



# Coaching

## Présentation générale

Le coaching est le processus d'accompagnement d'un client -individu, groupe ou équipe- dans la traversée de mutations qu'il se choisit ou que son environnement lui assigne, qui vise à ce que cette personne grandisse en conscience, en compétence et en autonomie, et développe ainsi elle-même les solutions à ses interrogations, le tout, dans une perspective globale et durable\*. C'est donc l'accompagnement d'un processus de changement, qui consiste à:

- nourrir la réflexion du client;
- «réveiller» toutes ses ressources, face à la problématique professionnelle qu'il apporte;
- l'amener à décider d'actions à entreprendre;
- le soutenir dans la mise en œuvre de ses décisions.

Le coaching individuel est un travail à deux: le client et le coach. Dans le coaching de groupe, le «client» est un groupe de personnes, qui ont en commun d'avoir, chacune, la responsabilité d'une équipe.

Dans le coaching d'équipe, le «client» est l'équipe: son responsable et les collaborateurs qui en sont membres.

Ces formes de coaching peuvent se combiner et déboucher sur du coaching organisationnel. On peut, par exemple, combiner le coaching d'un responsable d'équipe avec le coaching de son équipe entière.

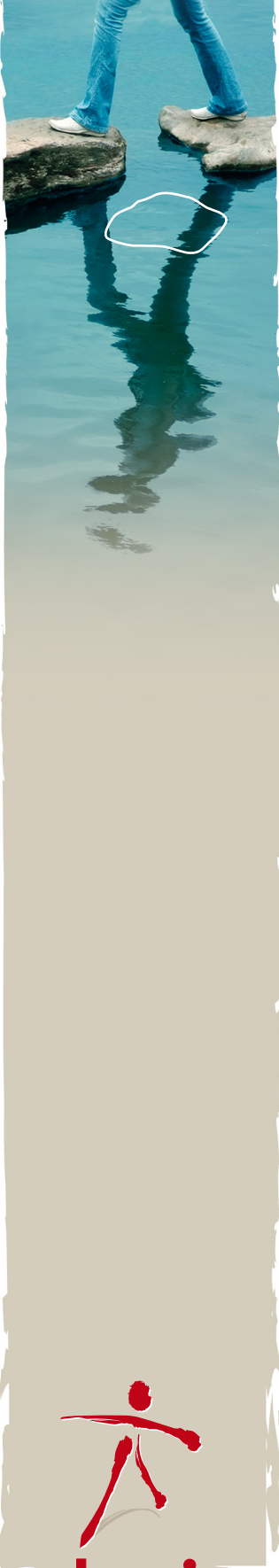
On peut aussi coacher ensemble des responsables d'entités différentes d'une même organisation à propos de la collaboration de leurs équipes respectives, etc.

## Objectifs

Au-delà du travail sur la situation concrète que le client – individu ou équipe- apporte en coaching, ce processus vise certains objectifs à plus long terme:

- augmenter la conscience de soi, notamment à propos de ses propres modes de fonctionnement et de leur impact sur les autres;
- restaurer les accès à ses propres ressources, nécessaires et suffisantes à son évolution et à son épanouissement;

\* d'après la définition de Vincent Lenhardt



- renforcer son estime de soi et donc, sa sécurité de base;
- quand il s'agit de responsables d'équipe, acquérir/approfondir les pratiques managériales qui leur conviennent et qui favorisent le développement de leurs équipes;
- quand il s'agit d'équipes, se mettre en intelligence collective, ou devenir une équipe « apprenante », en créant un processus de co-évolution créatrice, dans lequel les acteurs apprennent les uns des autres<sup>1</sup>;
- quand il s'agit de groupes ou d'équipes, évoluer vers le stade d'équipe performante, c'est-à-dire travailler sur les 3 dimensions qui favorisent l'évolution d'une équipe: l'inclusion, qui permet que chaque membre s'y sente important, le contrôle, qui permet à chacun de s'y sentir compétent, et l'ouverture, qui permet à chacun de s'exprimer en conscience de lui-même et des autres<sup>2</sup>.

## Bénéfices

Les bénéfices du coaching individuel sont les suivants:

- un cadre qui permet la prise de recul, l'analyse et la réflexion,
- la flexibilité de l'horaire – Les rendez-vous se prennent, de commun accord, en fonction des disponibilités du client et du coach. L'idéal est de garder le rythme d'une séance tous les 15 jours.
- un travail complètement « sur mesure » – Le rythme et les sujets abordés sont entièrement focalisés sur les objectifs de coaching et sur la progression du client.

Les bénéfices du coaching de groupe par rapport au coaching individuel sont les suivants.

- Les participants se stimulent les uns les autres. Ils vivent le processus ensemble, partagent cette expérience commune, en tant que clients. Ils sont entre pairs, alors que dans un coaching individuel, il y a un client et un coach, chacun dans son rôle respectif.
- Participer à un coaching de groupe casse l'image, fautive et rébarbative, du coaching qui sert de dernier secours aux managers en difficulté. Venir réfléchir et travailler à l'amélioration de ses comportements et attitudes de responsable n'est pas synonyme de manque de compétence, bien au contraire.
- Le coaching de groupe mobilise un seul coach pour 6 à 12 personnes. Il coûte donc moins cher que le coaching individuel.

Pour autant que l'objectif à atteindre concerne toute l'équipe, les bénéfices du coaching d'équipe, par rapport au coaching de son seul responsable, sont les suivants.

- Toute l'équipe vit la même expérience en même temps. Cela



**Geneviève Liot**  
Rue Victor Oudart 7 bte 12  
Bruxelles 1030  
0472 42 69 32  
genevieve.liot@eleria.be

<sup>1</sup> d'après *FAQ Coaching* de Vincent Lenhardt

<sup>2</sup> d'après *L'Élément Humain* de Will Schutz



crée une culture commune, notamment au niveau des prises de conscience et de l'ouverture de soi aux autres. Certains changements d'attitudes ou de comportements concernent tous les membres de l'équipe et deviennent donc plus faciles à mettre en oeuvre.

- Chaque membre de l'équipe est responsabilisé. Fini de laisser toute la responsabilité du changement dans les seules mains du chef: chacun participe au coaching, chacun y est important et chacun contribue, de là où il est, aux changements nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Le coaching est donc un processus très complémentaire à la formation.

### Déroulement

Le coaching est un processus qui se déroule dans le temps. C'est un des facteurs qui garantit son succès.

#### **le contrat**

- Si c'est une tierce personne, supérieur hiérarchique ou responsable Ressources Humaines, qui demande le coaching, s'assurer que ce commanditaire fixe clairement les objectifs du coaching au client,
- sinon, rencontrer le client pour fixer, avec lui, les objectifs du coaching.

Les objectifs du coaching sont un fil rouge. Si le client rencontre une difficulté durant le coaching, il peut l'évoquer en session, même si ce problème n'est apparemment pas directement lié aux objectifs de départ. Le client et le coach décident ensuite s'ils traitent ce problème ou non.

#### **les sessions**

Durant les sessions, le coach stimule la réflexion et les prises de conscience de son client à propos de l'objectif qu'il poursuit. Il active les ressources de son client pour faire émerger un plan d'action.

A partir de la 2<sup>ème</sup> session, au début de chaque session, le client annonce ce qu'il a mis en oeuvre de son plan d'action et les enseignements qu'il en tire.

#### **entre les sessions**

Le client met en oeuvre ce qu'il a décidé et en mesure l'impact.



#### **le bilan**

Une partie de la dernière session du coaching est dédiée au bilan. Si c'est une tierce personne, supérieur hiérarchique ou



**eleria**  
coaching & training

**Geneviève Liot**  
Rue Victor Oudart 7 bte 12  
Bruxelles 1030  
0472 42 69 32  
genevieve.liot@eleria.be



responsable Ressources Humaines, qui a demandé le coaching, le bilan se fait en présence de cette personne.

### Rôle du coach

Le coach crée, avec le client, l'alliance de changement. Il soutient le client dans la définition de ses objectifs, dans sa volonté de changement.

Il fournit les modèles et grilles de lecture nécessaires. Il est un catalyseur de changements positifs pour le client, c'est-à-dire qu'il le soutient et le mobilise dans les changements que ce dernier décide d'entreprendre.

Il crée un espace d'écoute privilégié, stimule la réflexion par un questionnement adéquat, confronte le client à ses propres paradoxes, toujours avec bienveillance. C'est un facilitateur qui aide chacun à prendre du recul, à balayer les angles morts, à découvrir les freins et les obstacles qui peuvent empêcher le client d'évoluer de la façon dont il le souhaite. L'expertise du coach se situe au niveau des processus relationnels.

Il ne se substitue ni à un consultant, ni à un conseiller, ni à un thérapeute.

### Rôle du client

Le client crée, avec le coach, l'alliance de changement. Il se met «en mouvement» par rapport aux objectifs qu'il se définit.

Le client est responsable de son coaching et de ses résultats. Ces résultats dépendent directement des actions que le client met en pratique entre les sessions.

### Déontologie

Pour créer le cadre de protection nécessaire au bon déroulement du coaching, le coach s'engage à la discrétion par rapport à ce qui se déroule en session ; il ne fait aucun feedback d'aucune sorte à qui que ce soit. Si donc l'entreprise, un supérieur hiérarchique ou un responsable Ressources Humaines, souhaite connaître l'évolution du client, c'est directement au client que ces personnes s'adressent.



**Geneviève Liot**  
Rue Victor Oudart 7 bte 12  
Bruxelles 1030  
0472 42 69 32  
genevieve.liot@eleria.be



## Conditions pratiques

Durée (approximative) – Pour un coaching individuel, de 6 à 10 sessions, d'une 1h30 à 2h00, chacune. Pour un coaching d'équipe, de 8 à 10 sessions, de 2h00 à 3h30, chacune, en fonction de la taille de groupe.

Prérequis important quand le coaching est «prescrit» – Chaque personne qui s'engage dans un processus de coaching, marque explicitement son accord pour cette démarche.

## La coach Geneviève Liot

- Coach CT certifiée
- Formatrice certifiée Elément Humain
- Formatrice certifiée Implicit Career Search
- Formatrice certifiée Radical Collaboration
- L'alliance en supervision (Jacques Dekoninck)
- Superviseur de coach accréditée ESQA (EMCC)
- Analyse Systémique
- Analyse Transactionnelle (2 années de base)
- Théorie Organisationnelle de Berne
- Communication Non-Violente
- Maître-praticienne en PNL
- Certifiée MBTI, niveau I
- Certifiée PerformanSe, Team Booster et Cubiks 360°
- Ingénieur civil des constructions (UCL, Belgique)
- Membre accréditée « coach praticien » et en cours d'accréditation « coach praticien senior » à l'EMCC
- De 1986 à 1991: conception, mise en oeuvre et conduite de projets informatiques (finances et études de marché)
- Depuis 1996: formation à la communication et aux aspects humains du management
- Depuis 2002: facilitation de teambuilding
- Depuis 2005: coaching d'équipes, de groupes et d'individus en entreprise
- Depuis 2008, supervision de coaches
- Depuis 2009, animation de séminaires « Elément Humain »
- En supervision professionnelle permanente



**eleria**  
coaching & training

**Geneviève Liot**  
Rue Victor Oudart 7 bte 12  
Bruxelles 1030  
0472 42 69 32  
genevieve.liot@eleria.be