
SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP

GUIDE DU COACHING



Publié par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	02
2	QU'EST-CE QUE LE COACHING ?	02
2.1	Quelle est la différence entre formation, conseil et coaching ?	02
2.2	Les principes et les convictions liés au coaching	02
2.3	Style directif ou style moins directif	04
2.4	Le coach et la personne coachée - deux spécialistes	05
3	CARACTÉRISTIQUES D'UN BON COACH	06
4	RÔLES ET RESPONSABILITÉS	07
5	COMPÉTENCES ESSENTIELLES	12
5.1.	Établir le lien et créer une relation	12
5.2.	Écoute attentive et profonde	13
5.3.	Poser des questions	15
5.4.	Donner un feedback constructif et encourageant	19
6	LE COACHING DU SME LOOP: UN COACHING COMPLÉMENTAIRE	20
7	LA SÉANCE DE COACHING « TYPIQUE »	22
7.1	Démarrer la conversation	22
7.2	Identifier le thème et l'objectif	22
7.3	Stimuler la compréhension et les idées	23
7.4	Élaborer les accords/bilan	23
7.5	Conclusion/clôture	23
8	LE CYCLE DU COACHING - UNE VUE D'ENSEMBLE	24
	RÉFÉRENCES	28

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux :

Bonn und Eschborn

Programme global « Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire »

Centre de compétences Développement du secteur privé

Friedrich-Ebert-Allee 36

53113 Bonn

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17

E info@giz.de

I www.giz.de

Rédaction :

Ralf Arning

La GIZ assume la responsabilité des contenus de la présente publication.

Bonn, mars 2019

RÉFÉRENCES

Le présent document est inspiré du « Coaching Manual » de Julie Starr¹ et de « Coaching Manual, Deepening Economic Development for Peace and Stability in Plateau State (Nigeria) Programme » from Bianca Jänecke².

Les chapitres 2, 3, 5, 7 et 8 se réfèrent dans une large mesure à « The Coaching Manual », pour ce qui est des contenus et du langage. Le chapitre 4 est une adaptation de « Coaching Manual, Deepening Economic Development for Peace and Stability in Plateau State (Nigeria) Programme ». Les passages concernés sont spécifiés au début de chaque chapitre. Les citations, tableaux et graphiques adaptés sont mentionnées séparément.

¹ Starr, Julie (2016) : « The Coaching Manual : The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching ».

² Jänecke, Bianca (2016) : « Coaching Manual, Deepening Economic Development for Peace and Stability in Plateau State (Nigeria) Programme ».

1. INTRODUCTION

Le Guide du coaching du SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop) a pour objet de guider les coaches qui interviennent ou seront amenés à intervenir dans le cadre du SME Loop. Il fournit des informations concernant :

- ce qu'est le coaching et en quoi il se différencie de la « formation » et du « conseil »
- les types de coaching plus ou moins directifs
- les principes du coaching
- les caractéristiques d'un bon coach
- les différents rôles et responsabilités d'un coach
- les aptitudes et compétences clés nécessaires pour réussir une mission de coaching
- les exigences spécifiques du coaching pour le SME Loop
- un exemple de structure d'une séance typique de coaching
- les différentes étapes d'un cycle complet de coaching

2. QU'EST-CE QUE LE COACHING ?³

« En anglais, « coaching » signifie littéralement « transporter quelqu'un d'un endroit à un autre ». Tous les types de coaching semblent partager cette volonté d'aider les personnes coachées à avancer ou à créer des changements. »¹

Le coaching est un processus pendant lequel la personne coachée est encouragée par le coach. Dans le cadre de ce processus, le coach conforte son client à l'aide de questions, de techniques, d'outils et d'une observation réfléchie. L'objectif est de renforcer les capacités de la personne coachée pour lui permettre de résoudre ses problèmes de manière autonome (dans une large mesure), de faire évoluer son entreprise et de s'épanouir au niveau personnel. Ce sont les besoins, priorités et capacités de la personne coachée qui déterminent les contenus et méthodes de coaching utilisées. La relation de coaching est une relation d'égal à égal entre deux partenaires, à savoir le coach et la personne coachée. Elle repose sur l'idée que la personne coachée dispose de toute l'expérience et de toutes les ressources et compétences nécessaires pour améliorer sa situation et résoudre ses problèmes par elle-même.

Un coach est un facilitateur qui aide la personne coachée à poser un regard critique sur ses actes, ses décisions et ses comportements. Il aide son client à définir ses objectifs et à les réaliser. En tant que coach, vous jouez le rôle d'un « miroir » ou encore d'une « caisse de résonance ». Les personnes coachées sont seules responsables des résultats du processus de coaching et de l'accomplissement de leurs objectifs.

Ce type d'assistance consiste à « apprendre à pêcher à un homme qui a faim » plutôt qu'à lui offrir un poisson. Ou dans notre cas précis : aider la personne coachée à découvrir et à maîtriser l'art de la pêche !

Lorsque des problèmes se manifestent, le coach n'est pas sensé trouver automatiquement les réponses adéquates. Son rôle est surtout de motiver son client pour qu'il résolve lui-même la situation. Le coach peut soutenir, motiver, donner du feedback et orienter la personne coachée, mais il lui fournit rarement des réponses toutes faites.

2.1. Quelle est la différence entre formation, conseil et coaching?

Pour être un bon coach, il est essentiel de comprendre exactement en quoi consiste le coaching (vous trouverez ci-dessus quelques pistes) et en quoi cela diffère de la formation et du conseil. Les formateurs, les consultants et les coaches ont des attitudes différentes, poursuivent des objectifs différents et utilisent des méthodes différentes. Le tableau suivant offre un aperçu des différences essentielles :

3,4 Starr 2016: p.3 et suiv.

Tableau 1: Différents aspects de la formation, du conseil et du coaching⁵

	FORMATION	CONSEIL	COACHING
Qui est concerné ?	Formateurs et apprenants (participants)	Consultant/conseiller et son client (personne ou entreprise).	Coach et personne coachée (ou groupe de personnes)
Quel est l'objectif principal ?	Transfert de savoir et développement d'aptitudes et compétences (professionnelles)	Résolution de problèmes ou prévention (conseil spécialisé) Utilisation de synergies ; optimisation des performances individuelles ou organisationnelles (conseil en processus)	« Aide à l'auto-assistance », à l'auto-apprentissage et à l'auto-développement ; amélioration de la situation personnelle ; augmentation de la satisfaction et de la qualité de vie
Quelle est la question clé ?	Quelles sont les connaissances, capacités et comportements espérés après une formation réussie ? (= objectifs d'apprentissage basés sur des compétences)	Comment régler un problème spécifique (ou éviter qu'il ne se pose) ? (Conseil spécialisé) Comment améliorer/optimiser une situation spécifique ou profiter d'une opportunité ? (Conseil en processus)	Comment puis-je améliorer ma vie personnelle (et celle de ma famille) et gagner en qualité de vie et en satisfaction personnelle ?
Qui sollicite ce type de services ?	Personne ou groupe dans le secteur de l'éducation des adultes ; l'employeur lorsque la formation du personnel correspond à un besoin de l'entreprise, le législateur pour les professions qui demandent une certification, p. ex. comptable agréé	Organisations (entreprises, ONG, organismes d'état etc.) ; Personnes ou groupes de personnes (p. ex. qui ont besoin de conseils concernant des questions d'impôt ou autre problème légal)	Une personne ou un groupe
Qui définit le programme ?	Formateur/fournisseur de services de formation, entreprise/organisme client ou partie tierce (p. ex. organisme accréditeur du cursus).	Le client (personne ou organisation).	La personne coachée (et personne d'autre !)
Dans quelle mesure le fournisseur de services doit-il être un spécialiste du thème/secteur d'affaires concerné ?	Le formateur doit faire preuve de connaissances approfondies des contenus couverts par le programme de formation	Conseil spécialisé : connaissances approfondies du secteur concerné et solide expérience professionnelle dans ce domaine et les domaines connexes. Conseil en processus : bonnes connaissances transversales de différents domaines (connexes) et compétences approfondies en facilitation.	Le coach doit faire preuve de connaissances approfondies des principes du coaching ainsi que de compétences techniques et pratiques en matière de facilitation. Une expérience personnelle dans le secteur professionnel de la personne coachée est un avantage.
Qui est « propriétaire » du processus ? Comment est-il mis en œuvre ?	Formateur/fournisseur de la formation (dans la formation pour adultes, les apprenants ont également voix au chapitre). Généralement dans le cadre de normes et formats clairement définis (l'éducation institutionnelle).	Le consultant et son client, d'un commun accord. Selon l'objectif et le type de services de conseil, la mise en œuvre est assez libre et basée sur les formats et règles de bonne gouvernance usuels dans la branche concernée.	Le coach et la personne coachée, d'un commun accord. En fonction de l'objectif et du type d'accord de coaching, mise en œuvre assez libre selon divers formats et règles d'éthique des coaches (p. ex. principe « ne pas nuire »).
Qui détermine le rythme d'avancement	Formateurs, examinateurs, employeur et/ou organisme de certification.	Le client	La personne coachée
Quel est le rôle de l'apprentissage autonome et continu ?	Formateurs, examinateurs, employeur et/ou organisme de certification.	Le client	La personne coachée
What role does autonomous and continuous learning play?	Varie selon le format d'enseignement, de « réduit » (formation traditionnelle en classe) à « élargi » (p. ex. apprentissage en ligne ou à distance).	Varie selon la culture de l'entreprise et les intentions des personnes concernées : de « réduit » (conseil spécialisé) à « élargi » (conseil en processus).	Il est inestimable ! La réussite du coaching dépend de la volonté/ des capacités de la personne en matière d'apprentissage continu.

2.2. Les principes et les convictions liés au coaching⁶

En décidant de devenir coach (collaboratif), vous avez choisi de suivre un certain nombre de principes et convictions, comme ceux que nous avons mentionnés au chapitre précédent. Ces principes sous-tendent vos actes et votre comportement lorsque vous communiquez avec les personnes coachées. Cela ne signifie pas qu'un coach doit renoncer à sa personnalité pour ressembler à tous les autres coaches. Chaque coach a un caractère et une personnalité qui lui sont propres et il est essentiel que vous conserviez les vôtres. Ce sont eux qui détermineront votre style personnel de coaching. Les principes du coaching ne sont qu'un ensemble de directives générales et de valeurs qui vous guident lorsque vous travaillez avec vos clients. Quels sont donc les principes du coaching ?

1. Je respecte mon engagement à soutenir chacun dans ses tâches entrepreneuriales sans le juger.

En tant que coach, vous devez être en mesure de fournir un soutien notable, perceptible aussi bien par vous-même que par votre client. Au départ, lorsque la personne que vous coachez décrit sa situation (problèmes/défis/réalisations), votre volonté de la soutenir est généralement très marquée. Cependant, pendant le processus de coaching, vous serez peut-être amené à entendre, expérimenter ou observer des choses susceptibles de réduire votre motivation. En tant que coach, vous devez toujours rester impartial en ce concerne les préoccupations de la personne coachée et la soutenir dans son développement personnel, quelles que soient ces préoccupations et l'importance que vous leur attribuez. La question n'est pas de savoir ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais. Vous pouvez percevoir, mais ne jugez pas ; aidez simplement votre client à comprendre comment son comportement ou ses pensées influent sur ses performances entrepreneuriales et peuvent l'aider à améliorer ses affaires.

2. Mes relations de coaching sont basées sur la sincérité, l'ouverture et la confiance.

Lorsque vous coachez quelqu'un, vous vous engagez à le servir de manière ouverte, franche et honnête. Votre engagement vis-à-vis de la personne coachée est une priorité absolue, quelle que soit la personne ou l'entité qui vous rémunère pour vos services. Les deux simples règles suivantes peuvent vous guider :

- Ne dites rien sur personne coachée si vous ne souhaitez pas qu'elle l'entende un jour.
- Par principe, tout ce que vous échangez avec votre client doit rester confidentiel à moins qu'il ne vous donne expressément la permission de le divulguer.

3. Je garde toujours à l'esprit que la personne coachée est seule responsable des résultats qu'elle obtient, mais je fais toujours tout mon possible pour la soutenir et la motiver.

Lorsque nous prenons conscience que nous sommes responsables de quelque chose, nous trouvons plus facilement la force nécessaire pour l'influencer. Par exemple, si j'admets que je suis responsable de mon entreprise, je reconnais également que je suis responsable des recettes qu'elle génère, de la manière dont elle est gérée et de ma propre satisfaction à son égard. C'est donc à moi de trouver des solutions si je ne suis pas satisfait des résultats. Quoi qu'il en soit, je ne suis pas une victime des circonstances. En coaching, nous appliquons donc le principe selon lequel chacun est entièrement responsable de ses propres expériences, de ses décisions, et des résultats qu'il obtient. Cela ouvre à la personne coachée de nouvelles perspectives sur la richesse des ressources qui sommeillent en elle.

4. Je suis entièrement conscient du fait que la personne coachée est capable d'obtenir de meilleurs résultats au sein de son entreprise par rapport aux résultats actuels.

Pour être efficace en tant que coach, vous devez avoir entièrement confiance en votre client et en ses capacités à s'améliorer et à obtenir de meilleurs résultats (tels que définis au préalable et en commun par la personne coachée et son coach). Si, dans son for intérieur, le coach estime que la personne coachée est incapable de progresser, cela risque d'entraver le processus de coaching. Si vous pensez le contraire de ce que vous dites, la communication s'en ressentira d'une manière ou d'une autre.

5. Je reste concentré sur les idées et les expériences de mon client

Les entretiens de coaching doivent tourner autour de ce que pense la personne coachée, et non le coach. Cela paraît évident, mais n'en reste pas moins essentiel. Vous voulez aider votre client à aller là où il le souhaite. L'accent doit donc toujours être mis sur les objectifs et les réflexions de la personne coachée.

6. Mes entretiens de coaching sont basés sur une relation d'égal à égal.

La relation entre le coach et la personne coachée doit être ressentie comme une relation d'égalité plutôt que comme une relation de conseil, voire parentale. La personne que vous coachez doit être assurée de votre soutien constant et inconditionnel et se sentir libre de formuler des demandes, de s'ouvrir et de contribuer même si ces contributions peuvent lui sembler gênantes. Si le coach adopte une attitude de supériorité, il peut bloquer son client et lui donner des conseils inutiles ou de faible portée, ce qui aura pour conséquence de miner la confiance que la personne coachée avait placée en lui.

2.3. Style de coaching plus ou moins directif⁷

Le style de langage et de conversation utilisé par le coach est un outil essentiel. L'importance qu'il revêt pour son travail est comparable au rôle du marteau dans l'atelier du menuisier. Pour encourager l'auto-développement et l'auto-critique, vous devriez préférer un style de conversation moins directif à un style plus directif. Mais de quoi s'agit-il ?

Figure 1: Style plus ou moins directif⁸



Le tableau suivant illustre les types d'attitudes et de propos qui sous-tendent ces deux styles de communication.

Tableau 2: Style plus ou moins directif⁹

TYLE PLUS DIRECTIF	STYLE MOINS DIRECTIF
« Vous devez prendre position au sujet de ce feedback ! »	« Qu'allez-vous répondre à ce feedback ? »
« Commençons par traiter les problèmes personnels que vous dites avoir rencontrés avec votre partenaire Mahmoud et ensuite nous passerons à votre changement de politique marketing. »	« À votre avis, par quoi devrions-nous commencer : vos préoccupations concernant votre partenaire Mahmoud ou votre changement de politique marketing ? »
« Je pense que c'est le fait d'une mauvaise planification. »	« À votre avis, à quoi est-ce dû ? »
« Si vous voulez améliorer vos relations d'affaires, inscrivez-vous dans un club d'entrepreneurs ou une chambre professionnelle. »	« Quelles sont les options disponibles pour améliorer vos relations d'affaires ? »
« J'ai la solution, consultez un conseil en gestion d'entreprise, ils sont vraiment utiles. »	« Quelles idées avez-vous encore à ce sujet ? » ou « Quelles sont les autres options envisageables ? »
« Je pense que vous devez repenser à votre promesse concernant les services d'un consultant et agir à partir de là. »	« À votre avis, qu'est-ce qui vous retient de solliciter les services d'un consultant ? »

Les coaches qui utilisent un style directif partent du principe qu'ils ont plus de ressources pour traiter une situation spécifique et qu'ils doivent s'appuyer sur ces connaissances. La manière dont ils s'expriment a pour but de faire comprendre à leurs clients qu'ils doivent impérativement suivre leurs instructions ou leurs conseils. La personne coachée peut alors avoir le sentiment qu'on la commande ou que l'on attend d'elle qu'elle suive les conseils qu'on lui prodigue. La personne coachée n'est donc pas traitée d'égal à égal mais comme un exécutant suivant les instructions du coach. Un coach plutôt directif se sent souvent responsable de trouver des idées et de faire des recommandations dans le cadre de la conversation. Il étouffe ainsi la créativité de son client et l'empêche de se sentir autonome.

Un coach plutôt collaboratif sait que la personne coachée est en mesure de trouver ses propres réponses et se contente de soutenir son processus d'apprentissage.

2.4. Coach et personne coachée - deux spécialistes

En d'autres termes, dans le cas d'un style de coaching moins directif, la conversation est le fait de deux spécialistes : un spécialiste des processus (comment apprendre, comment aider quelqu'un à développer ses propres solutions, comment aborder les problèmes etc.) et un spécialiste de sa propre situation dans son propre contexte.



3. CARACTÉRISTIQUES D'UN BON COACH¹⁰

Avant de faire appel aux services d'un coach ou de le devenir, il est toujours utile de se laisser conseiller sur la manière de distinguer un coach efficace d'un coach moins efficace. Un coach qui travaille selon les principes de coaching mentionnés plus haut et qui utilise un style de conversation moins directif aura beaucoup plus de chance d'initier un changement positif durable chez la personne coachée.

Le tableau ci-dessous liste certaines caractéristiques utiles pour augmenter votre efficacité et donne une idée claire du type de comportements d'un bon coach. En adoptant ces comportements de coaching, vous devenez plus efficace et augmentez ainsi la probabilité d'initier les changements souhaités et planifiés chez les personnes coachées.

Tableau 3: Caractéristiques typique d'un coach efficace et d'un coach moins efficace¹¹

COACH EFFICACE	COACH MOINS EFFICACE
Est ouvert et honnête : p. ex. « Écoutez, j'ai l'impression que cela ne fonctionne pas, pouvons-nous étudier pourquoi ? »	Peut garder sous silence certaines réflexions ou informations. Pense p. ex. : « Je crois que cette idée est farfelue, mais je ne veux pas avoir l'air de ne pas le soutenir. »
Donne à son interlocuteur l'impression d' être écouté, compris et estimé à sa juste valeur . Le client se sent plus dynamique, positif et optimiste après les séances.	Donne à son interlocuteur l'impression d'être étrange, atypique, p. ex. « Hmm, vous êtes un peu spécial, non ? »
Aide son interlocuteur à écouter sa propre inspiration en posant des questions, en écoutant, ou en gardant le silence.	Fait beaucoup d'efforts pour trouver des réponses et des solutions aux problèmes de la personne coachée, qui se sent alors superflue et freinée dans son propre élan.
Donne l'impression que l'entretien de coaching se fait sans efforts , c.-à-d. qu'il entretient la conversation en posant des questions appropriées à la personne coachée.	Éprouve des difficultés à entretenir la conversation, parle trop, ou se donne trop de mal.
Reste toujours impartial et objectif , p. ex. « Je comprends pourquoi vous pensez cela et je cherche à également comprendre les raisons du comportement de votre ami. »	Émet des jugements ou des préjugés pendant la conversation de coaching, p. ex. « Je suis d'accord, le négociant a voulu vous donner une leçon, vous avez raison d'être en colère. »
Évalue prudemment la situation en rassemblant les éléments pertinents, p. ex. « Qu'est-ce qui vous déplaît plus particulièrement en hiver ? »	Estime avoir compris ce que veut dire la personne coachée, éventuellement pour « alimenter la conversation », p. ex. « Moi aussi je déteste l'hiver, les nuits sont trop longues. »
Crée un sentiment d'appartenance ou de lien avec la personne coachée pour laisser s'installer un climat d'ouverture et de confiance mutuelle.	Inspire de la méfiance ou crée des tensions pendant la conversation, de sorte que la personne coachée a l'impression de ne rien avoir en commun avec le coach.
Aide la personne coachée à obtenir de meilleurs résultats qu'à l'accoutumée, à savoir lorsqu'elle ne profite pas du soutien ciblé d'un coach.	Les performances ou résultats de la personne coachée ne diffèrent pas substantiellement de son rendement habituel.
Aide la personne coachée à clarifier ses idées et ses objectifs , p. ex. « Qu'entendez-vous exactement par « plus d'argent » et que souhaitez-vous réellement ? »	Laisse la personne coachée sur des idées et objectifs vagues ou imprécis, p. ex. « OK, vous voulez gagner plus d'argent, voyons comment faire. »
Préfère obtenir des résultats durables sur le long terme plutôt que des résultats rapides et éphémères.	À l'impression d'avoir échoué si les résultats du coaching ne se font pas sentir immédiatement.
Emploie des mots qui ont un impact positif sur la personne, p. ex. « Imaginez que vous parlez en public et que cela se passe vraiment très bien. Que ressentez-vous ? »	Parle maladroitement et amère la personne coachée à se sentir mal à l'aise, p. ex. « Votre manque de confiance en vous semble être un véritable problème. »
Accorde beaucoup d' importance au fait que la personne coachée se sente à l'aise pendant la séance, p. ex. « Nous avons déjà beaucoup avancé, voulez-vous faire une pause. Puis-je vous offrir un café ? »	Mélange les problèmes de la personne coachée avec d'autres priorités, p. ex. laisse son téléphone portable allumé pendant la séance.
Donne le bon exemple , p. ex. arrive à l'heure, appelle au moment convenu, tient ses promesses, ou propose une solution alternative en cas d'empêchement.	Fait deux poids, deux mesures, p. ex. arrive en retard, trouve de mauvaises excuses, ne prépare pas les séances etc.

4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS¹²

« En tant que coach, vous êtes supposé remplir différents rôles. Non seulement les personnes coachées attendent de vous que vous compreniez bien l'environnement dans lequel elles évoluent et les défis qu'elles rencontrent mais elles souhaitent également que vous sachiez comment les gérer de manière optimale (rôle du consultant spécialisé).

La personne coachée attend également de vous de la motivation, de la stimulation, un feedback encourageant et un soutien moral en cas d'obstacles (rôle de tuteur/conseiller).

Cependant, le rôle le plus important que vous êtes censé remplir est celui de la « personne de confiance ». Un processus de coaching passe avant tout par une relation de confiance entre le coach et la personne coachée. La personne coachée doit être prête à vous faire confiance et à partager ses problèmes et difficultés personnelles avec vous. Vous êtes cependant tenu de garder le silence sur toutes les informations que vous confie la personne coachée et de garantir leur confidentialité ». ¹³



Figure 2: Rôles¹⁴

Le coach doit être à l'aise dans ces différents rôles, qui relèvent tous de la même importance pour garantir le succès de la séance de coaching :

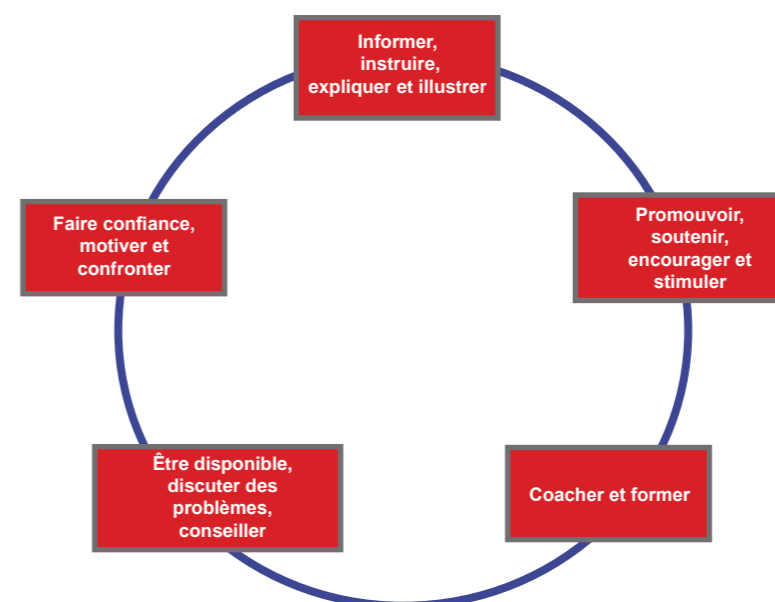


Figure 3: Responsabilités¹⁵

Veillez noter que ces cinq éléments ne sont pas présentés par ordre chronologique dans la mesure où chacune de ces activités peut être réalisée à n'importe quelle étape du processus de coaching. Cependant, le processus de coaching ne démarrera certainement pas par un défi ou une confrontation, mais plutôt sur des informations, des explications et des encouragements. Le tableau ci-après fournit des informations et des explications supplémentaires sur ces cinq blocs et sur les comportements appropriés dans chaque cas.

Tableau 4: Rôles & responsabilités¹⁶

COMMENT FAIRE	À NE PAS FAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	COMPÉTENCES DE COACHING ET QUALITÉS PERSONNELLES REQUISES
1. INFORMER, INSTRUIRE, EXPLIQUER ET ILLUSTRER			
<ul style="list-style-type: none"> Adoptez une attitude positive, constructive et coopérative Planifiez minutieusement le processus d'apprentissage et de formation Aidez la personne coachée à avoir des objectifs et des attentes claires, transparentes et logiques Créez un environnement d'apprentissage authentique (partenariats d'apprentissage, projets peu risqués pour un apprentissage basé sur l'expérience) Donnez un feedback constructif, précis et authentique dans un délai raisonnable Fournissez de l'information et l'accès à l'information Soulignez la différence entre une performance « bonne » et « excellente », exemples à l'appui Passez suffisamment de temps en contact direct avec les personnes que vous coachez Demandez de la flexibilité et expliquez le rôle des règles (et comment les appliquer avec discernement) 	<ul style="list-style-type: none"> Faire vous-même les choses si les premiers résultats ne répondent pas à vos normes/attentes Mettre en doute la motivation et/ou les capacités de réussite de la personne coachée 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de nouvelles compétences et connaissances Les personnes coachées sont en mesure de prendre des risques, une relation de confiance mutuelle s'est installée. Amélioration de la vision d'ensemble des personnes coachées en ce qui concerne leur situation, leur entreprise, leur rôle et leurs responsabilités en tant que membre d'une famille et d'une communauté. L'étroitesse d'esprit a été surmontée 	<ul style="list-style-type: none"> Communication claire (définition d'indicateurs pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et les attentes remplies) Donner l'exemple en matière d'auto-apprentissage, de développement professionnel et de respect des lois et réglementations Maîtrise des principes de l'apprentissage pour adultes, de la psychologie et de la didactique Maîtrise du concept d'apprentissage continu Patience, tolérance et respect
2. PROMOUVOIR, SOUTENIR, ENCOURAGER ET STIMULER			
<ul style="list-style-type: none"> Soyez positif et enthousiaste Mettez l'accent sur l'aspect durable de la croissance et du développement personnel Concentrez-vous sur l'avenir (et les perspectives d'avenir) Intéressez-vous aux détails Traitez les personnes coachées comme des pairs Cherchez des opportunités d'apprentissage et expériences intéressantes pour les personnes coachées. Communiquez clairement (et « vivez ») les valeurs et le code de conduite correspondants (agissez en accord avec vos propos) Faites profiter les personnes que vous coachez d'un feedback régulier et détaillé au sujet des objectifs, des attentes et des progrès réalisés Faites tout votre possible pour encourager la réussite de la personne coachée ! Votre succès en tant que coach dépend de celui des personnes que vous coachez ! 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la dépendance de la personne coachée vis-à-vis du coach - Gare à la condescendance ! Abuser d'une promotion pour exercer plus de contrôle Empêcher les personnes coachées de faire des erreurs Endosser la responsabilité de la personne coachée en matière de prise de décision et d'action Promouvoir uniquement les personnes qui pensent comme vous Provoquer des conflits dans le groupe/la communauté pour que les personnes coachées entre en concurrence 	<p>les personnes coachées</p> <ul style="list-style-type: none"> sont des modèles de comportement en termes de prise de décisions et de compétences de gestion, ont élargi leur horizon, ont évolué personnellement, partagent activement leur savoir et leurs expériences avec leur famille et leur communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les obstacles vers l'information active et le partage de l'expérience Créer et entretenir un climat de travail favorable au sein leurs propres entreprises et communautés (associations) Réduire/éliminer le contrôle direct Fournir des informations et un feedback proactifs dans des délais convenables
3. COACHER ET FORMER			
<ul style="list-style-type: none"> Soyez solidaire et enthousiaste Préparez vos interlocuteurs aux nouveaux défis et missions qui les attendent Motivez les personnes coachées pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes Donnez l'exemple : soyez exigeant avec vous-même Argumentez, expliquez aux personnes coachées en quoi les changements sont nécessaires et quels sont les bénéfices potentiels à en attendre pour leur entreprise et pour eux personnellement Donnez de bonnes raisons pour justifier les décisions, procédures etc. Aidez les personnes coachées à s'interroger sur leurs propres idées et préoccupations, et à trouver des arguments avant de défendre leur position avec d'autres parties prenantes Laissez les personnes coachées prendre leurs propres décisions Proposez votre aide et vos conseils, mais ne les imposez pas Faites preuve d'empathie, montrez que vous avez bien compris leur position/leur préoccupations Donnez aux personnes coachées un feedback honnête, authentique et constructif Écoutez attentivement et posez des questions (ouvertes) Fixez des délais et étapes clairs, soyez transparent en ce qui concerne les activités de suivi Soyez accessible pour les personnes que vous coachez Reconnaissez les progrès réalisés et célébrez leurs réussites avec les personnes coachées Passez du temps avec elles et appréciez ces moments. Aimez ce que vous faites ! 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre l'attitude d'un « parent critique » Prendre l'attitude d'un « père nourricier » Faire le travail de la personne coachée Tenir des sermons sur « la meilleure manière de faire les choses, ou la manière dont elles auraient dû être faites » 	<ul style="list-style-type: none"> Une véritable relation de confiance a été établie avec le coach Des nouvelles compétences et connaissances ont été acquises Les personnes coachées sont plus performantes en matière de gestion Les personnes coachées sont plus satisfaites de leur vie Les personnes coachées ont un meilleur esprit d'équipe et s'intéressent de plus près aux problèmes de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve de compétences de communication sophistiquées (écoute active et techniques de questionnement) Fournir un feedback honnête et authentique Faire preuve de respect vis-à-vis des personnes coachées et savoir reconnaître leurs progrès Faire équipe (apprendre les uns des autres)

COMMENT FAIRE	À NE PAS FAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	COMPÉTENCES DE COACHING ET QUALITÉS PERSONNELLES REQUISES
4. ÊTRE DISPONIBLE, DISCUTER DES PROBLÈMES, CONSEILLER			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soyez positif, coopératif, encourageant, structuré et discipliné ▪ Concentrez-vous sur la solution plutôt que sur le problème ▪ Veillez à ce que la discussion soit équilibrée et objective (peser le pour et le contre) ▪ Soyez disponible quand les personnes coachées ont besoin de vous, répondez rapidement, proposez votre aide en cas de soucis ou de difficultés ▪ Choisissez un endroit calme et planifiez suffisamment de temps pour l'entretien. ▪ Démarrez la conversation sur une bref déclaration positive adaptée à la situation puis laissez parler la personne coachée et écoutez-la attentivement ▪ Essayez d'identifier votre rôle et les erreurs qui ont pu conduire au problème concerné ▪ Incitez la personne coachée à rechercher des solutions en lui posant des questions orientées processus ▪ N'oubliez pas d'accepter la personnalité de la personne coachée telle qu'elle est et ne la remettez pas en question, mais concentrez-vous plutôt sur le problème ▪ Assurez les personnes coachées de votre soutien ▪ Exposez les conséquences possibles si le problème n'est pas résolu ▪ Développez en commun un plan d'action et mettez-vous d'accord sur un rendez-vous pour un entretien de suivi (examen des résultats et des progrès) ▪ Veillez à ce que la personne coachée s'engage à respecter le plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'aventurer dans des expériences psychologiques ▪ S'arrêter sur le moment présent ▪ Punir ▪ Tenir des discours sur « la meilleure manière de faire » ▪ Il ne s'agit pas d'une réunion d'évaluation ni d'examen des performances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réelle confiance ▪ La confiance en soi des personnes coachées ainsi que leur envie de prendre des initiatives et des responsabilités sont renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire preuve de compétences de communication sophistiquées (écoute active et techniques de questionnement) ▪ Remplir le rôle du facilitateur (responsable de la qualité du processus et de son orientation vers les résultats, et non des résultats en eux-mêmes) ▪ Accompagner la personne coachée dans le processus de résolution du problème sans la « pousser » vers une solution spécifique ▪ Être engagé, respectueux et accepter les sentiments et préoccupations des personnes coachées ▪ Garantir la confidentialité ▪ Montrer de l'intérêt pour les points de vue des personnes coachées, sans essayer de leur « vendre » une position précise.
5. FAIRE CONFIANCE, MOTIVER ET CONFRONTER			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoptez une attitude positive et coopérante ▪ Soyez concis, précis, confiant, calme, persévérant mais juste ▪ Identifiez le rôle que vous jouez en tant que coach par rapport aux problèmes spécifiques et aux personnes spécifiques que vous coachez. (La situation a-t-elle pu être causée par certaines de vos décisions/actions/déclarations ? Auriez-vous pu agir différemment ?) ▪ Concentrez-vous sur la décision à prendre ▪ N'accablez pas les personnes coachées, ne vous prêtez pas à des discussions houleuses, ne les blâmez pas ▪ Faites part de vos observations et de vos inquiétudes ▪ Confrontez la personne coachée avec les conséquences de ses actes (non-conformité) ▪ Évitez les surprises : lorsque vous confrontez une personne à un problème donné, vous devriez déjà avoir abordé ce problème au préalable d'une manière moins directe ▪ Concentrez-vous sur les aspects les plus importants ▪ Restez toujours en contact visuel ▪ Montrez les perspectives et potentiels positifs des développements à venir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régler des comptes avec une personne coachée désagréable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes perturbatrices qui ont participé au coaching ont changé de comportement ▪ Elles ont cessé d'influencer les autres de manière négative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences de communication sophistiquées (techniques d'écoute active et de questionnement) ▪ Fournir un feedback franc mais constructif ▪ Aller à l'essentiel ▪ Contrôler ses émotions et rester calme

5. COMPÉTENCES DE BASE¹⁷

Le niveau d'efficacité d'un coach dépend de certaines compétences de base qu'il peut acquérir et entretenir. Tout un chacun présente des aptitudes plus ou moins développées dans ces domaines, p. ex. la capacité de tisser des liens. D'autres sont moins naturelles, comme le questionnement actif, et doivent être apprises et mises en pratique. N'oubliez pas qu'une fois acquises, ces compétences doivent être régulièrement entretenues dans la pratique.

En tant que coach, vous devez être en mesure

1. d'établir le lien et de créer une relation ;
2. de pratiquer l'écoute attentive et profonde pendant les séances de coaching ;
3. de poser les bonnes questions ;
4. de donner un feedback constructif et encourageant.

5.1. Établir le lien et créer une relation¹⁸

Dans une relation de coaching, l'objectif du coach est de créer un lien qui permette à la personne coachée de se sentir en confiance et de parler ouvertement de ses challenges, décisions ou actions dans un domaine particulier. Il ne s'agit cependant pas d'une relation d'amitié avec la personne coachée. Au contraire, une relation d'amitié pourrait vous empêcher de rester objectif ou de confronter la personne coachée à des défis lorsque c'est nécessaire.

La capacité d'influencer le niveau de lien pendant la conversation est une compétence qui permet au coach de gagner en confiance, en engagement et en influence pendant les entretiens. Un bon lien se mesure à la qualité de la relation qui se crée au fur et à mesure de la conversation. Il dépend directement du fait que nos idées et sentiments sont en phase ou non avec ceux de l'autre personne. Lorsque c'est le cas, nous apprécions la personne, mais lorsque nous divergeons, nous sentons un certain détachement ou même une aversion. Certaines techniques de synchronisation physique permettent d'obtenir des résultats. D'autres facteurs cependant sont sans doute plus décisifs, comme des valeurs partagées ou des intentions et objectifs communs, qui créent de réelles connexions pendant la conversation.

Avec le temps, l'évolution positive de la relation de coaching est conditionnée par des principes comme l'intégrité, la cohérence, l'ouverture et la confiance. Notre capacité à agir de manière cohérente à partir de ces principes influe sur la relation de coaching et sur le comportement de la personne coachée. Pour remplir les exigences élevées liées à son comportement personnel, un coach doit faire preuve d'engagement et d'autodiscipline. Cependant, la satisfaction d'expérimenter des relations de coaching de haut niveau et d'agir en toute conscience viennent largement récompenser ces efforts !

Comment établir le lien ?

Le lien s'établit de lui-même sur la base d'une « ressemblance ». Plus le degré de « ressemblance » est élevé entre deux personnes, et plus le lien s'établit facilement. Peut-être avons-nous instinctivement moins peur de quelqu'un qui nous ressemble et sommes d'autant plus détendus et prêts à nous ouvrir à lui. Les catégories de « ressemblance » peuvent inclure différents aspects comme :

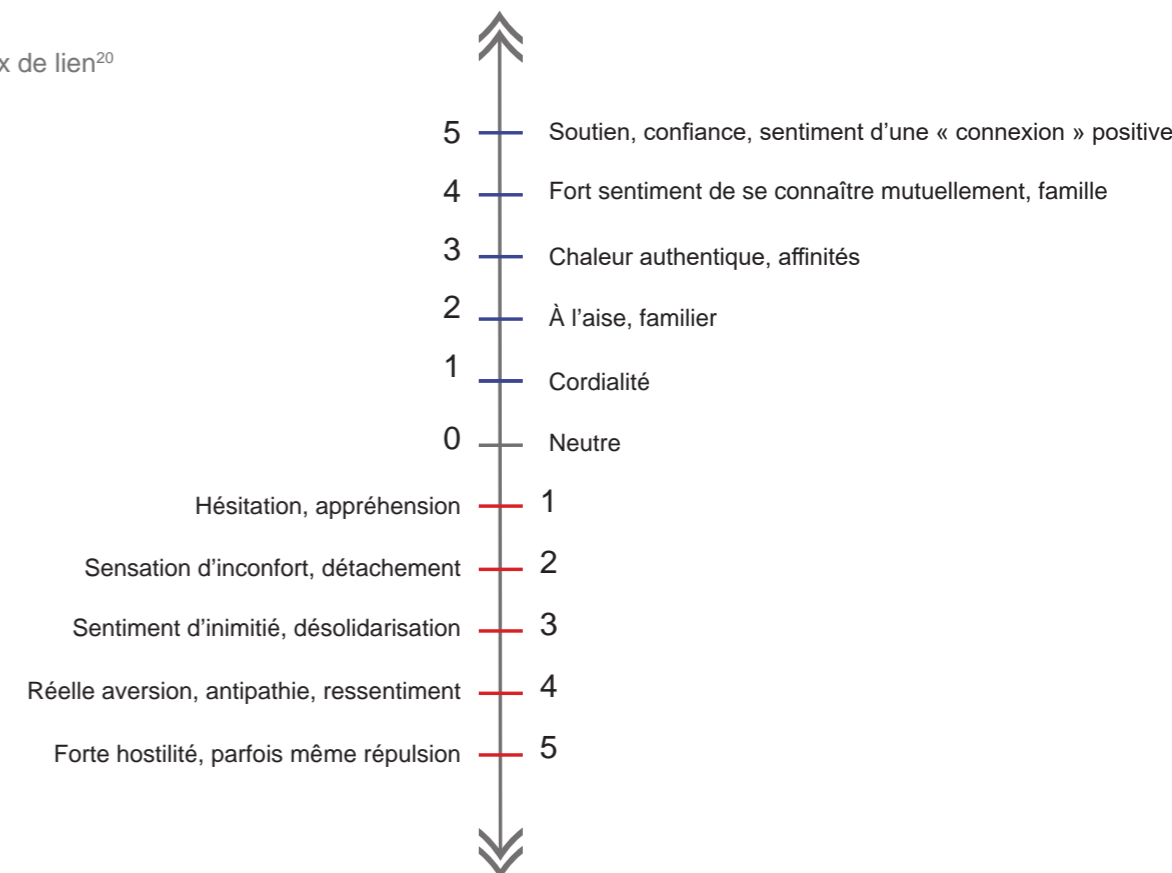
- « l'apparence physique/les vêtements
- le langage corporel/les mimiques
- le type de voix
- le langage/les mots utilisés
- les croyances et les valeurs »¹⁹

La meilleure approche pour établir le lien est de parler de la communauté dans laquelle la personne coachée est réellement impliquée. L'objectif est d'entretenir, de manière non intrusive, une conversation thématique et naturelle. Le fait d'aborder ensuite des sujets liés à l'entreprise mène tout naturellement à se pencher sur les objectifs de la personne coachée. Le passage d'une conversation anodine, sans lien direct avec l'environnement de la personne, à des sujets d'ordre plus professionnels serait sans doute moins aisé.

¹⁷ Starr 2016: p.51
¹⁸ Starr 2016: p. 52 et seqq.
¹⁹ Starr 2016: p. 55

L'empathie est une qualité essentielle pour un bon coach. En effet, elle permet non seulement d'accepter la personne coachée telle qu'elle est, mais également de comprendre ce qui lui importe vraiment. L'empathie commence par prendre conscience des sentiments de l'autre. Les capacités d'empathie se développent naturellement à partir de l'écoute active et se répercutent sur le niveau de lien que vous êtes en mesure de créer. À moins d'être en face d'une personne particulièrement ouverte, il vous faudra interpréter le langage spécifique et les signaux de communication non-verbale pour pouvoir comprendre ce que la personne ressent. Vous pouvez manifester votre empathie en prenant acte de ses émotions positives ou négatives : « Je vois que vous êtes en colère ; je peux imaginer en quoi cela vous a réconforté ; je peux comprendre que votre situation actuelle vous procure un sentiment de frustration. »

Figure 4:
Échelle des niveaux de lien²⁰



5.2. Écoute attentive et profonde²¹

Le coach écoute généralement de manière « plus attentive et efficace que l'auditeur normal. Un coach de haut niveau fait preuve d'une capacité d'écoute qui va souvent beaucoup plus loin que celle de la plupart de gens. Cette qualité d'écoute permet au coach de dépasser le contenu de ce qui a réellement été dit pour commencer à prendre conscience des « non-dits. »

Il existe différentes formes d'écoute. Pourtant, nous abordons généralement ce sujet comme s'il n'en existait qu'une. Lorsque nous demandons à quelqu'un : « tu m'écoutes ? », nous attendons généralement une réponse de type « oui » ou « non », comme si l'écoute pouvait être allumée ou éteinte par le biais d'un interrupteur. Sans doute la réponse la plus juste serait-elle « plus ou moins... » ou « oui, mais j'entends seulement les mots que tu prononces » ou encore « Oui, et même au-delà de ce que tu dis ! » Notre qualité d'écoute évolue en fonction de l'effort de concentration que nous fournissons pour entendre ce (ou celui) que nous écoutons.

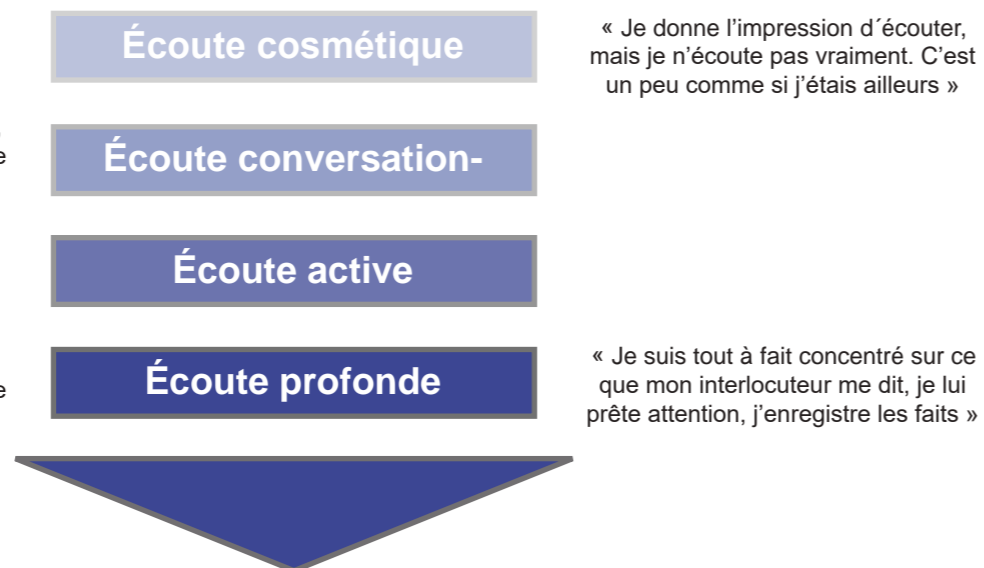
La figure suivante illustre les différentes formes ou niveaux d'écoute. Plus notre qualité d'écoute s'approfondit, et plus notre attention et notre concentration se dirigent vers la personne que nous écoutons, et inversement.

²⁰ Starr 2016: p.55
²¹ Starr 2016: p. 73 et seqq.

Figure 5:
Niveaux d'écoute²²

« Je m'investis dans la conversation, j'écoute, je parle, je pense, je parle, je pense... »

« Je porte mon attention sur mon interlocuteur plus que sur moi-même, je prends conscience de qui il est »



L'écoute cosmétique

Vous connaissez sans aucun doute la pratique qui consiste à « faire semblant d'écouter ». Vous regardez quelqu'un, hochez éventuellement de la tête ou émettez des « sons d'écoute » comme « hmmm » ou « oui ». La personne qui parle ne s'aperçoit peut-être pas de la manière dont vous l'écoutez et continue à parler.

Il arrive souvent, en effet, que l'attention et les pensées de la personne qui écoute soient dispersées. Elle pense peut-être à quelque chose qui n'a aucun lien avec les propos de la personne qui parle.

« L'écoute cosmétique peut être appropriée lorsque vous avez le sentiment que la personne qui parle n'est pas vraiment en train de s'adresser à vous. Elle a juste envie de parler, de décompresser et n'a pas vraiment besoin de votre attention. (...) Cependant, ce type d'écoute ne fonctionne pas dans le cadre du coaching, dans la mesure où votre objectif, pendant cet entretien, est de recueillir les informations fournies par l'autre personne. Je dois avouer, cependant, qu'il peut arriver à n'importe quel coach de se laisser déconcentrer par ses propres pensées. C'est un phénomène qui n'est pas toujours facile à éviter. Si un coach se surprend dans une telle situation et qu'il a manqué une information clé, le mieux est d'être le plus honnête possible, p. ex. en disant : « Excusez-moi, j'étais en train de penser à votre réflexion concernant ce nouveau poste. Pourriez-vous répéter votre dernière idée ? » En avouant que vous avez arrêté d'écouter pleinement votre interlocuteur, vous réitérez votre engagement à l'écouter activement : il est assuré que vous accordez toujours de l'importance à ce qu'il dit. En outre, la plupart des gens admettront volontiers que cela leur arrive de temps en temps. »

L'écoute conversationnelle

Il s'agit du type d'écoute que nous pratiquons le plus souvent. Lorsque nous conversons avec quelqu'un, nous écoutons, parlons, pensons, écoutons, pensons, parlons etc. Notre attention se porte aussi bien sur l'autre personne et sur ce qu'elle dit que sur ce que nous disons et pensons nous-mêmes. Le rapport entre la parole, l'écoute et le traitement des informations varie d'une personne à l'autre. Ce rapport est conditionné par différents facteurs, dont notre type de personnalité, la nature de la conversation, ce que nous ressentons etc. Certains parlent beaucoup plus qu'ils n'écoutent, d'autres préfèrent parler moins et écouter plus, d'autres encore savent parfaitement jongler entre les deux.

Une fois de plus, ce sont les objectifs liés à la conversation qui déterminent notre type d'écoute. Un officier de police occupé à collecter des informations sur le lieu d'un accident de la route sera plutôt enclin à écouter et à traiter intérieurement les informations collectées avant de poser des questions supplémentaires ou de faire des observations. Une personne en train d'indiquer le chemin à un étranger parlera sans doute beaucoup et sera moins disposée à écouter ou à assimiler des informations.

L'écoute conversationnelle est une activité naturelle pour la plupart d'entre nous. Elle demande peu d'efforts et domine la plupart de nos conversations habituelles et quotidiennes. Elle peut être divertissante et stimulante. Cependant, les conversations de coaching diffèrent de ces conversations de tous les jours, tout simplement parce que leur propos n'est pas le même.

Dans le cadre du coaching, il est indispensable de développer un type d'écoute plus intensif.

22 Starr 2016: p.75

L'écoute active

C'est un niveau d'écoute que tout coach doit être en mesure de maîtriser. Les caractéristiques suivantes vous donneront une idée de ce dont il s'agit :

- La personne qui écoute fait plus d'efforts pour écouter et traiter les informations que pour parler.
- La personne qui écoute se concentre sur ce que lui dit l'autre personne afin de comprendre complètement ce qu'elle est en train de dire.
- La personne qui écoute enregistre et assimile les informations afin d'être en mesure de les réutiliser plus tard (elle peut éventuellement prendre des notes).
- La personne qui écoute confirme qu'elle est toujours à l'écoute par des sons, gestes ou expressions appropriés
- La personne qui écoute cherche activement à comprendre ce qu'elle entend en posant à la personne qui lui parle des questions visant à clarifier l'information, en répétant ou en résumant ce qu'elle a entendu et en partageant ses observations et ses conclusions.
- La personne qui écoute ne dépense pas son énergie à partager ses propres points de vue ou à raconter des anecdotes tirées d'autres entretiens antérieurs. Elle ne donne pas de solutions ni d'opinions. Tout cela correspond plutôt à l'écoute conversationnelle.

L'écoute profonde

Ce type d'écoute ne ressemble à aucun autre. Il dépasse tout ce qu'il est logiquement possible de faire en écoutant quelqu'un. Certains la décrivent comme une capacité « quasiment télépathique » puisqu'elle se base sur la capacité du coach à écouter et comprendre une personne à partir d'éléments d'informations contenus dans ses paroles, ou même de comprendre ce qu'elle n'a pas dit. Quoiqu'il en soit, le coach qui se trouve en état d'écoute profonde peut atteindre des niveaux très élevés de compréhension et d'idées basés sur la perception.

Lorsqu'il est capable de pratiquer cette qualité d'écoute, le coach appréhende l'autre tel qu'il est, au-delà de ce qu'il dit. Cette écoute induit un état de conscience légèrement modifié qui peut présenter les caractéristiques suivantes :

- L'attention de la personne qui écoute se concentre entièrement sur l'autre personne.
- La personne qui écoute n'a pas ou peu conscience d'elle-même
- La personne qui écoute est entièrement alerte et disponible pour l'autre personne.
- Cet état peut facilement être contrarié ou interrompu, p. ex. si la personne qui parle pose une question à son auditeur ou cherche à obtenir son adhésion.

Cet état d'écoute est difficilement saisissable. En effet, dès que vous réalisez que vous l'avez atteint, vous repassez dans un mode de pensée uniquement rationnel et perdez automatiquement cette connexion. Cet état apparemment plus « élevé » d'écoute s'approche de la méditation. L'esprit de la personne qui écoute est parfaitement calme, seulement traversé occasionnellement par quelques rares pensées ou une idée.

5.3. Poser des questions²³

La manière la plus efficace de faire émerger dans l'esprit de la personne coachée les idées dont elle a besoin pour relever un défi particulier est de lui poser les questions adéquates. L'une des clés de votre réussite est le renforcement de votre capacité à poser des questions susceptibles de révéler les informations nécessaires pour aider votre client à comprendre un sujet et donc à trouver la solution optimale.

En tant que coach, vous devez poser des questions destinées à diriger l'attention de votre client sur certains aspects spécifiques d'un problème qu'il devrait, selon vous, explorer plus en détail. Ce sondage donne à la personne coachée l'opportunité d'approfondir différentes options, processus, pratiques, opinions courantes et idées qu'elle aurait peut-être ignorés en temps normal. En lui posant les questions adéquates, vous aidez votre client à envisager les éventuelles difficultés qui peuvent découler d'une décision ou d'une action particulière, et à trouver la solution qui lui convient le mieux.

23 Starr 2016: p.90 et seqq.

Poser des questions adéquates est une compétence qui se développe à l'aide de concentration et de pratique.

Pendant une séance de coaching, une question bien formulée et posée au bon moment peut faire tomber des barrières, révéler des informations latentes et générer une compréhension susceptible de provoquer des changements radicaux. En d'autres termes, pour être un bon coach il faut savoir poser les bonnes questions.

« À quoi ressemble une bonne question ? » Sans doute présentera-t-elle les caractéristiques suivantes :

1. Elle est simple

Les questions simples sont souvent celles qui produisent le plus d'effets, puisque la personne coachée peut utiliser son énergie pour formuler sa réponse plutôt que pour essayer de comprendre la question. De plus, elles vont généralement au cœur du problème, simplement parce qu'elles sont plus directes.²⁴ Les questions complexes ont tendance à déconcerter l'interlocuteur.

2. Elle a une finalité

Lorsque nous posons une question à quelqu'un, ou que nous nous interrogeons nous-même, la question vise un objectif précis. Il s'agit de collecter des informations ou d'influencer les pensées de la personne interrogée. En matière de coaching, les questions posées par le coach tendent généralement vers ces deux finalités. »²⁵

Tableau 5: Exemples de questions de coaching efficaces²⁶

FINALITÉ DE LA QUESTION	EXEMPLES DE COACHING
Collecter des informations d'ordre général	« Pouvez-vous m'en dire plus sur ce qui lui est arrivé ? » « Pouvez-vous préciser ce point ? » « Que reste-t-il à dire à ce sujet ? »
Collecter des informations d'ordre spécifique	« Plus concrètement, qu'est-ce qui vous a déplu chez elle ? » « Pouvez-vous me répéter exactement ce qu'elle a dit ? » « Quels mots en particulier vous ont contrarié ? »
Comprendre les valeurs d'une personne	« En quoi ses paroles vous ont-elles contrarié ? » « En quoi cela est-il important à vos yeux ? » « Qu'auriez-vous préféré qu'elle dise ? » « Qu'est-ce que vous appréciez dans cette relation ? »
Amener quelqu'un à mettre en lien deux idées ou situations.	« En quoi le site que vous avez décrit est-il lié à ce qui s'est passé ? » « Pourquoi cette situation influence-t-elle votre manière actuelle de travailler ? »
Aider une personne à comprendre le point de vue d'une autre personne.	« À votre avis, quelle a été son expérience ? » « Que peut-elle ressentir en ce moment ? » « Quelle pouvait être son intention ? »
Aider quelqu'un à conclure	« Qu'en pensez-vous maintenant ? » « Quelle conclusion en tirez-vous maintenant ? »
Amener quelqu'un à agir	« Que pourriez-vous faire à ce sujet maintenant ? »
Préparer quelqu'un à lever les obstacles et passer à l'action.	« Qu'est-ce qui vous en empêche ? » (question suivante) « Et comment pouvez-vous lever cet obstacle ? »
Amener quelqu'un à envisager une situation de manière positive.	« Quel bénéfice pouvez-vous en tirer ? » « Que cela va-t-il vous apporter de régler tout de suite cette affaire ? » « Quel est le bon côté de cette situation ? »
Amener quelqu'un à penser aux retombées d'une action.	« Quels sont les risques associés à votre action ? » « Comment cela va-t-il affecter vos collègues ? » « Qui d'autre est concerné ? »
Aider quelqu'un à tirer les enseignements d'un événement ou de certaines circonstances.	« En quoi le fait d'en parler a-t-il changé votre point de vue sur la situation ? » « Quelles leçons en avez-vous tirées ? » « Comment réagiriez-vous aujourd'hui si la situation se représentait ? »

3. Elle influence sans diriger

Poser une question à quelqu'un influence automatiquement le cours de ses pensées. Par exemple, la question « Où avez-vous passé les meilleures vacances de votre vie ? » vous incite à passer en revue vos souvenirs de vacances. Même si cette question implique que vous avez déjà passé de bonnes vacances, elle reste relativement neutre. Elle ne vous impose pas ce que vous devez penser.

Pendant une séance de coaching, un coach collaboratif (moins directif) essaye de maintenir l'équilibre entre l'influence et le contrôle. Les questions dirigées peuvent limiter les options, impliquer un jugement ou exercer une certaine pression sur la personne, qui va chercher à donner la « bonne » réponse. Dans certains cas exceptionnels, si le coach dispose d'un temps limité pour conclure, ce type de questions peut être justifié ». Cependant, les coaches ne font généralement pas appelle aux questions qui contrôlent, car elles inhibent les pensées et l'expression personnelle du client. Le coach risque donc de passer à côté de certaines informations et/ou de perdre le lien créé.

Tableau 6: Exemple de questions dirigées²⁷

QUESTION DIRIGÉES	PROBLÈME/DIFFICULTÉ
« Qu'avez-vous ressenti à ce propos, de la frustration ? »	Limite les options possibles de ressenti de la personne et lui suggère ce qu'elle « aurait dû » ressentir. Dans ce cas, de la frustration.
« Pourquoi avez-vous eu une réaction aussi hostile à son égard ? »	Exprime une critique et impose à la personne interrogée de se justifier pour ses actes.
« Comment cela peut-il arranger les choses si votre partenaire est encore contrarié ? »	Ici encore, exprime un désaccord et l'attente d'une justification.
« Que pourriez-vous faire pour résoudre complètement la situation pour toutes les personnes concernées ? »	Met la pression sur la personne interrogée pour qu'elle règle la situation en la critiquant de manière insidieuse.
« Quel est le problème que vous n'arrivez pas à régler au sujet de votre partenaire ? »	Part du principe que la personne interrogée n'est pas capable de s'entendre avec son partenaire, ce qui est très négatif.

Tableau 7: Exemples de questions neutres²⁸

QUESTIONS NEUTRES	AVANTAGES
« Qu'avez-vous ressenti à ce propos ? »	Question ouverte qui permet à la personne coachée de décider par elle-même ce qu'elle a ressenti.
« Qu'est-ce qui vous a amené à réagir ainsi ? »	Aide le client à faire la part de choses pour mieux identifier les causes de son comportement.
« Qu'est-ce qui se cache derrière la manière dont vous avez agi à son égard ? »	Précision de la question précédente, peut permettre de mettre à jour d'autres informations, p. ex. des valeurs.
« Que voudriez-vous qu'il se passe maintenant ? »	Aide la personne à se détacher du passé et à se tourner vers l'avenir. Porte l'attention sur les objectifs, un résultat souhaité, un progrès.
« Selon vous, quel effet cette action pourrait-elle avoir sur votre partenaire de travail ? »	Aide la personne coachée à imaginer les conséquences de ses actes sur les autres.
« Que pourriez-vous faire pour que les choses s'arrangent ? »	Donne au client l'opportunité d'envisager les différentes options d'amélioration et de s'imaginer en train de les réaliser.
« Qu'est-ce qui vous semble important dans le comportement de votre partenaire ? »	Aide à faire la distinction entre le comportement du partenaire et sa personne. De plus, le mot « important » est utilisé sans porter de jugement.

Choisir le type de questions et les formuler de manière à optimiser leurs effets demande une certaine expérience. Le tableau suivant propose des questions supplémentaires qui pourront vous guider pendant le processus de coaching :

Questions destinées à préciser une situation

- Après tout ce dont nous avons parlé, que pensez-vous qu'il convienne de faire ?
- À votre avis, quelle sera l'approche la plus efficace ?
- Quelles initiatives allez-vous prendre ? Par laquelle allez-vous commencer ?
- Comment allez-vous gérer les obstacles dont nous avons parlé (les citer) ?
- De quoi avez-vous besoin pour que ce plan fonctionne ?
- De quelle aide avez-vous besoin et de la part de qui ? Comment allez-vous l'obtenir ?
- En quoi cette approche vous convainc-t-elle ?
- Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que votre action est la bonne ?
- Qu'est-ce qui pourrait augmenter cette conviction ?
- À qui faites-vous suffisamment confiance pour tester ce plan dans la pratique ?

Questions tournées vers l'action

- Après tout ce dont nous avons parlé, que pensez-vous qu'il convienne de faire ?
- À votre avis, quelle sera l'approche la plus efficace ?
- Quelles initiatives allez-vous prendre ? Par laquelle allez-vous commencer ?
- Comment allez-vous gérer les obstacles dont nous avons parlé (les citer) ?
- De quoi avez-vous besoin pour que ce plan fonctionne ?
- De quelle aide avez-vous besoin et de la part de qui ? Comment allez-vous l'obtenir ?
- En quoi cette approche vous convainc-t-elle ?
- Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que votre action est la bonne ?
- Qu'est-ce qui pourrait augmenter cette conviction ?
- À qui faites-vous suffisamment confiance pour tester ce plan dans la pratique ?

Questions destinées à élargir le champ des options disponibles

- Si cette action se déroule bien, comment la situation se présentera-t-elle alors ?
- À quoi ressemblerait un résultat optimal ?
- Quelles options déjà testées ont bien fonctionné? Que pouvez-vous appliquer à la situation présente ?
- Quelles sont les expériences passées sur lesquelles vous pouvez vous appuyer ici ?
- Quels sont les différentes approches possibles pour aborder cette question ?
- Et si vous aviez plus de temps, d'argent ou de maîtrise de la situation ? Que feriez-vous ?
- Si vous pouviez recommencer depuis le début, que feriez-vous différemment ?
- Pouvez-vous décrire les options possibles telles que vous les voyez ?
- Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de chacune ?
- Quelle est l'option susceptible de donner les meilleurs résultats ?
- Quelle est l'option qui vous parle le plus, ou qui vous semble meilleure ?
- J'ai quelques idées. Souhaitez-vous les entendre ?
- Que pensez-vous de cette approche ?
- Dans six mois, qu'aimeriez-vous pouvoir dire sur cette situation ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous y amener ?
- Quelle est l'action la plus folle que vous pourriez envisager pour régler ce problème ?

N'oubliez pas que le silence est un outil très puissant qui n'est malheureusement pas assez souvent utilisé en coaching !

5.4. Donner un feedback constructif et encourageant³⁰

Qu'est-ce que le feedback ? Le feedback est un message adressé à quelqu'un pour l'informer sur la manière dont on le perçoit, le comprend et ressent son comportement.

La capacité d'un coach de communiquer de manière constructive à la personne coachée l'opinion qu'il se fait d'elle est décisive pour la qualité du coaching. Un feedback efficace accélère son processus d'apprentissage, l'inspire, la motive, la valorise et peut littéralement la catapulter dans l'action. Il est donc essentiel que le coach apprenne à donner un feedback qui présente les caractéristiques suivantes :

1. **Il part d'une intention positive –** Plus notre intention est claire et positive à son égard, et plus la personne concernée sentira que notre message est empreint de respect, et destiné à la soutenir. S'il s'agit d'un message difficile à communiquer, commencer par préciser notre intention peut aider la personne concernée à mieux comprendre ce qu'il peut lui apporter. En bref, si l'intention du coach est clairement positive et qu'il le fait savoir à la personne coachée, cette dernière aura une attitude plus positive vis-à-vis des informations communiquées.
2. **Il est basé sur des faits ou des comportements –** Un feedback est d'autant plus efficace qu'il concerne des faits ou choses que la personne peut influencer ou modifier. Il est généralement plus efficace de commenter des comportements précis d'une personne, car elle sait qu'elle est capable de les influencer. S'il est vague ou peu spécifique, le feedback laissera les personnes coachées dans l'incertitude, p. ex. « Vous ne maîtrisez pas cela » ou « Vous devez vous améliorer dans ce domaine. » De même, un feedback qui concerne directement la personnalité même de la personne, son identité, est problématique. Si nous sommes généralement en mesure de changer nos comportements, changer qui nous sommes est inconcevable.
3. **Il est constructif et bénéfique –** D'une manière ou d'une autre, un feedback efficace profite toujours à la personne coachée. Il peut favoriser sa compréhension, faire émerger de nouvelles idées, encourager une conduite productive ou simplement améliorer le bien-être de la personne. Un feedback est donc constructif s'il est ressenti comme tel par la personne coachée. Un signe caractéristique d'un bon coach est sa capacité à aider la personne coachée à écouter et à apprécier un message potentiellement difficile à accepter. Pour cela, le coach doit ménager l'état émotionnel des personnes coachées pendant toute la conversation de feedback.

Dans le cadre du coaching, aucune règle stricte n'impose un moment précis pour communiquer le feedback. Cependant, certaines recommandations peuvent guider le coach. Les opportunités de feedback peuvent être amenées soit par le coach, soit par la personne coachée. Dans les deux cas, le coach ne devrait donner son feedback que lorsqu'il a le sentiment que cela peut profiter à la personne coachée. Le feedback peut apporter à la personne coachée les bénéfices suivants :

- Il a un effet positif sur leur apprentissage.
- Il fournit des informations et perspectives utiles.
- Il encourage et motive la personne coachée.
- Il confirme ou permet de comparer des points de vue et opinions.
- Il déclenche de la compréhension ou des idées

Feedback correctif contre feedback positif

En général, le feedback n'est pas très constructif. Il est d'ailleurs plus souvent correctif. En tant que coach, votre rôle est de développer votre capacité à donner un feedback positif susceptible d'encourager l'évolution de votre client.

Tableau 8: Feedback³¹

FEEDBACK POSITIF	FEEDBACK CORRECTIF
Centré sur les qualités de la personne coachée.	Centré sur les faiblesses de la personne coachée.
Aide la personne coachée à identifier son potentiel de développement personnel et professionnel.	Pointe les erreurs à corriger et les attitudes à modifier Culpabilise la personne coachée.
Encourageant et motivant.	Décourageant.

30 Starr 2016: p.107 et suiv.

31 Jänicke 2016: p.19

Attitude neutre, ne porte pas de jugement.	Attitude critique, juge.
S'appuie sur des questions ouvertes permettant à la personne coachée d'atteindre de la connaissance, de tirer ses propres conclusions.	Fait appel à des affirmations qui illustrent les déficits et les erreurs de la personne coachée.
La personne coachée est respectée en tant que partenaire.	La personne coachée est un sujet qu'il convient d'éduquer.
Utilise des phrases qui commencent par « Je ».	Utilise des phrases qui commencent par « Vous ».
Modère les messages difficiles à l'aide d'affirmations positives.	Communique directement le message difficile.
Assume personnellement la responsabilité des points de vue exprimés : « Je pense que... » ou « Je remarque que... »	Cherche à généraliser les points de vue exprimés : « On pense que », « On remarque que... »
Pose des questions ouvertes pour encourager un changement de perspective ou l'exploration de nouvelles voies.	Ne pose pas de questions (ou uniquement des questions dirigées)
Communique de manière coopérative en utilisant des signes non verbaux comme les expressions du visage, le regard, la tonalité de la voix etc.	Le style de communication n'est pas coopératif, p. ex. évite le regard de l'autre, tonalité de voix condescendante

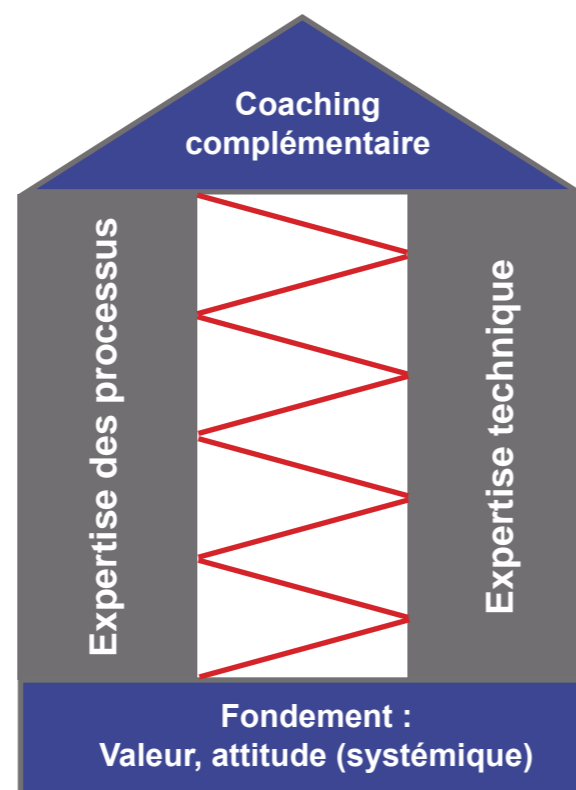
N'oubliez pas de ménager l'état émotionnel de la personne coachée. « Il s'agit de ne pas la déstabiliser inutilement ni de la mettre sur la défensive. En général un constat trop modéré sera mieux accepté qu'une exagération. En matière de coaching, il est toujours sage de décrire les situations avec prudence. Pour la personne coachée, il est toujours plus facile et encourageant d'entendre dire : « Vous êtes dans une situation que vous aimeriez changer », plutôt que « Vous êtes en proie à de graves difficultés ».³² Une bonne manière d'apprendre à donner du feedback est d'en recevoir soi-même. Vous appréhendez mieux ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas si vous en faites vous-même l'expérience.

6. Le coaching dans le cadre du SME Loop : un coaching complémentaire²⁰

Comme vous avez pu le constater au cours des chapitres précédents, le coaching sous sa forme idéalement non directive est un processus qui place le coach et la personne coachée à égalité en tant que spécialistes de deux domaines différents (COMMENT et QUOI). Le coach laisse dans une large mesure son client choisir les thèmes du processus, les domaines dans lesquels il a besoin de soutien. Comme le prouve sa manière de poser des questions destinées à aider la personne coachée à trouver ses propres réponses à un problème donné, le coach revêt plutôt la fonction d'un facilitateur, dans le véritable sens du terme, plutôt que celle d'un formateur. Cette approche est fondée sur l'idéal humaniste et pédagogique selon lequel le porteur du problème est à la fois le porteur de la solution. Le rôle coach se « limite » donc à faciliter la recherche de solution pour transformer une situation non désirée par la personne coachée en une situation désirable, à l'aide de méthodes et techniques appropriées telles que celles décrites plus haut.

Dans le courant du SME Loop, le coach s'apercevra, à un certain moment du processus de coaching, que l'application à la lettre de la méthodologie de coaching décrite ici est parfois laborieuse et n'amène pas systématiquement la personne coachée à mettre en place une solution satisfaisante et avantageuse pour son entreprise. Pour passer à la vitesse supérieure, elle nécessite parfois des conseils d'ordre technique ou même pratique. Cela demande des connaissances qui ne s'acquièrent pas uniquement par le biais de la facilitation non directive de la recherche de solution. Des mesures d'apprentissage et/ou de formation sont indispensables.

Figure 6: Coaching complémentaire



En référence au chapitre 2.1 (tabl. 1 : « Différents aspects de la formation, du conseil et du coaching »), il apparaît clairement que le rôle du coach SME Loop se situe quelque part entre le conseil et le coaching non directif. Plus précisément, sa mission oscille entre le conseil d'expert (basé sur une expertise technique) et le coaching non directif (basé sur une expertise des processus), voir figure 3. Cette alternance conseil technique/coaching non directif se répète régulièrement tout au long du processus. Elle peut être assez fréquente au sein d'une même séance et parfois même d'une situation spécifique de trois ou quatre minutes.

Le coach complète par des compétences techniques son expertise de coach facilitateur basée sur les valeurs et attitudes qui sous-tendent toutes ses interventions (figure 3). Nous pourrions donc qualifier le travail du coach SME Loop de « coaching complémentaire », à savoir un coaching enrichi de conseil en entreprise.

L'objectif du coaching complémentaire est de faire profiter la personne coachée d'une expérience holistique de coaching. Cette prestation de service a pour but d'améliorer les performances entrepreneuriales à plutôt court terme aussi bien que les performances stratégiques et les compétences en termes de processus à plutôt long terme. La qualité des résultats du coaching et la qualité des processus relèvent ici de la même importance.

Le coach doit donc faire preuve de flexibilité et commuter intelligemment entre l'approche tournée vers les résultats et celle tournée vers les processus, c'-à-d. entre expertise technique et expertise des processus. En tant qu'expert technique, il encourage l'acquisition du savoir et des compétences par le biais du transfert du savoir. En tant que conseiller en processus, il encourage les compétences en processus et la capacité du client à résoudre les problèmes de manière autonome.

Le coach doit non seulement maîtriser les thèmes traités dans le cadre des formations (si ses connaissances en matière de gestion dépassent les contenus de la formation, cela représentera bien sûr un atout supplémentaire) mais également le coaching non directif : écoute active, poser les bonnes questions, maîtriser les approches orientées vers les solutions etc.

Plus concrètement, en ce qui concerne les aspects plus techniques et commerciaux du coaching spécifique au SME Loop, le coach devra :

- Encourager l'assimilation des contenus de la formation
- Encourager l'application des contenus de la formation à la réalité de l'entreprise spécifique à la personne coachée
- Soutenir les prises de décision en matière de financement et, le cas échéant, l'accès aux services financiers
- Introduire et soutenir la mise en œuvre des thèmes pertinents comme
 - analyse détaillée de l'entreprise
 - développement organisationnel & gestion de l'entreprise (y compris les ressources humaines)
 - gestion de l'information (y compris l'utilisation de matériel TIC)
 - formalisation de l'entreprise
- Lorsque c'est utile et approprié, p. ex. encouragement de la mise en application des thèmes appris ou discutés, les séances de formation peuvent également avoir lieu en dehors du cadre convenu pour le coaching (p. ex. visites communes des banques internet-cafés, fournisseurs de services, etc.).
- Encourager l'enseignement entre pairs
- Soutenir la personne coachée dans la réalisation de son travail final (voir ci-dessous)
- Aider la personne coachée à établir un plan de développement individuel pour la période qui suit le coaching

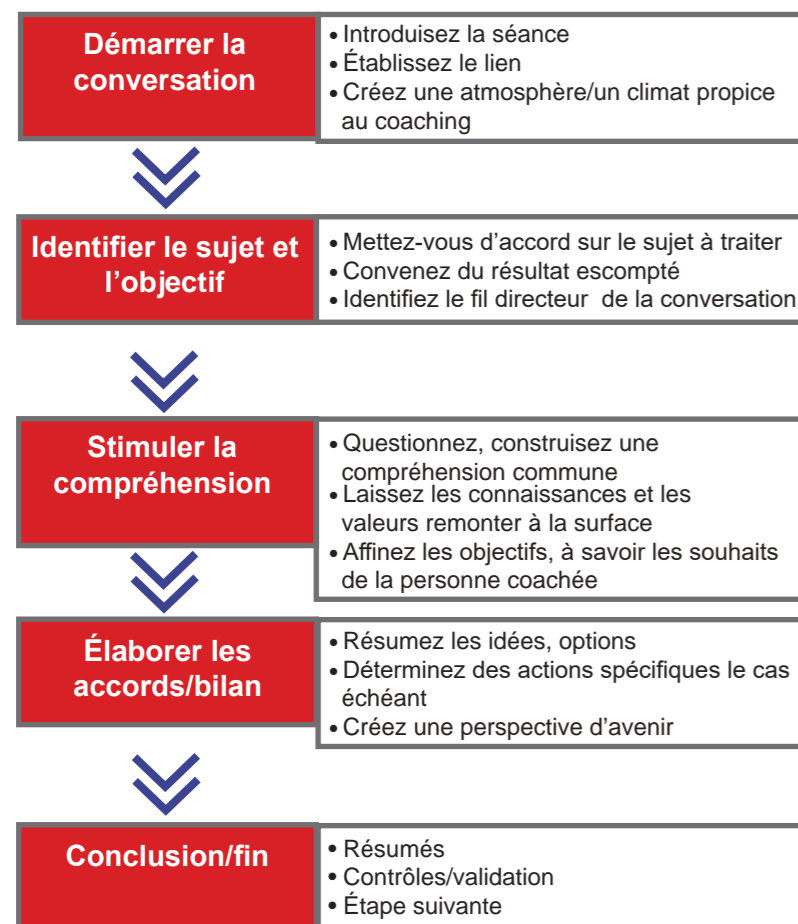
Tâches supplémentaires du coach :

- Soutenir la réalisation de l'évaluation si nécessaire
- Participer aux deux stages de formation de trois jours destinés aux entrepreneurs
- Rédiger des rapports, compléter les fiches d'évaluation, etc. conformément aux
- Échanger des informations avec les autres coaches dans le cadre de rencontres formelles et informelles lorsque cela est nécessaire et approprié
- Échanger avec les autres coaches (de manière formelle) en participant à des réunions organisées

Ainsi, le coach doit non seulement être à la fois spécialiste de différents sujets techniques liés à la gestion et spécialiste coopératif et non directif des processus, mais il doit également avoir la faculté de basculer d'une fonction à l'autre en fonction des besoins de la personne coachée.

7. LA SÉANCE DE COACHING « TYPIQUE »³³

Figure 7: Schéma d'une séance de coaching « typique »³



Les explications suivantes présentent un fil directeur potentiel pour un entretien de coaching typique. La structure de la séance de coaching a pour objectif d'aider le coach à mener l'entretien et de fournir des modèles utiles pour les différentes activités. Le but n'est pas d'imposer une formule stricte applicable à toutes les conversations ni d'inhiber votre créativité et votre flexibilité naturelle. Veuillez considérer les informations suivantes comme un support. Elles sont conçues pour vous encourager, et non pour vous limiter.

La figure 4 illustre le déroulement possible d'une conversation de coaching typique. Parmi les cinq étapes présentées ici, la première et la dernière demandent des compétences très générales. Vous êtes en effet parfaitement habitué à saluer un interlocuteur ou à mettre un terme à une conversation. La conversation de coaching se distingue essentiellement des autres types de conversation par les trois étapes intermédiaires.

N'oubliez pas que ces différentes étapes sont plutôt censées être des occasions de s'attarder sur un sujet, peut-être des moments où le coach demande, écoute, reflète, pense à la manière de continuer, examine, revient sur un problème spécifique etc. Les explications fournies pour chacune de ces étapes ne doivent donc pas être comprises comme des tâches à accomplir, mais plutôt comme des activités possibles. Vous pouvez les répéter ou les combiner les unes avec les autres. Par exemple, le lien établi au début de la séance continuera à évoluer tout au long de la conversation.

Vous pouvez d'abord vous mettre d'accord sur un thème sur lequel la personne coachée souhaite travailler puis revoir cette décision si un problème ou un thème plus important fait surface. Vous pouvez continuer à faire émerger de la compréhension ou des idées tout en vous mettant d'accord sur les actions à réaliser. Vous serez parfois amené à retourner en arrière, p. ex. vers un cycle de questionnement préalable, après avoir mis en évidence une lacune à la fin de la discussion.

7.1 Démarrer la conversation³⁵

Pendant cette étape, le coach met en place « les bases de la conversation, p. ex. en saluant son interlocuteur, en le mettant à l'aise, en lui souhaitant la bienvenue à la séance, et en créant une atmosphère à la fois chaleureuse et formelle. »³⁶ Lors des premières séances, l'entrée en matière demandera certainement plus de préparation et de prudence. Elle se déroulera différemment une fois que les personnes concernées se connaîtront déjà depuis un certain temps (p. ex. par le biais des séances de coaching). Mieux vous connaîtrez la personne et plus facilement vous pourrez faire évoluer la conversation vers l'entretien de coaching.

7.2 Identifier le thème et l'objectif³⁷

Cette activité permet au coach et à la personne coachée de définir le point de départ et le point d'arrivée souhaité. Il s'agit de déterminer en commun dans quelle direction doit se dérouler la séance, sans procéder pour l'instant à une analyse stricte et approfondie. Nous cherchons à clarifier les attentes tout en maintenant le cap de la conversation. Pour l'instant, le rôle du coach est de mettre en évidence l'objectif souhaité pour l'entretien sans attendre de la personne coachée qu'elle ait déjà fait le tour de la question. Il se peut p. ex. que la personne coachée arrive avec une idée générale de ce sur quoi elle souhaite s'entretenir, p. ex. un thème particulier. Elle a peut-être également une idée des résultats qu'elle souhaite obtenir de cette séance. Le coach devra alors préciser un peu ces étapes afin de déceler un ou plusieurs fils directeurs pour l'entretien. Quelques questions pourront déjà permettre de gagner une certaine clarté à ce sujet. Plus tard, plus de détails pourront émerger. Une fois encore, procéder par petites touches est souvent avantageux.

33, 34 Starr 2016: p.165
35, 36 Starr 2016: p.168
37 Starr 2016: p.171

7.3 Stimuler la compréhension et les idées³⁸

Cette étape marque réellement le démarrage du processus de questionnement destiné à faire émerger chez la personne coachée une véritable compréhension et des idées. C'est à cette étape qu'opère la magie du coaching. À mesure que le coach fait tranquillement remonter à la surface les pensées, sentiments et réalisations de la personne coachée, une compréhension inestimable peut être libérée. C'est en vidant l'esprit de son client de ce qui l'encombre que le coach peut voir apparaître une idée parfaite, jusque-là dissimulée dans un tourbillon d'idées superflues.

L'exercice d'écoute (voir plus haut), qui aide le coach à développer son propre style et son approche, est particulièrement utile à ce stade de l'entretien. Il est essentiel de ne pas bloquer la personne en lui donnant des conseils ou des conclusions prématurées. Au lieu de cela, le coach doit chercher à comprendre, détecter les lacunes ou les contradictions et examiner calmement ce qui est en train de se passer.

Au début de cette étape, lorsqu'il entend le récit d'une situation qui lui semble familière, le coach doit veiller à ne pas tomber dans le piège qui consiste à croire qu'il cerne déjà le problème. Il doit au contraire continuer à interroger la personne coachée pour collecter des informations simples et concrètes sur la situation (quelle qu'elle soit). Un coach a le droit d'être curieux. Il peut s'autoriser à ne pas tout savoir et à poser des questions pour se faire une idée plus claire de la situation. En demandant à la personne coachée de lui exposer les faits de manière précise, le coach aide également la personne coachée à clarifier ses propres pensées au sujet de la situation et de la manière dont il la vit.

En outre, gardez à l'esprit qu'une conversation comprend différents éléments. Le coach souhaite se montrer le plus naturel possible vis-à-vis de la personne coachée. Ainsi, sourire, hocher de tête, faire certains gestes etc. sont des réflexes naturels. Poser des questions, vérifier des faits, résumer, faire une pause, rester silencieux, réfléchir etc. sont des activités très utiles dans ce contexte. L'essentiel est que le coach se sente à l'aise et naturel. Cela peut sembler difficile dans le cadre du premier coaching, mais avec le temps, le coach développe un style personnel et naturel.

Ce stade de la séance de coaching est également celui où le coach donne des conseils techniques et professionnels, ou plutôt celui où il oscille, en fonction des besoins de son client, entre son expertise technique et son expertise en processus. Cependant, comme mentionné plus haut, veillez à ne pas tomber trop rapidement dans le conseil. Cherchez plutôt à stimuler la compréhension et le savoir de la personne coachée. Faites tout votre possible pour aider la personne coachée à s'aider elle-même avant de lui fournir des conseils ou des enseignements. Lorsque vous lui donnez un conseil, commencez par lui fournir quelques détails plutôt que de lui révéler directement toute la solution. En ne laissant entrevoir que quelques bribes de la solution, vous donnez à la personne coachée l'opportunité de découvrir par elle-même les éléments manquants.

7.4 Élaborer des accords/bilan³⁹

Dans l'idéal, cette activité formera la suite naturelle de la précédente. Le coach donne forme aux éléments collectés auparavant pour en tirer des conclusions, susciter une prise de conscience ou concevoir éventuellement des actions destinées à encourager la progression. La clé de cette étape se trouve donc dans l'étape précédente. Si le coach a réussi à faire émerger les informations, contradictions, comparaisons, sentiments pertinents etc., cette étape se déroule normalement sans difficultés. L'entretien préalable a permis à la personne coachée de voir plus clairement ce qui se passe réellement, ce qu'elle en pense et ce qu'elle veut éventuellement faire à ce sujet. Le rôle du coach est maintenant de préciser les pensées de la personne coachée de manière à lui permettre de continuer à progresser une fois la séance terminée.

Lorsque le coach estime que « les choses sont claires concernant ce que la personne coachée a décidé et ce qu'elle va faire, c'est le moment de faire le point et de passer aux étapes suivantes. Comme mentionné plus haut, cette mise au point peut également libérer de nouvelles idées. Soyez donc préparé à cette éventualité »⁴⁰

Les conclusions tirées et les étapes suivantes devraient être mises par écrit (si les notes sont prises par un seul interlocuteur, il les transmettra à l'autre). Cela peut former le point de démarrage de la prochaine séance (voir étape 2 : « Identifier le thème et l'objectif »).

7.5 Conclusion/clôture⁴¹

La dernière étape consiste à clore la conversation de manière professionnelle. Comme pour la première étape, un coach professionnel a déjà suffisamment d'expérience pour finaliser une conversation ; les coachs débutants devront d'abord l'acquiescer. Notez cependant qu'il n'y a pas de « bonnes » ni de « mauvaises » manières de clore une séance. C'est le style personnel du coach qui le guide. Si la personne coachée se sent à l'aise et motivée une fois la séance terminée (à savoir que les choses ont évolué : « j'ai vraiment fait un pas en avant aujourd'hui »), leur volonté de faire avancer le processus de changement sera renforcée, tout comme leur motivation vis-à-vis des étapes à venir.

38 Starr 2016 : p.177
39 Starr 2016 : p.186
40 Starr 2016 : p.189
41 Starr 2016 : p.194

8. LE CYCLE DU COACHING - UNE VUE D'ENSEMBLE⁴²

Le coaching est une méthode orientée vers les résultats. La responsabilité du coach est de mettre au jour la meilleure manière d'atteindre ces résultats. Après avoir établi le lien et créé une relation de confiance avec la personne coachée (**Mettre en place le contexte de coaching**), vous pouvez commencer à définir en commun des objectifs et élaborer un plan d'action qui précise les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs (**Stimuler la compréhension et fixer la direction**).

Les objectifs guident la personne coachée. Ils lui permettent de concentrer son énergie et ses pensées sur un but précis. Si fixer ces objectifs relève de la responsabilité de la personne coachée, le coach porte celle de savoir comment définir des objectifs à la fois clairs, attirants, stimulants et réalisables, à savoir des objectifs « INTELLIGENTS ». La définition d'objectifs INTELLIGENTS est essentielle pour tout processus de coaching dans la mesure où elle garantit la motivation de la personne coachée et un suivi aisé de sa progression. Lorsque la progression attendue est clairement définie et mesurable, la personne coachée est plus motivée et donc plus susceptible de suivre son plan d'action. Le coach peut faciliter une réflexion orientée vers les objectifs en posant des questions comme : De quel manière une coupe sur vos dépenses de ... pourrait-elle vous aider à atteindre votre objectif ? Comment comptez-vous évaluer votre capacité à rembourser ce prêt dans les délais prévus ? Selon vous, est-il réaliste d'essayer d'économiser cette somme sur votre revenu hebdomadaire ?

Ici, il est important de bien clarifier le but poursuivi. Vous devrez donc préciser certains détails. P. ex. : « Je veux des revenus plus importants » est trop vague. Vous devez savoir exactement quand, où et combien, p. ex. : « J'ai besoin de revenus supplémentaires pour agrandir ma famille et acheter une nouvelle voiture. » Si la planification implique un délai, clarifiez l'horizon temporel.

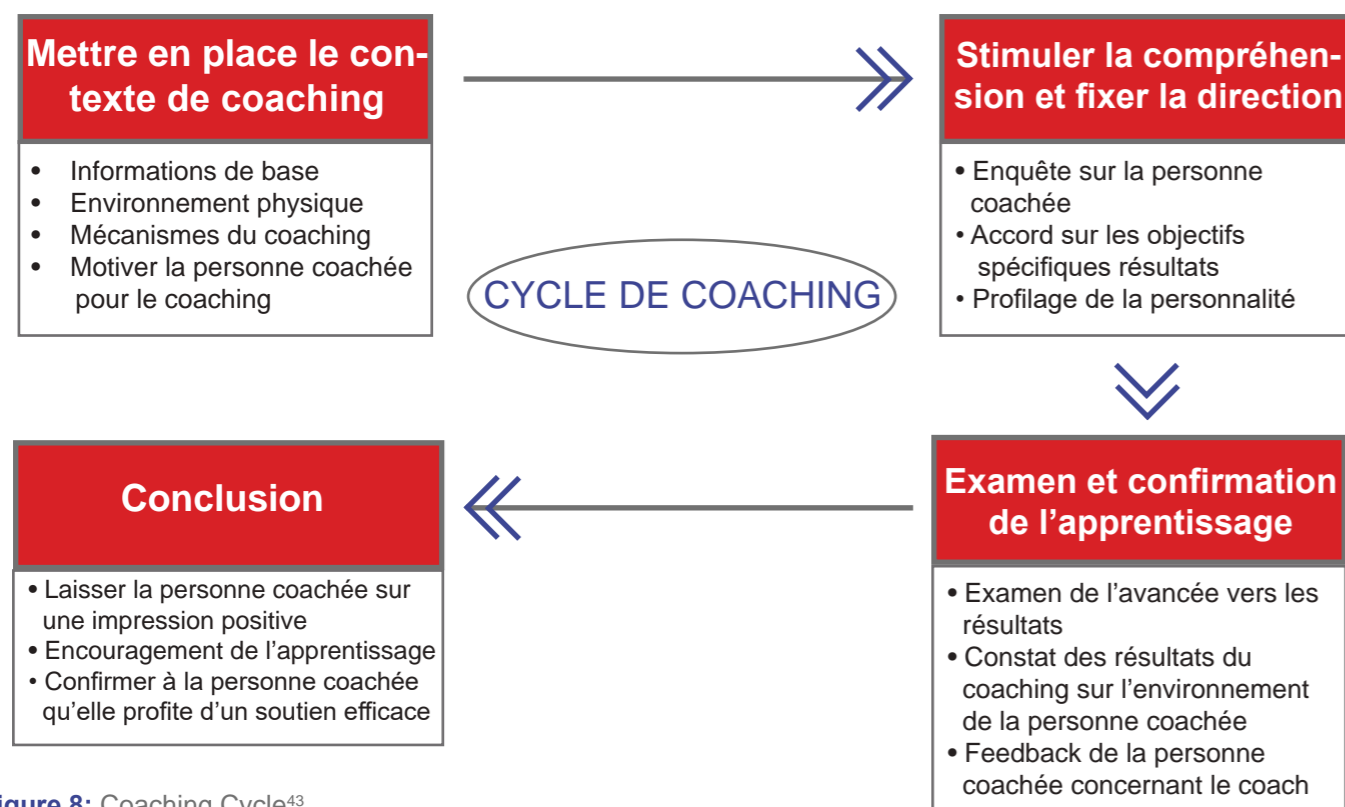


Figure 8: Coaching Cycle⁴³

Comment être plus précis ?

- « Quand exactement voulez-vous des revenus plus élevés ? »
- « Quels sont les objectifs particuliers pour lesquels vous avez besoin de revenus supplémentaires ? »
- « Combien de revenus supplémentaires voulez-vous obtenir ? »
- « Quand ? »
- « Où ? »
- « Avez-vous déjà prévu des activités spécifiques pour augmenter vos revenus ? »

42, 43 Starr 2016: p.202 et suiv.

Lorsque vous discutez de ces questions et que vous vous approchez des réponses correspondantes (et donc de l'objectif de la personne coachée), vous pouvez inviter la personne coachée à préciser sa pensée sur les prochaines étapes qui lui permettront de passer à l'acte. Deux questions essentielles peuvent aller dans ce sens :

- « Que pouvez-vous faire pour atteindre cet objectif ? »
- « Quelle est votre prochaine/première étape ? »

Le troisième stade du cycle de coaching concerne l'examen et la confirmation des progrès réalisés. Un examen régulier permet de consolider les progrès pendant la mission de coaching. Ce qui compte pour le coach, c'est à la fois l'efficacité des séances de coaching et les progrès réalisés par la personne coachée dans la poursuite de ses objectifs. Les questions suivantes peuvent l'aider à évaluer ces points :

- Les séances de coaching fonctionnent-elles, p. ex. sont-elles productives, utiles, etc. ?
- Quel est l'impact des séances sur la personne coachée ?
- Quels progrès la personne coachée a-t-elle réalisés par rapport à ses objectifs ?
- Le style de coach et son approche fonctionnent-ils avec la personne coachée ?
- Y-t-il des problèmes à résoudre, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?
- Comment les séances peuvent-elles être améliorées ?

Examiner les progrès et les résultats du coaching vous permet de confirmer l'apprentissage de la personne coachée. Ces apprentissages sont alors mis en lien avec les bénéfices qu'elle en tire, comme de meilleures relations avec ses partenaires commerciaux, une productivité accrue du personnel, des revenus plus élevés, plus de satisfaction et de bien-être, etc.

Enfin, l'étape de « conclusion » du coaching a pour objectif de mettre fin à la mission de coaching. Quelle que soit l'étendue des bénéfices tirés du coaching et aussi encourageante que soit la relation de coaching, toute mission de coaching doit avoir une fin.

Pendant cette dernière phase, le coach cherche à :

- Montrer à la personne coachée en quoi la mission de coaching a été utile
- Identifier des moyens permettant à la personne coachée de prolonger son apprentissage après les séances de coaching
- S'assurer que la personne coachée a une idée claire des soutiens supplémentaires sur lesquels elle peut s'appuyer à l'avenir p. ex. quels amis, collègues, livres, cours, séminaires etc.

Le cycle de coaching – un guide

Comme tout projet, une série de séances de coaching ne se déroule jamais exactement comme prévu. La description du cycle de coaching a donc une valeur indicative. Il est cependant utile de garder à l'esprit une bonne vue d'ensemble du cycle de coaching. S'y référer régulièrement permet de guider le processus et de comparer les structures du guide de coaching avec le processus en cours, la manière dont il évolue et les progrès réalisés par le coach et la personne coachée.

8.1 Partie spécifique du cycle de coaching I : le travail final

L'alternance formation/coaching, qui est au cœur du cycle SME Loop, débouche sur un travail final. Ce travail, obligatoire pour tous les participants, permet de conclure le SME Loop. C'est une condition requise essentielle pour permettre à un entrepreneur de recevoir les bons de coaching grâce auxquels il pourra faire appel à un coach pour trois séances de coaching supplémentaires après la cérémonie de certification⁴⁴.

Le travail final est une tâche individuelle et personnelle sur laquelle s'entendent le coach et son client en fonction de la situation spécifique du client, à savoir son niveau d'alphabétisation, sa situation en tant qu'entrepreneur, ses challenges, ses besoins, son évolution jusqu'à ce jour, ses plans de développement etc. L'achèvement du travail final garantira automatiquement l'accès à trois bons de coaching le jour de la remise des diplômes. Veuillez noter que ce travail n'est pas noté. Il s'agit surtout d'un acte qui conclut symboliquement le cycle SME Loop

Vous trouverez des exemples de travaux finaux dans la liste suivante. Le coach et la personne coachée s'entretiennent et choisissent l'un de ces exemples ou peuvent également décider en commun d'un travail complètement différent.

- Formulation de la vision entrepreneuriale détaillée en fonction des capacités individuelles des personnes coachées et définition des étapes nécessaires pour la réaliser (pour les personnes analphabètes, des dessins et schémas, ou toute autre solution appropriée, sont envisageables).
- Élaboration d'un plan d'action (sur un ou deux ans) pour le développement entrepreneurial et/ou personnel
- Élaboration d'une stratégie à long terme pour l'entreprise
- Élaboration d'un plan d'affaires ou, le cas échéant, uniquement de parties de ce plan, p. ex. plan marketing
- Processus complet d'immatriculation de l'entreprise
- Processus complet de demande de prêt

Partie spécifique : Coaching 3

La phase de coaching 3 dépasse le cadre accompagné du SME Loop et se déroule après la cérémonie de certification. L'idée est de fournir aux personnes coachées un coaching de suivi en fonction de leurs besoins et de leur entreprise. Il dépend entièrement de la personne concernée de recevoir ou non ce coaching supplémentaire et le nombre de bons reçus. Les bons ont pour objectif non seulement de fournir un soutien supplémentaire, mais également d'encourager un travail autonome (travail final) et une prise de décision responsable vis-à-vis du coaching.

Informations concernant le rapport coach/personnes coachées pour le SME Loop :

Le rapport recommandé est de **12 personnes coachées par coach**. En tenant compte de toutes les séances de coaching 1, 2 et 3 ainsi que de toutes les activités connexes, cela représente une charge de travail de 38 à 40 heures par semaine, vacances et jours fériés inclus.

Les activités de chaque coach sont les suivantes :

- Séances de coaching⁴⁵
- Déplacements (vers les sites de coaching et de formation et les réunions entre pairs des coaches)
- Tâches administratives
- Travail de préparation
- Rapport final (pour chaque phase de coaching)
- Participation aux formations 1 et 2 et à la cérémonie de remise des diplômes
- Intervision (rencontres entre coaches)

⁴⁴ Bons de coaching pour une séance de coaching par mois pendant trois mois en fonction des besoins et souhaits des personnes coachées.

⁴⁵ Tous les entrepreneurs qui reçoivent des bons de coaching supplémentaires ne les valideront pas forcément tous. Le nombre de sessions de coaching réellement tenues pendant la phase de coaching 3 est donc estimé à un tiers du nombre maximum prévu.

Ne sous-estimez pas la charge de travail des coaches ! Cela pourrait avoir des répercussions négatives sur la qualité des performances et sur les résultats.

Partie spécifique du cycle de coaching 3 : Intervision

L'intervision est un dispositif collégial de consultation, d'échange et de soutien mutuel entre pairs. Il leur donne la possibilité de discuter de leurs challenges et problèmes individuels. Ce dispositif permet d'améliorer la qualité du travail de coaching, de faciliter l'apprentissage réciproque et aide les coaches à trouver des solutions spécifiques aux défis qu'ils rencontrent.

Formes possibles d'intervision :

- Les coaches actifs dans une même région se rencontrent régulièrement (p. ex. toutes les 6 semaines) pour partager les expériences et leçons apprises.
- Tous les coaches se retrouvent tous les trois mois
- Réunions et discussions informelles entre les formateurs et les coaches avant et/ou après la formation
- Des formes d'intervision similaires peuvent être appliquées aux formateurs

**Pensez-y lorsque vous démarrez votre mission de coaching :
LE COACHING, C'EST DE LA PRATIQUE !**



RÉFÉRENCES

- 1) Bianca Jänecke (2016): "Coaching Manual, Deepening Economic Development for Peace and Stability in Plateau State (Nigeria) Programme".
- 2) Julie Starr (2016) : "The Coaching Manual : The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching".