

# ECOLE DE COACH PROFESSIONNEL

La formation de coach professionnel avec la méthode de coaching Solution Focus est unique en Suisse romande.

L'école de coaching est accréditée par l'International Coaching Federation (ICF) et vous accompagne jusqu'à la certification.



# DEVENIR COACH PROFESSIONNEL

## L'école de coaching

### Mission



L'École de Coaching propose une formation professionnelle accréditée par l'ICF (International Coaching Federation), fondée sur une approche humaniste, valorisante et bienveillante.

Notre mission est de former des coachs professionnels compétents, alignés avec les standards éthiques et les compétences clés de ICF, capables d'exercer leur métier avec professionnalisme, humanité, intégrité et honnêteté. Nous visons à transmettre une posture de coach fondée sur l'écoute active, la présence, la responsabilisation et le respect inconditionnel de la personne coachée.

Notre programme de formation COACHING NPC permet aux participants de développer les compétences clés définies par l'ICF, tout en intégrant en profondeur le code de déontologie et les principes fondamentaux du métier de coach. À travers une pédagogie expérientielle, bienveillante et exigeante, nous accompagnons chaque apprenant dans son développement personnel et professionnel, afin qu'il puisse exercer le coaching avec équité.

Nous croyons que le coaching a un rôle essentiel à jouer dans les transitions individuelles, collectives et sociétales. Ainsi, notre engagement est de contribuer à l'émergence d'une communauté de coachs capables de générer des changements durables et positifs, dans une diversité de contextes et de cultures.

New perspectives coaching forme chaque année des responsables des ressources humaines, des directeurs d'entreprises, des conseillers en personnel, des psychologues ainsi que de futurs coachs à la méthode de coaching focalisée solutions.

Nos formations sont basées sur l'approche de coaching Solution Focus développée par Steve de Shazer, et ont été spécifiquement adapté aux réalités du management au quotidien.

## Ils nous ont fait confiance



**Carol Neuenschwander** • Abonné  
Métiers industriels et services

1 sem ...

Félicitations à vous ! 🌱

En voyant vos sourires et votre fierté, je ressens toute l'énergie de ce que représente cette certification. Cela me replonge dans une expérience profondément humaine, pleine de partages, de prises de conscience et de belles rencontres. Bravo pour ce beau chemin parcouru 🙌.

J'en profite pour remercier de tout cœur Hildegard et Stéphanie pour leur accompagnement bienveillant.



**Philippe Hirsiger** • Abonné  
Directeur - Fondation Beau-Séjour

6 j ...

J'ai beaucoup apprécié cette formation, qui s'est déroulée dans une ambiance à la fois bienveillante et dynamique. Le groupe était excellent, avec de très beaux échanges, et l'animation des formatrices était de grande qualité — à la fois claire, vivante et inspirante.

Je repars avec des outils concrets, de nouvelles perspectives et surtout l'envie de continuer à explorer cette approche centrée sur les solutions.

Un grand merci pour cette belle expérience !



**Nicolas JAQUEMET** · 2e

Enthusiastic Training Manager | Experienced Trainer & Coach | Retail Director | Customer Experience Manager | Former Swiss Sport Federation Executive | FR - EN - DE

Le 7 février 2016, Nicolas a été le/la client(e) de Hildegard

J'ai eu beaucoup de plaisir à réaliser ma formation de coach chez Hildegard.

En plus de parfaitement maîtriser son domaine, elle a su nous faire part d'une multitude d'expériences et d'anecdotes, donnant à sa formation tant de relief.

Hildegard, avec beaucoup de subtilité, de sensibilité et de bienveillance, a toujours su nous inspirer et nous guider sur le chemin de notre cursus. La qualité de ses interventions et la pertinence de ses retours ont toujours reçu un excellent accueil au sein de notre groupe.

Très orientée pratique, la formation dispensée par Hildegard saura rapidement vous révéler ou vous confirmer dans votre rôle de coach.

Un vrai régal ! MERCI !



**Carla Baptista** · 1er

Spécialiste en Finance et Comptabilité avec Brevet Coach de vie

Le 10 juin 2025, Carla a été le/la client(e) de Stéphanie

Je viens de terminer ma formation de coach certifiée ICF auprès de New Perspective Coaching. J'ai eu le plaisir de côtoyer Stéphanie en tant que formatrice. Elle nous a prodigué de précieux conseils et partagé de nombreux cas pratiques nous permettant de mieux comprendre la méthode "Solution Focus", toujours dans le respect de la confidentialité inhérente à son rôle de coach. J'ai particulièrement apprécié son enthousiasme, son amabilité, sa disponibilité, sa bienveillance et son professionnalisme. Elle a su créer une ambiance propice à l'apprentissage et nous mettre en confiance par rapport à nos capacités de coaches. Merci Stéphanie pour cette expérience de vie unique.

## Un courriel qu'un participant a envoyé à ses collègues de travail après 3 jours de formation

Hello Toutes et Tous,

Désireux de me développer dans le coaching, j'ai fait une recherche comparative lors du dernier salon RH à Genève et ai choisi la solution « solution focus coaching » qui m'a beaucoup intéressé grâce à son concept de base :

« La particularité et la force de ce modèle de coaching sont que son analyse se construit sur les ressources existantes et non pas sur les problèmes du passé. De ce fait, le temps de la consultation diminue et nous profitons ainsi d'un gain de temps considérable pour un développement efficace et durable. »

Cette méthode correspond à mes attentes :

- Vous cherchez une formation certifiée et reconnue par ICF
- Vous cherchez l'unique centre de formation en Suisse, enseignant la méthode de coaching brève, focalisée solutions
- Vous cherchez une formation pragmatique assurant un transfert immédiat

Je me suis inscrit à la session débutant en janvier dernier et ai dû me mettre presque à genoux pour obtenir une place tant le succès est grand. Nous sommes un groupe de 15 participant(e)s travaillant en alternance en plénum ou en sous-groupes de 3 pour mettre en pratique les solutions découvertes. La méthode est performante, l'animation professionnelle et percutante, le résultat est bluffant.

Après le premier module de 3 jours, je suis à même de faire évoluer positivement des collaboratrices/teurs de l'entreprise par un coaching qui dure moins d'une heure avec un résultat dépassant toutes les espérances. Cette méthode est impressionnante car, elle me permet de réaliser un coaching à la place de 4 ou 5 séances avec d'autres méthodes.

Cette expérience me plaît beaucoup et j'ai envie de la partager avec toi. Dans le cas où tu serais intéressé(e) par un développement dans cette direction, je te propose de m'appeler ou aller visiter le site : Il doit y avoir une formation débutant cette année et je ne suis pas certain qu'il reste beaucoup de places donc, si tu es intéressé(e) fais une demande en te référant à mon nom, ça te donnera une bonne porte d'entrée.

Avec mes cordiales salutations.

**Cédric Vuilleumier**, Responsable formation SR GENERALI

**Retrouvez d'autres témoignages sur notre site [ICI](#)**

## Approche de *Solution Focus* coaching

La méthode de coaching *Solution Focus* se concentre sur la stratégie des réussites du passé pour explorer des solutions pertinentes. Construire des solutions au lieu de régler les problèmes représente un changement de paradigme qui engendre un gain de temps considérable et assure un développement efficace et durable.

Ce sont Steve de Shazer et Insoo Kim Berg, inspirés par des travaux de Milton Erickson et de Gregory Bateson, qui ont développé l'approche *Solution Focus* dans les années 80. Lors de leurs recherches dans le cadre du Brief Family Therapy Centre (BFTC) à Milwaukee, ils ont compris qu'il n'est pas nécessaire de connaître la cause d'un dysfonctionnement pour le résoudre. La méthode de coaching *Solution Focus* est également appelée Approche centrée sur la solution (ACS).

Issu de recherches scientifiques dans un milieu thérapeutique avec des cas lourds, les fondateurs ont pu démontrer que **le nombre de consultations diminuaient de 50% avec un résultat égal voire meilleure que les approches classiques, qui cherchaient la cause du dysfonctionnement comme levier d'intervention.**

## Testez la méthode de coaching *Solution Focus*

Prenez 5 minutes et testez sans tarder une réflexion à l'aide de quelques questions en choisissant un thème qui vous préoccupe actuellement.

### Nouvelle vision

- Quel est le résultat minimum que vous attendez de ces 5 minutes de réflexion ?
- Admettons que vous ayez résolu votre préoccupation d'une manière optimale... qu'est-ce qui sera différent pour vous ?
- Comment votre entourage constatera votre changement ?

### Stratégie

- Évaluez votre situation sur une échelle de 1 à 10. La position 10 représente votre résultat souhaité et le chiffre 1 l'opposé.
- Quelle est la différence entre le chiffre 1 et votre position actuelle ? Qu'avez-vous déjà entrepris pour régler cette situation ?
- Comment avez-vous réussi à résoudre une situation similaire dans le passé ?

### Progression

- Par rapport à votre vision, comment votre entourage constatera que vous progressez d'un petit pas sur cette échelle ?
- Que ferez-vous différemment ?
- Quel sera votre premier indice, vous confirmant que vous avez progressé dans votre thème d'un petit pas ?



## Qui sommes-nous ?

New perspectives coaching sàrl a été créé en 2007 par Hildegard Abbet-Schaller en Valais avec une plateforme à Jongny.

Elle a créé des concepts pragmatiques pour développer la culture d'entreprise et pour générer des solutions concrètes auprès des équipes. De plus, la formule d'accompagnement pour le top management a été jugée propice en offrant des possibilités de sortir des sentiers battus, notamment en ce qui concerne les coachings en entreprise.

L'entreprise partage son activité entre une école de coaching et des accompagnements personnalisés en coaching en entreprise et en individuel.

Depuis le début de son activité, new perspectives coaching a toujours veillé à maintenir un lien avec le quotidien en entreprise pour enrichir les formations avec des exemples issus de la réalité du terrain.



**20 ans d'expériences**



**< 750 coachs formés**



**< 1500 managers**



**< 3500 h de coaching  
individuel et d'équipe**

Nous restons à votre disposition pour tous renseignements complémentaires.

## COACHING NPC

Vous souhaitez devenir coach professionnel, coach de vie ou manager-coach ?

Vous recherchez une école professionnelle afin d'obtenir une certification de coaching reconnue au niveau international (ICF, demande de certification en cours) ?

La formation professionnel COACHING NPC enseigne la méthode de coaching Solution Focus et fournit les outils nécessaires pour accompagner les personnes coachées dans la réalisation des objectifs d'une manière pragmatique et rapidement utilisable dans votre quotidien.



# PUBLIC CIBLÉ

Vous cherchez à:

- devenir coach de vie ou manager-coach professionnel
- valoriser de façon bienveillante vos interlocuteurs
- guider les entretiens vers la solution
- apprendre de nouveaux outils, aussi pour des entretiens difficiles
- valider vos compétences acquises par un certificat reconnu au niveau international

L'approche de coaching a fait ses preuves dans l'accompagnement individuel, le management et dans la conduite des entretiens professionnels notamment dans les domaines suivants :

- Ressources humaines
- Conseil en apprentissage
- Formation et enseignement
- Développement managérial
- Management et direction d'entreprise
- Orientation et réinsertion professionnelle
- Gestion d'équipe de projets
- Consulting et services d'entreprises

Elle s'est également avérée efficace dans le contexte:

- du développement personnel
- de l'éducation
- au sein des associations
- dans toutes autres relations sociales.

# OBJECTIFS

- S'imprégner de la méthode de coaching Solution Focus et pratiquer les outils puissants durant la formation.
- Développer son propre procédé et l'attitude personnelle pour des entretiens de coaching individuel ou le coaching des équipes.
- Être capable de soutenir les personnes coachées dans la recherche de solutions efficaces aussi bien dans des situations professionnelles que personnelles.



## CERTIFICATIONS

Notre école de coaching est actuellement en procédure d'accréditation Level 1 auprès de l'ICF; voir [CERTIFICATION ICF](#).

La formation COACHING NPC de 13 jours est la porte d'entrée pour devenir coach professionnel. Elle répond aux code de déontologie et les compétences clés de coaching de l'ICF.

COACHING NPC certifie 102 heures de formation accréditée ICF (Level 1) et 7 heures de mentor coaching en groupe. Ceci vous donne la légitimité de pratiquer en tant que coach.

Si vous souhaitez devenir un coach certifié ICF, vous avez la possibilité de continuer votre perfectionnement par la formation [PREP ACC](#) (ICF – Level 1) au sein de notre école.

Notre école de coaching propose aussi des [FORMATIONS CONTINUES](#).

## BÉNÉFICES

---

- Faire connaissance avec la méthode de coaching Solution Focus et appliquer les outils puissants durant la formation.
- Développer son propre procédé et l'attitude personnelle pour des entretiens de coaching individuel ou le coaching des équipes.
- Etre capable de soutenir les personnes coachées dans la recherche de solutions efficaces aussi bien dans des situations professionnelles que personnelles.

Nous sommes convaincus que l'apprentissage s'accélère lorsque les individus se sentent valorisés, soutenus et reconnus dans leur progression. Nous créons un environnement de formation sécuritaire, bienveillant et encourageant, qui permet à chacun de progresser à son rythme, tout en développant les compétences exigées par l'International Coaching Federation (ICF).

Le feedback valorisant sur les compétences et forces du coach, est au cœur de notre approche. S'il peut surprendre au départ, les participants constatent que c'est précisément ce levier qui leur permet de progresser aussi rapidement et avec autant de confiance.

Les points de progression observés sont généralisés en plénum pour que chaque participant les intègre dans son apprentissage.

Le coaching ne peut, selon nous, se réduire à des savoirs théoriques ou à une approche descendante. Chaque jour de formation devient ainsi un véritable laboratoire vivant, où chacun est invité à expérimenter les postures, les outils, les attitudes et les compétences fondamentales du coach.

L'expérience a démontré que la méthode la plus efficace pour apprendre le métier de coach se repose sur trois dimensions complémentaires, indispensables au développement des compétences d'un coach professionnel.

- Dimension du coach: accompagner d'autres personnes avec des outils de coaching et observer l'impact
- Dimension de la personne coachée: se faire coacher et découvrir l'efficacité du coaching sur des thèmes réels aux niveaux personnels et professionnels tout en faisant preuve de sa propre humilité
- Dimension de l'observation: observer les séances de coaching en adoptant un regard méta et en tirant des apprentissages riches.

Nous encourageons également un apprentissage réflexif, en proposant des espaces de prise de recul, de feedback constructif et de dialogue ouvert.

Apprenez en plus sur notre [pédagogie d'apprentissage ici](#).

COACHING NPC vous fournit les outils nécessaires pour accompagner des personnes individuelles et les équipes pour atteindre rapidement leurs objectifs.

L'enseignement est pragmatique et centré sur la pratique. La formation s'inscrit dans une démarche de développement personnel, allant bien au-delà d'une simple approche de coaching : c'est une véritable philosophie fondée sur la valorisation, la bienveillance et le partage.

Le transfert des connaissances se fait immédiatement durant chaque module et les intervalles permettent d'approfondir les acquis et de les mettre en pratique aussitôt.

Pour illustrer concrètement l'efficacité du coaching, les formatrices présentent des exemples concrets et des cas cliniques de leurs propres expériences tout au long des modules.

La formation est également une expérience de développement personnel, car vous vivrez l'efficacité des outils directement sur vous-même, en explorant des thématiques personnelles qui vous sont propres.

Durant la formation, vous bénéficiez des séances individuelles de coaching ainsi que 7h de mentor coaching en groupe.

### **Webinaire d'introduction**

Avant le démarrage, une rencontre virtuelle est organisée pour répondre à vos questions, favoriser les échanges avec les personnes inscrites et vous fournir les informations nécessaires pour une préparation optimale.

### **Module 1 : 3 jours**

Objectif : S'imprégner de la philosophie de l'approche de coaching Solution Focus.

- Créer un esprit d'équipe pour favoriser la collaboration
- Découvrir l'approche de coaching Solution Focus avec ses principes de bases
- Adopter l'attitude et la posture du coach tout en reconnaissant ses limites (selon le code de déontologie et le référentiel des compétences clés de coaching de l'ICF)
- Définir la convention de coaching et clarifier l'objectif de l'entretien
- Explorer les différentes phases de l'entretien de coaching NPC
- Compléter son style de management avec les outils de coaching NPC
- Développer des compétences pour libérer son potentiel
- Accompagner une personne au changement grâce à ces facteurs du succès
- Expérimentation et mise en pratique

### **Webinaire du suivi de l'entretien de coaching : ½ jour**

Objectif : Conscientiser l'importance de l'entretien de suivi

- Développer des compétences du coach pour assurer un suivi de l'entretien efficace, cohérent et valorisant
- Expérimenter par la mise en pratique

### **Module 2 : 2 jours**

Objectif : Approfondir les différentes phases de l'entretien de coaching

- Affiner la convention de coaching

- Développer son écoute active à l'aide de différents outils
- Guider la personne coachée à clarifier son futur souhaité
- Développer des compétences du coach pour assurer un suivi d'entretien efficace et cohérent
- Acquérir des techniques du coach pour aborder et résoudre des situations complexes
- Exploiter la puissance du silence dans le processus de coaching
- Découvrir les ancrages spatiaux et la force de la démarche associée/dissociée
- Expérimenter et mise en pratique

### **Module 3 : 2 jours**

Objectif : Explorer des stratégies pour mobiliser et exploiter au mieux les ressources de la personne coachée.

- Intégrer les compétences clés ICF
- Comprendre et appliquer les principes du coaching systémique (en famille, en équipe)
- Approfondir la puissance de l'ancrage spatial
- Accompagner avec créativité pour stimuler de nouvelles perspectives
- Expérimenter par la mise en pratique

### **Module 4 : 2 jours**

Objectif : Élargir les compétences du coach pour relever des situations complexes.

- Guider une personne dans sa résolution des conflits ou dans l'optimisation d'une relation
- Faciliter le processus de médiation
- Coacher avec l'usage des métaphores pour faciliter la compréhension et stimuler la réflexion
- Apprendre à utiliser le recadrage verbal pour transformer les perceptions limitantes
- Créer le rapport en utilisant les techniques de pacing & leading
- Adapter son questionnement en fonction du système de représentation VAKOG de la personne accompagnée
- Intégrer le concept de l'ancrage spatial, visuel et kinesthésique
- Expérimenter par la mise en pratique

### **Webinaire de préparation et intégration : ½ jour**

Objectif : Apprendre à savoir choisir l'outil de coaching adéquat en fonction de la thématique

- Apprendre à adapter son accompagnement au coaching en ligne
- Expérimenter par la mise en pratique

### **Module 5 : 3 jours**

Objectif : Expérimenter le coaching en conditions réelles avec de vrais clients

- Conduire un entretien de coaching avec une personne externe du cours
- Affiner son propre style de coaching
- Être renforcé par l'évaluation du groupe et de la formatrice
- Observer et apprendre des entretiens de coaching des collègues
- Réfléchir à sa propre séquence de coaching

**Le module 5** de la formation COACHING NPC n'est pas un examen. Il permet aux participants d'intégrer et de consolider les apprentissages acquis durant la formation.



CALENDRIER

---

NPC 2026.1

| Module 1*  | Module 2   | Module 3   | Module 4** | Module 5   |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 27.05.2026 |            |            |            | 25.11.2026 |
| 28.05.2026 | 27.08.2026 | 24.09.2026 | 29.10.2026 | 26.11.2026 |
| 29.05.2026 | 28.08.2026 | 25.09.2026 | 30.10.2026 | 27.11.2026 |

\*19.05.2026: webinaire d'introduction (1h) et 18.06.2026: (0.5j): webinaire du suivi

\*\* 05.11.2026: webinaire de préparation et intégration

NPC 2026.2

| Module 1*  | Module 2   | Module 3   | Module 4*  | Module 5   |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 11.11.2026 |            |            |            | 09.06.2027 |
| 12.11.2026 | 14.01.2027 | 25.02.2027 | 29.04.2027 | 10.06.2027 |
| 13.11.2026 | 15.01.2027 | 26.02.2027 | 30.04.2027 | 11.06.2027 |

\*03.11.2026 webinaire d'introduction (1h) et 10.12.2026 (0.5j): webinaire du suivi

\*\* 03.06.2027: webinaire de préparation et intégration

## LIEU

---

La formation a lieu à l'Hôtel Le Léman, à Jongny-sur-Vevey, dans un cadre privilégié mêlant nature, calme et une vue panoramique sur les Alpes et le lac Léman. Un environnement idéal pour prendre du recul, se ressourcer et apprendre dans les meilleures conditions.

Les atouts:

- Cadre professionnel
- Magnifique vue panoramique
- Possibilité de travailler à l'extérieur dans un oasis naturel
- Personnel accueillant et sympathique
- Repas : menu 3 plats de haute qualité
- Parking gratuit
- Possibilité de loger à l'hôtel

Accès en train jusqu'à Vevey et 10 minutes de bus pour arriver à Jongny.

### Hôtel du Léman – Centre de séminaires

Chemin de la Fontaine 2

Case postale 50

1805 Jongny

Tél. : +41 21 923 03 03

Pour les renseignements concernant la formation

Tél. : +41 27 203 55 05

Pour plus de renseignements concernant le centre de séminaires cliquez [ici](#)

## BUDGET

---

### **Formation:**

13 jours de formation, Fr. 7150.-

inclus dans le tarif:

- 12 sessions de formation en présentiel et 3 sessions en ligne
- deux coachings individuel avec une coach-formatrice
- accès aux contenus digitaux sur une plateforme commune
- le matériel de cours
- eaux minérales à volonté en salle

**Bonus :** deux séances de coaching individuel d'une valeur de Fr. 500.-

### **Participation aux frais de repas et pauses:**

Fr. 720.- (forfait de Fr. 60.-/jour)

inclus dans le tarif:

Accueil café

Pause matin et après-midi (viennoiserie, cakes, corbeille de fruits, jus divers, boissons chaudes)

Repas de midi (menu à choix 3 plats, eau minérale, café)

Eau minérale à volonté dans la salle de formation

Les repas et pauses sont pris en commun. C'est un élément important pour favoriser le processus d'apprentissage et la dynamique du groupe.

### **Inscription:**

La possibilité de payer par module existe: supplément de Fr. 30.- par module

Vous avez la possibilité de nous contacter ou vous inscrire directement.

### Hildegard Abbet-Schaller

- Partenaire et responsable francophone du groupe international de l'école de coaching Solutionsurfers®
- Coach certifiée PCC (Professional Certified Coach ICF)
- Praticienne en PNL (IANLP)
- Formatrice avec Brevet fédéral

### Stéphanie Abbet

- Coach certifiée ACC (Associate Certified Coach)
- Formatrice avec Brevet fédéral
- Formatrice/Conseillère certifiée Persolog
- Responsable des formations et de la communication

# Solutionfocus coaching, novateur et unique en Suisse romande

Une méthode qui génère rapidement des solutions, tout en libérant le potentiel de la personne coachée.

Aujourd'hui, dans le milieu des entreprises, la rapidité est primordiale, car la rentabilité et la productivité sont les préoccupations majeures des managers. L'approche Solutionfocus coaching offre des outils pragmatiques et efficaces pour développer le potentiel des collaborateurs. Les questions suivantes, orientées sur les déficits, nous sont pourtant encore familières : «Pourquoi cette péjoration?», «Qu'est-ce qui vous manque pour relever ce défi?».

Solutionfocus coaching bouleverse les usages communs, car au lieu d'analyser ce qui fait défaut, cette méthode se concentre sur ce qui fonctionne déjà. Ainsi la discussion se focalise sur la situation idéale et les réussites du passé. De nouvelles questions types émergent : «Supposons que vous avez atteint votre objectif, qu'est-ce qui serait différent?», ou encore «Comment avez-vous fait, dans une expérience antérieure, pour résoudre une situation similaire?».

Les études scientifiques au Brief Family Therapy Center à Milwaukee, menées dans les années 80 par Steve de Shazer, ont donné naissance à ce procédé, en prouvant qu'il n'est pas nécessaire de connaître la cause d'un dysfonctionnement pour le résoudre et que dans le cadre d'une thérapie le nombre de séances diminue de 50%. Solutionsurfers, institut de coaching international, a adapté Solutionfocus au milieu économique et certifie chaque année des coachs professionnels. Ce modèle est également utilisé par de nombreux managers pour améliorer les entretiens dans leur quotient. Ce changement de paradigme permet aux interlocuteurs de se concentrer sur ce qui fonctionne déjà, d'analyser les réussites du passé, ce qui influence la motivation et la confiance dans la réalisation d'un objectif et engendre un développement immédiat et durable du potentiel existant.

En Suisse romande, de nombreux responsables RH, dirigeants d'entreprises et conseillers professionnels se sont enrichis de ces précieux outils. Cette formation leur a notamment permis d'augmenter leur efficacité dans les entretiens de coaching ou dans le management lors d'entretiens individuels.



## L'auteur

**Hildegard Abbet**, Fondatrice new perspectives coaching, partenaire officielle Solutionsurfers sàrl, école de coaching international.  
Lien : [www.newperspectives.ch](http://www.newperspectives.ch)



15 participants ont été certifiés ACSTH fin août 2012

## Témoignages de participants formés depuis 2007

**Bruno, CEO Yutility AG, Bern** Solutionfocus permet de surmonter rapidement les obstacles. Cette formation m'est utile en tant que CEO, lors d'entretiens avec mes collaborateurs, membres du conseil d'administration et elle me permet d'augmenter la satisfaction de mes clients.

**Cédric, Resp. formation SR, GENERALI Assurances**, Solutionfocus permet de mettre rapidement en pratique des outils adaptés et percutants. Par exemple, lors d'entretiens avec les cadres de l'entreprise, ceux-ci trouvent fréquemment la solution adéquate, en des séances de 30 minutes !

**Paul, Directeur free win**, Grâce à cette méthode, je peux quitter le niveau des problèmes pour aborder celui des solutions. J'utilise Solutionfocus quotidiennement. Comme les questions ne sont pas ciblées sur les difficultés, mais sur les réussites passées, les personnes interrogées gagnent en confiance, ce qui est déterminant pour la réinsertion professionnelle.

**Nicolas, Head of HR, EIMEA** Les bénéfices de cette méthode sont à la fois simples et puissants. «Simple», car en quelques heures de formation, le déroulement séquentiel des questions est maîtrisé. «Puissant», car au-delà de la phase initiale, j'ai découvert la richesse

infinie de cette technique, en toutes circonstances.

**Christophe, Directeur HR, UBS Corporate Center** Solutionfocus m'a facilité le développement de plusieurs outils indispensables dans le monde professionnel, tels que le lâcher prise ou le fait de ne pas prendre position vis-à-vis de mon interlocuteur. Cette approche m'a également permis de poursuivre mon développement personnel.

**Séverine, Manager HR, EMEA** Cette formation est facilement transférable dans la pratique quotidienne, lors de coaching professionnels ou de discussions avec des tiers. Elle permet aux interlocuteurs de réfléchir en termes de solution et d'identifier des étapes réalistes vers la résolution de la problématique. De plus, l'interactivité de la formation offre la possibilité d'exercer ses compétences de coach, mais également de progresser dans son propre développement personnel.

## Utilité d'une telle formation

- Intégrer des outils de coaching dans le domaine professionnel et privé
- Accompagner des personnes dans la concrétisation de leurs objectifs
- Développer votre propre potentiel en travaillant sur vos défis personnels durant 12 jours
- La formation est accréditée par ICF

# Comment choisir une formation en coaching pour étoffer un manager

En Suisse alémanique, de plus en plus de managers consomment des formations en coaching pour faire face aux difficultés relationnelles de leur cahier des charges. Mais choisir une formation adaptée aux besoins de l'encadrement supérieur n'est pas une mince affaire. Quelques conseils pour s'en sortir.

Aujourd'hui, réussir une carrière de manager implique très souvent d'avoir de bonnes compétences relationnelles. Une grande partie du travail d'un manager consiste à encadrer et à impliquer ses équipes pour atteindre les objectifs. Il est à la fois chef, formateur et coach. Mais cette posture de coach manager n'est pas simple à tenir. D'où la variété de modèles qui existent sur le marché suisse romand. Les grandes organisations ont très souvent des bureaux de coaching en interne. D'autres font appel à des coaches externes. Mais ces services coûtent chers et sont donc souvent réservés aux hauts potentiels. C'est pourquoi la majorité des situations à coaching se retrouvent souvent dans le cahier des charges du manager, qui est finalement celui à qui on a confié la pénible tâche d'arranger les complications rencontrées en cours de route. En Suisse alémanique, acquérir des compétences de coaching est devenu assez courant auprès des managers. Ces formations permettent d'essayer un coaching sur soi-même tout en s'appropriant des outils pour mieux gérer les dysfonctionnements relationnels une fois de retour au bureau.

## Des conseils pour choisir une formation en coaching

Un élément clé dans le choix de la formation est l'importance donnée à la pratique. A l'instar du monde sportif, on ne peut pas apprendre le coaching devant une présentation PowerPoint dans une salle de théorie. Le coaching est une compétence comportementale qui demande de la pratique et de l'expérience. Avant de s'inscrire à une formation de coaching, les questions suivantes devraient être abordées:

- Quel est mon objectif d'une formation de coaching?



### L'auteure

**Hildegard Abbet-Schaller** est la créatrice de New perspectives coaching, une école de coaching Solutionsurfs Suisse Romande.  
[www.newperspectives.ch](http://www.newperspectives.ch)



- Quel résultat j'attends à la fin de la formation?
- Quel est mon style d'apprentissage préféré?
- Quelle est la méthode enseignée?
- Quelle est la reconnaissance de l'école (association faitières: ICF International Coach Federation), European Coaching Federation ou autre?
- Quelles sont les références de l'école?
- Qui sont les enseignants?
- Quels sont la durée d'investissement et les coûts?
- Quelles sont les possibilités d'approfondissement?

Le coaching efficace s'oriente vers l'objectif, utilise les ressources, focalise les solutions tout en restant pragmatique. La majorité des modèles de coaching travaillent en analysant la problématique comme point de départ. Cette méthode peut paraître paradoxale si on pense à la récente multiplication des approches thérapeutiques, qui tentent d'analyser le problème pour en comprendre les causes. Cela s'accompagne souvent d'un travail sur soi, quitte à remonter le fil de l'existence.

A l'inverse, un coaching axé sur les solu-

tions s'interdit de perdre trop de temps dans la compréhension des causes du dysfonctionnement. On sait depuis les travaux du psychothérapeute Steve de Shazer et de son équipe, qui ont étudié l'efficacité des programmes de coaching, que le résultat final est identique avec ou sans analyse du problème. Par contre, en éliminant l'analyse du problème, le nombre de séances diminue de 50%.

## Une multitude d'approches théoriques derrière la méthode

D'un point de vue théorique, on peut également justifier la méthode des «solutions» de plusieurs manières. La théorie du chaos enseigne par exemple que le coaché contient en lui-même des propres facteurs d'équilibre et d'ordre. La complexité du facteur influençable est si grande et reliée, que nos pensées sur la causalité et les conséquences du problème sont limitées. Pourquoi donc ne pas éliminer l'analyse du problème et la remplacer par la recherche des moments de réussite dans le passé pour finalement utiliser cette expérience pour la recherche des solutions futures.

La théorie du constructivisme préconise que la réalité objective n'existe pas et si nous construisons de toute façon notre réalité par notre perception subjective, pourquoi pas offrir au coaché la possibilité de créer sa propre réalité utile.

La théorie systémique nous apprend que chaque changement dans un système influence l'enjeu futur des membres du système. Dès que la personne coachée commence à décrire son objectif, ses solutions et les relations avec son entourage, elle se focalise sur les solutions dans son système et de ce fait ce dernier sera influencé positivement.

Enfin, la théorie de la communication présume que la compréhension complète et réelle n'existe pas. Donc si nous interprétons de toute façon d'une manière subjective, pourquoi pas partir de l'hypothèse, que ce que le coaché nous raconte a réellement un sens et une utilité pour la recherche des solutions et que le coach n'a pas besoin de comprendre le pourquoi et comment du problème pour accompagner la personne coachée sur le chemin de son objectif.

Hildegard Abbet-Schaller



# Coaching d'une équipe: comment repérer les bonnes solutions

Affronter nos faiblesses nous affaiblit, connaître nos forces nous fortifie. Un groupe n'est pas un problème à analyser, mais un potentiel qui veut être développé. Le plus important est de rester en discussion avec les personnes qui ont une autre opinion. Cette tolérance est le point de départ pour atteindre les objectifs.

**Vous détectez des conflits que vous voudriez résoudre?** Vous êtes chef de projet avec une pression de réussite? Vous dirigez un team et cherchez des possibilités efficaces pour atteindre vos objectifs? Autant de situations bien réelles du quotidien des entreprises. Mais comment exploiter au mieux les énergies et le temps disponible pour le développement de solutions? Quelques conseils pour atteindre une dynamique positive orientée vers l'avenir plutôt que de perdre de l'énergie à analyser les problèmes du passé.

**Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions.** Nous construisons les processus de changement sur les succès du team et non sur ses déficits. La méthode proposée ici est basée sur le modèle Solution Focus du formateur et consultant Steve de Shazer, qui disait «Parler de problèmes crée des problèmes, parler de solutions crée des solutions».

Une entreprise m'a demandé d'intervenir en tant que coach pour gérer un conflit important dans une équipe. Des problèmes de communication, le manque de respect envers les collègues faisait dégénérer de plus en plus l'ambiance et la performance du travail.

Deux demi-journées ont suffi pour instaurer le respect, la communication, l'acceptation de la différence de chacun.

Dans un premier temps, l'objectif consiste à analyser ce qui fonctionne déjà bien dans un groupe plutôt que de s'arrêter sur ce qui ne va pas. «Puisque personne n'a quitté l'entreprise, je présume que vous vivez certainement des moments agréables?»

Le monde naît dans la tête de chacun. Les différents avis dépendent de la perception de la réalité qui est de nature fortement subjective. Sur la base de nos opinions, nos expériences et convictions, nous créons nous-mêmes notre image du monde. Un problème pour une personne n'est pas forcément un problème pour l'autre. Sur cette base, l'évaluation du «juste et faux» est annulée. Durant cette phase, chaque membre du team est valorisé et respecté dans sa perception du problème. Le plus important est de rester en discussion avec les personnes qui ont une autre opinion. Il s'agit de conserver une portion de tolérance envers d'autres perceptions de la vérité. Cette tolérance est le point de départ pour atteindre les objectifs.



**«Les personnes impliquées sont expertes en ce qui concerne leurs problèmes et sont capables de trouver des solutions appropriées»**

Hildegard Abbet-Schaller

**Recherche de solutions.** Trouver des solutions et non résoudre des problèmes. La question «Pourquoi cela n'a pas fonctionné?» fait une analyse des problèmes. Par contre la question «Comment cela devrait-il être?» permet la construction du futur et donc des solutions.

Deuxième étape: l'équipe se projette dans l'avenir et imagine un futur parfait. Il est toujours fascinant de voir, dans le travail avec les teams, ce qui se passe lorsque les membres voient qu'il ne s'agit pas de parler de déficits, mais d'analyser ce qui avait fonctionné dans le passé et d'en tirer les conclusions. Affronter nos faiblesses nous affaiblit, connaître nos forces nous fortifie. Essayer de se représenter l'avenir doit être dominant et doit contenir tout ce que les membres du team apprécient dans la situation actuelle pour qu'un changement devienne possible.

J'ai donc proposé à l'équipe de s'imaginer en «superteam» du futur. Leurs réflexions ont abouti aux points suivants: communiquer calmement, être ouverts, se partager le travail et les idées, être solidaires et compréhensifs, s'accepter avec ses différences.

L'équipe a ensuite dû évaluer la situation de départ sur une échelle de 1 à 10. Il s'agissait de trouver ce qui a déjà bien fonctionné par le passé. A noter que la différence entre l'estimation de deux membres de l'équipe ne nous intéresse pas, par contre la raison pour laquelle l'estimation est

différente sert à exploiter les forces existantes, donc à renforcer la confiance de chacun.

J'ai proposé ensuite des mesures concrètes que le team pourra réaliser dans un proche avenir. Il s'agit de définir ce qui doit être fait pour progresser. Le team en question a décidé de communiquer calmement, de respecter la différence de chacun, de rester solidaires et ne pas juger les collègues, de tous tirer à la même corde.

Par une mission d'observation entre deux séminaires, l'équipe a maintenu le processus de changement en se focalisant sur ce qui fonctionne déjà bien. Cette manière accélère le processus de changement de façon constructive. Chacun s'investit exactement là où il le lui semble être judicieux.

**J'ai revu le team deux mois après** le 1er séminaire et les membres m'ont raconté l'observation positive qu'ils ont fait entre eux. Chacun a pu entendre de ses collègues les progrès constatés et observés. Sur l'échelle de progression, de 1 à 10, l'ensemble du team s'est positionné à 9.

Les personnes impliquées sont expertes en ce qui concerne leurs problèmes et sont capables de trouver des solutions appropriées. Le coach ou manager se met en retrait et ouvre au team la marge de manœuvre nécessaire pour développer leur dynamique du groupe.

La focalisation sur les compétences et succès de chacun stimule le plaisir au travail, la formation et la performance. Notre formation se passe sur le terrain au quotidien. Le client peut nous apprendre à vendre, le collaborateur nous apprend le management et mon collègue m'apprend la collaboration. Les expériences valorisantes sont analysées de manières positives et déterminantes pour de bons résultats. Ces nouvelles connaissances permettent à chacun de retrouver l'équilibre dans le triangle plaisir, performance et formation.

Hildegard Abbet-Schaller



## L'auteure

**Hildegard Abbet-Schaller** est titulaire d'un brevet Fédéral de formatrice et coach certifiée. Elle organise des cours sur la méthode, intervient dans des entreprises pour le développement des teams ou le coaching individuel. Elle a traduit et diffusé «Le coaching du team avec SolutionCircle».

Contact: [www.solutioncircle.com](http://www.solutioncircle.com)

## COACHING EN ENTREPRISE

## VERS DE NOUVELLES PERSPECTIVES



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl (Sion)

«J'ai un coach diététique, esthétique et sportif»...  
Le coach occupe une place de plus en plus prépondérante dans notre société et sa nature est souvent confuse. De quoi s'agit-il réellement?

En entreprise, il faut différencier le conseiller du coach. Le premier transmet son savoir par son expertise et les solutions suggérées émanent de sa propre analyse. Par opposition, le coach est convaincu que le client trouve lui-même les meilleures solutions, car c'est lui l'expert dans son domaine. Un questionnement spécifique lui permet de changer ses perspectives et d'identifier ses ressources voilées pour aboutir à des solutions concrètes.

### Valoriser les compétences

Il existe différentes méthodes, dont le coaching focalisé solutions qui se concentre sur le futur souhaité, au lieu de s'attarder sur la problématique; le gain de temps obtenu est très apprécié par les cadres. Le chemin vers cet idéal réside dans la conscientisation des stratégies à succès vécues et la valorisation des compétences, afin d'accroître la confiance vers la concrétisation des solutions.

Le coach professionnel accompagne le client avec des questions adaptées à sa propre réalité et selon un processus approuvé. Il doit être formé et certifié par une école de coaching répondant à des critères de qualité élevés et respecter la déontologie d'une organisation faîtière.



### Quand faire appel à un coach professionnel?

Les responsables des PME considèrent souvent le coaching comme un outil pour sortir d'une crise, mais ignorent les potentiels de développement des individus et des équipes. A titre d'exemple, les directeurs sont généralement seuls face à des décisions importantes, car pour des raisons de confidentialité, un partage en interne se révèle périlleux. Un dialogue structuré avec le coach permet d'analyser et de formuler la pensée avec le recul nécessaire, afin de faire les bons choix.

Ou encore, lorsqu'un excellent collaborateur est promu chef d'équipe, il doit trouver son style de management et gérer ses nouvelles priorités. Le coach lui permet alors d'appliquer ses connaissances déjà acquises et de développer rapidement ses compétences relationnelles, sa gestion du stress, ou ses émotions.

Comme un coach sportif avec des champions, le coach professionnel soutient les acteurs d'une entreprise vers la réussite. Les personnes coachées sont régulièrement étonnées qu'après une heure de séance seulement, des solutions pragmatiques émergent du fond d'elles-mêmes.

Informations complémentaires:  
[www.ecole-coaching.ch](http://www.ecole-coaching.ch)

# GESTION EFFICACE DU STRESS GRÂCE À SOLUTIONFOCUS



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl, Sion

La pression sur les entreprises est en constante augmentation. La crise économique oblige les dirigeants à trouver des réponses souples et rapides, à maintenir la motivation des collaborateurs, sans oublier l'innovation et l'organisation du quotidien.

## Parler de problèmes crée des problèmes, parler de solutions crée des solutions

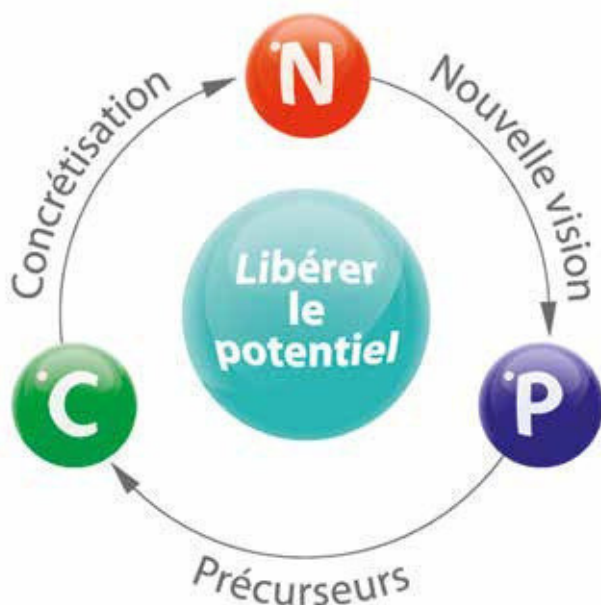
Cas d'école: un jeune directeur d'entreprise croulait sous les responsabilités, doutait de ses compétences et le stress le rendait insomniaque. Un sentiment de panique le submergeait et sa quête incessante de com-

prendre la cause du dysfonctionnement renforçait son impression d'avoir un réel problème. Une sensation d'échec total prédominait dans son esprit. Que faire? Il se trouve que l'approche de coaching Solutionfocus bouleverse les usages communs, car elle se concentre sur ce qui fonctionne déjà, plutôt que d'analyser ce qui fait défaut. Sa grande différence par rapport aux autres approches consiste à changer de paradigme, à savoir que la clé de la solution n'est pas une réponse au problème, mais réside dans le changement attendu. La discussion se focalise ainsi sur la situation idéale et les réussites du passé.

## Une séance de coaching suffit pour débloquer la situation

Une prise de recul et un questionnement spécifique ont donc permis au jeune directeur en question de changer sa perspective et de capitaliser sur les réussites du passé. Après une heure de séance, il a su mettre en évidence sa propre stratégie de changement et sa confiance dans la faisabilité était rétablie. Dès le lendemain, il a repris son poste en assumant complètement sa responsabilité, sans avoir de rechutes.

Solutionfocus préconise que toute personne est capable d'imaginer la situation souhaitée. Il n'est pas nécessaire de connaître la cause du problème pour le résoudre et celui-ci ne se manifeste jamais tout le temps. Il existe toujours des exceptions. Quant à la clé du succès, elle se trouve dans chaque victoire liée à sa propre expérience.



Imaginer la situation souhaitée.

Informations complémentaires: [www.ecole-coaching.ch](http://www.ecole-coaching.ch)

# GÉRER L'ÉMOTIONNEL POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl (Sion)

Toute transmission d'entreprise est nourrie d'émotions, qu'il s'agisse de passer la main à son fils, de confier la gestion à un nouveau directeur, ou de la mettre en vente. Dans tous les cas, le processus de lâcher prise est souvent difficile pour l'ancien propriétaire, auquel s'ajoutent les soucis liés à la pérennité de son entreprise, les incertitudes relatives à la gestion de son temps libre et son isolement après avoir quitté son environnement social. Quant au repreneur, il s'interroge sur la faisabilité de son projet, en se demandant s'il sera à la hauteur, comment il assumera ses nouvelles responsabilités, ou encore quelles seront ses relations avec l'ancien propriétaire. Généralement, la résistance au changement est souvent attribuée à un manque de volonté ; soit celle de lâcher pour le vendeur, soit celle de s'investir pleinement pour le repreneur. L'expérience démontre aussi que la faille se trouve très souvent dans un manque d'attractivité de l'objectif, ou dans un déficit de confiance dans la faisabilité du projet. L'approche de coaching Solution focus utilise donc un questionnement spécifique, afin de clarifier la finalité souhaitée et de renforcer l'attractivité de l'objectif. Une ana-

lyse spécifique des réussites du passé contribue directement à la confiance dans la faisabilité. Puis la volonté nécessaire au changement suit de manière naturelle.

## Renforcer sa confiance

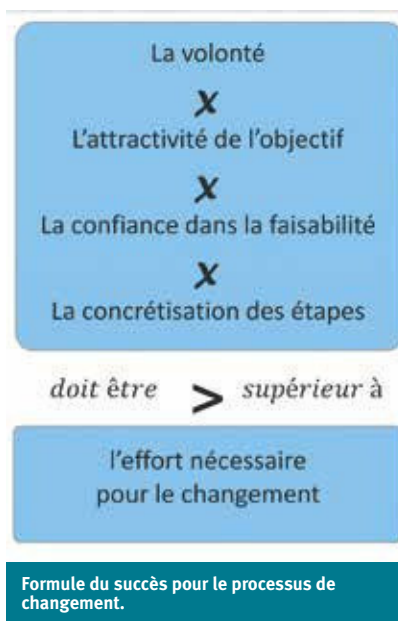
Prenons l'exemple d'un propriétaire partant à la retraite. La réflexion lui permettra de clarifier son engagement futur dans l'entreprise et de concrétiser des activités pour sa retraite. Une recherche d'indices observables renforcera alors la confiance dans la faisabilité. Le successeur, lui, doit pouvoir intégrer l'en-

treprise avec une préparation minutieuse. Un questionnement spécifique sur son plan d'introduction et le soutien de son prédécesseur aideront à renforcer sa confiance dans la faisabilité, en comparant des défis réussis dans sa vie, et à planifier la succession par étapes.

Le succès d'un processus de changement est une multiplication par la volonté, l'attractivité de l'objectif, la confiance dans la faisabilité et la concrétisation des étapes suivantes. Pour réussir le changement, l'ensemble de ces facteurs doit être supérieur à l'effort consenti (voir graphique). Aussi, il est utile de chercher le soutien d'un coach pro-

fessionnel, car la réussite d'une succession est étroitement liée à une communication constructive impliquant les acteurs concernés, tout en construisant ensemble la finalité souhaitée.

Informations complémentaires : [www.ecole-coaching.ch](http://www.ecole-coaching.ch) + Séminaire professionnel sur la transmission et la reprise d'entreprise à caractère familial et à des tiers. 12 novembre 2015 au CVPC ([mail@cvpc.ch](mailto:mail@cvpc.ch))





# POURQUOI CHOISIR UNE FORMATION DE COACHING POUR UN MANAGER?



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl (Sion)

Avoir la responsabilité de la conduite d'une équipe n'est pas une tâche aisée. Le manager doit avoir un bon leadership, être capable de diriger, fixer des objectifs, gérer le budget et prendre des décisions. Une grande partie de son quotidien consiste également à encadrer et à impliquer ses équipes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

En Suisse romande, de nombreux responsables des départements des ressources humaines, ainsi que des dirigeants d'entreprise, ont décidé de suivre une formation de coach, afin d'élargir leur boîte à outils. Car le coaching reste une compétence comportementale exigeant de la pratique et de l'expérience. La formation doit donc offrir une plate-forme pour apprendre et tester les outils sur soi-même et les autres.

## L'outil principal de coaching: un questionnaire spécifique

La majorité des modèles de coaching cherche à identifier la problématique et le défi comme points de départ de la démarche. Bien que ces méthodes appliquent un processus spécifique pour amener la personne coachée vers son objectif, elles sont plus difficilement applicables dans une relation dirigeant-collaborateur.

Questions pour chercher la cause du problème: pourquoi n'avez-vous pas atteint le résultat souhaité? Qu'est-ce qui vous manque pour relever ce défi? Ce questionnaire, qui amène la réflexion sur le niveau du problème, engendre des réponses de justification, des excuses et des sentiments de culpabilité, voire d'agression. L'approche de coaching Solution Focus



**Valoriser les membres d'une équipe, en tant que personnes, influence directement la motivation et le résultat final.** – © Valais/Wallis Promotion

bouleverse donc les usages communs. En effet, le questionnement se concentre sur ce qui fonctionne déjà bien, au lieu d'analyser ce qui fait défaut. La discussion se focalise ainsi sur la situation souhaitée et les réussites du passé. «Parler de problèmes crée des problèmes et parler de solutions crée des solutions», disait son fondateur Steve de Shazer. Ce changement de paradigme facilite la tâche du manager dans l'accompagnement de ses collaborateurs et de son équipe, afin de générer et de mettre en œuvre rapidement des solutions.

De nouvelles questions types émergent (si vous avez fait une erreur): comment allez-vous la constater la prochaine fois que vous aurez atteint l'objectif? Comment avez-vous fait, dans une expérience antérieure, pour résoudre une situation similaire? Comment les clients vont-ils remarquer votre performance? L'entretien prend dès lors une direction orientée solutions; celles-ci émergent rapidement et l'entretien devient plus motivant pour le collaborateur. D'une part, le manager doit avoir une approche pragmatique et efficace permettant de développer les compétences des collaborateurs, d'augmenter leur autonomie et de gérer les situations conflictuelles. D'autre part, un bon manager est capable de libérer le potentiel de son équipe; valoriser ses membres, en tant qu'humains, influence directement la motivation et le résultat final.

Informations complémentaires: [www.ecole-coaching.ch](http://www.ecole-coaching.ch)

# ÊTRE LE CHEF «IDÉAL», EST-CE POSSIBLE?



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl (Sion)

Tout manager souhaite être un chef exemplaire, «idéal». Pourtant, même avec la meilleure des volontés, l'affaire n'est pas gagnée d'avance, car il se trouve pris entre la pression hiérarchique, les objectifs et une équipe qui demande à être dirigée. Mais finalement, qu'est-ce qu'on attend d'un «bon» chef?

Suite à la baisse des indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'une entreprise renommée dans le domaine de la production, new perspectives coaching a réalisé une enquête auprès de 100 collaborateurs. Dans une ambiance tendue et avec un fort taux d'absentéisme, nous leur avons demandé de décrire le chef «idéal» et le climat de travail souhaité. Les résultats, unanimes, ont dégagé le profil suivant: disponible, à l'écoute et respectueux en valorisant le travail effectué, tout en permettant à chacun de progresser dans son domaine de compétences.

## Les réponses du manager à ces attentes

La présence et la disponibilité se font ressentir par une écoute attentive, elle-même déterminée par un questionnaire spécifique. En s'intéressant au «comment», le collaborateur aura de grandes chances de résoudre lui-même la difficulté rencontrée; il se sentira ainsi valorisé et, la fois suivante, il cherchera d'abord des réponses. Lorsque le collaborateur expose une problématique, grande est la tentation de donner des réponses, en espérant gagner du temps. Or, si le chef donne son avis d'expert, il renforce chez le collaborateur un sentiment d'incapacité à réfléchir par lui-même, impliquant une certaine dépendance. Dans une approche de développement du potentiel, sa compétence et son autonomie sont valorisées grâce à des questions issues du coaching. Dans ce cas d'étude, une nouvelle enquête réalisée

trois mois plus tard a démontré que les collaborateurs ont eu la perception d'avoir enfin leur chef «idéal». Quant aux managers, ils ont affirmé avoir gagné du temps grâce à ce questionnaire spécifique. Dans les faits, il s'est avéré être un outil adaptable à chaque situation, sans devoir investir des heures d'entretien. Un climat de confiance réciproque s'est ensuite installé et les chefs ont enregistré un retour d'informations plus détaillé qu'auparavant.

Avec peu de temps investi et la technique du bon questionnaire, chaque manager peut rapidement répondre au profil du chef «idéal». En se focalisant essentiellement sur les réussites accomplies, il contribue activement à développer le potentiel de son équipe. Les collaborateurs sont écoutés et encouragés à proposer des solutions, accentuant leur motivation et leur engagement. Le manager influence ainsi directement le bien-être au travail.

## LE CHEF «IDÉAL» POSE DES QUESTIONS SPÉCIFIQUES

### Valoriser les réussites:

Ce n'était pas facile, comment avez-vous réussi à résoudre ce défi?

### Avancer dans un projet:

Qu'avez-vous déjà réalisé?

Quelle est votre analyse dans cette situation?

Quel indice vous montrera que vous avez avancé?

### Redéfinir la cible:

Quelle est la situation souhaitée?

Comment nos clients constateront que vous avez la meilleure solution?

### Trouver des solutions:

Comment avez-vous résolu cette problématique la dernière fois?

Quelle est votre proposition?

Questions issues de l'approche de coaching Solution Focus



# L'ÉQUIPE DYSFUNCTIONNE! AUDIT, OU COACHING D'ÉQUIPE?



**Hildegard Abbet** – [coaching@newperspectives.ch](mailto:coaching@newperspectives.ch)  
Coach professionnel certifié, new perspectives coaching sàrl (Sion)

Des tensions dans une équipe, une mauvaise ambiance et la performance... s'inscrit en baisse! Comment gérer cette situation? Qui est responsable? Faut-il remettre en question la compétence du chef, ou la source du conflit se trouve-t-elle dans l'équipe?

## L'audit focalise la problématique...

Souvent, le premier réflexe consiste à recourir à un audit, soit une analyse avec des entretiens individuels. Chaque collaborateur est écouté, dans l'optique de mieux comprendre l'origine de la problématique. L'audit est un outil permettant de faire le point sur l'existant pour en dégager les points faibles, mais il aboutit à un jugement. Ouvrir la porte à tous les acteurs risque de renforcer la perception de la problématique, en se focalisant sur les points faibles.

## Alors que le coaching focalise la solution

Le coaching d'équipe, avec une approche systémique, rassemble tous les acteurs autour de la table, dans le but de trouver des solutions à l'unisson et de clarifier le futur souhaité. L'objectif de cette analyse diffère d'un audit, puisqu'au lieu de rechercher la causalité de la problématique, l'énergie et le temps sont consacrés à construire ensemble les éléments d'une collaboration fructueuse. Une grande différence se dégage entre les deux questions « Pourquoi y a-t-il un conflit? » par rapport à « Comment allez-vous mettre en place une bonne collaboration dans le futur? ». Pour chaque collaborateur, il est important de clarifier les indices, afin d'avancer d'un pas commun vers le même but.



L'attitude du coach est déterminante, car il doit rester en discussion avec les collaborateurs ayant une opinion divergente.

L'attitude du coach est déterminante, car il doit rester en discussion avec les collaborateurs ayant une opinion divergente. Cette tolérance est le point de départ pour regagner un équilibre, car la problématique n'est pas forcément présente 24 heures sur 24. Le coach aide le groupe à trouver ses exceptions, afin de connaître le comportement à adopter. Il utilise son savoir-faire pour amener les collaborateurs à réfléchir aux précurseurs, par rapport à l'idéal. Les réussites du passé donnent des indices sur les améliorations souhaitées et la collaboration future.

Un groupe se compose de personnalités avec différents avis et perceptions de nature subjective. Une problématique pour un collaborateur ne l'est pas forcément pour un autre. Sur cette base, l'évaluation du juste et du faux est mise de côté. Plus l'énergie est focalisée sur la problématique, plus grande devient sa perception. Alors qu'au contraire, elle doit se concentrer sur le potentiel, qui demande à être développé. Ce changement de perspective et de paradigme est valorisant pour le groupe et autorise un développement positif, de manière efficace et rapide.