

# Techniques – Coaching

## Le style de coaching ou d'accompagnement dans le modèle de management situationnel

En 1979, Kenneth Blanchard a déjà attiré l'attention avec le modèle de management situationnel et ce concept est encore utilisé dans le monde entier. Le management situationnel suppose qu'il n'y a pas qu'un seul style de leadership. Vous devez adapter votre style au niveau de compétence et d'engagement du collaborateur. Pour ce faire, vous pouvez suivre le tableau suivant :

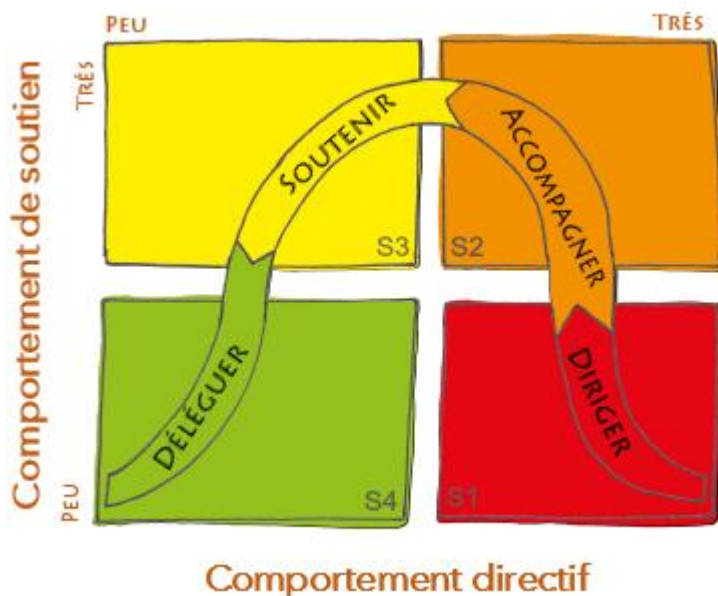
Compétence	Engagement	Style	Diriger	Soutenir
Faible	Élevé	Style directif	Élevé	Faible
Faible	Incertain à faible	Style d'accompagnement	Élevé	Élevé
Moyenne	Moyen à croissant	Style de soutien	Faible	Élevé
Élevée	Stable	Style déléguant	Faible	Faible

- ⑥ Le nouveau venu très motivé qui n'a pas encore de connaissances doit en d'autres termes être mis immédiatement et avec fermeté sur la bonne voie. Une certaine clarté, des instructions, une approche ferme par le responsable sont ici les bienvenues.
- ⑥ Lorsque le collaborateur vient à avoir des doutes, car il n'est pas sûr de lui ou qu'il perd sa motivation pour une raison quelconque, il est conseillé au responsable de faire appel au style d'accompagnement. Ce modèle implique que vous continuiez à diriger (puisque votre collaborateur ne dispose pas encore des compétences nécessaires), tout en apportant votre soutien.
- ⑥ Si les compétences du collaborateur s'améliorent, l'intervention du responsable sera encore uniquement nécessaire dans les moments difficiles.

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Ce dernier apportera alors principalement son soutien, en inspirant, motivant et en accompagnant le collaborateur afin qu'il puisse trouver personnellement des solutions.

- Dans le style déléguant, l'employé est suffisamment autonome pour travailler la plupart du temps de façon indépendante. Il n'apprécie pas que le manager intervienne trop souvent.



Le comportement de soutien dans ce tableau se rapproche le plus de la définition du coaching. Vous démontrez un comportement de coaching tant dans la cellule S2 que S3, mais vous ajoutez quelques éléments directifs en S2.

*Dans la version anglaise de ce modèle, le style d'accompagnement est appelé « coaching », ce qui peut porter à confusion.*

## Pourquoi le style d'accompagnement est-il si difficile ?

C'est très simple : en effet, vous devez mélanger ici deux approches. Et les responsables préfèrent en général le style directif qui est plus rapide (selon eux). Ils

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

se lancent, avec les meilleures intentions, dans un entretien de coaching, mais recommencent à diriger après deux minutes, empêchant ainsi le collaborateur de s'améliorer, puisqu'il ne doit pas faire d'efforts sur le plan mental.

## Malentendus à propos du coaching

- ❶ « Le coaching consiste à expliquer aux gens comment ils doivent faire leur travail. »  
Non, cette définition appartient à la formation ou au mentorat, ou simplement à la transmission d'instructions, et appartient au style directif. Votre coaching peut, de temps en temps, comprendre un élément directif limité.
- ❷ « Le coaching consiste à fournir des solutions lorsqu'une personne est bloquée. »  
Non, parce que la personne coachée n'apprend rien, vous la rendez justement dépendante de vous. Mais peut-être est-ce précisément votre intention ? Invitez-la à penser par elle-même, donnez-lui des conseils, mettez-la sur la voie, mais ne faites pas le travail pour elle.
- ❸ « Le coaching exige beaucoup de temps. »  
Un bon entretien de coaching ne doit pas durer plus de 5 minutes, voire moins dans certains cas.
- ❹ « Le coaching est pour les mauviettes. »  
Vous devez conclure un bon entretien de coaching avec des accords concrets, tangibles et parfois intransigeants. Il s'agit précisément de l'élément directif de votre coaching qui doit toujours être présent et cela n'a rien d'évident.

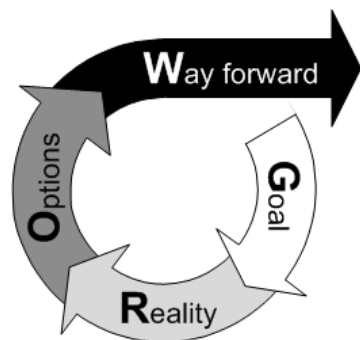
## Grow : une première structure d'entretien pour le coaching.

Comment mettre en place un entretien de coaching ? Le modèle GROW est un excellent guide lorsque la cible est déjà suffisamment précise.

Member of the Cameleon Group



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !



Exemples de questions que vous pouvez poser pour chaque partie :

<b>Goal</b> (Objectif)	<p>L'objectif est-il clair ?</p> <p>Êtes-vous d'accord avec cet objectif ?</p> <p>En quoi est-il important pour vous ?</p> <p>L'objectif est-il « SMART » ?</p>
<b>Reality</b> (Réalité)	<p>Que faites-vous déjà et quel en est le résultat ? Pourquoi (pas) ?</p> <p>Qu'avez-vous déjà essayé, que devez-vous encore essayer ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous retient ?</p> <p>Quelles hypothèses faites-vous ?</p>
<b>Options</b>	<p>Que pourriez-vous faire ?</p> <p>Quelles idées avez-vous ? Osez sortir des sentiers battus.</p> <p>De quoi avez-vous besoin ?</p> <p>Quels sont les avantages et inconvénients de chaque option ?</p>
<b>Way Forward</b> (Actions)	<p>Que choisissez-vous ? Pourquoi ?</p> <p>Pouvez-vous faire un plan concret ?</p> <p>Qu'en est-il de votre motivation à ce sujet ?</p> <p>Comment pouvons-nous le suivre ?</p>

## SORAC et l'approche VOUS-NOUS-MOI : une deuxième structure

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# d'entretien pour le coaching

Comment mettre en place un entretien de coaching ? Le modèle SORAC est une excellente structure en la matière si vous souhaitez vous appuyer sur la réalité actuelle.

## 6 Symptôme

- Quels symptômes voyez-vous maintenant : qu'est-ce qui ne va pas ? Le responsable doit l'indiquer ; ne laissez pas le collaborateur s'en charger. C'est comme un agent qui vous arrêterait et vous demanderait : « Pourquoi pensez-vous que nous vous avons arrêté ? » C'est puéril et inutile, car la réponse ne sera jamais correcte. Il s'agit donc du « JE ».

## 6 Origine (causes)

- Causes : au pluriel. D'abord une bonne analyse des causes avant de commencer à chercher des solutions.
- Dans ce cadre, c'est principalement le collaborateur qui prend la parole. Le coach pose les questions, le collaborateur cherche les réponses.  
Il s'agit donc du « VOUS », si cela ne fonctionne pas « NOUS » pourrons chercher ensemble une origine, si cela ne fonctionne toujours pas « JE » pourrai donner mon impression « A mon avis, je pense que cela pourrait être... »

## 6 Remèdes

- Remèdes : à nouveau, au pluriel. Il s'agit de la recherche de possibles solutions. Il faut d'abord en dresser la liste et ensuite seulement les choisir.
- Le collaborateur a la parole, le coach aide en posant des questions et en surveillant la structure.

## 6 Actions

- Quelles actions choisissons-nous parmi les possibles remèdes que nous

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

venons d'analyser ?

- ① À nouveau : le collaborateur a surtout la parole.  
Il s'agit donc du « VOUS », si cela ne fonctionne pas « NOUS »  
pourrons chercher ensemble l'action la plus appropriée, si cela ne  
fonctionne toujours pas « JE » pourrai donner mon impression « A mon  
avis, je pense que cela pourrait être... »

#### ② Contrôle

- ① Comment pouvons-nous le contrôler dans la pratique ?
- ① Ici, vous pouvez à nouveau choisir de laisser le collaborateur s'en  
charger, ou vous pouvez vous en charger en tant que responsable ;  
contrairement aux autres étapes, vous pouvez choisir.  
Il s'agit donc du « JE ».

Le modèle SORAC fonctionne également pour l'approche positive, lorsque vous travaillez sur la base des talents.

Il s'agit alors d'autres mots : CFAAC

- ② Compliment/talent
- ② Forces sous-jacentes
- ② Autres champs d'application
- ② Actions
- ② Contrôle

## Votre technique de coaching principale : poser des questions

Socrate le savait déjà : en posant de nombreuses questions, il permettait à son interlocuteur de découvrir la vérité. Il se considérait donc comme une « sage-femme » qui aidait son prochain à accoucher de la vérité.

Les deux éléments essentiels à savoir afin d'apprendre à coacher sont :

- ② parler moins soi-même (20 %), et
- ② poser des questions courtes, claires et qui ouvrent la discussion.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Quelles questions ?

Vous n'avez pas oublié la différence entre questions ouvertes et fermées : vous pouvez répondre par oui ou par non à une question fermée. Elles n'incitent donc pas beaucoup à parler et à réfléchir. En outre, les questions fermées commencent toujours par un verbe. Vous savez ainsi toujours que vous posez une question fermée.

Ne faut-il alors jamais poser de questions fermées ? Si, vous pouvez les utiliser pour recueillir des faits ou demander une confirmation (après un résumé, par exemple). Mais si vous souhaitez connaître les sentiments ou opinions d'une personne, les questions ouvertes sont beaucoup plus appropriées.

Une forme intermédiaire est la forme impérative, utilisée de manière incitatrice. « Dites-moi... », « Décrivez comment ... » ou « Aidez-moi à comprendre comment... » Cela fonctionne en général particulièrement bien.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Ouverte (connaître les motivations, sentiments, etc.)	Forme impérative (inviter à dire)	Fermée (collecter des faits, demander confirmation)
<u>Que voulez-vous dire quand ...</u>	<u>Décrivez-moi ...</u>	<u>Avez-vous déjà ...</u>
<u>Quand êtes-vous ...</u>	<u>Montrez-moi comment vous ...</u>	<u>Êtes-vous ...</u>
<u>Comment vous sentez-vous quand ...</u>	<u>Aidez-moi à comprendre comment ...</u>	<u>Pouvons-nous ...</u>
<u>Qu'avez-vous ...</u>	<u>Dites-moi ...</u>	<u>Saviez-vous ...</u>
Commencer par un mot interrogatif	Une mission	Commencer par un verbe

Conclusion : chaque type de question a son utilité, mais si vous souhaitez obtenir une image complète, utilisez-les tous les trois.

## Conclure de manière forte

Le coaching n'a rien d'informel, ce n'est pas une fête. À la fin de la conversation, il y a des accords clairs qui sont conclus, qui permettent de réaliser un suivi. Ce ne sont pas des résolutions de nouvelle année, du style « Je vais faire de mon mieux ».

Vérifiez également à nouveau comment la personne coachée se sent par rapport aux accords conclus. Si ces derniers sont un fardeau, il n'en ressortira rien. Vous devez alors poser des questions supplémentaires afin d'en connaître les raisons.

Une belle conclusion consiste à demander ce qu'il trouvait de votre approche de coaching. Vous recevez ainsi également un feedback et vous pouvez vous améliorer.

Member of the Cameleon Group



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Pièges du coaching

- 🕒 Parler beaucoup et donc peu écouter.
- 🕒 Entendre, mais ne pas vraiment écouter. Prouvez à la personne coachée et à vous-même que vous écoutez réellement en résumant régulièrement ce qu'elle dit.
- 🕒 Poser plusieurs questions en une fois.
- 🕒 Avoir peur de laisser un silence s'installer.
- 🕒 Poser des questions partiales : « Ne pensez-vous pas que... »
- 🕒 Faire des déclarations paternalistes : « Vous devriez maintenant savoir que... »
- 🕒 Se contenter de déclarations d'ordre générales, sans les approfondir.
- 🕒 Uniquement recueillir des faits et ne pas vérifier les sentiments.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# Vision – Coaching

Le coaching est un mot à la mode : il n'y a jamais eu tant de coachs. Il y a des coachs de vie, des coachs de burn-out, des coachs de régime, des coachs de bien-être, des coachs de mode et bien d'autres encore. Sans parler de tous les coachs sportifs.

Il est très facile de s'y perdre. Revenons donc à l'essentiel : qu'est-ce le coaching exactement ? Heureusement, il existe des organisations telles que l'ICF (International Coaching Federation) qui tente de régulariser le métier de coach afin d'en contrôler la prolifération. Elle donne cette définition du coaching :

**Le coaching consiste à entamer un partenariat avec les clients dans le but de les inspirer, dans le cadre d'un processus créatif et intéressant, afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel.**

Nous partageons cette vision. Pour nous, deux éléments sont surtout importants :

- ① Le coach inspire et facilite, invite, défie et confronte le cas échéant. Il vous fait réfléchir à ce que vous voulez et à la manière dont vous allez aborder la situation, et il met tout en œuvre pour vous aider à évoluer.
- ② Mais c'est la personne coachée qui doit faire le travail afin de développer son potentiel, il/elle qui fait le choix, qui met en place un plan et le met en œuvre.

Le coaching d'entreprise fait également petit à petit son chemin. Tant par des coachs extérieurs qu'en interne par des responsables hiérarchiques ou même des collègues. Si le responsable endosse le rôle de coach, il doit définir sa méthode de travail. S'il souhaite plutôt le faire de manière directive, il devra donner plus de sens à ce qui doit être réalisé, mais également sur la façon de le faire. Dans ce cas, il est davantage un guide qu'un coach.

Le plus important est que le responsable fasse correspondre son approche à la situation dans laquelle le collaborateur se trouve par rapport à sa tâche. Nous renvoyons donc au modèle de management situationnel.

Member of the Cameleon Group