

**PRO** en

Sylvie Loubière  
Nathalie Barbet-Baker

# Coaching

3<sup>e</sup> édition

**64 outils**

**11 plans d'action**

**5 ressources numériques**



Vuibert



**PRO** en

Sylvie Loubière  
Nathalie Barbet-Baker

# Coaching

3<sup>e</sup> édition

**64** outils

**11** plans d'action

**5** ressources numériques

Vuibert

# Sommaire

📡 Ressources numériques .....	4
Présentation de l'ouvrage .....	5
Avant-propos .....	6

## **Objectif 1** Conduire le coaching 8

<b>Outil 1</b> Les étapes du coaching .....	10
<b>Outil 2</b> Les entretiens tripartites .....	12
<b>Outil 3</b> Le cadre du coaching .....	14
<b>Outil 4</b> Les demandes de coaching .....	16
📡 <b>Outil 5</b> La détermination de l'objectif .....	18
<b>Outil 6</b> L'inclusion et la déclusion .....	20

### **PLAN D'ACTION**

Initier une action de coaching .....	22
--------------------------------------	----

## **Objectif 2** Écouter, questionner et faire un feedback 26

<b>Outil 7</b> L'écoute active .....	28
<b>Outil 8</b> L'écoute interne et externe .....	30
<b>Outil 9</b> Les 8 zones de questionnement .....	32
<b>Outil 10</b> Le CQQCOQP .....	34
📡 <b>Outil 11</b> Le Métamodèle .....	36
<b>Outil 12</b> L'étoile des perceptions mutuelles ...	38

### **PLAN D'ACTION**

Analyser le malaise d'un manager pour bien orienter le coaching .....	40
---	----

## **Objectif 3** Analyser les systèmes et les situations 44

<b>Outil 13</b> Le cadre de référence .....	46
<b>Outil 14</b> Programme officiel/non officiel .....	48
<b>Outil 15</b> Les chapeaux de Bono .....	50
<b>Outil 16</b> Le reflet systémique .....	52
<b>Outil 17</b> La matrice d'évaluation des situations .....	54

### **PLAN D'ACTION**

Aider une équipe à décoder les conflits internes .....	56
--	----

## **Objectif 4** Aider le coaché à mieux se connaître 60

<b>Outil 18</b> Les deux hémisphères .....	62
<b>Outil 19</b> Les états du moi .....	64
<b>Outil 20</b> Les positions de vie .....	66
<b>Outil 21</b> L'arbre de vie .....	68
<b>Outil 22</b> La roue des besoins .....	70
<b>Outil 23</b> Le test du 360° .....	72

### **PLAN D'ACTION**

Explorer une situation de perte d'emploi ...	74
--	----

## **Objectif 5** Recourir à la créativité 78

<b>Outil 24</b> Les stratégies de succès .....	80
<b>Outil 25</b> Le brainstorming .....	82
<b>Outil 26</b> Le tableau de vision .....	84
<b>Outil 27</b> Le photolangage .....	86
<b>Outil 28</b> Les conversations externalisantes ...	88
<b>Outil 29</b> La stratégie créative de Walt Disney ...	90

### **PLAN D'ACTION**

Aider une entreprise à implanter un nouveau service .....	92
---	----

## **Objectif 6** Aider le coaché à trouver ses sources de motivation 96

<b>Outil 30</b> La pyramide de Maslow .....	98
<b>Outil 31</b> Les niveaux logiques .....	100
<b>Outil 32</b> La matrice Hersey et Blanchard ...	102
<b>Outil 33</b> Le SCOREA .....	104
<b>Outil 34</b> Le carré magique .....	106
<b>Outil 35</b> Les métaphores .....	108

### **PLAN D'ACTION**

Aider un manager à remotiver ses équipes	110
--	-----

## **Objectif 7** Mettre le coaché en action 114

- Outil 36** Le recadrage en 6 points ..... 116
- Outil 37** Le World Café ..... 118
- Outil 38** La marelle des croyances ..... 120
- Outil 39** La visualisation ..... 122
- Outil 40** Le squash visuel ..... 124

### **PLAN D'ACTION**

Aider un coaché à se positionner en leader 126

## **Objectif 8** Aborder les conflits 130

- Outil 41** L'échelle des comportements ..... 132
- Outil 42** Le triangle dramatique de Karpman 134
- Outil 43** Le triangle gagnant ..... 136
- 🔊 **Outil 44** La communication non violente ..... 138
- Outil 45** Les positions de perception ..... 140
- 🔊 **Outil 46** La chaise chaude ..... 142

### **PLAN D'ACTION**

- 🔊 Apaiser les relations au sein d'un comité de direction ..... 144

## **Objectif 9** Aider le coaché à faire face au stress 148

- Outil 47** Les 6 familles du stress ..... 150
- Outil 48** Les 3 pôles du fonctionnement humain ..... 152
- Outil 49** Les états internes ..... 154
- Outil 50** L'ancrage de ressources ..... 156
- Outil 51** L'intention positive ..... 158
- Outil 52** La méditation guidée ..... 160

### **PLAN D'ACTION**

Aider le coaché à prendre la parole en public ..... 162

## **Objectif 10** Accompagner le changement et l'évolution 166

- Outil 53** L'analyse gain/perte ..... 168
- Outil 54** Le story-board ..... 170
- Outil 55** La roue d'Hudson ..... 172
- Outil 56** La courbe du deuil ..... 174
- Outil 57** Le générateur de comportements nouveaux ..... 176
- Outil 58** Le codéveloppement ..... 178

### **PLAN D'ACTION**

Accompagner une équipe lors d'une fusion ..... 180

## **Objectif 11** Entretenir et développer ses compétences de coach 184

- Outil 59** Le suivi psychologique ..... 186
- Outil 60** La supervision ..... 188
- Outil 61** Le modèle des mentors ..... 190
- Outil 62** L'identification de sa particularité .. 192
- Outil 63** L'adhésion à une association professionnelle ..... 194
- Outil 64** Les rituels du coach ..... 196

### **PLAN D'ACTION**

Élaborer son plan de formation personnel. 198

Lexique français-anglais ..... 202

Bibliographie et sitographie ..... 204

Index ..... 206

# Ressources numériques

Retrouvez 5 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. La détermination de l'objectif ► **OUTIL 5**, p. 18
2. Le Métamodèle : exemples et questions à poser ► **OUTIL 11**, p. 36
3. Communication non violente : fiche de mise en situation ► **OUTIL 44**, p. 138
4. Le questionnaire de la chaise chaude ► **OUTIL 46**, p. 142
5. Blason ► **PLAN D'ACTION**, p. 144

Repérez les ressources numériques dans votre livre :



[lienmini.fr/proen00](https://lienmini.fr/proen00)



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone  
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



**Vous êtes coach, cadre, manager, consultant...**

**Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active...**

**Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...**

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer **efficacement**, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou préparer votre avenir.

**PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :**

- **une structure simple ;**
- **des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;**
- **des plans d'action immédiatement mobilisables ;**
- **des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...**

Collection rédigée par des équipes d'experts terrain et d'enseignants/formateurs passionnés par leur métier, PRO EN... est pratique, concret, opérationnel, et accessible.

**Vous trouverez dans cet ouvrage :**

**11 Objectifs comportant chacun :**

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points saillants** et l'**annonce des outils** qui vont être abordés ;
- **3 à 6 OUTILS « métier »** : **fonctionnement**, **contextes d'utilisation**, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **pièges à éviter** ;
- un **PLAN D'ACTION** orienté « objectif » avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance**, des **encadrés informatifs (Info +)** ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **apports novateurs (Quoi de neuf ?)** permettant de mettre à jour ses compétences... ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

# Pourquoi ce livre ?

## En préambule...

Le coaching est un métier multiforme, les courants de pensée des différentes écoles rendant les pratiques très variées. Notre coaching est totalement tourné vers l'entreprise et le manager. Des univers qui ont récemment été confrontés à de nouvelles pratiques professionnelles, comme la mise en œuvre du télétravail ou le changement de relation à l'entreprise. Cela a forcément impacté notre métier. Et cela nous a amenées à réfléchir à la manière dont nous voulons faire évoluer notre pratique en tenant compte du fait que la visio devient une manière alternative de coacher.

Quelles que soient les modalités, tous ceux qui ont été formés et qui partagent la volonté d'adhérer à un code déontologique du métier se basent sur des fondamentaux qu'il est indispensable de connaître, pour la sécurité des coachés et pour l'efficacité du coaching. À nos débuts, nous avons été confrontées à de nombreuses interrogations concernant les droits et les devoirs du coach, les frontières entre le coaching et les autres disciplines, l'efficacité de notre travail pour le coaché, le risque de prise de pouvoir du coach sur le coaché et inversement... Nous avons cherché, dans notre travail au quotidien, des outils simples à mettre en œuvre en présentiel ou à distance, pour faire avancer nos coachés, que ce soit en individuel ou en collectif. Autant de thèmes sur lesquels nous aurions aimé avoir des réponses à nos débuts.

Aujourd'hui, nous souhaitons rassembler en un ouvrage tous les outils et conseils que nous avons créés, adaptés ou empruntés à d'autres, et qui ont donné d'excellents résultats. Libre à vous de les faire évoluer, de vous les approprier. C'est dans cette créativité que s'exprime l'excellence du coach qui, par intuition, crée de nouvelles manières d'avancer.

## Qu'est-ce que le coaching ?

Le coaching est un processus d'accompagnement permettant au coaché d'optimiser ses points forts, d'évacuer les freins à son développement, de faire émerger ou d'acquérir de nouvelles compétences et de mettre en œuvre des actions assorties d'indicateurs en vue de l'atteinte de l'objectif. Il est porté par **une méthode et des outils qui prennent appui sur la demande et les attentes du coaché**. À travers un échange maïeutique, le coaché construit des solutions tournées vers le résultat en se focalisant sur le « *comment* y arriver ? » par opposition au « *pourquoi* ça ne marche pas ? »

**Le savoir-faire et le savoir-être** du coach sont deux éléments clés de la réussite de l'exercice, même si le coaché est le seul véritable acteur du changement.

## Qu'est-ce que n'est pas le coaching ?

Le coaching est différent de la *psychothérapie*, qui est centrée sur la personne, et qui répond à la question du « pourquoi ». Il s'ancre profondément dans le champ professionnel du coaché, même s'il peut y trouver des éclairages dans sa vie personnelle.

Différent du *conseil*, qui propose une solution, ou de la *formation*, qui a pour but le transfert de connaissances, il est également distinct du *mentoring* : le coaché a une expertise de son domaine dont le coach ne dispose pas forcément.

Le but du coaching est de **mettre en lumière les processus générateurs d'évolution à partir du cadre de référence du coaché.**

## Que propose notre ouvrage ?

**11 objectifs, 64 outils et 11 plans d'action** qui peuvent être choisis indépendamment, dans l'ordre qui vous paraît pertinent.

- **L'objectif 1** est général, il présente la manière de conduire un coaching. Le plan d'action apporte des conseils pratiques pour répondre à une demande de coaching, contractualiser la relation et lancer la première séance.
- **Les objectifs 2 et 3** traitent de l'exploration de la demande de coaching. Ils présentent des outils de questionnement et des méthodes pour analyser les systèmes et les situations.
- **L'objectif 4** est consacré à la connaissance de soi : des activités simples vous permettront de creuser des aspects plus personnels du coaché et ainsi d'aider à mieux identifier ses ressentis et ses attentes.
- **L'objectif 5** donne des pistes pour permettre d'utiliser la créativité du coaché au service de son questionnement, vous pourrez explorer d'autres manières de voir la situation et ainsi imaginer des solutions innovantes.
- **Les objectifs 6 à 10** répondent aux préoccupations régulièrement évoquées en coaching : trouver des sources de motivation, aider le coaché à se mettre en action, agir en situation de conflit, de stress ou de changement. En feuilletant l'ouvrage, vous pourrez déterminer si une pratique proposée peut correspondre aux situations professionnelles que vous vivez, en vous laissant guider par le processus proposé, ou en imaginant votre propre manière de faire.
- **L'objectif 11** est, enfin, une invitation faite au coach à prendre soin de lui, à améliorer sa pratique grâce à la supervision et au suivi psychologique. C'est aussi une invitation à s'inscrire dans un cadre déontologique professionnel et à trouver sa propre différence.

Nous espérons que cet ouvrage, reflet de nos expériences et de nos pratiques, vous fournira des réponses aux questions que vous vous posez sur votre pratique de coach, vous donnera envie d'aller plus loin ou vous apportera de nouvelles idées pour booster votre pratique.

# Conduire le coaching

Bien que toute l'action de coaching soit centrée sur le coaché qui doit pouvoir s'exprimer librement afin que le coach, par son travail de maïeutique, puisse l'aider à trouver en lui ses propres solutions, le rôle du coach est déterminant dans la résolution du coaching.

À travers les différentes étapes du coaching, le coach sera amené à éclaircir une situation : cela commence dès la demande de coaching qui est souvent faite par un tiers appartenant à l'entreprise : le responsable des ressources humaines et/ou le supérieur hiérarchique du coaché. Le rôle du coach sera alors de trouver la cohérence entre la demande de l'entreprise et le besoin du coaché. Ensuite, il devra être capable de présenter la façon dont il envisage le travail, en fonction de la problématique apportée et des outils à sa disposition.

Tout au long du coaching, le coach est le garant du cadre du travail, c'est lui qui fixe les règles de fonctionnement et s'assure qu'elles seront respectées. Il fixe également la nature de la relation entre le coach et le coaché qui doit être propice à la confiance pour permettre au coaché de s'exprimer en toute sécurité. Il doit s'assurer, par des questionnements adaptés, que les demandes du coaché et du donneur d'ordre sont respectueuses et en conformité avec les valeurs fondamentales des trois parties.

Pour pouvoir conduire le coaching, il convient de :

- Respecter les étapes du déroulement du coaching.
- Identifier les demandes, les reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris et que tous les intervenants sont d'accord sur l'objectif à atteindre.
- Ne pas hésiter à pointer les points d'incertitudes ou les éventuelles contradictions de façon à obtenir des réponses non ambiguës.
- Poser et recueillir l'accord du coaché sur un cadre clair.

# OUTILS CLÉS

**OUTIL 1** P.10

## Les étapes du coaching

Les 8 étapes permettant de suivre un déroulement logique dans l'accompagnement.

**OUTIL 2** P.12

## Les entretiens tripartites

Se mettre d'accord entre le coach, le coaché et le donneur d'ordre sur les objectifs et l'avancée du coaching.

**OUTIL 3** P.14

## Le cadre du coaching

Fixer les règles de fonctionnement du coaching, donner un cadre à la relation de confiance mutuelle.

**OUTIL 4** P.16

## Les demandes de coaching

Clarifier la nature de la demande de coaching.

**OUTIL 5** P.18

## La détermination de l'objectif

S'assurer que l'objectif est conforme aux intérêts du coaché et fixer des indicateurs de résultat.

# PLAN D'ACTION

## Initier une action de coaching à distance

La première étape pour le coach est d'apporter une réponse sur mesure. Il lui faudra pour cela avoir une compréhension fine de la demande.

Cela lui permettra d'élaborer une approche d'accompagnement adaptée.

La seconde étape est de bien préparer la première séance de coaching : elle est déterminante puisqu'elle va installer la relation entre le coach et le coaché et définir l'objectif ainsi que les indicateurs de résultat, le tout à distance.

- 1** Apporter une réponse sur mesure
- 2** Préparer la première séance de coaching

**OUTIL 6** P.20

## L'inclusion et la déclusion

Un sas pour permettre aux participants d'être réceptifs au coaching et au coach de mieux connaître le ou les coachés.

# OUTIL 1 Les étapes du coaching

## Présentation

À partir du moment où vous êtes sollicité pour accompagner un coaché, 8 étapes sont indispensables pour le bon déroulement du coaching.

**1. Entretien préalable.** Cette étape consiste en un choix mutuel lors d'une première rencontre entre le coach et le coaché. À ce stade, le coaché a l'opportunité de rencontrer plusieurs coachs pour faire le choix de celui qui correspondra le mieux à ses attentes et affinités. De son côté, le coach devra valider si la demande du coaché est compatible avec un coaching et s'il a réellement le souhait de se faire accompagner (s'il n'y est pas contraint par sa direction) et poser le cadre du travail en commun (►**OUTIL 3**).

**2. Entretien tripartite (►**OUTIL 2**).** Une fois que vous avez été choisi par le coaché, il s'agit de déterminer l'objectif général du coaching et les indicateurs de résultats. Cet entretien se fait avec le coach, le coaché et le commanditaire du coaching.

**3. Contrat commercial.** Dans ce contrat devront figurer les modalités de réalisation du contrat : la demande de coaching, l'obligation de moyens et non de résultats à laquelle le coach est tenu, la confidentialité, la supervision (►**OUTIL 60**), le lieu d'exécution, la durée du contrat, le nombre et la périodicité des séances, le prix, la facturation et les échéances de paiement, les conditions d'annulation ou de report de rendez-vous, les possibilités de résiliation ainsi que le droit applicable en cas de différend.

**4. Définition de l'objectif (►**OUTIL 5**).** L'objectif est affiné entre le coach et le coaché, il sera suivi de la planification des actions à réaliser dans la suite de l'accompagnement.

**5. Accompagnement.** Séances de travail en vue de l'atteinte de l'objectif.

**6. Entretien intermédiaire tripartite.** À mi-parcours, un entretien tripartite peut avoir lieu afin de mesurer les progrès parcourus et de réajuster l'objectif.

**7. Accompagnement.** Séances de travail en vue de l'atteinte de l'objectif.

**8. Clôture.** Un entretien tripartite permettant d'évaluer les résultats par rapport aux indicateurs fixés pour l'objectif.

## Intérêt des étapes du coaching

Cet outil permet de :

- présenter le déroulé de l'accompagnement au commanditaire du coaching (s'il est différent du coaché) et au coaché ;
- suivre un déroulement logique dans l'accompagnement.

## Pour l'utiliser

- Suivez rigoureusement les étapes.
- Faites-vous aider par un avocat pour la rédaction du contrat.

## LES ÉTAPES DU COACHING



## Exemple d'application

Esther, coach, a été contactée par la DRH d'un groupe pharmaceutique pour accompagner Marcel, ingénieur chimiste, vers plus d'affirmation de soi. Lors du premier entretien avec Marcel, Esther a proposé son cadre de travail, et a instauré une relation de confiance mutuelle. Marcel a préféré choisir Esther parmi 2 autres coachs, car il a apprécié sa rigueur et s'est senti écouté sans jugement et compris. Un **entretien tripartite** a eu lieu entre Esther, Marcel et son N+1 où ont été précisés les résultats attendus : Marcel doit oser s'exprimer, imposer ses points de vue lors des réunions de travail et mieux cadrer son équipe. Il a été convenu d'un accompagnement de 10 séances de 2 heures. Après la signature du **contrat**, Esther et Marcel ont consacré la première séance à déterminer l'**objectif** avec des indicateurs de résultat et un plan d'action. Au bout de 5 séances d'**accompagnement**, un **entretien tripartite intermédiaire** entre Esther, Marcel et son N+1 a permis de constater une meilleure présence et affirmation en réunion et un besoin de mettre l'accent sur la coordination de l'équipe. Les 4 séances suivantes ont été consacrées à la posture de Marcel et à son plan de management. Lors de l'entretien tripartite de **clôture**, il a été constaté des changements notables et il a été convenu de faire une à deux séances de suivi d'ici 6 mois.

### PIÈGES À ÉVITER

- ▶ Négliger de bien poser le cadre du coaching lors du premier entretien pour se faire « bien voir » du coaché et être ainsi choisi.
- ▶ Ne pas respecter l'ordre des étapes.

# OUTIL 2 Les entretiens tripartites

## Présentation

Il s'agit de réunions entre le coach, le coaché et une personne de l'entreprise (N+1, DRH, dirigeant...). Point d'étape, en visio ou face à face, chaque entretien est essentiel et fait partie de la mission de coaching. Voici les 3 temps clés à réaliser :

- **L'entretien de démarrage.** Réalisé à l'issue de l'entretien préalable (► **OUTIL 1**) qui a permis au coaché de choisir son coach, il fixe l'objectif du coaching et rappelle à chacun sa responsabilité dans le succès de l'action de coaching. Il permet à tous d'exprimer leurs attentes et d'en vérifier la cohérence.
- **Entretien de mi-parcours.** Un entretien pourra avoir lieu après 3 ou 4 séances, pour évaluer les premiers résultats du coaching et visualiser le chemin qui reste à parcourir. Ce suivi donne aussi au coaché l'opportunité de recevoir un feedback sur son évolution.
- **Entretien de fin de mission.** Ce temps de bilan est animé par le coach, qui donne la parole au coaché, au prescripteur RH et/ou de son manager qui mettront en avant les avancées suite au travail de coaching et établiront éventuellement une feuille de route pour la suite.

## Intérêt des entretiens tripartites

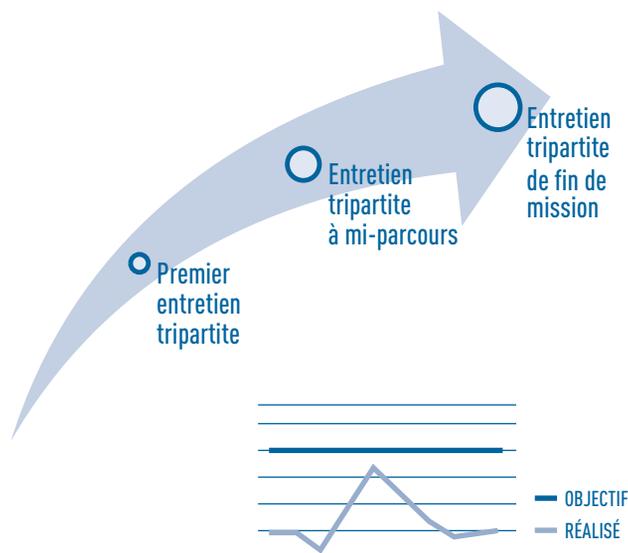
Cet outil permet :

- de vérifier que les parties soient d'accord tout au long du coaching ;
- de prendre du recul et de constater le chemin parcouru ;
- d'encourager le coaché et l'entreprise dans la démarche.

## Pour l'utiliser

- Lors du premier entretien, observer le type de relations entre les parties prenantes. Les messages sont-ils clairs et honnêtes ? Si ce n'est pas le cas, faites clarifier. En visio, demandez aux participants d'allumer caméra et micro pour ne pas perdre de précieux indices de non-verbal qui vous éclairent sur les relations.
- Lors de l'entretien à mi-parcours, assurez-vous que les premiers points de progrès ont été observés et notés et que les axes de travail à venir soient validés par chacun.
- Lors du dernier entretien, laissez le coaché présenter le bilan de ses progrès. Les autres parties prendront ensuite le relais pour apporter leur regard sur l'évolution du coaché et de la situation professionnelle.

## LES ENTRETIENS TRIPARTITES



### Exemple d'application

Lucie a été contactée par la DRH d'une société de vente par correspondance afin de rencontrer Romain, pour l'accompagner vers une meilleure communication. En tant que coordinateur des achats, il définit la politique achats, conseille et forme les acheteurs sur le terrain. Lors du premier entretien, Romain a exprimé son inquiétude : il a, certes, besoin de travailler sa communication, mais il pense qu'en réalité, ce coaching a un objectif caché, qui est de l'inciter à quitter l'entreprise, car il ne s'entend pas bien avec un des acheteurs. Lucie compte profiter de l'entretien tripartite pour clarifier la situation. Cet entretien s'est tenu en présence de Lucie, Romain et son N+1, Stéphane.

Lucie précise que ce premier entretien tripartite a pour but de s'assurer de la cohérence des besoins de coaching et de finaliser l'accord entre les parties sur les objectifs et les modalités du coaching. Lucie questionne Stéphane sur l'objectif ; il déclare que Romain est un excellent élément, bon stratège et pédagogue et qu'il a besoin de se faire aider à gérer les personnalités difficiles, comme l'acheteur avec lequel il ne s'entend pas. Romain est rassuré d'entendre ces propos. Lucie ne décèle pas d'objectif caché ; le coaching peut donc suivre son cours.

### PIÈGES À ÉVITER

- ▶ Ne pas souligner les divergences de vue sur les objectifs entre les participants ni tenter de les éclaircir.
- ▶ Ne pas faire attention à la congruence des participants lors de l'évaluation des résultats.
- ▶ En visio, ne pas oser insister sur l'importance de mettre sa caméra lors de cet entretien.

# OUTIL 3 Le cadre du coaching

## Présentation

Le cadre du coaching est défini par des règles explicites, régies par le contrat commercial ► **OUTIL 1** et des règles implicites qui relèvent de la dynamique humaine et relationnelle, du contrat moral entre le coach et le coaché.

**Le cadre explicite** parle des règles de fonctionnement des séances : lieu d'exécution, durée du contrat, nombre et périodicité des séances, prix, facturation, conditions d'annulation ou de report, respect des horaires...

**Le cadre implicite** relève de la posture du coach (bienveillance, déontologie, non-jugement...) et de l'attitude du coaché lors des séances (honnêteté, engagement, respect...).

### Quelle attitude le coach doit-il adopter, dans le cas du non-respect par le coaché du cadre explicite ?

En cas de retards ou de reports répétés du coaché, le coach aura intérêt à reprendre la main sur le cadre pour sécuriser le travail en commun. Il pourra aussi saisir ces débordements comme une opportunité de travail : en quoi cela participe au maintien ou à l'entretien du problème ? En quoi est-il en lien avec l'atteinte de l'objectif ?

Poser clairement le cadre tient de la responsabilité du coach, même s'il peut être co-construit avec le coaché. Avant le démarrage, il est important de se mettre d'accord avec lui sur les attentes et rôles de chacun :

- l'engagement du coaché, sa participation active et son implication dans le processus de coaching pendant et en dehors des séances ;
- le respect du cadre explicite ;
- la liberté d'expression ;
- la confidentialité.

Plus le cadre est clair pour les deux parties, plus il sera facile pour le coach de recadrer en cas de débordement.

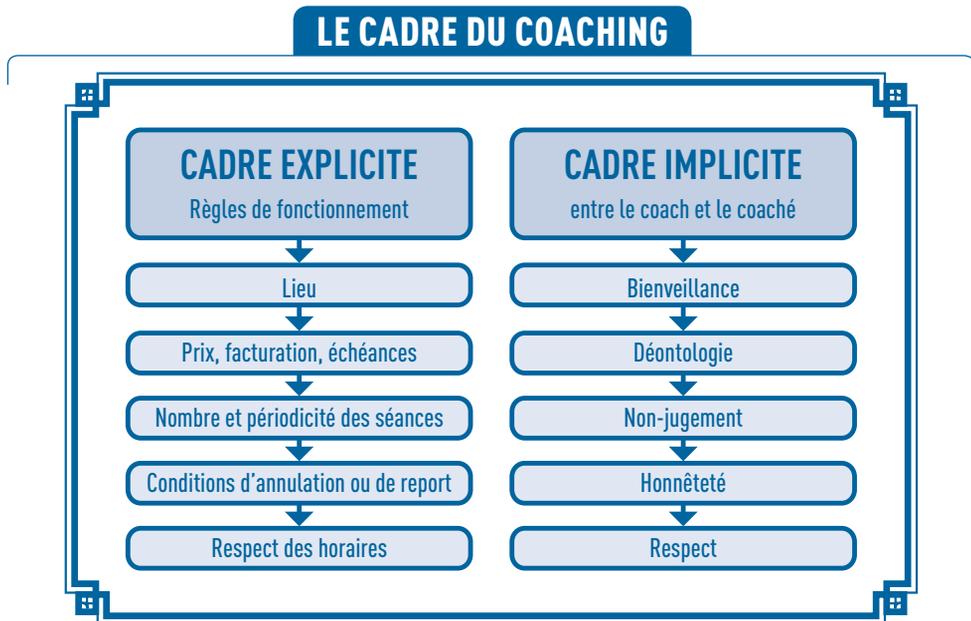
## Intérêt du cadre du coaching

Cet outil permet :

- d'installer une relation de confiance dans un cadre relationnel sécurisé ;
- de préserver chaque partie dans ce travail ;
- de prévenir et savoir agir sur les sorties de cadre.

## Pour l'utiliser

- Définir les rôles et les attentes réciproques du coach et du coaché.
- Expliciter les règles de fonctionnement et de déontologie.
- Utiliser les « débordements du cadre » comme des opportunités de travail.



## Exemple d'application

Martin est informaticien dans un centre de formation, il est accompagné en visio depuis deux mois par Pauline, coach, pour travailler sur son manque de concentration. Le cadre a été posé, insistant sur la confiance mutuelle et la libre expression. Martin a fait part de ses attentes et le travail a commencé avec Pauline. Parfois, au cours des séances, Martin a eu tendance à éteindre sa caméra et Pauline a recadré en douceur : « Martin, je ne vous vois plus, pourriez-vous remettre votre caméra ? ». Martin a prétexté des problèmes de matériel, mais ces moments se produisaient lorsque Pauline abordait des points clés de l'accompagnement. Elle a donc fait part de cette hypothèse à Martin. « Martin, je pourrais penser que ces arrêts de caméra sont destinés à masquer votre embarras face aux questions que nous abordons, qu'en pensez-vous ? ».

Grâce à la confrontation bienveillante de Pauline, Martin a pu exprimer ses difficultés face au sujet. Puis la coach, dépositaire du cadre, a pu lui demander de remettre sa caméra en lui donnant du sens sur l'importance du lien visuel, surtout en visio. Cet épisode leur a permis de repartir sur un cadre plus clair et mieux compris.

### PIÈGES À ÉVITER

- ▶ Ne pas poser le cadre de coaching.
- ▶ Ne pas nommer clairement les attentes en termes d'engagement mutuel et laisser libre cours à des interprétations du contrat moral qui unit le coach et le coaché.
- ▶ Ne pas oser recadrer par peur de nuire à la relation ou encore par ignorance sur la manière de s'y prendre.
- ▶ Ignorer une sortie de cadre. Le manquement au cadre deviendrait la règle.

# OUTIL 4 Les demandes de coaching

## Présentation

Le besoin en coaching naît d'une demande. Certaines sont **claires** ou facilement clari-fiables. Mais le coach peut aussi constater que :

- **La demande est inexistante** : le futur coaché a pris contact pour voir ce que cela peut lui apporter, ou le coaching lui a été **imposé** par sa hiérarchie ou ses RH, **sans qu'il en ait envie ou besoin**.
- **La demande est contradictoire** : le coaché considère qu'il a tout essayé et qu'il est **impuissant**, que la solution dépend totalement d'un tiers. Ou qu'il veut bien être coaché à condition de n'avoir pas à changer sa manière de faire. Il vit un **conflit intérieur**.
- **La demande est confuse** : le contenu explicite de la demande cache un **contenu impli-cite** qui est l'objet réel du coaching. Sa formulation est malaisée, elle porte sur de très nombreux points non liés *a priori*. Elle reflète sa **confusion personnelle**.

## Intérêt de définir la demande de coaching

En clarifiant la nature de la demande, le coach va pouvoir orienter son approche et définir plus aisément la relation à établir avec le coaché.

### Comment réagir face aux différents types de demande ?

#### • La demande est inexistante

Le coach cherchera à comprendre pourquoi la personne est venue malgré sa non-de-mande. Et qui est le véritable prescripteur, quelle intention il a pour le coaché. Puis il le questionnera pour savoir s'il perçoit une problématique. S'il n'y a ni demande volontaire, ni problématique exprimée, il le formulera, puis lui donnera le **choix** d'interrompre l'en-tretien ou d'obtenir plus d'**explications sur la démarche** et ce qu'elle pourrait lui apporter, s'il en éprouvait un jour le besoin.

#### • La demande est contradictoire

Face à cette situation insoluble, le coaché souhaite **la reconnaissance de ses difficultés**. Le coach pourra valoriser sa démarche d'affronter un état *a priori* sans espoir. Car la demande est réelle. Il a besoin d'aide pour gérer ses conflits intérieurs, qui l'empêchent de trouver une issue. Le coach pourra être un **soutien** dans ce cheminement.

#### • La demande est confuse

Elle appelle la **clarification**. Le coach va devoir questionner pour **cadrer** de manière plus précise la ou les demandes, vérifier qu'elles sont réelles, qu'il y a une volonté de travailler sur toutes, et aider le coaché à les **prioriser**.

## LES DEMANDES DE COACHING

Demande	Inexistante	Contradictoire	Confuse
Causes	Pas de besoin perçu Coaching imposé	Conflit intérieur Sentiment d'impuissance	Contenu implicite Confusion personnelle
Attentes du coaché	Explications de la démarche Choix d'entrer dans la démarche ou non	Reconnaissance des difficultés Soutien	Clarification Cadrage Priorisation

## Exemple d'application

Loïc est coach spécialisé dans la prise de confiance en soi. Son client, une entreprise de BTP, lui confie le coaching de Jeanne, comptable confirmée qui doit prendre la direction financière de la structure.

Loïc cherche à comprendre la demande de Jeanne. Elle montre un certain enthousiasme pour la démarche, même si elle doute que la situation puisse changer. Elle a toujours été timide, a déjà fait des formations en prise de parole en public, en assertivité, sans résultat. Le DG de l'entreprise lui a conseillé le coaching ; elle est d'accord mais n'en attend pas grand-chose.

Loïc comprend que finalement, il y a une demande **contradictoire**. Jeanne n'est pas à l'origine de la demande, elle veut certes se lancer mais sans y croire. Il décide tout d'abord de reconnaître les difficultés qu'elle rencontre, et de les évaluer sur une échelle de 1 à 10, pour les rendre plus réelles. Il la projette vers un futur où ses difficultés n'existent plus pour préciser l'objectif, s'il pouvait être atteint (il ne faut pas oublier qu'à ce stade, la personne pense encore que l'objectif est inatteignable). Puis il explique la démarche et en quoi il peut être un **soutien** dans son cheminement.

Jeanne prend confiance et formule la demande d'être accompagnée afin de se sentir à l'aise pour gérer le service financier, signal clair que le coaching peut avoir lieu avec de bonnes chances de réussite.

## PIÈGES À ÉVITER

- ▶ Vouloir coacher s'il n'y a pas de demande réelle du coaché ou s'il y a une inadéquation entre la demande du coaché et celle de sa hiérarchie/des RH.
- ▶ Vouloir coacher des personnes atteintes de psychopathologies, qui ne sont pas « coachables » même s'ils semblent formuler une demande claire.

# OUTIL 5 La détermination de l'objectif

## Présentation

Un coaching démarre systématiquement par une détermination de l'objectif, qui va permettre de définir clairement ce à quoi la personne souhaite aboutir à l'issue du coaching.

### Les critères pour une bonne formulation

L'objectif doit être clair, précis, formulé de manière positive. Par exemple : « ne pas m'énerver » pourra être remplacé par « rester serein ».

L'atteinte de l'objectif ne doit dépendre que de la personne concernée.

Il devra enfin être réaliste et ses résultats devront pouvoir être évalués.

### Détermination de l'état présent

Le coach demande au coaché d'exposer sa situation actuelle. Il le questionne sur l'origine du problème puis s'assure que l'objectif est respectueux de l'équilibre personnel de la personne en recherchant si le coaché aurait un avantage à rester dans la situation actuelle (c'est ce qu'on appelle l'*écologie* en PNL).

### Détermination de l'état désiré

Le coaché formule l'objectif qu'il souhaite atteindre. Le coach lui demande si cela ne dépend que de lui. En cas de réponse négative, il lui demande quelle est la part qui ne dépend que de lui.

Le coach va ensuite rechercher la motivation du coaché à travers les bénéfices apportés si l'objectif est atteint.

À nouveau, le coach s'assure que l'objectif est respectueux de l'équilibre personnel du coaché en recherchant les inconvénients pour lui ou pour quelqu'un d'autre en cas d'accomplissement de l'objectif.

Enfin, le coach interroge le coaché sur les obstacles qu'il pourrait rencontrer, ainsi que sur les ressources qui sont à sa disposition.

## Intérêt de la détermination de l'objectif

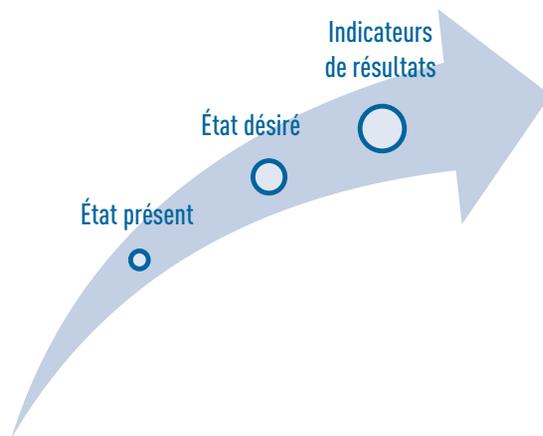
Cet outil permet de :

- valider que l'objectif est réaliste et conforme aux intérêts du coaché ;
- fixer des indicateurs de résultats ;

## Pour l'utiliser

- Prévoir une séance de 2 heures pour une exploration complète.

## LA DÉTERMINATION DE L'OBJECTIF



 [lienmini.fr/proen17](https://lienmini.fr/proen17)



## Exemple d'application

Séverine, cadre hospitalier, est souvent submergée par ses émotions. Elle décrit à Xavier, son coach, la situation : son service est en sous-effectif ; souvent dans l'urgence et sous tension, il lui arrive de perdre son sang-froid et de pleurer devant les patients quand elle est fatiguée. Cela lui pose un problème de crédibilité. Xavier lui demande une formulation positive : elle voudrait avoir plus de temps de repos pour rester calme. Xavier lui demande si cela ne dépend que d'elle. Ce qui ne dépend pas de Séverine est la charge de travail et les aléas de l'emploi du temps ; en revanche, elle peut agir sur la qualité de son sommeil et sur ses réactions en situation de stress. Cela lui apporterait plus de crédibilité vis-à-vis des patients et une meilleure estime d'elle-même.

Xavier vérifie que l'objectif est respectueux de l'équilibre personnel de Séverine, en recherchant si l'atteinte de l'objectif aurait un inconvénient pour elle ou pour quelqu'un d'autre. Séverine ne voit aucun inconvénient pour elle-même mais elle pense que son mari devra prendre plus souvent en charge les enfants le soir. Elle pense que cet inconvénient est gérable. Il lui reste à déterminer les **indicateurs de résultats** : Séverine saura que son objectif est atteint lorsqu'en situation de stress, elle saura garder son calme.

### PIÈGES À ÉVITER

- ▶ À ce stade, aucune recherche de solution ne doit être faite.
- ▶ Laisser le coaché décrire l'objectif par des termes négatifs.
- ▶ Oublier de vérifier que l'objectif est respectueux de l'équilibre personnel du coaché.

# PRO en

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ Tous les outils à maîtriser, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des plans d'action concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des exemples d'application et des cas d'entreprise.
- ✓ Des zooms sur les dernières innovations.

**Vous voulez apprendre à mettre en œuvre toutes les bases du coaching ?**

**Vous souhaitez mettre à jour ou développer de nouvelles compétences en coaching ?**

**Vous recherchez de nouveaux outils afin d'améliorer votre pratique ?**

Dans cette 3<sup>e</sup> édition, à jour des nouvelles pratiques en distanciel, découvrez **64 outils et 11 plans d'action** pour :

- Mieux cerner les demandes et les motivations du coaché
- Proposer les outils adaptés à chaque cas de figure
- Entretenir et développer vos compétences de coach
- Recourir à la créativité



## Ressources numériques

Détermination de l'objectif, questionnaire de la chaise chaude, fiche de communication non violente...

**Sylvie Loubière** est maître praticien en PNL et artiste. Après un parcours opérationnel de 17 ans en tant que RRH dans l'industrie, elle est aujourd'hui coach en révélation de soi et prévention des risques psychosociaux et anime des retraites de reconnexion à soi et à l'essentiel.

**Nathalie Barbet-Baker** est diplômée d'école de commerce et de coaching à HEC. Après une carrière dans la finance et l'entrepreneuriat, elle est aujourd'hui coach spécialisée dans la gouvernance des entreprises familiales et l'accompagnement au changement. Elle est aussi conférencière et dirige un centre de formation et une société spécialisée dans le coaching et la cohésion d'équipe.

Prix : 26,50 €

ISBN 978-2-311-62632-2



9 782311 626322