

Coaching d'une équipe Officinale

Quand le développement d'une équipe passe par celui de l'individu.

Sommaire

CONCEPTS DE COACHING	6
1.1. Définition du coaching	6
1.2. Coach.....	6
1.3. Coaching, conseil et encadrement	6
2. ROLE DU COACH ET LIMITES DU COACHING	7
2.1. Formes de coaching.....	9
2.2. Modes de coaching	9
2.3. Types de coaching	9
2.4. Principes du coaching	10
2.5. Code de déontologie du coaching	10
3. TRAJET DE COACHING.....	13
3.1. Etapes d'un processus de coaching	13
3.2. Objectifs de coaching	13
3.3. Plan d'actions.....	15
4. ETAPES DANS UN ENTRETIEN DE COACHING	16
4.1. Entrée	16
4.2. Milieu (mener l'entretien).....	16
4.3. Sortie/Clôture	17
5. MODELES POUR COACHER.....	18
5.1. Modèle GROW	18
5.2. Investigation Appréciative (IA).....	19
5.3. Modèle Gestalt.....	21
5.4. Ecoute dans le coaching	21
5.5. Types de questions pendant le coaching.....	25
5.6. Réactions et sentiments possibles au niveau du client	31
5.7. Feed-back.....	32
6. QUALITES D'UN BON COACH	35
6.1 Savoir-faire et Attitudes d'un bon coach	35
6.2 Compétences clés d'un bon coach	36
6.3 Conditions pour réussir un bon coaching.....	36
7. PLAN D' ACTIONS.....	38

1. CONCEPTS DE COACHING

1.1. Définition du coaching

Le coaching consiste à accompagner une personne dans le cadre d'un changement et/ou vers la réalisation d'un objectif personnel ou professionnel.

Coacher c'est:

Accompagner, entraîner, soutenir, encourager, aider une personne dans son développement personnel pour améliorer, parfaire ses compétences en vue d'accroître ses performances ;

Amener quelqu'un à apprendre à partir de sa pratique ou de ses comportements.

Pour accompagner, il faut rester à côté et non devant la personne accompagnée ; Ainsi le coaching :

- Est une méthode d'apprentissage basée principalement sur l'entretien tête-à-tête ;
- Est une aide apportée à une personne (ou une équipe) pour mieux exploiter ses ressources personnelles ;
- C'est une manière pour faire ressortir au mieux les capacités des personnes ;
- Est orienté vers des buts et des résultats pour ensuite œuvrer à atteindre ces buts dans pratiquement tous les domaines de la vie : les affaires, la carrière, la santé, l'épanouissement personnel, la spiritualité, l'intimité, la vie simple et l'épanouissement financier ;
- Permet aux personnes de se fixer des objectifs et de se donner les moyens de les atteindre ;
- Peut également se faire par contact téléphonique et par messagerie électronique ;
- Peut se faire juste en une session, ou sur une période plus étendue ;
- Le coaching est la manière la plus efficace de responsabiliser une équipe et d'aider ses membres à se développer.

1.2. Coach

Un supérieur, un collègue plus expérimenté, un professionnel du même domaine, un conseiller extérieur, un coach professionnel. Pour coacher son collaborateur, le supérieur hiérarchique doit se mettre dans un état d'esprit d'aider et éviter certains écueils.

Le coach n'a pas besoin d'être un professionnel dans le domaine où il coach ; mais il suffit qu'il maîtrise le processus de coaching.

1.3. Coaching, conseil et encadrement

Bien que cela concerne l'aide apportée aux autres, le coaching n'est pas :

- De la psychothérapie;
- Du conseil;
- De la formation;
- Du mentoring;
- De l'encadrement.

La personne qui vient voir un psychologue présente sa demande comme une souffrance dont il veut guérir et le client du coach comme quelque chose qu'il veut réaliser et/ou améliorer.

Le formateur apporte des connaissances qu'il transfère à la personne formée. Le coach fait appel aux talents de son client et sa capacité de trouver les solutions lui-même.

Le mentor travaille sur une longue période avec son mentoré, alors que l'intervention du coach est sur une courte période. Le mentor est l'exemple, le modèle à suivre. Le client dans le coaching fait appel à ses talents innés.

Le conseiller apporte des solutions et oriente la personne alors que le coach accompagne son client afin qu'il trouve les réponses en lui. Conseiller est une fonction qui recouvre beaucoup de rôles : consultant, facilitateur, observateur réflexif, entraîneur (coach), formateur, conseiller technique, partenaire, modelleur, exécuter. Et le coaching est un des neuf rôles du conseiller. Mais cela ne veut pas dire que coacher c'est donner de conseil, l'on doit pouvoir faire la différence entre le coaching et les autres rôles. Quand un conseiller décide de coacher, il a une attitude et fait preuve de certaines compétences spécifiques.

Le coaching aide le client à réfléchir sur une préoccupation donnée afin de trouver des réponses lui-même ou à réfléchir sur une action/expérience qu'il vient d'entreprendre et à apprendre ou tirer les leçons de cette expérience.

L'encadrement suppose un guide qui connaît bien le processus et sait comment amener la personne encadrée à y parvenir.

2. ROLE DU COACH ET LIMITES DU COACHING

Le coach facilite l'apprentissage et le processus de développement de la personne coachée.

Il forme et entraîne c'est-à-dire qu'il s'exprime, montre, observe, pose des questions, soutient et fournit un feedback. Le coach ne donne pas la solution miracle, il nous aide, nous accompagne à rassembler en nous même les éléments nécessaires à la prise de décisions.

Le coach travaille essentiellement sur l'expression du potentiel individuel du coaché dans une ou plusieurs dimensions de sa sphère d'activité socialisée, et sur l'optimisation de sa relation à l'environnement concerné.

La pratique du coaching renvoie nécessairement à certains moments aux figures de l'entraîneur, du conseiller, du thérapeute. La fonction principale du coach est cependant avant tout d'être un préparateur individuel, dont l'angle de travail est celui de la dynamique de développement dans ses trois temporalités (historique d'expérience, système relationnel actuel, et vision prospective).

Même si les demandes qui lui sont faites sont souvent multiples, mal cernées ou ambiguës, on peut considérer ne relevant pas directement du coaching, les demandes qui apparaissent principalement motivées par :

Un besoin d'acquisition ou de renforcement de capacités techniques « « concerne en priorité : formateur / entraîneur » » ;

- Une recherche d'information ou d'expertise « « concerne en priorité : consultant / expert concerné » » ;
- Une demande d'encadrement ou de participation à l'activité « « concerne en priorité : manager / partenaire / prestataire sous-traitant » » ;
- Une prédominance de souffrance psychique ou de troubles psychosomatiques
« Concerne en priorité : médecin / psychothérapeute ».

Ces différents cas ne sont pas exclusifs d'un recours au coaching, qui peut intervenir en parallèle (par exemple en complément de la formation ou de l'entraînement), ou dans un second temps (par exemple après un premier travail

psychothérapique), mais ne constitue simplement pas le point d'entrée le mieux indiqué ni le plus urgent au regard de la problématique concernée.

Plus généralement, on ne doit pas perdre de vue que le coaching ne repose sur aucune recette miraculeuse, et ne se veut en rien une thérapie de la réussite obligatoire et du bonheur garanti.

Il vise simplement à aider un individu, tel que son histoire le constitue, avec ses motivations, ses talents et ses vulnérabilités, à tracer au mieux sa voie, nécessairement unique et singulière, dans le monde tel qu'il est, avec ses possibilités, ses richesses, et ses contraintes.

2.1. Formes de coaching

Il existe plusieurs formes de coaching. Il s'agit de :

- **Coaching d'intégration** : Apprentissage permettant à un coaché d'exercer une nouvelle fonction avec sérénité. Pour faciliter les changements de poste par exemple.
- **Coaching de performance** : Pour une personne qui exerce déjà une fonction mais qui rencontre des difficultés.
- **Coaching de croissance** : Pour une personne qui apparemment semble avoir une vie équilibrée, mais qui a des doutes sur les options qu'elle prend. Ce coaching renvoie au développement personnel.
- **Coaching de maintenance** : Lorsque tout va bien. Le coaching ici vise à aider, à maintenir et enrichir l'équilibre atteint et jugé satisfaisant. Ce coaching concerne la gestion du patrimoine.

2.2. Modes de coaching

On distingue plusieurs modes de coaching.

- **Coaching individuel** : Met en scène une seule personne (le coaché) et le coach ;
- **Coaching d'équipe** : Amène les membres d'une même équipe à développer en synergie l'atteinte d'un objectif commun ;
- **Coaching de groupe** : En intra ou en inter-entreprise/organisation.

- **En intra-entreprise/organisation** : coaching de personnes exerçant au sein d'une même organisation mais qui ne sont pas dans les mêmes équipes.
- **En inter-entreprise/organisation**: coaching de personnes exerçant dans des entreprises différentes mais qui se trouvent réunies pour un même but.

2.3. Types de coaching

De même, il existe plusieurs types de coaching tels que le coaching :

- De vie;
- De sportifs;
- De dirigeants d'équipe;
- D'entreprises.

2.4. Principes du coaching

Plusieurs principes régissent la pratique de coaching :

- C'est le coaché qui fixe les objectifs du coaching ;
- Egalité entre coach et coaché ;
- Le coaché est responsable du problème et de la solution ;
- Le coaché sait mieux ce qui est bon pour lui et peut décider ;
- C'est son expérience et son vécu qui sont la base de l'entretien ;
- Le coaché a un énorme potentiel ;
- Le coaching se focalise sur l'habileté du coaché à trouver de solution et/ou à prendre de décision ;
- Le coach facilite le processus ;
- Confiance et confidentialité ;
- Tout peut être soulevé et discuté.

Le coach ne juge pas non plus, il amène le coaché à être responsable en:

- Valorisant les résultats et l'émotion associée ;
- Ayant une conversation si nécessaire, pour évaluer ce qui a marché, ce qui n'a pas marché ;
- Définissant une autre stratégie/action complémentaire ;
- Re-motivant ;

- Entérinant le nouvel engagement.

2.5. Code de déontologie du coaching

Les valeurs principales du coach sont :

a. Efficacité/utilité

- Etre pragmatique et orienté vers l'objectif ;
- Se focaliser sur des applications concrètes ;
- Agir et penser en gardant la finalité en tête.

b. Intégrité

- «Faire ce qu'on dit » ;
- avoir une congruence entre langage et action ;
- Avoir un alignement entre nos valeurs et nos comportements.

c. Respect

- Reconnaître et respecter les frontières personnelles ;
- Honorer le potentiel d'une autre personne ;
- Ecouter et laisser de la place pour les besoins et les attentes d'autrui ;
- Demander la permission ;
- Maintenir un regard positif inconditionnel sur les autres ;
- Honorer la contribution unique de chacun.

d. Ecologie

- Toujours travailler dans le cadre de l'objectif (bien) défini par la personne ;
- Réagir à nos signaux personnels de congruence ;
- Maintenir une orientation systémique ;
- Considérer les conséquences de nos actions ;
- Respecter les intentions positives ;
- Chercher à maintenir un équilibre sain parmi les divers systèmes impliqués ;
- Considérer notre impact sur des systèmes plus vastes.

e. Créativité

- Etre les bâtisseurs libres de nos vies ;
- Développer des erreurs bien formulées ;
- Etre ouvert aux possibilités ;
- Ne pas accepter le donné pour acquis ;

- Découvrir de nouvelles questions ;
- Faire de nouveaux modèles ;
- Trouver de nouvelles manières d'atteindre un but ;
- Encourager d'autres à exprimer leurs rêves.

f. Amour (universel)

- Accompagner les autres en seconde position ;
- se mettre dans leurs chaussures pour voir le monde de leur point de vue ;
- Accepter les autres pour ce qu'ils sont ;
- Voir et reconnaître le meilleur en chacun.

g. Liberté

- Avoir des choix ;
- Ajouter des choix ;
- Permettre aux autres de faire des choix pour eux-mêmes ;
- Communiquer nos pensées et nos sentiments sans craindre la réponse ;
- Honorer (célébrer) le droit de chacun à suivre son développement personnel.

h. Diversité

- Ne pas être effrayé par la différence ;
- Reconnaître et honorer la différence au sein d'autrui ;
- Respecter les différentes cultures.

i. Élégance

- Rechercher le chemin le plus court et le plus simple pour atteindre un objectif ;
- Rechercher la beauté et la simplicité ;
- Agir avec grâce ;
- Choisir les outils et la méthode qui nous permettent d'accomplir le plus avec le moins d'effort.

j. Professionnalisme

- Travailler avec compétence, créativité et joie ;
- Observer avec précision. Connaître nos limites ;
- Modéliser l'excellence ;
- Savoir ce que nous faisons et faire ce que nous savons faire ;
- Continuer à apprendre.

k. Flexibilité

- Avoir plus de choix comportementaux.
- Etre prêt à changer et à inclure des propositions venant d'influences extérieures ;
- S'adapter à des personnes ou des situations différentes, être capable de nousajuster à des situations inattendues ;
- Utiliser le feed-back et y réagir de manière adéquate.

l. Communauté

- Avoir une préoccupation pour le «nous» ;
- Agir au service des autres ;
- Valoriser le cadeau qu'apporte chaque personne. Nous relier aux autres entant qu'égaux.

3. TRAJET DE COACHING

Un trajet de coaching est un cheminement qui commence par la définition des objectifs, d'un plan d'actions pour réalisera mise en œuvre et son évaluation.

3.1. Etapes d'un processus de coaching

Globalement, on distingue les étapes suivantes dans un trajet de coaching :

- 1) **Lancement et établissement d'un contrat ;**
- 2) **Création et maintien d'une bonne relation avec le coaché ;**
- 3) **Prise de conscience** : des questions, problèmes, besoins, etc ;
- 4) **Affinement du contrat** : réviser les objectifs, options et rôles ;
- 5) **Faciliter le changement** : stimuler engagement et enthousiasme ;
- 6) **Intégration, révision et évaluation**: résultats, coaching et ses implications ;
- 7) **Conclusion**: appréciation des résultats, trajet, moyens, collaboration, leçons etadioux.

3.2. Objectifs de coaching

L'objectif permet de savoir "où on va". Ça motive, ça donne du dynamisme, ça mobilise l'énergie, ça donne un cadre, ça permet de clarifier. C'est le moteur de nos actions, ce qui nous met en route.

Un objectif, c'est ce qui va mettre en mouvement la personne. Pour le coach et son client, la définition d'un objectif est le point de départ du processus d'accompagnement.

3.2.1. Conditions de bonne formulation d'un objectif

Un objectif bien formulé répond à des critères donnés.

Figure 1: Critères d'un objectif

Critères	<i>Exemples de questions</i>
----------	------------------------------

<p>1. Précis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clair - Formulé affirmativement, à la première personne, verbe d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Qu'est-ce que tu veux atteindre, réaliser...</i> ? » - « <i>Tu ne veux pas de cette situation, que vas-tu à la place?</i> »
<ul style="list-style-type: none"> - Contextualisé (où, quand, avec qui, dans quelles circonstances) 	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Où, quand, avec qui, désires-tu mettre cet objectif en place?</i> » - « <i>Quelle est la signification exacte des mots que tu emploies?</i> »
<p>2. Réalisable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atteignable compte tenu du contexte ; - Réalisable matériellement ; - Formulé de telle façon qu'il dépende uniquement de la personne concernée 	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Est-ce que la mise en place de cet objectif est de ta responsabilité?</i> » - « <i>Pour qui, pour quoi, veux-tu cela?</i> » - « <i>Est-ce qu'il est matériellement possible de le réaliser?</i> » - « <i>De quelles ressources as-tu besoin pour l'atteindre?</i> » - « <i>Y a-t-il des obstacles à la réalisation de cet objectif?</i> »
<p>3. Ecologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecte l'équilibre interne de la personne (familial, social, professionnel) - Prend en compte l'entourage, les différentes personnes impliquées - Prend en compte les avantages de l'état présent 	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Pourrait-il y avoir un inconvénient pour toi à atteindre cet objectif? Pour ton entourage?</i> » - « <i>Y a-t-il une partie de toi qui a une objection?</i> » - « <i>Y a-t-il des avantages à ne pas atteindre cet objectif?</i> » - « <i>Que faire pour garder ou remplacer les avantages de la situation présente?</i> »

<p>4. Mesurable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères internes d'accomplissement personnel - Critères externes : les autres 	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Comment sauras-tu que tu as atteint ton objectif?</i> » - « <i>Qu'est-ce que tu verras, entendras, sentiras?</i> » - « <i>Qu'est-ce que les autres pourront constater concrètement?</i> »
--	--

3.2.2. Questions de base

Ce sont les questions préliminaires à poser au démarrage.

1. ***Qu'est-ce que tu veux ?***
 - L'objectif de base
2. ***Est-ce que ça ne dépend que de toi ?***
 - On ne peut pas atteindre un objectif qui n'est pas de notre responsabilité.
3. ***Qu'est-ce que ça te donnera et qui est encore plus important pour toi ?***
 - Le but visé ;
 - La motivation.
4. ***A quoi est-ce que tu sauras que tu as atteint ton objectif ?***
 - Les critères d'évaluation finale ;
 - Ce que l'on pourra constater concrètement ;
 - Ce que la personne pensera et ce qu'elle ressentira.
5. ***Y a-t-il un ou des inconvénients à atteindre cet objectif ?***
 - Pour toi ?
 - Pour les autres personnes impliquées ?
 - Lequel ou lesquels ?

L'objectif sera éventuellement reformulé compte tenu des inconvénients mis à jour.

6. ***Qu'est-ce qui t'empêche d'obtenir ce que tu veux ?***
 - Obstacles internes ;
 - Obstacles externes.

Un objectif répondant à ces critères doit pouvoir être formulé ou rédigé, au terme de ce travail, en une ou deux phrases courtes, simples et claires qui déclencheront une adhésion totale et une motivation importante.

3.3. Plan d'actions

Le plan d'actions est très important pour définir comment l'objectif du coaching sera atteint. Cela fait intervenir plusieurs éléments à savoir :

- Préciser l'objectif et les résultats ;
- Définir les étapes et sous résultats ;
- Identifier les actions à mener (comment les rencontres vont s'organiser : entretien face-à-face, visite, observations, Skype/email/tél.), rôle du coach et du coaché) ;
- Evaluer les moyens et les coûts du processus (combien de séances) ;
- S'accorder sur un calendrier de déroulement et durée ;
- Convenir de comment mesurer les progrès (indicateurs, sources) ;
- Définir comment l'évaluation sera faite (le plan, la collaboration, les résultats,).

4. ETAPES DANS UN ENTRETIEN DE COACHING

Un processus de coaching est constitué de trois (03) phases : entrée, milieu et sortie.

4.1. Entrée

La demande/le besoin en fonction des situations :

- **Se préparer** (vider sa tête, être conscient de son état) ;
- Il faut bien se préparer pour un entretien de coaching ;
- Maitriser la démarche pour coacher ;
- Le coach ne doit pas sous-estimer ses capacités à coacher ;
- Il doit avoir confiance en lui-même afin de donner confiance au coaché.

4.2. Milieu (mener l'entretien)

4.2.1. Prise de conscience (questionner, jouer rôle de miroir, confronter)

- Poser des questions ouvertes pour amener le coaché à se vider/ à expliquer les faits (relater les faits) ;
- Eviter les questions fermées ou confuses ;
- L'amener à extérioriser ses sentiments et ressentiments ;
- Bien écouter la personne coachée ;
- Montrer de la disponibilité ;
- Réviser les objectifs de l'entretien si nécessaire ;
- Reprendre de temps en temps les propres mots du coaché pour lui renvoyer son image.

4.2.2. Redéfinir la situation ou le problème (formuler, vérifier/valider, analyser)

- Réviser les objectifs de l'entretien si nécessaire ;
- Se baser sur le récit pour faire les analyses ;
- Identifier les succès, points forts et les points faibles ;
- Encourager les succès ;
- Reconnaître, comprendre et partager les réactions et sentiments ;

- Amener à faire ressortir les problèmes et à les analyser ;
- Rechercher ensemble les causes, sources et les vrais blocages ;
- Aider à expliquer les propres sentiments du coaché et des autres personnes ;
- Renvoyer au coaché l'image de ce qu'il/elle a fait afin qu'il/elle réfléchisse dessus ;
- Le laisser faire son autocritique « je souffrais des choses qui ne valaient pas la peine ».

4.2.3. Faciliter le changement/recherche de solution (soutenir, encourager)

- Amener à découvrir les améliorations et à partir de l'analyse ;
- Amener à formuler des solutions lui-même : comment corriger ces points faibles ?
- Amener le coaché à faire le résumé de temps en temps pour vérifier la compréhension ;
- Laisser le coaché trouver les améliorations lui-même ;
- Aider à voir si les solutions du coaché permettent de résoudre réellement le problème ;
- Aider à élaborer un plan de mise en œuvre (Comment ? Quand?) ;
- Partager nos idées avec le coaché (faisabilité et conditions de mise en œuvre).

Au cours de l'entretien de coaching, il faut explorer largement les raisons d'un comportement ou d'une situation donnée. Ne pas se contenter d'une seule réponse en utilisant des expressions telles que « J'aimerais comprendre davantage... »

Le coach confronte son coaché où et quand c'est nécessaire ; par exemple : « Vous êtes malade et chaque jour vous êtes au bureau... »

Explorer largement les causes tout comme les solutions.

4.3. Sortie

- Soutenir et suivre la mise en œuvre ;
- Apprécier ensemble avec le coaché les résultats atteints et relancer officiellement ou mettre fin solennellement au coaching.

5. MODELES POUR COACHER

Il existe plusieurs modèles pour coacher dont le modèle GROW, l'Investigation appréciative, le Gestalt.

5.1. Modèle GROW

- Goal (but) ;
- Reality (expériences) ;
- Options (options)
- Wrap-up (suite à donner)

5.1.1. Goals/buts

- Quel résultat voudrez-vous obtenir à l'issue de cette séance?
- Qu'est-ce qui vous permettra de dire que cet entretien vous avez été utile ?
- Si je devrais formuler un vœu pour vous pendant cette séance, qu'est-ce-que cela devrait être ?
- Combien de temps durera cet entretien ?

5.1.2. Réalités

- Que s'est-il passé ? Quand est-ce que cela s'est-il passé ?
- Comment cela s'est-il passé ?
- Quel effet cela a-t-il eu sur vous ? sur d'autres ?
- Qu'est-ce qui vous permet de le dire ?
- Pourquoi en est-il ainsi ? Quels facteurs sont à la base ?
- Comment d'autres ont réagi ?
- Quelle est leur perception de la situation ?
- Qu'avez-vous déjà essayé ?

5.1.3. Options

- Que pourrez-vous faire pour changer la situation ?
- Quelles autres alternatives y-a-t-il à cette approche ?
- Quelles sont les possibilités d'actions que vous voyez ?
- Quelles approches/actions avez-vous vu utiliser ou que vous utilisez vous-mêmes dans une circonstance pareille ?
- Quelles options préférez-vous le plus ?
- Quels sont les avantages et inconvénients de ces options ?

- Quelle option vous paraît la plus intéressante ? Pourquoi ?
- Voudriez-vous choisir une option sur laquelle vous travaillerez ?
- Qui pourrait vous y aider ?

5.1.4. Suite à donner

- Quelles sont les prochaines étapes ?
- Quand est-ce que vous allez les entreprendre ?
- Qu'est-ce qui pourrait entraver ?
- De quels appuis avez-vous besoin ?
- Comment et quand allez-vous avoir besoin de cela ?
- Comment suivre et évaluer les progrès ?

5.1.5. Clôture et évaluation de l'entretien

- Comment vous sentez-vous à l'issue de cet entretien ?
- En quoi cet entretien vous a-t-il été utile ?
- Qu'est-ce que vous avez aimé ?
- Qu'est-ce que j'aurais pu faire pour mieux vous aider ?

5.2. Investigation Appréciative (IA)

“Allow yourself to dream and you will discover that destiny is yours to design”

JackieStavros

5.2.1. Approche d'investigation appréciative

Tandis que la recherche se concentre sur la correction des problèmes et peut conduire à un sentiment de désespoir et d'insatisfaction par notre incapacité à les résoudre. L'approche de l'IA se penche sur la recherche de l'autre côté des problèmes dans le but d'exposer toute la force, l'innovation, la réalisation, la tradition positive, la passion et l'espoir dans un système.

En travaillant avec le système pour comprendre les éléments d'une situation, nous pouvons révéler les meilleures pratiques, l'innovation, la coopération, le dialogue profonds et des moments réels de découverte. Ces morceaux d'histoire peuvent ensuite révéler comment l'individu/l'organisation réussit et le changement se produit actuellement. A partir de ce point de point de vue, il est

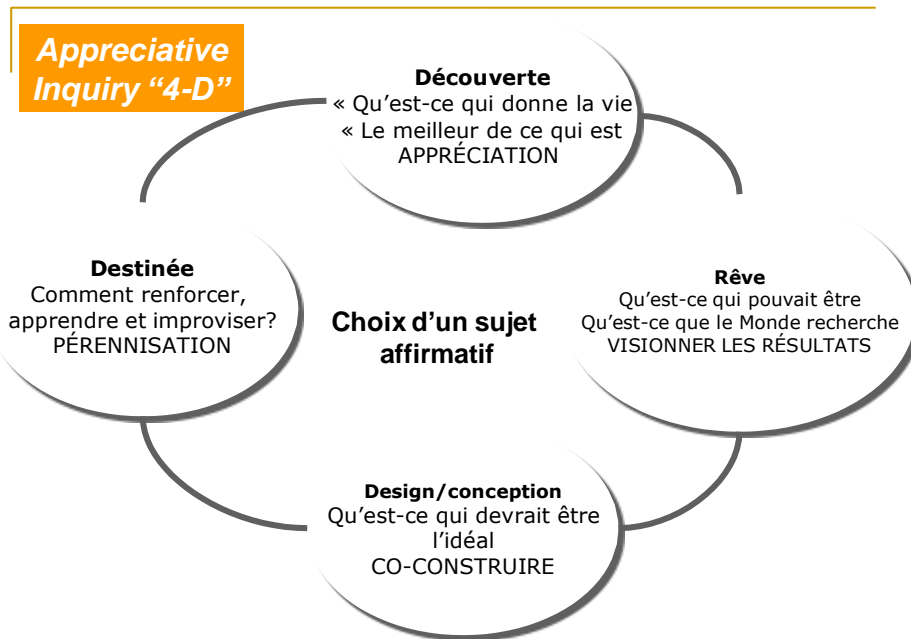
important de rappeler que :

- Ce que tu demandes détermine ce que tu découvres ;
- Ce que tu découvres détermine comment tu t'engages dans le dialogue ;
- Comment tu t'engages dans le dialogue influence à son tour comment tu entends une situation ;
- Et comment tu entends une situation détermine ce qui est réalisé, imaginé ou planifié.

5.2.2. Quelques principes de l'IA

- Le principe constructionniste: Tout système marche à certains degrés. L'IA examine ces innovations qui donnent vie aussi bien aux systèmes et aux compétences, activités et énergies, de la perspective de ce qui est la réalité ;
- Le principe de la simultanéité : L'IA est une recherche collaborative pour le meilleur chez les gens, leur organisation et le monde autour d'eux ;
- Le principe poétique : Elle implique une découverte systémique de ce qui donne "vie" à un système lorsqu'il est le plus efficace et capable de jouer pleinement son rôle. Elle s'intéresse à ce qui est possible et pratique ;
- Le principe d'anticipation : L'IA utilise le pouvoir des questions, s'évertue à retrouver les succès et le potentiel impliquant des centaines et parfois des milliers de personnes ;
- Le principe positif : L'IA cherche à impliquer le système entier dans le processus de changement collectif voulu et conduit par la majorité (démocratiquement) – il y a une hypothèse que tout système possède des richesses énormes non identifiées, riches et inspiratrices du positif.

Figure 2 : Appreciative Inquiry ou 4D



5.3. Modèle Gestalt

Les étapes de coaching suivant le Gestalt sont :

- Sensation : des signaux liés aux sens créant le besoin (sensation) de changement ;
- Prise de Conscience : la prise de conscience de la nécessité de changer ;
- Energie : Mobiliser des ressources pour réaliser l'action ;
- Action : Agir pour obtenir le changement ;
- Contact : le changement s'opère ; l'apprécier ;
- Clôture et Retrait.

5.4. Ecoute dans le coaching

La plus grande qualité du coach est sa capacité d'écoute. L'écoute est l'une des premières compétences que le coach a besoin de développer pour créer une relation positive avec son client. Elle s'acquiert par l'apprentissage et l'entraînement permanent.

Ecouter c'est d'abord une décision, une volonté, une attitude, une orientation. La véritable écoute est d'abord une présence authentique offerte à l'autre. L'écoute suscite la parole ; c'est un outil de base pour le coach. Un bon coach c'est celui qui sait écouter car l'écoute est non seulement le déclencheur de la parole mais sert d'outils importants.

5.4.1. Avantages de l'écoute

Il existe plusieurs avantages à écouter :

- L'écoute permet d'activer la pensée ;
- L'écoute permet de s'exprimer et se sentir dans une relation d'acceptation ;
- Elle fait avancer la réflexion et la prise de conscience ;
- Provoque la régulation des sentiments parasites ;
- L'écoute permet d'enregistrer les informations permettant de faire une bonne analyse et de conduire la séance avec succès.

5.4.2. Dispositions pour une bonne écoute

Pour réussir l'écoute, les dispositions suivantes sont nécessaires.

- Un accueil et une acceptation inconditionnelle de l'autre ;
- D'être conscient de ce que j'entends ;
- Une disponibilité totale ;
- Une congruence interne ;
- De l'empathie (ressentir l'expérience de l'autre comme si c'était la sienne) ;
- La capacité de comprendre le modèle du monde de l'autre et de le respecter ;
- De garder son identité de rôle de coach.

L'écoute est essentielle pour le coach car son premier outil est la parole de la personne qu'il accompagne. C'est grâce à une écoute active et permissive que le coach témoignera de la reconnaissance et du respect à la personne coachée et que celle-ci s'autorisera à libérer sa parole, ses sentiments et ses émotions.

5.4.3. Exigences de l'écoute

L'écoute a certaines exigences à savoir :

- La première consiste à se mettre d'abord à sa propre écoute. Le coach a besoin d'être présent à lui-même afin d'être conscient de ce qui se passe en lui. Ce n'est qu'à partir de là qu'il peut se rendre disponible à l'autre, être totalement présent, neutre et bienveillant, et s'abstenir de tout commentaire et de toute interprétation ;
- La deuxième consiste à offrir une attention authentique et une confiance dans la capacité de l'autre à trouver ses réponses et son chemin.

La qualité d'écoute du coach mobilise toute l'attention de la personne coachée et lui permet de prendre pleinement conscience de ce qu'elle dit.

Elle nécessite d'écouter en trois dimensions :

- **D'écouter son cheminement mental**, sa logique pour percevoir comment il construit sa réalité : ses déductions, ses suppositions, ses interprétations, les jugements qu'il émet, les règles qui le gouvernent, les valeurs qui le mobilisent, les croyances qui l'orientent.
- **D'écouter le contenu de ce qui est dit**, en particulier les mots qui sont utilisés.

- **D'écouter le « non verbal »**, ces micro indices qui renseignent sur le sens du message ainsi que la nature de la relation, les émotions qui sous-tendent la parole : les intonations, les nuances de volume sonore, les rythmes et inflexions de la voix, les gestes, les expressions faciales, les postures, l'occupation de l'espace, les fluctuations de rythme respiratoire, les mouvements oculaires...

Elle se pratique sous trois formes :

- Ecoute silencieuse et empathique (recueil d'information) ;
- Ecoute active et relance (permet de créer le lien, l'autre se sent écouté) ;
- Reformulation (permet de vérifier si on a bien compris).

L'écoute active

Centré sur celui qui parle, vous l'écoutez en silence. Vous avez seulement deux raisons d'intervenir :

- Pour lui montrer que vous êtes attentif, en utilisant de temps en temps, des expressions comme : « Je vois... », « C'est ça... », « Je comprends... », « hum...hum... » ou des hochements de tête.
- Pour lui dire que vous ne comprenez pas lorsque c'est le cas : « Veux-tu me préciser ce que tu viens de dire ? »

En général, quand vous ne comprenez pas, partez de ce que vous avez compris et demandez un complément d'information : « J'ai bien compris que ce changement est important pour vous, mais ce que je n'ai pas compris, c'est... ».

La reformulation

A intervalles réguliers, reprenez en une phrase ou deux ce que votre interlocuteur vient de dire, sans commenter, sans ajouter et sans interpréter : « *Donc, si je comprends bien...* », « *Autrement dit...* », « *Ce que tu viens de dire, c'est donc...* ».

Vous renvoyez ensuite en miroir ce que dit votre interlocuteur en utilisant ses propres mots et vous reprenez les idées principales en laissant de côté les points secondaires et les détails.

Pour relancer votre interlocuteur, vous pouvez reprendre sa dernière phrase sur un mode de questionnement :

« *Et alors là, je me suis senti particulièrement content* »

« *Tu t'es senti particulièrement content ?* »

L'écoute peut rencontrer des obstacles :

- Manque de disponibilité ;
- Pensées parasites, discours intérieur ;
- Croyances, idées préconçues ;
- Ecouter seulement avec la partie rationnelle ;
- Jugements, conseils.

Une bonne écoute permet de créer un climat de confiance et de respect mutuel. Votre interlocuteur se sent compris et vous recueillez des informations. Vous devez donc écouter attentivement votre interlocuteur sans exprimer de jugements ni d'interprétations. Parallèlement à cette dimension verbale, soyez attentif aux réactions non verbales de votre partenaire. Ses changements d'expression de visage, de posture ou de respiration vous donnent une indication précieuse sur le sentiment qu'il a ou non d'être compris.

5.4.4. Etapes pour bien écouter (Hexalto)

Les neuf étapes ci-dessous permettent de bien écouter :

1. Concentrez-vous sur ce qui est dit sans penser à ce que vous allez répondre ;
2. Écoutez sans prendre parti. Évitez les associations d'idées immédiates avec votre propre vécu. Laissez de côté votre tendance à juger ;
3. Écoutez et répétez mentalement mot pour mot ce qui est dit ;

4. Regardez les choses du point de vue de l'autre ;
5. Écoutez pour deviner l'intention de celui qui parle ;
6. Écoutez pour la « pépite d'or » : écoutez comme si l'interlocuteur, quoiqu'il dise, donne la solution du problème ;
7. Écoutez une minute de plus que ce qui met parfaitement à l'aise ;
8. Expérimentez différents types d'écoute. Quels résultats pouvez-vous produire en écoutant plutôt qu'en parlant ?
9. Rappelez-vous que vos conseils ne sont pas toujours les bienvenus mais sont entendus comme du bruit. Les gens ne courent pas après votre parole. Ils ont besoin d'être écoutés et entendus.

5.4.5. Paradoxe de la communication

Chacun imagine qu'il sait écouter, pourtant il y a des différences d'entendement d'une personne à l'autre. Entre le message pensé et envoyé et le message reçu et intégré, une forte déperdition de sens se fait. Chacun l'a un jour constaté en jouant au « téléphone arabe ».

Un message que l'on passe en chuchotant à l'oreille, de personne à personne, va se retrouver bien changé au bout de trois ou quatre personnes.

CE QUE JE PENSE

CE QUE JE VEUX DIRE

CE QUE JE CROIS DIRE

CE QUE JE DIS

CE QU'IL ECOUTE

CE QU'IL ENTEND

CE QU'IL COMPREND

CE QU'IL ACCEPTE

CE QU'IL RETIENT

CE QU'IL EN FAIT

5.5. Types de questions pendant le coaching

On utilise plusieurs types de questions pendant le coaching.

5.5.1 Définition fondamentale de la bonne question

La bonne question est :

- Toute question qui permet à l'autre personne de se sentir valorisée pendant qu'il cherche de nouvelle valeur cachée dans leur sentiment profond;
- Une question qui recherche de valeur.

5.5.2 Méthode socratique d'apprentissage (MSA)

La MSA utilise des questions pour guider les participants dans un trajet de découverte à travers une compréhension forte ou pour améliorer la performance.

C'est un moyen pour aider les gens à voir quand ils ont besoin de bouger et

où ils ont besoin de bouger pour aller. La MSA fournit un meilleur apprentissage et génère de meilleures solutions parce que cela conduit les gens à explorer, à défier leur pensée, à découvrir les réponses par eux-mêmes.

Comment cela fonctionne ?

- Chaque question recherche soit l'expression d'une préférence, un fait objectif, ou la meilleure alternative ou solution ;
- Le produit/résultat final devient la base pour des questionnements ultérieurs.

Comment appliquer la méthode socratique ?

- Une fois que vous posez une question – taisez-vous, attendez et permettez aux gens de penser et de réfléchir pour formuler les réponses ;
- Ne répondez pas à votre propre question ;
- Coupez la question en de petites questions ;
- Pensez au pourquoi vous posez certaines questions.

5.5.3 Principes pour poser les questions d'après Kurt Wright

Kurt Wright définit les principes suivants :

- Quand les questions sont posées, intuitivement elles génèrent de l'énergie ;
- Quand c'est traité/procédé de façon analytique, elle duplique l'énergie ;
- Les questions qui nous poussent à penser, classifier, séparer et juger sont normalement traitées de façon analytique et nous fatiguent ;
- Les questions qui nous invitent à sentir, reconnaître les tendances et discerner un tout seront normalement traitées intuitivement, nous laissent penser et nous donnent de l'énergie.

5.5.4 Les grandes questions d'après Geoffrey Abbott (geoffreyabbott@integra.com.sv)

Il existe cent principales questions à poser au coaché, dont voici quelques-unes réparties en six catégories :

Questions pour commencer

- Qu'espérez-vous réaliser dans une relation de coaching ?
- Quelle est votre motivation en vous engageant dans une situation d'encadrement ?
- Quels caractères recherchez-vous chez un coach ?
- Si vous avez « été impliqué précédemment dans un travail de coaching, qu'avez-vous appris ?

Questions en rapport avec l'inspiration, les valeurs et la vision

- Quelles ont été vos plus grandes réalisations au cours de votre vie et comment avez-vous réussi à les atteindre ?
- Quels changements avez-vous effectués dans votre vie auxquels vous ne vous attendiez pas ?
- Quels sont vos rêves dans la vie ?
- Quel est le rôle de votre cœur dans le développement de vos objectifs et de vos rêves ?

Questions en rapport avec les objectifs et les actions

- A quel objectif souhaitez-vous accorder une plus grande importance dans votre vie ?
- Qu'est-ce qui rend cet objectif important pour vous ?
- De quoi avez-vous besoin pour atteindre vos objectifs dans la vie ?
- A quels défis faites-vous face dans votre travail actuellement ?

Questions en rapport avec vous, la vie et l'apprentissage

- Comment êtes-vous perçu par vos plus proches amis ?
- Comment êtes-vous perçu par votre patron ?
- Comment êtes-vous perçu par votre famille ?
- Comment êtes-vous perçu généralement par vos collègues de travail ?

Questions en rapport avec la relation et le changement

- Quelles sont les cinq règles que vous avez ou souhaitez avoir dans vos relations avec vos collègues ?
- Quand vous avez un différend avec une autre personne, comment le résolvez-vous ? Comment réussissez-vous à résoudre entièrement ce

différend ?

- Quand vous devez affronter une autre personne, quelle métaphore utilisez-vous pour vous décrire vous-même ?

Questions en rapport avec l'évaluation et le coaching

- Jusqu'à quel point réussissez-vous à atteindre vos objectifs à travers le processus de coaching ?
- Comment évaluez-vous la qualité de votre relation de coaching ?
- Par quels moyens peut-on renforcer notre relation de coaching ?

Questions pour défier / challenger le coaché

- Est-ce que le problème réside réellement dans la tâche, ou la manière dont vous appréciez la tâche / ou ce que vous ressentez par rapport à la tâche ?
- Quelles sont les hypothèses que vous faites qui pourraient être contestables ?
- Quelles sont les «règles» que vous appliquez qui sont susceptibles d'être contestées / challengées ?
- Quelles sont les ressources que vous n'avez pas utilisées auparavant, que vous pourriez essayer d'utiliser?
- Comment traiteriez-vous cette situation si vous étiez un homme ? (ou une femme, ou un enfant de 7 ans, ou un sage, ou un directeur général, le pape, etc.)
- Quel est votre héros ? Que ferait <insérer le nom du héros du coaché> dans cette situation ?
- Que feriez-vous si votre prime dépendait de la bonne résolution de ce problème ?
- Que ferait le meilleur manager au sein de votre entreprise dans cette situation ?
- Qu'est-ce que vous essayerez maintenant si vous saviez que vous ne pouviez pas échouer ?
- Que feriez-vous maintenant si vous étiez déjà la personne que vous connaissez avec le potentiel que vous souhaitez avoir ?

5.5.5. Type de questions selon Edgar Schein

Edgar Schein définit des questions suivant qu'il s'agisse de collecte pure, de collecte en vue d'analyse exploratoire ou de questions de vérification.

5.5.5.1. Collecte pure

- Le client contrôle aussi bien le processus que le contenu de la conversation. Le rôle du consultant est de lancer l'histoire et d'écouter attentivement et de façon neutre.
- Quelle est la situation ?
- Pouvez – vous me raconter ce qui passe ? Ce qui arrive ?
- Décrivez-moi la situation.
- Parlez -m'en davantage.
- Et ensuite ?

5.5.5.2. Collecte en vue d'analyse exploratoire

Pour explorer les réponses émotionnelles

- Comment vous sentiez-vous par rapport à cela ?
- Quelle était votre réaction ?
- Comment les autres se sentaient-ils ?
- Comment ont-ils réagi ?

Pour explorer les raisons des actions et événements

- Pourquoi avez-vous fait cela ?
- Pourquoi pensez-vous que cela est arrivé ?
- Pourquoi les autres ont-ils fait cela ?

Pour explorer des actions passées, présentes ou futures

- Qu'avez-vous fait à ce sujet ?
- Que pensez-vous faire ? Qu'est-ce que les autres avaient fait ?
- Qu'est-ce que d'autres auraient fait ?
- Quelles sont les options que vous avez ?

5.5.5.3. Questions de vérification

Idée de processus

- Pouviez-vous faire ceci ?

- Avez-vous pensé à faire ?
- Pourquoi n'avez-vous pas fait ?
- Avez-vous considéré ces autres options ?
- Vous pourriez

faire.....Idée de contenu

- Avez –vous considéré que vous ayez exagéré ?
- Cela vous avait-il fâché ? (rendu anxieux, irrité ?)
- Peut-être ce qui se passait était réellement différent de ce à quoi vous avez pensé.

5.5.5.4. Types d'investigation

5.5.5.4.1. Investigation pure

- Racontez –moi ce qui se passe. Comment pourrai –je vous aider ?
- Donc... (accompagné d'un regard qui exprime une soif d'informations)
- Qu'est-ce qui vous amène ici ?
- Pouvez –vous me donner quelques exemples ?
- Pouvez –vous me donner des détails de ce qui s'est passé ?
- Quand cela s'est-il passé ?

Et pendant que le client répond, vous ne faites que des signes pour montrer que vous le suivez.

Des questions comme « quel est le problème ? » supposent qu'il y a des problèmes et le client ne sera pas prêt à les révéler tant qu'il ne se sentira pas à l'aise dans sa relation avec le consultant.

5.5.4.1.1 Investigation exploratoire

A ce niveau, le consultant commence à influencer le processus mental du client en se focalisant de façon ouverte sur des aspects autres que ceux que le client a choisis de relater. Il est à noter que cela n'influence pas le contenu du récit du client, mais plutôt l'attention est focalisée sur ce récit.

Trois versions fondamentalement différentes de cette orientation sont possibles.

Sentiments et réactions du client en rapport avec les actions et événements

- Comment vous sentiez-vous par rapport à cela ?
- Cela avait-il suscité des réactions en vous ?
- Quelles étaient vos réactions émotionnelles sur cela ?

Hypothèses sur les causes

Pour amener le client à se focaliser sur les hypothèses sur pourquoi des choses s'étaient passées ainsi.

- Pourquoi pensez-vous que cela était arrivé ?
- Pourquoi avez-vous réagi ainsi (si le client avait manifesté de réaction) ?
- Pourquoi avez-vous (ont-ils/elles) fait cela ? (Si le client avait fait quelque chose.)

Actions entreprises ou envisagées

Pour amener le client sur ce que lui ou les autres ont fait ou envisagent de faire ou pensent faire à l'avenir. Se greffer sur ce que le client envisage.

- Qu'avez-vous (ont-ils) fait à ce sujet ?
- Que pensez-vous faire ?
- Qu'avez-vous fait par la suite ?

5.5.4.1.2 Investigation pour vérifier

- L'avez-vous confronté à ce sujet ?
- Pouviez-vous faire cela ?
- Pensez-vous que vous avez fait cela parce qu'ils étaient anxieux ? (dans le cas où le client n'a pas montré une conscience de cette possibilité émotionnelle)

Ce qui rend l'investigation vérificative est que le consultant est entrain de séduire ou d'amener le client sur le terrain de sa propre perception. Alors que les précédentes étaient limitées au seul champ conceptuel et émotionnel du client.

5.6. Réactions et sentiments possibles au niveau du client

1. Ressentiment et défensive

- Votre idée ne marchera pas parce que.....
- J'avais déjà envisagé cela et il ne marchera pas.
- Vous n'avez pas vraiment compris. La situation est beaucoup plus compliquée.

2. Soulagement d'avoir partagé le problème et la frustration avec un autre

- Je suis très content d'avoir partagé ce problème.
- Je suis content de savoir que quelqu'un d'autre pourrait aider.
- Je suis content que vous ayez vraiment compris ce que j'endure.

3. Dépendance et subordination se traduisant par la recherche d'assurance, conseil et soutien

- Que dois-je faire maintenant ?
- Ce que je prévois, c'est.....
- Ne pensez-vous pas que c'est dans ce sens qu'il faut poursuivre ?
- Je suis content qu'un autre puisse maintenant me conseiller sur quoi faire.

4. Transmission de perception et sentiment sur le consultant actuel, basé sur les expériences passées avec d'autres

Cela peut apparaître comme l'une ou l'autre des réactions ci-dessus. Mais aussi sur les projections profondes et inconscientes auxquelles initialement ni le client, ni le consultant n'avait pensé. Le consultant peut être perçu comme un ami ou non ou un enseignant admiré ou détesté dans le passé. Dans beaucoup d'organisations, faire recours à un consultant est perçu comme si l'on est incapable de faire son propre travail.

Types de questions à éviter pendant le coaching

- A réponses implicites/suggestives
- Fermées (si ce n'est pas le moment)
- Trop générales ou confuses
- Longues ou comportant beaucoup d'explications
- Jugements/accusations
- Dont la réponse ne servira à rien

5.7. Feed-back

Donner du feed-back, c'est donner du retour, c'est montrer qu'on est à l'écoute, qu'on communique. Il y a différentes classifications des feedback :

5.6.1 Feed-back informatif

- Reformule, vérifie, synthétise,
- Rend objectif ce qui vient d'être dit,
- Donne du retour sur ce que le coaché a accompli, sur les étapes, sur ses performances.

5.6.2 Feed-back d'appréciation

- Le but est de motiver,
- Formulé positivement,
- Valorise

Le coach est un metteur en confiance. Il valorise son client et il lui ouvre les portes pour qu'il accueille cette gratification. Il est important de complimenter la personne et non l'objectif ou le vêtement qu'elle porte.

Le feedback positif est la clef du succès. Il s'applique à des situations où le

coaché a mené de bonnes actions. Cela consiste en de simples compliments, mais est un plus puissant encouragement surtout lorsque le coach mentionne pourquoi et comment le coaché a fait une bonne action.

A quel moment on valorise :

- Chaque fois que la personne fait un pas en direction de son objectif,
- Quand la personne en a besoin, quand elle a un moment de découragement ;la reconnecter à ce qu'elle fait de bien,
- Quand la personne n'a pas conscience de ce qu'elle fait bien.

Comment on valorise :

- On met en avant les points forts, tout ce qui est bien, tout ce qui est positif.
- Par des mots simples, des compliments spécifiques, clairs,
- Par des exemples appropriés et pertinents : « *Tu as fait ça, comme ça...* »,

Chaque fois que vous gratifiez quelqu'un, vous mettez des crédits positifs sur son compte émotionnel.

Le feedback constructif met l'accent sur comment le coaché pourrait faire mieux à l'avenir. Cela a besoin d'être donné de manière sensible. Pour ce faire, il part d'abord des points forts avant de montrer ce qui peut être amélioré.

Le feedback descriptif neutre peut être efficace si le receveur a lui-même ses propres critères pour apprécier et a seulement besoin qu'on lui fasse connaître ce qu'on l'a observé faire. Dans les milieux où les gens sont très sensibles et égocentriques, c'est seulement ce genre d'information qu'ils peuvent accepter. Le feedback descriptif force le donneur à clarifier les bases de ses évaluations et se focalise sur les comportements qui peuvent être changés.

Utiliser l'**AID** (Actions, Impact et résultat **Désiré**) :

Action : ce que le coaché fait bien ou moins dans le domaine

concerné ; Impact : L'effet que ces actions produisent ;

Résultat Désiré : les manières dont le coaché pourrait faire les choses plus efficacement

Pendant la description des actions que le coaché a fait, se focaliser sur les faits spécifiques observables.

Le feedback négatif : c'est-à-dire se contenter de relater quelque chose que la personne a mal fait - est essentiellement destructeur – est utilisé seulement de façon accidentelle lorsque l'on veut que certains types de comportements ne se répètent plus. Il décrit un comportement négatif perçu sans proposer de solution. Il crée souvent une réaction défensive, et peut être nié ou pas entendu, et dans d'autres cas être rejeté. « Vous êtes toujours en train de vous plaindre ».

Pour offrir un contexte factuel aux discussions sur comment se comporte votre coaché, vous pouvez vous référer aux notes que vous avez prises au moment des faits.

6. QUALITES D'UN BON COACH

6.1 Savoir-faire et Attitudes d'un bon coach

Le coach doit développer les savoir-faire et attitudes suivants :

- Ecoute active, habileté à collecter d'information ;
- Patience : Eviter de poser plusieurs questions à la fois. Mais laisser le temps au coaché de répondre ;
- Inspirer confiance ;
- Savoir mettre en confiance
- Empathie, respect, conscience de ce qui se passe autour de soi
- Chaleur et authenticité dans la relation avec le coaché
- Tolérance et ouverture à différentes valeurs et opinions
- Disponibilité – calme et espace pour le coaché
- Equilibre approprié entre implication et détachement
- Approche encourageante et modérée
- Prêt à laisser prendre l'initiative et la responsabilité
- Habileté à donner de feedback
- Donner aussi peu de conseil que possible
- Habileté à confronter seulement si le coaché peut le supporter
- Humour et capacité à mettre les choses en perspective
- Apte à adapter son approche au contexte pour un coaching constructif
- Reconnaît ses propres modèles mentaux
- Sait gérer ambiguïté, jugements personnels et mauvaises compréhensions

6.2 Compétences clés d'un bon coach

Un bon coach dispose des compétences suivantes :

- Ecoute active
- Observation (ce que vous percevez ou voyez chez l'autre) le coach doit prendre des notes y compris différentes observations. Par exemple l'habillement est un message et le coach observe en allant au-delà.
- Feeling (Sentiment) ce qui se passe en vous ; ce que vous ressentez : partagez cela de façon sélective
- Les théories/croyances (la théorie ou supposition sous-jacente à ce que la personne dit)
- Influence (dire ou faire ce que tu penses qui peut faire avancer) : merci ; voilà ; qu'en pensez-vous ?

NB : Le coach communique « on ne peut pas ne pas communiquer » Watzlavick. Il le fait par : posture, gestes, mimique et états internes (feeling), le regard du coach est important dans la relation.

6.3 Conditions pour réussir un bon coaching

Le processus de coaching nécessite qu'un certain nombre de conditions générales soient réunies :

- Le coaché et le coach partagent l'objectif d'amélioration des compétences du coaché
- Confiance mutuelle
- Volonté de la part du coaché
- Acceptation de se remettre en cause
- Franchise
- Tenir compte des capacités/compétences du coaché
- Le coach a suffisamment d'expérience en coaching et communication

- Respect pour la personne coachée

Coaché implique également des **conditions spécifiques** aussi bien de la part du coaché (la personne qui veut améliorer ses compétences) que du coach (la personne qui accompagne le coaché).

Du côté du coaché

- Accepter le coach (le choisit si possible)
- Exprimer le besoin et la compétence précise à améliorer
- Bonne écoute
- Accepter de se remettre en cause
- Disposé à mettre en œuvre les solutions
- Volonté
- Environnement favorable (soutien d'autres, procédures, culture, etc.)
- Capacité (physique, intellectuelle, morale, matérielle et financière) de le faire
- Les solutions répondent réellement à ses préoccupations

Du côté du coach

- Ouverture
- Habileté en communication et conduite d'entretien
- Avoir des connaissances sur le coaching et son déroulement
- Disponibilité
- Modestie : reconnaître ses propres limites
- Tolérance : droit à l'erreur du coaché
- Pas de préjugé/ neutralité
- Encouragement de l'initiative
- Maîtrise de soi
- Bonne écoute
- Bon sens de l'analyse
- Sens de l'humour
- Inspirer confiance
- Sociable

7. PLAN D' ACTIONS

Un plan d'actions vise à planifier avec précision les différentes actions nécessaires à la poursuite d'un objectif. Pour aider les participants à consolider leurs connaissances et à suivre la mise en œuvre ou l'application des acquis de la formation, il est nécessaire que chacun d'eux élabore un plan d'actions à l'issue de la formation. Pour cela, le canevas ci-après leur sera proposé.

- a. Principaux acquis d'après les participants à l'issue de la formation
- b. Quelques leçons apprises par les participants dans la formation
- c. Comment les participants pensent mettre en application les acquis et leçons
- d. Les appuis dont les participants pensent qu'ils auront besoin
- e. Les deux premiers pas envisagés dès la sortie de la formation