 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



Le processus de coaching

Etapes classiques d'un processus de coaching

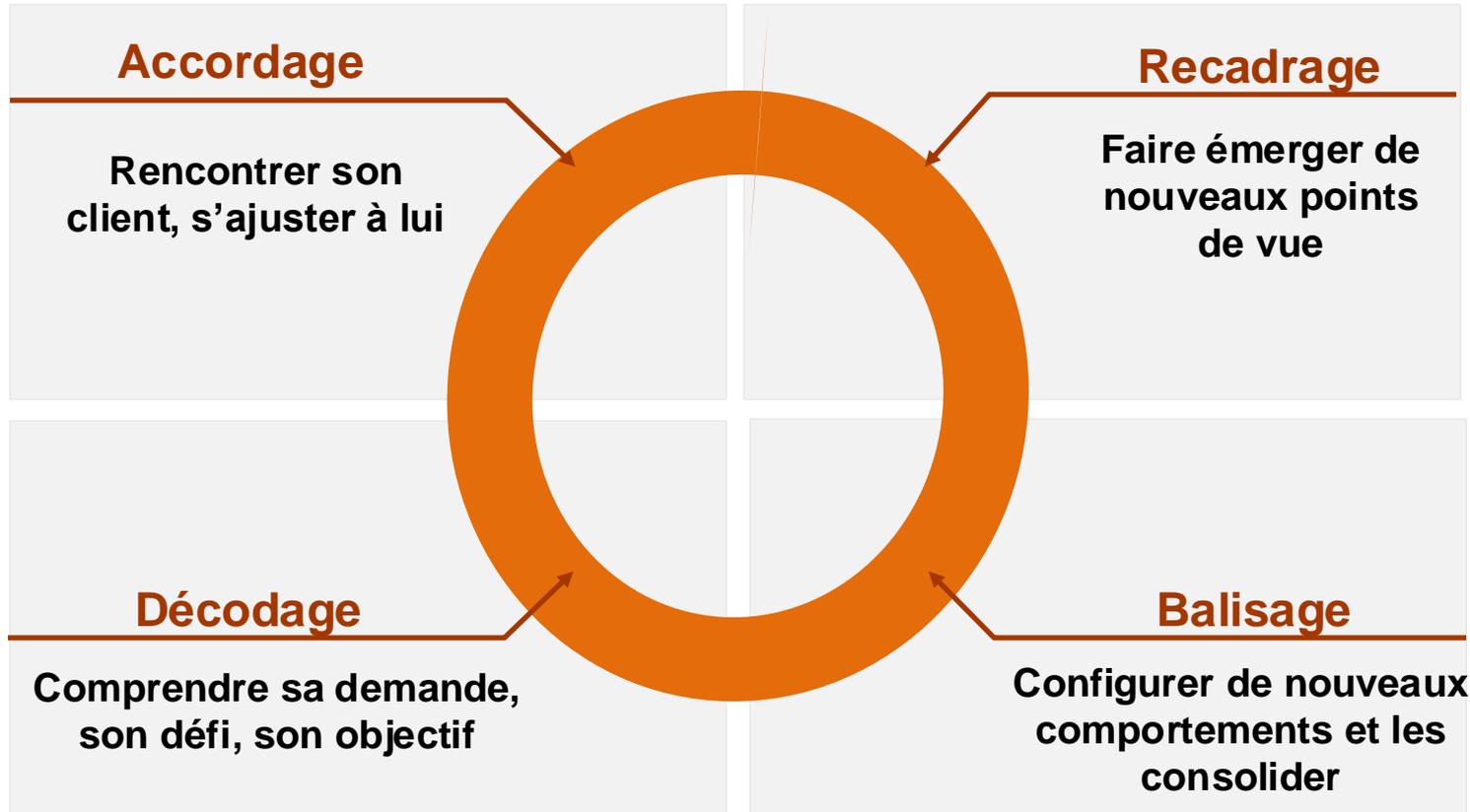


- Analyse de la demande
- Fixation d'objectifs
- Contractualisation
- Recherche d'options et solutions
- Plan d'action
- Évaluation continue de la progression
- Réorientation du plan d'action
- Evaluation du processus



Allers-retours entre
prises de conscience et
mises en pratique

La roue de l'accompagnement



L'accordage



⇒ Rencontrer son client, s'ajuster à lui. Mise en confiance et ouverture par la qualité de la présence

Spécificités :

- Présent, ici et maintenant
- Comprendre avec le cœur
- Méthodes : écoute active, empathie, synchronisation du non-verbal
- Importance tout au long de la session, et du parcours de coaching

Le décodage



- ⇒ 1^{er} temps : comprendre et décoder son problème, ses enjeux, son défi, son projet, sa demande. Quel est son objectif? Que veut-il développer ? Clarifier le contrat.
- ⇒ 2^e temps : revenir sur l'analyse de la situation actuelle, en A/R avec recadrage, pour identifier les éléments à développer et/ou recadrer

Spécificités :

- Passé et présent
- Comprendre avec le cerveau
- Méthodes : grilles de lecture multiples : niveau individuel, organisationnel, systémique,...
- Analyser la demande, fixer les objectifs, puis passer rapidement au recadrage, aux potentialités, ne pas s'enliser dans de l'analyse du passé, qui peut rigidifier

Le recadrage



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

Spécificités :

- Temps du Possible
- Créativité
- Méthodes : maïeutique, futurisation, levée des contraintes, projection dans un contexte analogue, mobilisation des ressources, ...

Le balisage

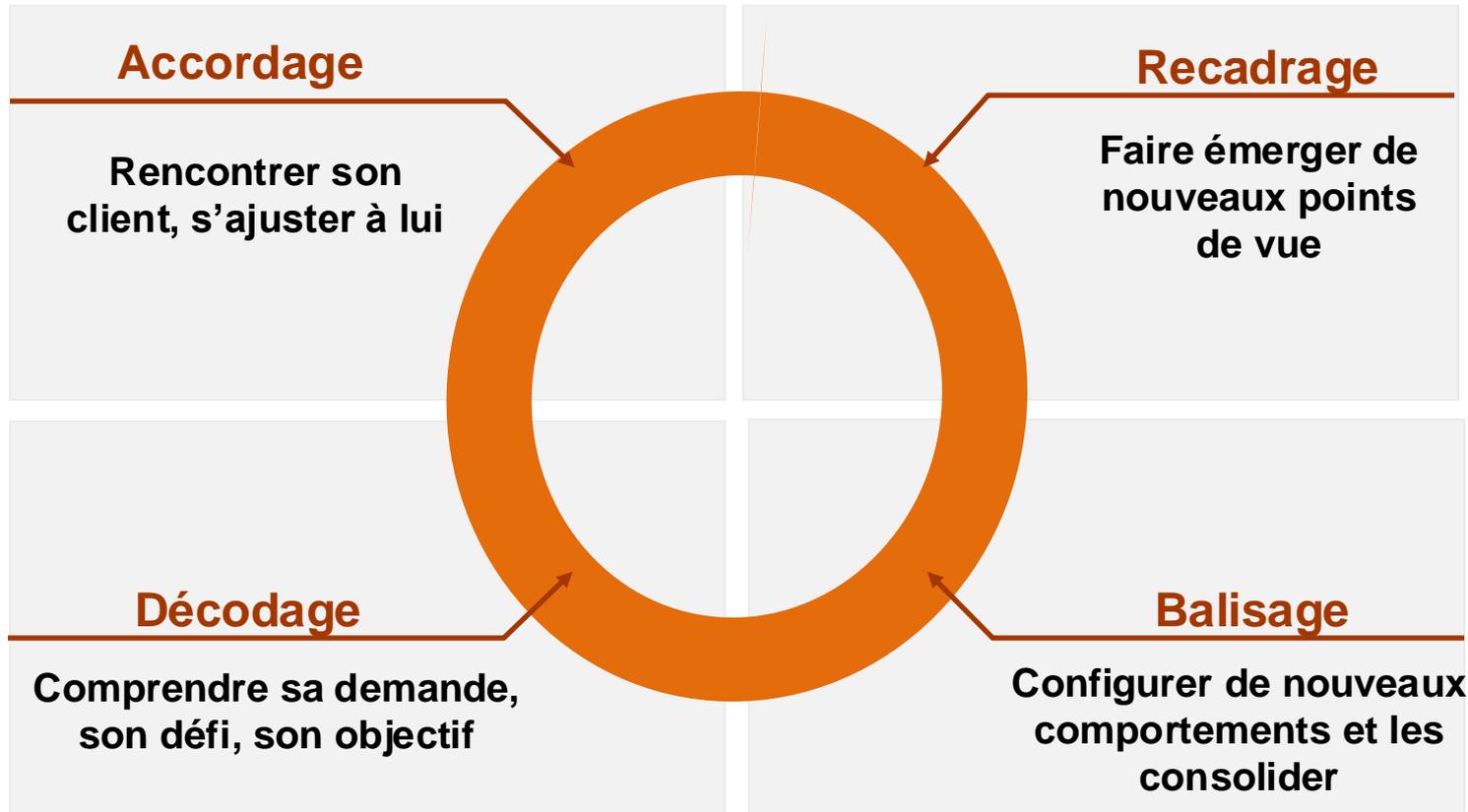


⇒ Configurer de nouveaux comportements et les consolider. Importance d'ancrer, de concrétiser les prises de conscience et décisions, d'entrer dans l'action

Spécificités :

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

La roue de l'accompagnement



La roue du coaching - exercices



Exercice de coaching par 3

-15 min de coaching

- Coach – Coaché – Observateur

-8 min de FB et FF

- Coach – Coaché – Observateur



Le travail vers des objectifs

La définition des objectifs



- Caractère évolutif, mais incontournable, des objectifs
- Conditions et critères pour la fixation d'objectifs

11 critères dans la fixation d'objectifs



1. L'objectif doit être formulé positivement
2. Il est spécifique
3. Il est entièrement sous mon contrôle
4. Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte ?
5. A quoi saurai-je que j'ai atteint le résultat ? (vérifiable - testable - mesurable)
6. L'objectif est-il écologique ?
7. Quel est le prix à payer ?
8. Quelles sont les ressources dont je dispose ?
9. Quel est l'objectif de l'objectif ?
10. Est-il cohérent avec ma mission ?
11. L'objectif répond-il au véritable problème ?

La roue du coaching - exercices



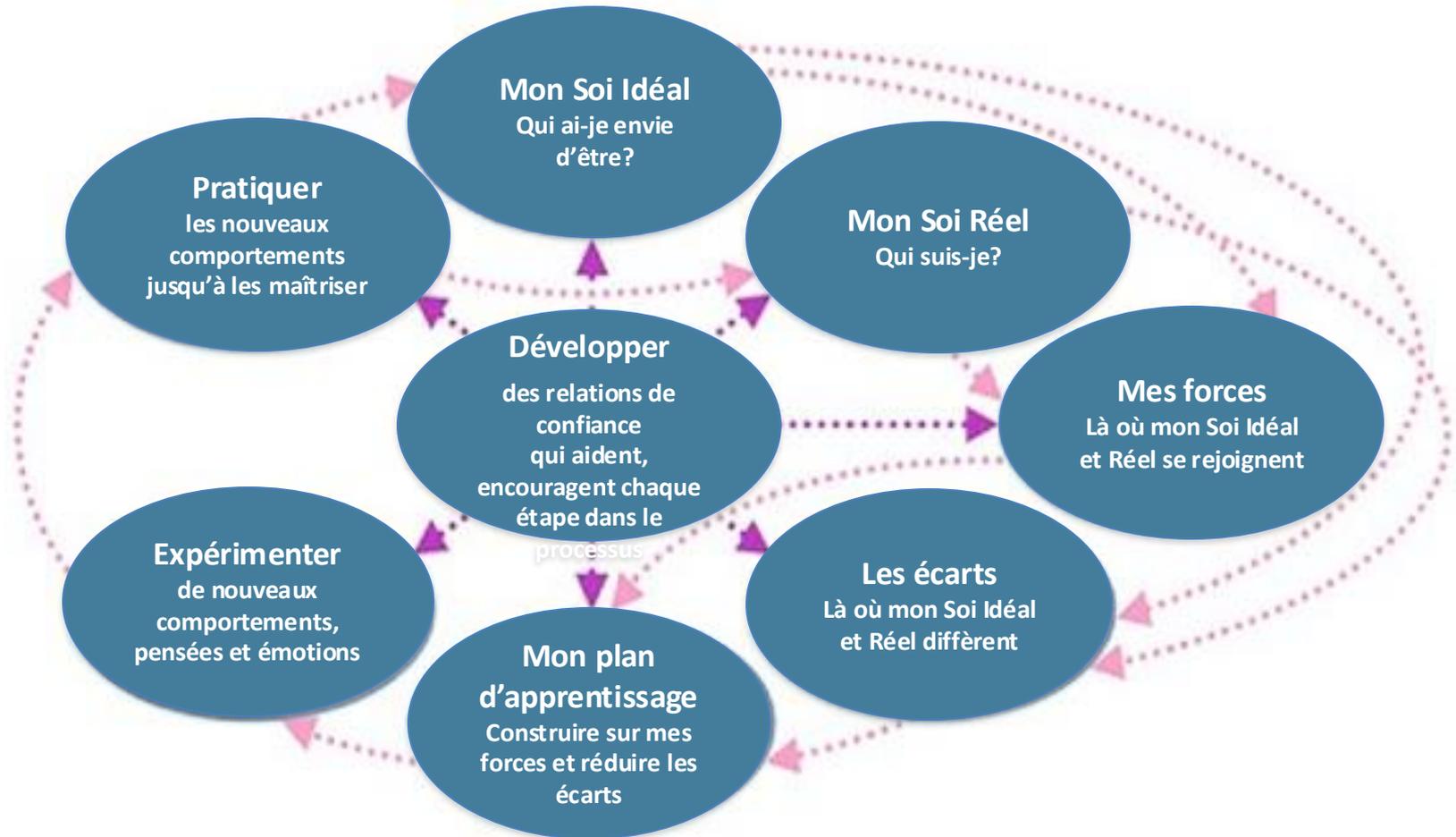
Exercice de coaching par 3

- 15 min de coaching
 - Coach – Coaché – Observateur
- 8 min de FB et FF
 - Coach – Coaché – Observateurs



Structure alternative d'un processus de coaching : Intentional Change Model

Intentional Change Model (Richard Boyatzis)





Les 8 compétences de coaching de l'ICF

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.

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 et 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.

Les 8 compétences du coach



Quels liens pouvez-vous établir entre les habiletés expérimentées au cours de ce module et les 8 compétences ICF ?