



HOCKEY SUR GLACE

JOURNAL D'APPRENTISSAGE

MODULE :

COACH THE COACH / PERCO

2024

NOM :

Guide de coaching Coach the Coach / PerCo

Ce guide a été spécialement conçu pour les coachs de hockey sur glace comme toi, qui exercent ou souhaitent exercer la fonction de Coach the Coach / PerCo. Il t'offre de précieux outils et méthodes pour soutenir de manière ciblée tes coachés, les coachs / entraîneurs de hockey sur glace, et favoriser leur développement.

Dans le monde dynamique du hockey sur glace, il est essentiel que les coachs / entraîneurs disposent non seulement de connaissances techniques approfondies, mais aussi qu'ils soient en mesure d'amener leurs équipes à des performances maximales grâce à un coaching ciblé. En tant que Coach the Coach / PerCo, tu as la tâche particulière d'accompagner les coachs / entraîneurs et de les aider à développer leur plein potentiel grâce à une gestion efficace des entretiens, des techniques de questionnement et des méthodes de coaching.

Tu apprendras comment:

- **Mener des entretiens de coaching efficaces** : Avec des techniques qui favorisent le dialogue et encouragent l'autoréflexion.
- **Poser des questions ciblées** : qui stimulent la réflexion de tes coachés et les aident à développer des solutions.
- **Adopter une attitude de coaching positive et de soutien** : Qui permet à tes coachés d'atteindre leur plein potentiel.

Ce guide n'est pas seulement un ouvrage de référence, mais aussi un outil pratique qui te guide tout au long du processus de coaching. De la première prise de contact à l'évaluation et à la réflexion sur les résultats du coaching, en passant par la clarification des objectifs et le développement de solutions, il te fournit de précieuses instructions et des conseils pratiques.

Utilise ce guide comme un compagnon et un soutien permanent dans ton parcours de Coach the Coach / PerCo. Il t'aidera à développer tes compétences de coach, à améliorer la qualité de tes entretiens de coaching, à établir une relation de confiance avec les coachs / entraîneurs et à favoriser leur développement, et finalement à exercer une influence positive sur l'ensemble de la dynamique des entraîneurs et des équipes dans le hockey sur glace.

Nous te souhaitons beaucoup de succès et de moments inspirants en tant que Coach the Coach / PerCo.

Remerciements

Chère Corinne,

« **Toutes les choses sont difficiles avant de devenir faciles.** » Nous sommes tout à fait d'accord avec cette citation de Thomas Fuller, car tu as investi une quantité incroyable de travail dans cet atelier et tu nous as par conséquent facilité la mise en œuvre.

Merci pour ta patience infinie et ton souci du détail ! Sans toi, nous n'aurions pu mettre en œuvre le thème Coach the Coach/PerCo de manière autant vivante.

Équipe Education SIHF

Le présent document a été rédigé en collaboration avec Corinne Steiner :



Corinne Steiner Coaching & Training
8600 Dübendorf
info@corinnesteiner.com

Table des matières

Pourquoi coacher ?	5
Les deux rôles essentiels dans le processus de coaching	5
Compréhension de base du coaching	6
Les approches de coaching que tu dois connaître	7
Principales attitudes de base en tant que coach	8
Les règles du jeu dans le coaching	9
Diriger et élaborer des solutions avec le coaching	9
Modèle GROW de John Whitmore.....	10
Modèle de phases de coaching de Loebbert & Bruni, 2021	11
1. Phase d'entrée (contact) - l'entrée professionnelle en 3 étapes.....	12
3 Phase de ressources (hypothèses)	15
4 Sécurisation des ressources	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5 Phase de résolution (interventions)	16
6 Sécurisation des solutions	16
7 Phase finale (évaluation).....	17
8 Réflexion	18
Conduite d'entretiens dans le coaching	19
Orientation pour la conduite d'entretiens	20
Recommandations pour la conduite d'entretiens.....	21
Stratégies pour créer une atmosphère d'entretien ouverte / de confiance	22
Diriger en posant des questions - comprendre, écouter, poser des questions	23
Types de questions	24
Liste des sources :	27

Pourquoi coacher ?

**« On ne peut pas enseigner à un être humain.
On ne peut que l'aider à le découvrir en lui-même. »**

Citation : Galileo Galilei

Cette citation de Galileo Galilei résume parfaitement ce qu'est le coaching et l'attitude qu'il requiert. Le coaching consiste à donner aux gens les moyens de trouver leurs propres solutions et d'utiliser efficacement leurs ressources pour agir de manière durable et autonome.

Le coaching encourage la prise de responsabilité et l'amélioration continue des performances. Les coachés sont impliqués en tant que partenaires à part entière et contributeurs actifs, ce qui renforce leur motivation et leur engagement. Il est particulièrement important, en tant que Coach the Coach / PerCo, d'établir dès le début une relation de confiance avec la personne coachée. Sans confiance mutuelle et sans compréhension de l'être humain qui se cache derrière le coach, une collaboration réussie n'est pas possible.

L'une des clés du coaching est l'écoute active et la capacité à poser des questions ciblées. Comme le dit Franz Pöggeler :

« Rater le bon moment pour se taire est l'une des erreurs de conversation les plus énervantes. »

Il s'agit de donner aux personnes coachées l'espace nécessaire pour formuler leurs pensées, leurs idées et pour réfléchir sur elles-mêmes. Diriger et élaborer des solutions avec le coaching

Les deux rôles essentiels dans le processus de coaching

- **Coach (Coach the Coach / PerCo) :**
Le coach est responsable de l'accompagnement du processus et agit en soutenant et en habilitant. Sa tâche principale est de stimuler la personne coachée par des questions et des réflexions ciblées, de l'aider à développer ses propres solutions et à atteindre ses objectifs.
- **Coaché (entraîneur/coach de hockey) :**
Le personne coachée est l'entraîneur accompagné par le coach. Il bénéficie du soutien et des questions du coach, qui l'aident à améliorer ses propres compétences et méthodes. Le coaché est un partenaire actif dans le processus de coaching et travaille à la mise en pratique des solutions élaborées.

Compréhension de base du coaching

Le coaching est un travail en partenariat qui vise à maximiser le potentiel des individus ou des équipes. Dans le contexte de Coach the Coach / PerCo, l'accent est mis sur l'aide à apporter à d'autres formateurs pour qu'ils améliorent leurs propres compétences et méthodes. Cela requiert non seulement des connaissances spécialisées et de l'expérience, mais aussi la capacité d'initier et d'accompagner des processus de développement par des questions ciblées et une attitude de soutien.

L'origine du terme "coaching" réside dans la métaphore de la voiture à cheval :

"Accompagner une personne importante, de manière confortable, de son lieu actuel vers la destination qui est importante et juste pour le voyageur".



Le terme "coaching" a été relancé sur la scène sportive.

Même dans le dictionnaire, le terme coaching est associé au sport de haut niveau. Le coaching désigne l'accompagnement personnel des sportifs afin de maximiser leur performance sur une certaine période, pour qu'ils atteignent leurs objectifs - notamment grâce à un soutien personnel-psychologique ainsi qu'à un soutien orienté sur la performance.

Pendant le processus de coaching, le coach se tient aux côtés des coachés pour les aider à agir de manière consciente et réussie. Le coach aide à surmonter les obstacles et à réduire les incertitudes, permettant ainsi aux coachés d'exploiter pleinement leur potentiel. Le coaching facilite le chemin en apportant de la clarté et en rendant le processus moins décourageant, sans minimiser les défis.

Un coach permet aux personnes coachées de développer leurs propres visions et d'utiliser leurs ressources et leur potentiel de manière ciblée. Le coaching aide à trouver des solutions individuelles et à atteindre les résultats souhaités dans la vie professionnelle et personnelle. Le coach agit de manière ciblée, systémique et orientée vers les solutions et les ressources.

Les approches de coaching que tu dois connaître systémique, axé sur les solutions et les ressources

Dans le monde du coaching, il existe différentes approches qui peuvent t'aider à travailler efficacement avec tes coachés et à atteindre leurs objectifs. Chaque approche offre une perspective et une méthodologie uniques, basées sur des bases théoriques et des pratiques différentes. Il est important de connaître et de comprendre ces approches afin de pouvoir répondre de manière flexible aux besoins de tes coachés.

Parmi les principales approches de coaching, on trouve le coaching systémique, le coaching orienté vers les solutions et le coaching orienté vers les ressources. Chacune de ces approches propose des techniques et des méthodes spécifiques qui peuvent t'aider à utiliser au mieux le potentiel et les ressources de tes coachés.



Coaching orienté vers les solutions

se concentre sur la préparation des coachés à atteindre leurs objectifs en leur permettant de se représenter concrètement l'avenir souhaité. Cette approche trouve son origine dans les travaux de Steve de Shazer et Insoo Kim Berg et provient de la psychothérapie avant d'être appliquée au coaching.



Coaching systémique

est basée sur l'hypothèse que chaque personne construit sa propre réalité, qui peut être modifiée par de nouvelles expériences. Cette approche aide les coachés à réfléchir à leur comportement dans un contexte systémique et à l'adapter afin d'obtenir les réactions souhaitées dans leur environnement. Elle a été développée à partir de la thérapie systémique et de la thérapie familiale et est souvent utilisée pour améliorer les relations dynamiques au sein des équipes et des organisations.



Coaching orienté vers les ressources

vis à identifier et à activer les ressources existantes des personnes coachées afin de favoriser les processus de changement. Cette approche favorise le bien-être et aide à mieux faire face aux exigences de longue durée. Elle est étroitement liée à la psychologie positive et est marquée par diverses influences issues de la thérapie systémique et du développement organisationnel.

Principales attitudes de base que coach

Pour l'accompagnement des processus de coaching systémique, orienté vers les solutions et les ressources, les attitudes fondamentales suivantes sont essentielles :

Considérer les situations dans leur contexte global : Les situations décrites par les personnes coachées sont des instantanés et ne doivent pas être considérées ou évaluées isolément. Quel que soit le degré de trivialité d'un problème, il doit toujours être pris au sérieux.

L'écoute active : Le coach écoute attentivement et, si nécessaire, répète ce qu'il a entendu pour s'assurer que le message a été bien compris.

Questionnement créatif : le coach pose des questions ouvertes et créatives afin d'encourager des processus alternatifs de réflexion et de résolution. L'accent est mis sur le fait de faire avancer le processus plutôt que de trouver la "bonne" réponse.

Émettre des hypothèses : Les hypothèses du coach servent à réfléchir à la situation, pas à la juger ou à trouver des coupables. Il s'agit d'explorer les possibilités d'action des coachés, sans leur donner de conseils. Le coach aide les coachés à découvrir leurs propres solutions.

Les conflits comme opportunités de croissance : Les conflits et les difficultés sont désagréables, mais ils offrent aussi des opportunités de croissance personnelle.

Du temps pour le développement individuel : Chaque personne coachée doit disposer du temps nécessaire pour progresser dans son propre développement et dans la réalisation de ses objectifs.

Offre de changement : le coaching propose des idées sous forme de suggestions d'intervention et de changements de perspective qui invitent à repenser et à agir.

« **L'engagement professionnel** » que prend un coach comprend les points suivants :

Reconnaissance des limites individuelles : Respect les limites personnelles de tes coachés.

Transparence et honnêteté : sois ouvert et honnête dans toutes tes actions et en ce qui concerne tes limites d'action personnelles.

Discrétion absolue : Assure une base de confiance sans manipulation.

Assurance qualité : Développe et contrôle en permanence la qualité de tes prestations de coaching.

Un coach qui réussit combine l'intelligence émotionnelle avec une compréhension globale des aspects professionnels et personnels de la vie. Il dispose de compétences thérapeutiques sans se comporter comme un psychothérapeute et a l'attitude intérieure d'un sportif de haut niveau qui reconnaît la valeur de l'équilibre dans la vie. Le coaching est une attitude personnelle fondamentale qui s'applique dans un cadre clairement structuré.

Les règles du jeu dans le coaching

Tout processus de coaching a besoin de règles du jeu et de conditions cadre claires pour se dérouler avec succès. Celles-ci devraient soit être définies par le coach, soit être développées et ajustées conjointement.

Égalité : Le coaching n'est pas une direction, mais un partenariat. La personne coachée doit trouver elle-même les solutions.

Expertise de la personne coaché : Dans le processus de coaching, l'expertise du contenu reste chez la personne coachée. Le coach se contente de poser les questions appropriées et de résumer de manière concise.

La personne coachée à raison : L'entretien de coaching sert uniquement au service du coaché. Il ne s'agit pas d'avoir raison ou de gagner une dispute.

Pas de *small talk* : Dès le premier instant, l'accent doit être mis sur les objectifs et les solutions afin d'obtenir des résultats efficaces.

Prendre la personne coachée au sérieux : Prendre les problèmes du coaché au sérieux et veiller à ce qu'il ne perde pas la face. Toute appréciation envers le coaché fait partie du travail de résolution.

Confidentialité absolue : La confidentialité du coach est indispensable pour établir la confiance et constitue une condition de base pour un coaching réussi.

Diriger et élaborer des solutions avec le coaching

Le coaching peut être compris comme une gestion orientée vers le développement.

En conduite d'entretien, diriger signifie suivre un fil conducteur. Dès le début d'un entretien, il est utile de convenir d'un objectif pour la séance. Des questions comme « Jusqu'où voulons-nous aller aujourd'hui ? » ou « Que doit-il se passer pour que l'entretien soit réussi pour toi ? » apportent clarté et structure.

Au cours de l'entretien, il s'agit de rassembler des ressources, ce qui constitue la base des approches de solutions et des options d'action. En conclusion, les prochaines étapes sont fixées et il est défini comment le processus sera accompagné pour garantir la mise en œuvre.

Dans les pages suivantes, tu trouveras deux processus de coaching éprouvés comme suggestions pour le déroulement des entretiens de coaching.

Modèle GROW de John Whitmore

Le modèle GROW est un modèle de coaching très répandu qui se compose des quatre phases suivantes :

Goal - Objectif (phase d'orientation)

Dans cette première phase, le thème et l'objectif doivent être définis. En hockey sur glace, il pourrait s'agir d'un objectif de performance concret, comme l'amélioration de la technique de tir ou l'optimisation de la tactique d'équipe.

Pour de nombreuses personnes coachées, l'objectif n'est souvent pas clair et il faut beaucoup de temps pour qu'elles puissent le nommer clairement et s'identifier à lui. En tant que coach, fais la différence entre l'objectif de la conversation de coaching et l'objectif du contenu de la solution recherchée.

Reality - État des lieux (phase de clarification)

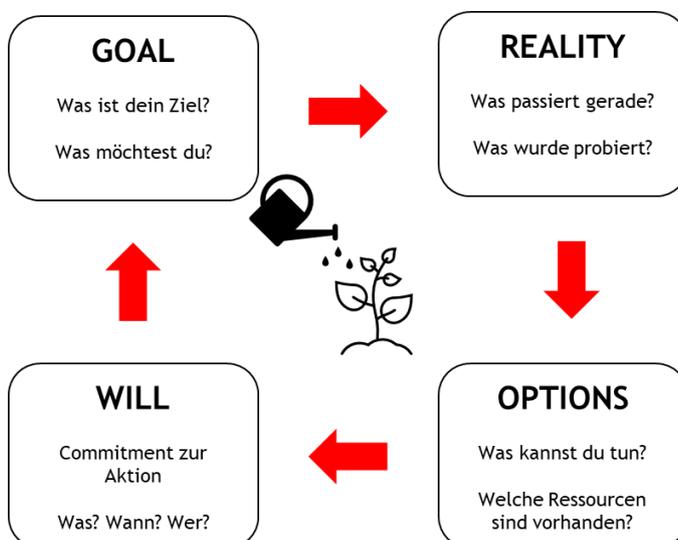
Il s'agit ici d'analyser la situation actuelle afin de comprendre où se trouve la personne coachée et quels sont les obstacles ou les défis. Il peut s'agir d'une autoréflexion du coach/formateur sur ses capacités actuelles ou d'une analyse de l'équipe. L'essentiel dans cette phase n'est pas que tu comprennes pleinement, en tant que coach, les problèmes éventuels de la personne coachée, mais que cette dernière prenne conscience de sa propre situation. Cette phase est plutôt brève et se concentre sur les informations pertinentes pour atteindre l'objectif du coaching.

Options - Possibilités (collecte et évaluation des solutions possibles)

Cette phase consiste à développer des stratégies et des solutions possibles pour atteindre l'objectif. L'accent est mis sur l'identification et l'évaluation de différentes options d'action.

Will ou Way Forward - Mesures ou élaboration du plan d'action (phase finale)

Il s'agit ici de définir les mesures et les étapes concrètes qui seront prises pour atteindre l'objectif. Clarifie ce que la personne coachée va faire, dans quel ordre et jusqu'à quand. Cette étape du processus doit rester aussi concrète que possible et peut se dérouler très rapidement.



Le modèle aide à fixer des objectifs clairs et à travailler systématiquement à leur réalisation. Dans le hockey sur glace, le modèle GROW peut être appliqué à différentes situations, par exemple pour améliorer les performances d'un joueur ou encore pour développer une équipe.

Modèle de phases de coaching de Loebbert & Bruni, 2021 (systémique, orienté vers les ressources et les solutions)

Préparation : prendre rendez-vous, organiser la salle, passer en revue les notes, etc.

1. Phase d'entrée en matière (contact)

- Préparation personnelle : aménagement de l'espace, protection des données, centrage personnel -> se mettre à l'écoute
- Joining : établir une relation grâce au *small talk* (bavardage)
- Conditions générales (temps, confidentialité, processus de coaching, notes, etc.)



2. Phase de clarification des objectifs (contrat)

- Clarifier l'objectif cette séance de coaching avec la personne coachée
- Sauvegarder l'objectif afin de ne pas le perdre pendant le coaching
- Comment le coaché saura-t-il qu'il a atteint l'objectif de la séance (indicateurs ?)



3. Phase de ressources (hypothèses)

Nommer (faire nommer) toutes les ressources que le coaché apporte déjà et les rendre visibles (sans porter de jugement). Le coaché peut également apporter des perspectives extérieures.



4. Sécurisation des ressources

Reconnaître et valoriser toutes les ressources



6. Sécurisation de la ou des solutions

Noter la ou les solutions de manière à ce que la personne coachée puisse s'en souvenir une fois rentrée chez elle.



5. Phase de résolution (interventions)

1. Mettre en lumière les parties de solution qui sont déjà visibles à partir des ressources identifiées.
2. Élaborer une image de solution qui soit surtout appropriée et réaliste pour le coaché.
3. Interroger les perspectives concernant la mise en œuvre concrète.
4. Définir le prochain pas concret à suivre.



7. Phase finale (évaluation)

- Feedback orienté sur les ressources de la personne coachée au coach
- Feedback orienté sur les ressources du coach à la personne coachée
- "Dé-jointage"

8 Auto-réflexion du coach : Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce que je pourrais faire mieux ? Points en suspens / À faire ?

1. Phase d'entrée (contact) - l'entrée professionnelle en 3 étapes

Cela permet de créer une atmosphère et une base de confiance où le coaché ressent qu'il est écouté et pris au sérieux."

1.1 La préparation du coach et de l'espace de coaching

Un coach doit inspirer le calme et faire comprendre à la personne coachée, par son attitude, qu'il prend suffisamment de temps pour elle - MAINTENANT.

C'est pourquoi, en tant que coach, il est important de veiller à son propre bien-être, de s'accorder des moments de détente et de se préparer mentalement avant le coaching.

(= les autres sujets doivent être écartés, au moins mentalement)



Position assise : le coach devrait être assis légèrement incliné ou même à angle droit par rapport à au coaché, afin que celle-ci ait son espace libre vers l'avant. D'un point de vue psychologique, c'est à la fois la voie de fuite (c'est la seule façon pour le coaché de rester volontaire) et la voie ouverte vers l'avant, vers de nouvelles possibilités.

Il ne faut donc pas s'asseoir face à face.

1.2 La phase de connexion (= small talk professionnel)

Le coach se présente comme un être humain et un hôte empathique.

par exemple : Accueillir chaleureusement le coaché, lui offrir une boisson, lui poser une question sur un sujet général ou aborder un sujet en dehors du processus de coaching.

1.3 Conditions générales / CG

Les conditions cadres sont des conditions structurelles qui donnent au coaché de la transparence sur le processus et sur les principes communs de la rencontre professionnelle dans le rôle de coach et de coaché pour assurer un sentiment de sécurité.

Important ! Après la phase de connexion, ne pas adopter soudainement un ton commercial qui pourrait irriter le coaché ou donner au coaching un caractère de "vente ou de direction".

Éléments importants du cadre :

- Volontariat du coaching, droit d'arrêter, de faire des pauses / tabous sur les thèmes
- Discrétion (secret professionnel, sauf accord spécifique)
- Caractéristiques particulières du coach pertinentes pour le coaché ?
- Que se passe-t-il avec les notes prises par le coach ?
- Le coach est responsable du processus, le coaché est l'expert du contenu
- Durée : combien de temps consacrons-nous ensemble ?
- Séance individuelle ou processus plus long ?
- Le coaché a-t-il besoin de quelque chose pour son bien-être (température, lumière) ?

2 Phase de clarification des objectifs dans le coaching (contrat)

Une relation de travail est convenue. Il s'agit d'une première formulation de la demande et de la réalisation d'objectifs, de la définition du cadre de travail.

Il est essentiel de se concentrer sur un objectif concret pour trouver une solution efficace, afin de ne pas se disperser et de ne pas arriver à une solution satisfaisante à la fin du coaching. Cela ne signifie pas que nous, en tant que coach, oublions tous les autres objectifs (le coaché aimerait souvent tout résoudre d'un coup ou changer toute sa vie). Il peut même être nécessaire de les explorer pour trouver une solution à l'objectif principal.

2.1 Questions d'introduction idéales

doivent être neutres, de préférence avec une approche orientée vers la solution :

Qu'est-ce qui t'amène chez moi ?

Quel sujet es-tu venu me voir ?

De quoi veux-tu parler aujourd'hui ?

Vers quel objectif / thème puis-je t'accompagner avec ce coaching ?

Quelles sont les questions que tu souhaites clarifier pour toi grâce à ce coaching ?

Question NO GO (à éviter) : Quel problème t'amène à moi ?

= Implication que le coaché a un problème

= en faisant cela, nous rabaissons le coaché et nous nous érigeons en sauveurs.

= nous conduisons ainsi le coaché directement dans une approche orientée vers les problèmes, ce qui bloque la pensée pour de nouvelles approches de solutions, au lieu de stimuler de nouvelles possibilités créatives (= orientation vers les problèmes = cercle vicieux de la stagnation ou de la résignation).

La question initiale est généralement suivie d'une description de la situation ou du problème de la personne à coacher.

2.2 Du défi à la solution

Il est impératif pour le coaché de décrire le problème afin de pouvoir s'en débarrasser. Cette phase du coaching doit être aussi courte que possible et aussi longue que nécessaire.

En tant que coach, nous ne guidons pas le coaché vers le problème et ne posons pas de questions d'approfondissement. Au lieu de cela, nous écoutons activement et emphatiquement et nous posons des questions pour revenir à l'objectif. Nous aidons ainsi le coaché à passer de la pensée du problème à la pensée de l'objectif. Exemple de question :

Que faudrait-il pour que tu rentres chez toi après notre entretien et que tu puisses dire que cela valait la peine de mener cet entretien ?

Mais lorsqu'une solution est devenue totalement inimaginable en raison d'une stagnation, d'une résignation ou de phases dépressives, et que nous sommes, en tant que coach, complètement perdus quant à ce qui manque réellement à la personne à coacher (je vais bien en fait - mais je me sens tellement mal), il s'agit d'aider la personne à mieux comprendre sa propre situation.

Possibilités de questions pour passer du défi à la solution

Possibilité de poser des questions	Objectif de la question
A quoi remarquerais-tu que le problème est résolu ?	Déterminer les différences entre le problème et la situation de résolution
Qui se comporterait alors différemment ? Comment chaque personne impliquée se comporterait-elle différemment ?	Elaborer les différences entre le comportement face aux problèmes et le comportement face aux solutions
Que pourrais-tu faire pour que la situation s'aggrave ?	Travailler sur son propre comportement qui contribue à la situation problématique.
Que pourraient faire les autres pour que la situation s'aggrave ? Comment faire en sorte que les autres fassent tout pour que les choses empirent ?	Mise en évidence du comportement de tous les participants qui contribuent à la situation problématique et de leur propre comportement qui provoque celui des autres.
Quels sont les premiers signes du problème ? Comment peux-tu savoir si le problème est de retour ?	Elaboration des "signes de problèmes" pour une "détection précoce".
Que fais-tu le plus souvent lorsque tu constates que le problème est en train d'arriver ?	Elaboration de modèles typiques de réaction aux signes d'alerte précoce qui mènent précisément au problème.
Que fais-tu dans la situation problématique que tu ne fais pas d'habitude ?	Développement des caractéristiques typiques et des caractéristiques du problème.
Qu'est-ce qui est commun à toutes les situations problématiques dans lesquelles tu remarques les résultats ? Qu'est-ce que tu fais toujours ? Que font toujours les autres ? Quelles sont les situations qui se présentent de manière similaire ?	Déduire de différentes situations problématiques des schémas de comportement problématiques qui sont toujours appliqués dans toutes les situations.
Qui a intérêt à ce que le problème soit maintenu ? A qui profite le problème ?	Déterminer qui est "dans le même bateau" que le coaché et qui travaille contre elle.
Si nous partons du principe que tout ce que fait une personne a un sens - quel sens pourrait avoir pour toi le fait de maintenir le problème ?	Trouver les raisons de la persistance du problème.
Qui devrait faire quoi pour que tu n'aies plus à adopter le comportement que tu considères comme problématique ?	Mettre en évidence l'interdépendance entre le problème et l'objectif

C'est une idée fausse très répandue de croire que tout le monde veut se débarrasser de son problème. Même la visite chez le coach ne confirme pas que la volonté de trouver une solution est plus grande que le besoin de maintenir son problème.

Pour un coach professionnel, il faut reconnaître que chaque personne a le droit d'avoir son problème. Nous devons partir du principe que le comportement humain a un sens - même s'il est perçu comme pathologique par les autres - sinon la personne coachée aurait déjà changé quelque chose à son comportement.

Selon les cas, le fait d'abandonner le problème présente plus d'inconvénients pour le coaché que le fait de le résoudre.

par exemple, le coaché pense que si elle n'a plus de blessure, elle perd l'attention qu'on lui porte en tant que personne blessée.

La tâche du coach ne peut donc jamais être de forcer une personne à se débarrasser de son problème. Sa tâche peut bien plus consister à explorer avec le coaché ce qui pourrait être si attrayant pour aspirer à ce nouvel état, et quels avantages de l'état actuel pourraient éventuellement être intégrés dans la solution optimale.

Une fois tous ces points mis en évidence, nous pouvons passer à la formulation de l'objectif. Pour formuler un objectif qui permette de sortir d'un défi "habituel", il est souvent important de savoir quels sont les avantages de la situation actuelle que le coaché souhaite conserver dans son état souhaité.

La question « **quoi d'autre** » est ici très utile. Le coach pose patiemment des questions jusqu'à ce que tous les facteurs qui conduisent à une amélioration acceptable soient transparents.

3 Phase de ressources (hypothèses)

L'exploration des ressources existantes est un processus de prise de conscience qui aide la personne coachée à percevoir les étapes qu'elle a déjà franchies avec succès vers une solution - et les ressources qui peuvent l'aider à poursuivre son chemin.

Ce processus (qui peut être activé et parcouru à plusieurs reprises) est décisif pour la confiance en soi et l'estime de soi de la personne coachée. Il est utile de garder une trace visuelle des ressources identifiées (sauvegarde). Cela peut aider à ramener le coaché dans une spirale positive même lors de phases où il se concentre temporairement sur les problèmes.

Pour pouvoir imaginer une solution, le coaché a besoin, d'un point de vue neutre, d'un point d'ancrage. Nous ne pouvons pas imaginer de solutions si nous ne pouvons pas nous appuyer sur des expériences existantes ou des possibilités imaginées. Ces « points de repère » ne doivent pas nécessairement être en rapport direct avec la situation actuelle. En explorant et en sécurisant les ressources, nous pouvons aider la personne à transférer ses ressources dans la situation actuelle.

Questions utiles dans l'exploration des ressources :

- Quelles étapes le coaché a-t-il déjà franchies sur la voie de la solution ?
- Qu'est-ce qui a fait avancer le coaché jusqu'à présent ?
- Qui ou quoi a soutenu le coaché dans des situations jusqu'à présent ?
- Le coaché a-t-il déjà connu des succès dans une situation similaire ?
- Dans quoi le coaché est-elle particulièrement douée ?

4 Sécurisation des ressources

Le véritable transfert des ressources existantes dans l'ici et maintenant, et surtout dans une solution possible, passe par la sécurisation des ressources. Il s'agit en premier lieu de placer les possibilités existantes dans un contexte par rapport à l'objectif.

5 Phase de résolution (interventions)

Les interventions sont des actions explicites du coach, parfois simplement une question ou une phrase, qui permettent au coaché d'avoir une nouvelle perspective pour agir avec succès. L'essentiel est que l'intervention fasse une différence pour le coaché, qu'elle soit perçue comme utile et, mieux encore, qu'elle améliore le succès de l'action dans son monde.

5.1 La variante d'exploration par les ressources

Ici, nous développons des solutions avec le coaché sur la base des ressources explorées. L'avantage ici est que le coaché effectue un transfert direct de ses capacités dans la solution et trouve ainsi des possibilités rapidement réalisables.

- Qu'est-ce qui serait nouveau si le coaché utilisait ses ressources ?
- Qui perçoit quoi lorsque le coaché utilise ses ressources pour trouver sa solution ?
- Comment les ressources peuvent-elles aider le coaché à atteindre son objectif ?
- Qu'est-ce qui a changé dans le comportement du coaché lorsqu'il a utilisé ses ressources pour trouver une solution ?
- Comment l'environnement du coaché change-t-il lorsqu'il utilise ses ressources ?
- Où et comment le coaché souhaite-t-il concrètement utiliser ses ressources ?
Quelles émotions cela suscite-t-il lorsque le coaché est certain de pouvoir atteindre la solution avec ses ressources ?

5.2 La variante d'exploration par les critères de résolution

Dans cette variante, le processus d'exploration d'une solution possible commence par la recherche de critères de solution. Ce processus est utile au coaché pour qu'il sache ce qu'il veut vraiment. Ce n'est que si je « veux » atteindre mon objectif que je peux le réaliser.

Il est bien sûr possible de combiner les deux variantes.

6 Sécurisation des solutions

Une fois la solution trouvée, il s'agit de la transférer de l'imagination à la réalité et au comportement. Cette phase doit, dans un premier temps, donner au coaché la certitude de pouvoir réaliser sa solution et, dans un deuxième temps, initier l'activation pour aborder l'objectif.

Une fois la solution trouvée, l'étape suivante commence par l'appréciation du coach. Pour que la personne coachée puisse également accepter la solution, celle-ci est assurée par ses confirmations et concrétisations. Les questions suivantes sont utiles à cet effet :

- Qu'est-ce qui fait que la personne coachée atteint son objectif avec cette solution ?
- Où se situe le coaché sur l'échelle qui décrit le chemin à parcourir pour atteindre l'objectif ?
- Quelles sont les prochaines étapes concrètes du coaché ?
- Qui percevra (comment) la réalisation des objectifs ?
- De quoi la personne coachée a-t-elle encore besoin pour réaliser son objectif ?
- Comment la personne coachée célèbre-t-elle son objectif ?

Tout comme pour la formulation des objectifs, il est important à ce stade d'être concret. Les activités qui seront bientôt réalisées tombent rapidement dans l'oubli. De même, les décisions de réfléchir encore une fois à tête reposée sont typiques des personnes paniquées qui n'obtiendront pas de succès avec leur comportement. Les solutions créées doivent donc être aussi concrètes et contraignantes que possible :

- Qui
- Fait quoi (très concrètement et spécifiquement)
- Jusqu'à quand / à partir de quand (heure exacte, date exacte...)
- Pour atteindre quels événements (objectifs)
- Et qui contrôle quand et comment les mesures prévues ont été mises en œuvre et ont été couronnées de succès.

La tâche de transfert : Il existe des situations de coaching où il est judicieux de donner au coaché une tâche de soutien pour son processus quotidien - ou ce qu'on appelle une expérience à essayer à la maison.

Il est souvent utile de demander au coaché quelle mise en œuvre il souhaite à présent faire dans un avenir proche (jusqu'à la prochaine séance de coaching). En procédant de la sorte, nous restons cohérents avec l'approche du coaching.

7 Phase finale (évaluation)

Pour la personne coachée, il doit être clair et net quand le coaching est terminé. Dès que le coach change de niveau de conversation - passe au méta-niveau - et réfléchit au processus de coaching, le processus de développement proprement dit est terminé.

Pour le coaché, il est important de percevoir cette conclusion afin de pouvoir, d'une part, se détacher du processus et du coach et, d'autre part, se retrouver mentalement et émotionnellement ici et maintenant. Le résultat du coaching peut ainsi être transféré dans son quotidien et il n'y a aucun risque de dépendance vis-à-vis du coach. Cette phase comprend trois étapes :

1. Valorisation par le coach

La personne coachée est soutenue dans sa solution et dans le processus de prise de conscience qu'elle a accompli. Cela renforce sa confiance en lui-même et en sa solution. Il est important de donner une appréciation authentique. Les compliments artificiels sont démasqués par le coaché et ont un effet contre-productif.

2. Feedback de la personne coachée

D'une part, il est utile pour le coaché de recevoir des retours sur la gestion de son processus, afin de soutenir ensuite sa réflexion sur ses perceptions et d'éclairer ses zones aveugles. D'autre part, cette phase est importante pour le coaché, car il réfléchit avec des questions appropriées au virage décisif de son sujet. Cela renforce une fois de plus sa volonté de mettre maintenant la solution en œuvre.

Les questions appropriées sont les suivantes

Qu'est-ce qui a particulièrement contribué à la solution pour toi ?

Qu'est-ce qui t'a été particulièrement utile dans ce coaching ?

Quel a été pour toi le point de bascule entre le problème et la solution ?

Quelles questions t'ont été particulièrement utiles ?

Comment t'es-tu senti au cours de la « dernière heure », si tu te décrivais un sentiment dominant pour chaque quart d'heure ?

3. Dé-jointage

Conclusion du coaching, perspective de la suite et adieux.

8 Réflexion

Une fois le coaching terminé, il s'agit pour le coach d'en faire le bilan.

Comment ça s'est passé ?

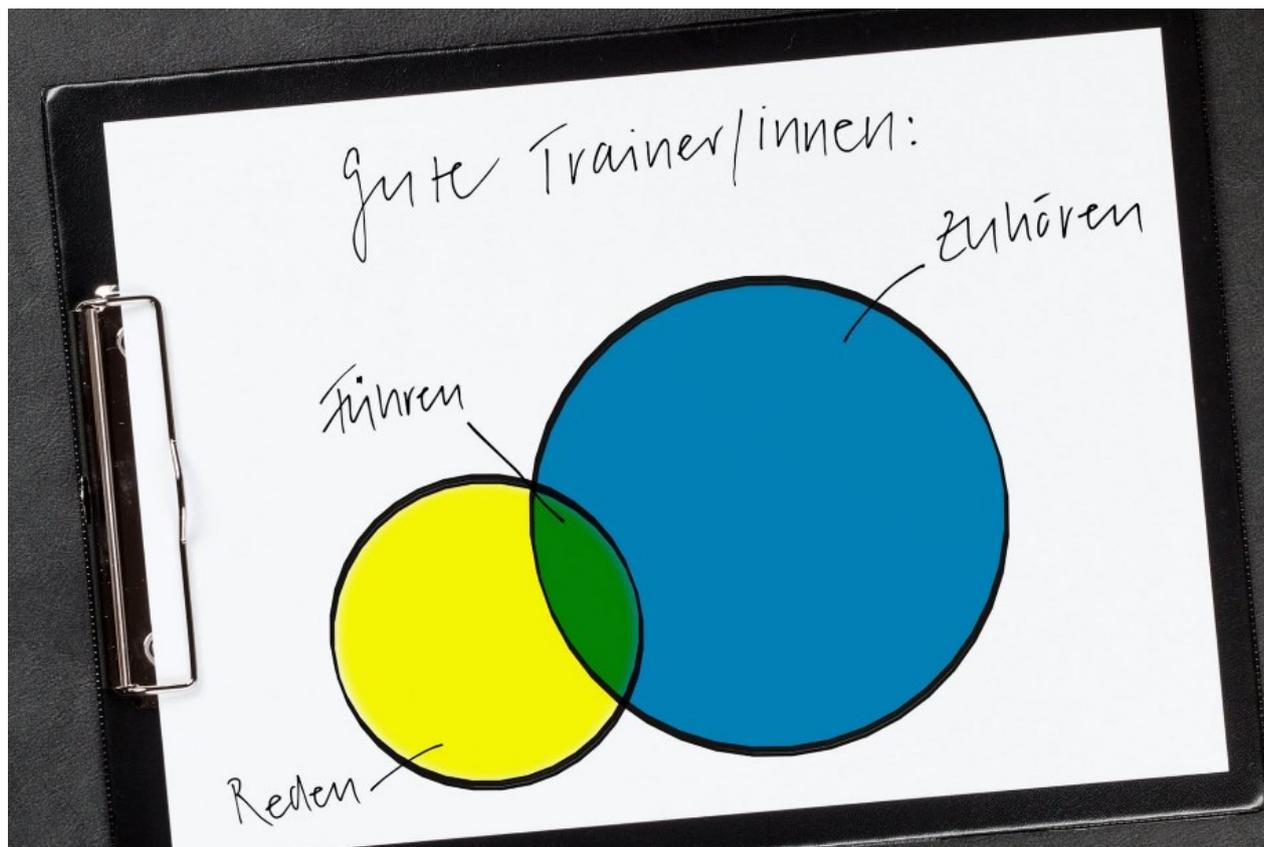
Ai-je accompagné le processus comme je le souhaitais (en donnant de l'espace au coaché) ?

Que pourrais-je améliorer la prochaine fois ?

Noter les points importants pour les coachings suivants

Conduite d'entretiens dans le coaching

Les entretiens font partie intégrante du travail de Coach the Coach / PerCo. Dans ce rôle, nous sommes habitués à parler, à conseiller et à faire des recommandations. Mais il est tout aussi important d'écouter et de laisser de la place à la réflexion.



Source : https://assets01.sdd1.ch/assets/lbwp-cdn/mobilesport/files/1675859750/teaser-neu-d_schr.jpg

Pour réussir un entretien, il faut être conscient et adopter la bonne attitude. Les questions suivantes peuvent aider à se préparer à un entretien :

- Quel est mon objectif ?
- Quel est l'objectif de cet entretien ?
- Quelle est ma position par rapport à moi-même, à mon interlocuteur et à la situation actuelle ?

Ce n'est qu'avec une compréhension claire de notre propre position et de notre attitude que nous pouvons communiquer de manière constructive et ciblée.

Orientation pour la conduite de l'entretien

La conduite d'entretiens est au cœur de tout processus de coaching réussi. Elle permet d'établir une relation de confiance, d'identifier les problèmes et de développer des solutions. L'entretien ne consiste pas seulement à échanger des informations, mais aussi à obtenir un aperçu et une compréhension plus profonds des défis et des objectifs du coaché. Une communication efficace est la clé pour atteindre les objectifs du coaching et apporter des changements durables.

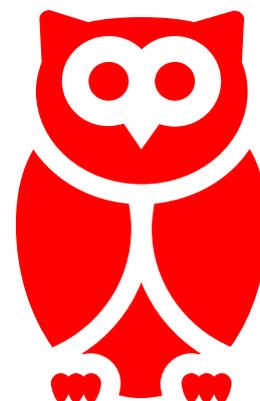
Le rôle de la communication dans le processus de coaching comprend à la fois des éléments verbaux et non verbaux. Elle est essentielle pour créer une atmosphère ouverte et confiante dans laquelle la personne coachée se sent en confiance pour exprimer ses pensées et ses sentiments. En posant des questions ciblées, en écoutant activement et en donnant un feedback empathique, les coachs peuvent favoriser la réflexion et l'apprentissage, surmonter les obstacles et ouvrir de nouvelles perspectives.

Le principe E.U.L.E. (Hiboux) comme orientation pour la conduite d'entretiens
by Formation des entraîneurs Suisse + HEFSM Haute école fédérale de sport de Macolin

- E (empathie)** : Compréhension des pensées et des sentiments de l'interlocuteur.
- U (de quoi s'agit-il ?)** : Clarification des objectifs, des faits et du déroulement de l'entretien.
- L (solutions)** : Recherche commune de solutions, de possibilités et de dénominateurs communs
- E (développement)** : Planification des prochaines étapes et définition des responsabilités.

Pour se préparer au premier entretien avec le coaché, il est judicieux de se poser les questions suivantes :

- | | |
|----------------------------|--|
| Empathie | Qu'est-ce qui pourrait préoccuper mon coach / formateur actuellement ?
De quoi pourrait-il avoir besoin ? Comment est notre relation ? De quoi avons-nous parlé ou convenu la dernière fois que nous nous sommes rencontrés ? |
| De quoi s'agit-il ? | Quel est l'objectif du coach / formateur ?
Quelles sont nos attentes mutuelles ?
Comment mener l'entretien ? |
| Solutions | Comment le coach / formateur atteint-il l'objectif ?
Comment travaillons-nous ensemble ? Qu'est-ce qui est important pour nous ?
Par où commençons-nous ? |
| Développement | Comment les choses évoluent-elles ? Qui fait quoi jusqu'à quand ? Qui prend contact avec qui et quand ?
Quoi d'autre ? |



**« Pour guider quelqu'un de manière ciblée,
il faut savoir ce qui motive cette personne. »**

Citation : Andreas Staeck

Recommandations pour la conduite de l'entretien

Question	Déclencheur
Est-ce que tu accordes toute ton attention à tes interlocuteurs ?	Pas de pensées vagabondes, pas de regard sur le téléphone portable, la montre, etc.
Est-ce que tu laisses à tes interlocuteurs la possibilité de parler ou est-ce que tu les interromps ?	Faire preuve de patience. Bien écouter, car sans écoute, pas de conversation.
Poses-tu des questions ouvertes ?	Les questions : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Pour quoi faire ? Qui demande, mène.
A quel point es-tu conscient de faire des pauses dans ton discours ?	Compte silencieusement de 1 à 10. Laisse ton interlocuteur réfléchir et fais des pauses pour parler.
Evalues-tu les déclarations ?	Essaie de t'en passer, cela apporte un soulagement. Comment ?
Comment t'assurer que ton interlocuteur t'a compris ou que tu as compris ton interlocuteur ?	La paraphrase (reformuler ce que l'on a entendu avec ses propres mots pour s'assurer que l'on a bien compris ce qui a été dit et éviter les malentendus) permet au locuteur de reconsidérer ce qu'il a dit et de réfléchir s'il l'a vraiment pensé.
Combien de fois tes déclarations comment-elles par "mais, en fait, en principe" ?	S'il vous plaît, évitez ! Car un "mais" annule toutes les déclarations précédentes. Tu es un super joueur, mais ta performance d'aujourd'hui n'est pas à la hauteur.
Est-ce que tu laisses ton interlocuteur finir ou est-ce que tu lui coupes la parole et termines les phrases ?	Attention, ne le fais pas trop souvent ! Retiens-toi et laisse à ton interlocuteur le temps de parler, même si tu es trop lent ou si tu as une réponse ou une solution prête. Ce qui compte à ce moment-là, ce n'est pas ce que tu penses ou veux.
Contribues-tu à un échange de conversation en posant des questions et en répondant à ton interlocuteur avec un intérêt sincère ?	Imagine que les deux parties n'écoutent pas ! Quasiment un double monologue 😊 Ton rôle de Coach the Coach est centré sur l'entraîneur. Mets l'accent sur lui et ses besoins, et reste en retrait, toi et tes besoins. N'apporte pas de solutions ou d'idées sans y être invité.

"Tant qu'on parle soi-même, on n'apprend rien".

Citation : Marie von Ebner-Eschenbach

Stratégies pour créer une atmosphère d'entretien ouverte / de confiance



Obtenir un feedback ouvert :

Encourage ton interlocuteur à donner un feedback afin de clarifier les malentendus et d'instaurer la confiance.



Montrer un intérêt sincère :

Montre par ton langage corporel et tes questions que tu t'intéresses vraiment aux pensées et aux sentiments de ton interlocuteur.



Utiliser la confirmation positive :

Renforce les comportements positifs et les déclarations utiles par un feedback positif et une confirmation.



La confiance par la transparence :

Sois transparent dans tes intentions et tes actions. Cela crée une base de confiance et renforce la collaboration.



Rester discret :

Assure-toi que tous les entretiens sont traités de manière confidentielle afin de conserver la confiance de ton interlocuteur.

Diriger en posant des questions

- comprendre, écouter, poser des questions

L'écoute active est un élément central de la conduite d'une conversation. Cela ne signifie pas seulement écouter les mots de ton interlocuteur, mais aussi observer son langage corporel et ses signaux inconscients. En hochant la tête en signe d'approbation ou en adoptant une posture miroir, tu montres que tu es attentif et que tu perçois les signes de ton interlocuteur.

En posant des questions judicieuses, nous pouvons orienter n'importe quelle conversation, car c'est en posant des questions que l'on mène la conversation. Les questions peuvent en outre être utilisées pour signaler un intérêt sur un point précis. Enfin, les questions remplissent bien sûr aussi leur objectif initial : elles favorisent l'échange d'informations et la compréhension mutuelle.

Utilisons donc des questions ciblées dans la conduite de l'entretien.



Source : <https://assets01.sdd1.ch/assets/lbwp-cdn/mobilesport/files/1632918373/image2.jpg>

"La clé d'une bonne communication est d'écouter avec les yeux et le cœur, pas seulement avec les oreilles".

Citation : Alfred Brendel

Types de questions

Questions ouvertes

Utilise des questions ouvertes pour demander à la personne interrogée de décrire librement et en détail sa réponse.

- Elles commencent par un mot interrogatif -> qui, quoi, comment, quel, ...
- Elles sont particulièrement utiles au début d'une conversation.
- On ne peut pas y répondre par oui ou par non.
- Elles fournissent beaucoup d'informations.
- Elles peuvent susciter la réflexion.

Exemples :

Quelles mesures ont été particulièrement efficaces pour toi ? Qu'en penses-tu ? Quelle est ton opinion à ce sujet ?

Questions fermées

Utilise des questions fermées pour obtenir une confirmation.

- Elles commencent par un verbe.
- On peut y répondre par oui ou par non.
- Elles sont perçues comme une forte direction et n'incitent pas à la discussion.
- Elles visent une réponse spécifique prédéfinie par la question.

Exemples :

Est-ce que tu t'es déjà penché sur la question ? Peux-tu le confirmer ? Es-tu d'accord avec cette solution ?

Questions de pilotage / questions de processus

Elles aident à concentrer la conversation sur l'essentiel.

Exemples :

Voulons-nous d'abord discuter de ton premier objectif ? Sur quels points sommes-nous d'accord ?

« Aucun problème ne peut être résolu si l'on ne remet pas en question s'il existe réellement. »

Citation : Mahfuz

Questions de mise à l'échelle

Les questions d'échelle peuvent être utilisées dans les entretiens individuels lorsqu'il s'agit non seulement de rendre les progrès visibles, mais aussi de les encourager. Les échelles sont particulièrement efficaces pour mettre en évidence avec précision ce que l'on appelle les "facteurs mous" et les développer de manière ciblée.

- vous aide à obtenir une évaluation claire
- met en évidence les différences

Exemples :

Quelle est l'importance, la gravité, sur une échelle de 1 à 10 ? Dans quel pourcentage des cas cela se produit-il ?

Questions alternatives

Elles servent à donner un choix à la personne interrogée et à lui permettre de prendre une décision au sein de ce choix.

Exemple :

Veux-tu que nous nous rencontrions à nouveau la semaine prochaine ou un échange téléphonique te suffit-il ? Me contactes-tu ou je t'appelle ?

Questions hypothétiques

Elles invitent l'autre personne à se projeter mentalement dans une autre situation qui n'a rien à voir avec la réalité actuelle. Cette technique de questionnement est utile dans les situations où quelqu'un est bloqué ou ne parvient pas à sortir de ses schémas de pensée habituels, afin d'adopter un nouveau point de vue et de penser à de nouvelles solutions.

Exemple :

Imagine que vous gagniez le prochain match parce que tu as marqué un but, comment te sentira-tu après le match ? Qu'est-ce que tu as fait de différent ?
À la fin de ta carrière, tu jettes un regard en arrière sur ton parcours. Que conseillerais-tu à ton plus jeune toi ? Que se passerait-il si... ?

"Il faut poser les questions auxquelles on ne peut pas encore répondre".

Citation : Johann Wolfgang von Goethe

Questions de préservation

Utilise le type de question pour faire réfléchir la personne interrogée.

Exemples :

Qu'est-ce qui est bon ? Qu'est-ce qui doit rester ainsi ? Quelles sont les ressources auxquelles tu peux avoir recours ?

Questions de contrôle / questions de réflexion

Les questions de contrôle permettent aux personnes qui ne répondent pas à l'enquête de manière sérieuse ou réfléchie de reconsidérer leur réponse.

Exemple :

Tu as dit que tu n'en avais rien à foutre que ton joueur soit sur le banc. Est-ce que tu maintiens cette opinion dans tous les cas ?

Mais les questions de contrôle peuvent aussi être utilisées pour interroger la situation réelle.

Exemple : La dernière fois, nous avons convenu que nous parlerions encore aujourd'hui du dernier match. Cela te préoccupe-t-il toujours ?

Attention aux -> questions de pourquoi

Réfléchis à ce que tu déclenches chez le coaché avec une "question pourquoi".

- sont souvent perçues comme une forme de reproche ou d'attaque
- conduisent à des justifications
- Demande plutôt -> Comment se fait-il que tu n'aies pas remarqué ?

Exemples :

Pourquoi n'as-tu pas remarqué cela à ce moment-là ? Pourquoi as-tu agi de la sorte ? Pourquoi n'as-tu pas respecté nos accords ? -> Que s'est-il passé pour que tu ne respectes pas nos accords ?

Questions multiples (également appelées questions doubles)

- plusieurs questions sont posées directement les unes après les autres
- l'autre personne est dépassée et ne peut pas répondre à toutes les questions
- il prend la question la moins stimulante

Exemples :

Qu'est-ce que tu crois que cela voulait dire, et comment l'as-tu ressenti, qu'en ont dit les autres participants ? Et comment as-tu réagi ?

Questions suggestives

Sont manipulatrices, car la manière de poser les questions invite l'interlocuteur (même inconsciemment) à donner la « bonne » réponse.

Exemple :

As-tu déjà envisagé d'utiliser une autre méthode d'entraînement ? Tu veux certainement que tes performances s'améliorent ? Et pourquoi pas deux entraînements par jour ?

Répertoire des sources :

www.mobilesport.ch - Article : Article de blog TBS, "Tu parles trop", Andreas Schwaller, 18 janvier 2023

www.mobilesport.ch - Article : Article de blog TBS, "Réussir ses entretiens", Philipp Schütz, 25 octobre 2021

Venus/Sichart/Preussig/Lange/De Angelis : La communication à l'ère agile. Fribourg 2019

Modèle de phases de coaching de Loebbert & Bruni, 2021