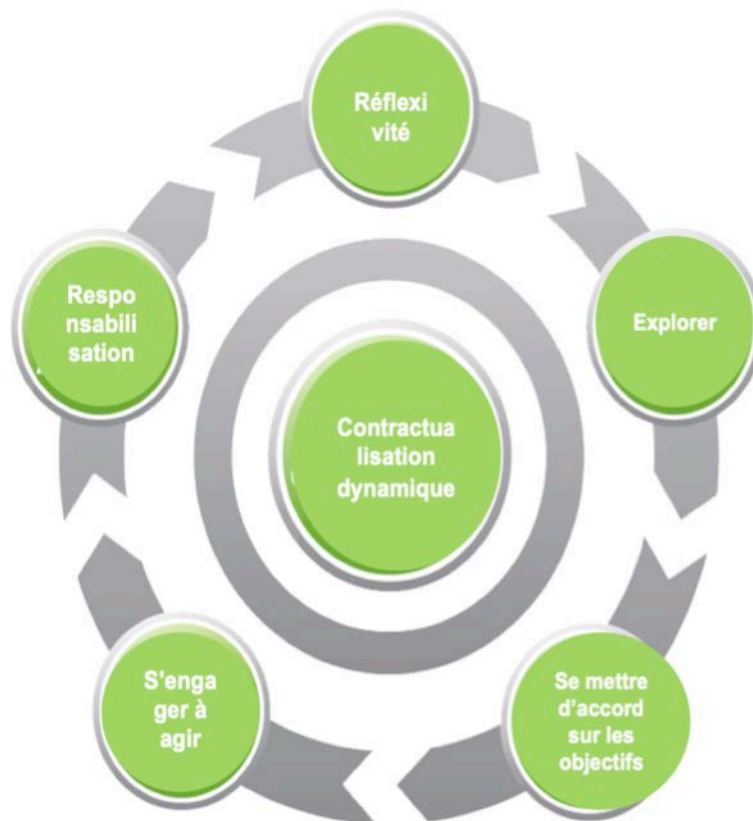


# REFOCUS: Conversations de Coaching pour le Rétablissement 2<sup>ème</sup> édition

Coaching Conversations for Recovery

## Manuel du formateur



**Mars 2023**

Barbara Grey, Noushig Nahabedian, Mary Leamy, Mike Slade  
Traduction Française: Julien Dubreucq, Yasser Khazaal, Marine Dubreucq

## Contenu

Contextualisation.....	3
Lignes directrices pour l'utilisation de ce manuel du formateur.....	6
Contexte de REACH©.....	8
Le cadre de coaching REACH .....	9
Présentations et contractualisation .....	10
Session 1 : Auto-évaluation et autogestion .....	11
Session 2 : Introduction aux principes de développement d'un style de coaching ...	12
Troisième session : La contractualisation dynamique .....	13
Quatrième session : L'écoute attentive .....	14
Cinquième session : Des questions profondes / percutantes.....	16
Sixième session : Fixer et atteindre des objectifs.....	18
Septième Session: Challenger et aller plus loin .....	20
Huitième session: Interruption et demande d'autorisation.....	22
Neuvième session : Donner et recevoir un feedback .....	23
Dixième session : Rassembler le tout .....	25
Le cadre de coaching REACH .....	26
Annexe 1: Auto-évaluation .....	28
Annexe 2 : Coaching avec l'intelligence émotionnelle.....	32
Annexe 3 : Exemples de différents styles de conversation .....	33
Annexe 4 : Checklist de l'observateur .....	35
Annexe 5 : Motivation intrinsèque et extrinsèque.....	36
Annexe 6 : Préparation aux conversations franches ou difficiles .....	37
Annexe 8 : Liste d'exemples de questions profondes .....	39
Annexe 9 : Groupes de questions profondes .....	40
Proposition de déroulement pour une formation en un jour.....	41
Horaire suggéré pour la formation en 2 jours .....	42
Références.....	44
Ressources et lectures complémentaires.....	44
Utilisation et référencement de cette ressource .....	45

## Contextualisation

La première édition du manuel REFOCUS Coaching Conversations for Recovery a été publiée en 2014. Elle a été développée dans le cadre du programme REFOCUS. Le programme s'est inscrit dans une recherche portant sur l'intervention REFOCUS visant à améliorer le soutien au rétablissement proposé par les professionnels de santé de 1<sup>ère</sup> ligne aux personnes utilisant les services de santé mentale. La formation des professionnels au coaching est un élément central de l'intervention REFOCUS. La première édition du manuel a été utilisée pour fournir la formation au coaching dispensée dans l'essai clinique REFOCUS (ISRCTN02507940). Cette formation avait pour objectif d'aider les professionnels à développer un style de coaching dans leur pratique quotidienne, c'est-à-dire à utiliser des compétences et des techniques spécifiques pour aider les usagers à développer leurs ressources internes et à fixer et atteindre les objectifs qui leurs sont propres et leurs sont riches de sens.

L'intervention REFOCUS, y compris sa composante sur le coaching, est devenue une approche largement utilisée par les professionnels de santé mentale pour soutenir le rétablissement. Cette deuxième édition du manuel REFOCUS Conversations de Coaching pour le Rétablissement a été publiée en 2023 et intègre les enseignements tirés de l'utilisation de REFOCUS dans de nombreux pays et dans divers contextes cliniques.

### REFOCUS et coaching

Le coaching est utilisé dans l'intervention REFOCUS pour deux raisons. Premièrement, les trois valeurs qui la sous-tendent sont proches et s'inscrivent dans une approche de coaching :

**Valeur 1 :** L'objectif principal des services de santé mentale est de soutenir le rétablissement personnel.

Soutenir le rétablissement personnel est l'objectif premier et principal des services de santé mentale. Proposer des soins peut être une contribution importante vers ce but, mais il s'agit d'un moyen, pas d'une finalité. De la même manière, intervenir en cas de crise ou prendre en compte les risques potentiels peut parfois devenir prioritaire, mais devrait être orienté vers l'objectif premier de soutenir le rétablissement.

**Valeur 2 :** Les actions des professionnels de santé mentale se dirigent principalement vers l'identification, l'élaboration, et le travail de soutien aux objectifs de la personne.

Pour que les personnes soient actrices de leur propre vie, les soutenir dans ce processus veut dire éviter d'imposer des significations cliniques et de faire des suppositions sur ce qui est important, et au contraire de proposer un soutien en phase avec les valeurs de la personne lorsque celle-ci travaille à ses objectifs de vie.

**Valeur 3 :** Les services de santé mentale travaillent comme si les personnes sont, ou (en cas de crise) seront, actrices de leur propre vie.

Ce n'est pas le travail des professionnels de santé mentale de réparer les personnes, ou de les mener au rétablissement. Leur rôle premier est de soutenir les

personnes pour qu'elles développent et utilisent des compétences d'autogestion de leur propre vie.

Deuxièmement, l'intervention REFOCUS utilise trois pratiques de travail (c'est-à-dire des comportements souhaités de la part des professionnels) :

1. Comprendre les valeurs et les préférences de traitement
2. Évaluer et amplifier les forces
3. Soutenir la poursuite d'objectifs

Chacune de ces pratiques de travail est soutenue par le coaching. Les professionnels sont formés à utiliser une approche de type coaching pour soutenir l'utilisation des forces, de l'ingéniosité, des valeurs personnelles et des préférences de traitement d'une personne dans la planification des soins, afin d'encourager la personne utilisant les services de santé mentale elle-même à poursuivre de façon auto-dirigée ses objectifs.

L'intervention REFOCUS a été évaluée dans le cadre d'essais randomisés contrôlés en Angleterre et en Australie :

Slade M, Bird V, Clarke E, Le Boutillier C, McCrone P, Macpherson R, Pesola F, Wallace G, Williams J, Leamy M (2015) *Supporting recovery in patients with psychosis using adult mental health teams (REFOCUS) : a multi-site cluster randomised controlled trial*, *Lancet Psychiatry*, **2**, 503-514.

Meadows G, Brophy L, Shawyer F, Enticott J, Fossey E, Thornton C, Weller P, Wilson-Evered E, Edan V, Slade M (2019) *REFOCUS-PULSAR recovery-oriented practice training in specialist mental health care : a stepped-wedge cluster randomised controlled trial*, *Lancet Psychiatry*, **6**, 103-114.

### **Pourquoi les conversations de coaching sont-elles utiles ?**

Les conversations de coaching peuvent aider à clarifier ce que veulent les personnes utilisant les services et encourager la responsabilité et le fait de rendre des comptes de l'atteinte de propres objectifs. L'utilisation des compétences et des techniques de coaching peut également aider les professionnels du soin et de l'accompagnement à se reconnecter à leurs compétences cliniques fondamentales et à réaliser qu'il n'ont pas besoin d'être automatiquement celui qui résout les problèmes des personnes utilisant leurs services ou de leurs collègues moins expérimentés. Les professionnels du soin et de l'accompagnement deviennent plus conscients du mode dans lequel il travaille, par exemple en utilisant une approche de coaching ou une approche directive, ce qui l'aide à considérer les personnes utilisant les services comme plus ingénieux.

L'acquisition des compétences nécessaires à une conversation de type coaching présente d'autres avantages, car elle aide les professionnels à travailler « à l'envers ». Dans des contextes de travail très chargés, il est facile d'oublier de vérifier les hypothèses, d'écouter les différents points de vue, de donner un rythme aux conversations, de poser des questions ouvertes, d'être conscient et d'identifier

les différentes valeurs et croyances et de développer une relation de "pouvoir avec" et non de "pouvoir sur". Une conversation de coaching encourage les professionnels à suspendre leur jugement, à prendre en compte les valeurs et les croyances des patients en matière de traitement et à avoir des conversations plus élégantes et riches en ressources.

Ces compétences peuvent également être utilisées par les professionnels occupant des postes d'encadrement / de responsabilité et peuvent contribuer à créer une culture de travail dans laquelle les personnes peuvent participer et sont tenues pour responsables des décisions et pratiques de travail. Un système de management solide, apprécié par les professionnels, peut les aider à développer leur pratique des conversations de coaching dans le cadre de leur répertoire global de compétences.

### **Utilisation de ce manuel**

Vous aurez besoin de trois manuels.

Ce document est le manuel du formateur en coaching. La référence est la suivante:  
Grey B, Nahabedian N, Leamy M, Slade M (2023) *REFOCUS Coaching Conversations for Recovery. Manuel du formateur, 2e édition*, Londres : Slam Partners.

Il est utilisé avec le manuel de formation pour le personnel de santé mentale :  
Grey B, Nahabedian N, Leamy M, Slade M (2023) *REFOCUS Coaching Conversations for Recovery. Manuel du participant, 2e édition*, Londres : Slam Partners.

et le manuel d'intervention REFOCUS :  
Bird V, Leamy M, Le Boutillier C, Williams J, Slade M (2011) *REFOCUS (2e édition) : Promoting recovery in mental health services*, Londres : Rethink.

Les trois manuels peuvent être téléchargés à l'adresse suivante : [www.researchintorecovery.com/refocus](http://www.researchintorecovery.com/refocus).

Les références à des pages spécifiques du manuel REFOCUS sont indiquées par le symbole suivant et la référence de la page, par exemple - p X.

Veillez noter que, bien que ce manuel de formation puisse être téléchargé, vous ne pourrez pas l'utiliser pour vous former vous-même, car il vient compléter l'apprentissage dynamique et interactif proposé dans le programme de formation REFOCUS (Conversations de coaching pour le rétablissement).

## Lignes directrices pour l'utilisation de ce manuel du formateur

### Lignes directrices pour les équipes participantes :

Cette formation comprend une formation en équipe par l'expérience sur les compétences de coaching pour le rétablissement en utilisant le modèle REACH© et cela :

1. S'adresse aux organisations souhaitant développer et ancrer une culture axée sur le rétablissement.
2. Il s'agit d'une intervention en équipe pour les professionnels du soin et de l'accompagnement souhaitant utiliser un style de coaching dans leur pratique.
3. Prend en compte que les équipes ne sont pas toutes de la même taille. Ce kit de formation a été développé pour des équipes de 12 à 18 personnes. S'il s'agit d'équipes de taille plus importante, les formateurs devront se mettre d'accord avec l'équipe sur la façon dont la formation est organisée.
4. Suppose que les équipes bénéficient du soutien des responsables d'équipe et de service et de l'encadrement pour transférer et maintenir ce qu'ils ont appris sur leur lieu d'exercice.
5. Suppose que les professionnels du soin et de l'accompagnement bénéficient d'une supervision appropriée et d'espaces adéquats de réflexion sur les pratiques pour leur permettre d'intégrer ce qu'ils ont appris dans leurs pratiques.

**Gérer un risque clinique :** Il peut y avoir des moments où avoir une conversation de coaching n'est pas la bonne approche. Référez-vous le cas échéant à la politique locale en matière de gestion des risques.

### Lignes directrices pour les formateurs :

Ce manuel du formateur part du principe que

1. Les formateurs sont des coachs compétents.
2. Les formateurs sont en capacité d'animer des discussions en groupe, de modifier les horaires de la journée selon les besoins, d'encourager un engagement actif des participants et de leur redonner du pouvoir d'agir afin de prendre des décisions réalistes sur l'intégration de ce qu'ils ont appris dans la pratique.
3. Un formateur dispensera le programme pour chaque groupe de 12 à 18 participants.
4. Deux formateurs seront nécessaires pour des groupes plus importants, jusqu'à un maximum de 24 personnes. Lorsque deux formateurs travaillent ensemble, seul l'un d'entre eux doit être un coach expérimenté. Le second formateur peut être un clinicien ou un usager ayant suivi un programme de coaching et disposant des compétences nécessaires pour jouer le rôle de formateur.

### Résultats de l'apprentissage :

A la fin du programme, les participants seront capables de :

1. Démontrer comment une approche de coaching soutient la mise en œuvre d'une pratique axée sur le rétablissement, c'est-à-dire la compréhension des valeurs et des préférences de traitement, l'évaluation des forces et le soutien à la poursuite d'objectifs.
2. Démontrer en équipe comment ils vont travailler différemment et identifier le soutien institutionnel requis pour un maintenir un changement durable dans les pratiques.
3. Démontrer les compétences clés nécessaires pour travailler efficacement avec un style de coaching.
4. Identifier quand il est approprié ou non de travailler avec une approche de coaching en pratique clinique.
5. Utiliser le modèle de coaching REACH© pour avoir des conversations efficaces de type coaching, suivre l'évolution des objectifs et atteindre de façon créative les résultats attendus.

### **Nombre de participants :**

Le programme est conçu pour 12 à 18 participants avec un formateur. Pour les équipes de taille plus importante, jusqu'à un maximum de 24 personnes, il est recommandé de faire appel à deux formateurs. L'avantage d'avoir deux formateurs est qu'ils seront plus à même d'accorder de l'attention et de faire un feedback aux participants lors des exercices pratiques.

### **Locaux et équipements nécessaires :**

- Une salle principale avec un équipement audiovisuel, un paperboard et des stylos, pouvant accueillir les formateurs et un groupe de 12 à 18 participants.
- Une salle de réunion pour un groupe de 6 à 8 participants et un formateur pour le travail en petits groupes.

### **Ressources :**

Vous trouverez beaucoup de ressources et références utiles à la fin de ce manuel du formateur.

### **Matériel pédagogique:**

Chaque participant recevra un exemplaire du guide du participant REFOCUS Conversation de Coaching pour le Rétablissement. Chaque participant aura également le lien [www.researchintorecovery.com/refocus](http://www.researchintorecovery.com/refocus) pour accéder à :

*Le manuel REFOCUS : Bird V, Leamy M, Le Boutillier C, Williams J, Slade M (2011)  
REFOCUS (2e édition) : Promoting recovery in mental health services, Londres : Rethink*

Des exemplaires du manuel REFOCUS seront mis à la disposition des participants pendant le programme.

### **Préparation au cours et matériel d'auto-évaluation :**

Un document de préparation et d'auto-évaluation (annexe 1) doit être fourni aux participants avant leur participation au programme. Cette annexe fait référence à "l'intelligence émotionnelle" telle que décrite dans l'ouvrage "Travailler avec l'intelligence émotionnelle" (Goleman, 1998).

## Contexte de REACH©

L'approche de coaching des « Slam Partners » consiste à encourager et à challenger les individus ou les groupes afin de les aider à envisager et à réaliser des changements positifs. Les cadres et les modèles de coaching basés sur des données probantes et de coaching en matière de santé sont tous assez similaires. Nous avons développé notre propre modèle de coaching, REACH©, qui permet aux gens d'avoir des conversations plus directes et plus saines qui mènent à des actions positives.

Le modèle REACH© met l'accent sur la responsabilité de manière plus explicite que d'autres cadres et modèles de coaching et implique de relier la tête (penser), le cœur (ressentir) et la main (faire) pour atteindre les objectifs identifiés. Rendre les attentes et les accords explicites dès le départ est essentiel pour que les conversations de coaching en santé soient efficaces et pour créer un environnement sécurisant. C'est ce que l'on appelle un « contrat psychologique », qui est au cœur du modèle REACH©.

Chaque lettre de REACH© (en Anglais) représente une étape de la conversation de coaching :

Réflexivité (« **R**eflect ») : un processus actif qui fait appel à des compétences d'écoute active et crée une occasion de connecter les pensées et les sentiments.

Explorer (« **E**xplore ») : l'utilisation de questions profondes pour tester les hypothèses et susciter un éventail d'options.

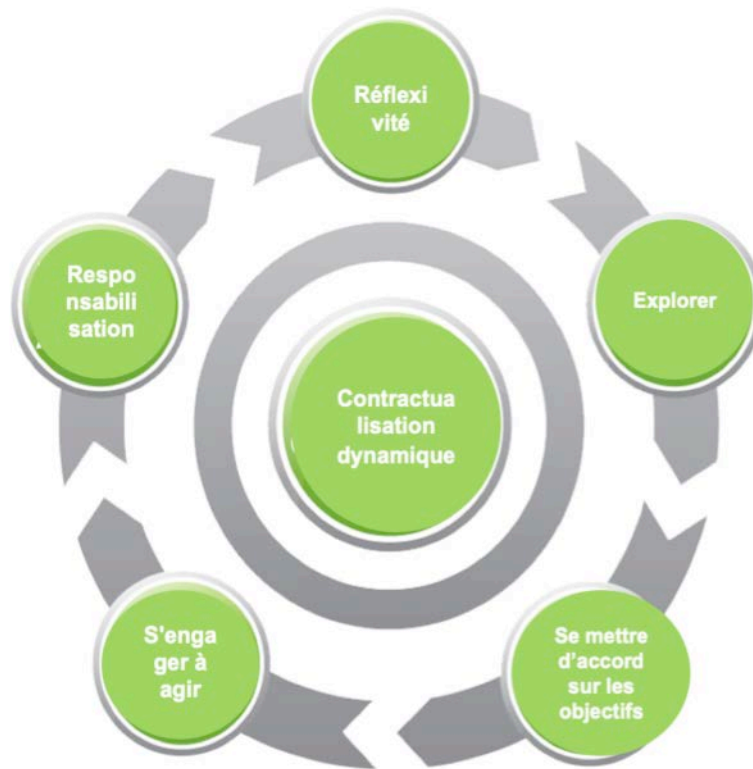
Se mettre d'Accord sur les objectifs (« **A**gree outcomes ») : permet de centrer la conversation et de se mettre d'accord sur les résultats souhaités.

S'engager à agir (« **C**ommit to action ») : essentiel dans le processus car cela permet de déterminer les mesures qui seront prises (par qui et quand).

Responsabilisation (« **H**old to account ») : prendre la responsabilité d'aller au bout des choses et des conséquences de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs.



## Le cadre de coaching REACH



### Compétences de base en matière de coaching

1. Contractualisation dynamique
2. Une écoute attentive
3. Utiliser des questions profondes
4. Fixer et atteindre des objectifs
5. Challenger et aller plus loin

## Présentations et contractualisation

### Objectif :

- Régler les questions et modalités pratiques essentielles.
- Convenir des modalités de formation et tour de table de présentation des participants et du (des) formateur(s).
- Établir un accord sur une modalité de travail ou un "contrat dynamique" entre les participants et les formateurs, qui sera régulièrement revu et mis à jour.

### Objectifs pédagogiques

Les participants seront en mesure de :

- Comprendre ce que le programme a pour objectifs de réaliser.
- Faire l'expérience de la contractualisation dynamique dans un contexte de groupe

### Notes pour l'animateur :

#### Modalités pratiques:

- Le(s) formateur(s) se présente (nt).
- Confirmez avec les participants l'horaire de fin et négociez si les participants doivent partir plus tôt, par ex. pour s'occuper de leurs enfants.
- Vérifier les exigences en matière de sécurité incendie, indiquez l'emplacement des toilettes et affichez le programme de la journée avec les horaires.
- Demander aux participants de signer la feuille d'émargement prévue à cet effet.

#### Introduction :

- Présenter les objectifs pédagogiques du programme
- Demandez aux participants de se présenter, d'indiquer leur nom, leur fonction, leur durée d'expérience professionnelle dans le service / l'unité / l'équipe, et leurs attentes vis-à-vis du programme. Proposez un exercice simple pour aider les participants à faire connaissance.
- Convenir d'un accord de travail sur le programme de la journée, incluant la confidentialité, la franchise, le fait de suspendre son jugement et l'engagement à s'impliquer au cours de la journée. Les formateurs devraient aussi expliciter leur rôle au cours des sessions, par ex, les recentrer sur la tâche en cours, faire avancer les conversations ou faire un feedback « dans l'instant ». Cette partie de l'introduction présente de façon plus détaillée un modèle de contractualisation dynamique.
- Invitez les participants à réfléchir et discuter sur la façon d'aborder avec sensibilité les différences culturelles, en soulignant que ce qui est approprié pour un groupe culturel peut être moins acceptable pour un autre.
- Invitez le groupe à examiner les éléments de leur contexte professionnel au sens large et les principaux facteurs des politiques nationales et locales.

Expliquez que ce contrat sera régulièrement revu et après la session en accord avec les modèles de contractualisation dynamique.

## Session 1 : Auto-évaluation et autogestion

### Objectifs :

- Faire prendre conscience de la manière dont nous communiquons verbalement et non verbalement et de l'impact que cela a sur les relations avec les autres.
- Démontrer l'impact de l'attention portée au moment présent, sans jugement.
- Démontrer l'alignement de l'intention sur le comportement.

### Objectifs Pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Identifier les éléments importants de la communication verbale et non verbale.
- Modifier leurs réponses pour établir une relation.
- Faire preuve d'un style de travail cohérent.

### Notes pour l'animateur :

- Présenter la recherche sur la communication non verbale et verbale (Mehrabian, 1971) et explorer l'importance d'une communication non verbale et verbale congruente.
- Présenter, démontrer et mettre en pratique l'accordage / le non accordage du langage corporel avec le langage verbal.
- Encourager les participants à explorer l'impact de styles de travail congruents, y compris l'importance du fait d'être présent et d'avoir un regard positif inconditionnel.

### Activité 1(a) :

Auto-évaluez votre confiance dans l'utilisation des compétences de coaching. Vous y reviendrez à la fin du programme (annexe 1).

### Activité 1(b) :

En prenant en compte les réponses à votre auto-évaluation

En binôme : Partagez les points suivants lors d'une conversation à votre binôme

- Quels sont vos forces?
- Quelles sont vos valeurs et vos convictions qui auront un impact sur votre façon de travailler avec les gens ?
- À quoi pourriez-vous avoir besoin d'être attentif ?
- Quel feedback aimeriez-vous recevoir des autres participants du programme pour vous aider à apprendre et à mettre en pratique les différentes compétences ?

## Session 2 : Introduction aux principes de développement d'un style de coaching

### Objectifs :

- Présenter aux participants les principes de base et les composantes de l'utilisation d'un style de coaching en contexte clinique.
- Expliquer les différences entre coaching, mentorat, approche directive et psychothérapie et l'intérêt d'utiliser toutes ces approches.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Identifier les éléments pratiques de base nécessaires à des conversations de coaching efficaces.
- Faire la différence entre coaching, mentorat, approche directive et thérapie.
- Distinguer lorsqu'ils dirigent, coachent ou conseillent.
- Adapter leur approche en fonction des besoins de la personne utilisant le service, de la situation et du niveau de risque.

### Notes pour l'animateur :

- Encourager les participants à partager leur compréhension du coaching en pratique et à expliquer comment ils pourraient s'appuyer sur leur expertise existante pour développer un style de coaching.
- Présenter brièvement les différences entre coaching, mentorat, approche directive et thérapie. Expliquer que chaque style a son intérêt et qu'il sera possible au cours du programme de s'entraîner à utiliser les différents styles d'approche directive, de mentorat et de coaching et de les distinguer.

### Activité 2 :

En binôme : discutez avec votre partenaire de ce que vous pensez être un style de coaching.

## Troisième session : La contractualisation dynamique

**Définition de la contractualisation dynamique :** Clarifier les attentes, les règles d'engagement, convenir de la manière d'être et/ou de travailler ensemble, de la manière de gérer les divergences et les conflits et de l'aspect pratique détaillé du travail à réaliser. Il s'agit d'un processus dynamique, et non d'un événement unique et devra donc être revu et mis à jour le cas échéant.

### Objectifs :

- Introduire le concept de contractualisation dynamique.
- Encourager les participants à utiliser la contractualisation dans leur activité.
- Encourager les participants à réfléchir à leurs propres croyances et valeurs et sur la façon dont ils vérifient leurs hypothèses.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Comprendre le concept de contractualisation dynamique.
- Identifier les domaines dans lesquels ils utilisent déjà la contractualisation dynamique dans activité.
- Utiliser la contractualisation dynamique pour convenir de la manière dont ils vont travailler ensemble à l'avenir.

### Notes pour l'animateur:

- Introduire le concept de contractualisation dynamique et le mettre en lien avec la contractualisation entreprise au cours de la session.
- Le contrat psychologique est au cœur d'une bonne communication et de bonnes relations.
- Un contrat dynamique doit être revu régulièrement et renégocié lorsque nécessaire.
- Demandez aux participants de donner des exemples de la manière dont ils utilisent la contractualisation dans leur pratique clinique.
- Insistez sur l'importance de tenir ces conversations de façon explicite.
- Demandez aux participants de réfléchir à leurs croyances et valeurs fondamentales et invitez-les à remarquer comment ils vérifient les hypothèses qu'ils font.
- Rediscuter de l'importance de travailler en tenant compte avec sensibilité de la diversité et des différences culturelles.

### Activité 3 :

En binôme : S'entraîner à utiliser la contractualisation dynamique pour entamer une conversation de coaching.

## Quatrième session : L'écoute attentive

**Définition de l'écoute attentive :** L'écoute attentive est centrée sur la personne avec laquelle vous avez une conversation. Lorsque vous écoutez de manière attentive, vous êtes "pleinement présent" et en phase avec la communication verbale et non verbale de la personne, par exemple : les mots, le ton de la voix, le rythme de la conversation, les mouvements, le contact visuel, la posture, les gestes.

### Objectif :

- Comprendre et mettre en pratique des compétences d'écoute attentive et apprécier la valeur du silence.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Identifier les composantes de l'écoute attentive - respect, vérification de ses hypothèses (Schein, 1999), prendre en considération, valoriser le silence, faire preuve d'un regard positif inconditionnel (Rogers, 1961).
- Faire preuve de compétences en matière d'écoute attentive.
- Faire preuve de compétences en termes de prise en compte / considération

### Notes pour l'animateur :

- Explorer la signification de l'écoute attentive telle qu'elle est décrite dans le manuel du participant.
- Faire la distinction entre le niveau 1 et le niveau 2 d'écoute.
- Démontrer la différence entre les niveaux d'écoute 1 et 2.

### Activité 4(a) :

Exercice d'écoute attentive en groupe.

### Activité 4(b) :

En binôme :

- À tour de rôle, parlez à votre partenaire de quelque chose qui compte beaucoup pour vous.
- En tant qu'"auditeur", vous ne pouvez pas parler du tout. Vous pouvez hocher la tête, sourire, utiliser des expressions faciales lorsque nécessaire, mais vous ne pouvez pas parler.
- Une fois la conversation terminée, la personne qui écoute devrait faire part des cinq choses les plus importantes qu'elle a entendues au cours de la conversation.
- Avez-vous entendu plus de choses que vous ne l'auriez fait autrement ?
- Quelles valeurs et croyances avez-vous remarquées (les vôtres et/ou les leurs) ?
- Changez de rôle et répétez l'exercice.

**Activité 4(c) :**

En binômes :

- À tour de rôle, parlez à votre partenaire de quelque chose qui compte beaucoup pour vous.
- En tant qu'"auditeur", vous pouvez intervenir pour résumer et/ou paraphraser lorsque vous le jugez opportun.
- Changez de rôle et répétez l'exercice.

## Cinquième session : Des questions profondes / percutantes

**Définition des questions profondes:** Une question profonde est une question qui va au cœur du sujet et qui pousse quelqu'un à aller au-delà de son mode de pensée habituel.

### Objectifs :

- Introduire la notion de questions profondes.
- Explorer l'expérience des participants en matière de réception de questions.
- Sensibiliser aux pièges de l'entretien.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Utiliser les questions de manière efficace lors d'une conversation de coaching.
- Comprendre les inconvénients de l'utilisation de questions multiples, non ciblées, décourageantes ou jugeantes et de "conseils" déguisés en questions.
- Comprendre le lien entre écoute attentive et questions profondes dans des conversations de coaching efficaces.

### Notes pour l'animateur :

- Introduisez l'idée de questions profondes et évoquez la façon dont les questions peuvent être reçues différemment par les individus. Encouragez une conversation sur l'importance du contexte, tel que le contexte culturel, tant au niveau individuel qu'au niveau de la culture d'équipe / la culture institutionnelle.
- Abordez les questions à éviter et celles à utiliser avec parcimonie.
- Réfléchir à l'influence du rythme et du timing sur l'impact des questions de coaching proposées.
- Faites générer par le groupe des exemples des différentes questions.



## Activité 5

Par groupes de trois :

- Prenez à tour de rôle, le rôle du professionnel de santé ou de l'accompagnement, celui de l'utilisateur et celui de l'observateur pour entreprendre une session de coaching.

En tant que **personne coachée/utilisateur** vous devez créer un scénario au sujet duquel vous aimeriez en savoir plus afin de changer des choses. Dans cet exercice, votre rôle en tant que personne utilisant les services est de participer activement.

Lorsque vous jouez le rôle de **professionnel de santé ou de l'accompagnement** en tant que coach, vous devez penser à

- La contractualisation dynamique
- L'écoute attentive
- Vous entraîner à poser des questions profondes

Le rôle de l'**observateur** est de surveiller le temps, de prendre brièvement des notes sur les questions profondes qui ont eu un impact et de clôturer la session. L'annexe 4 fournit une checklist du type de choses à observer.

À la fin des trois cycles de coaching, débriefez ensemble cet exercice et.. :

- Réfléchissez à ce qui a rendu certaines questions plus profondes que d'autres.
- Préparer le feedback à l'ensemble du groupe

## Sixième session : Fixer et atteindre des objectifs

**Définition de la détermination d'objectifs :** Décider de ce que l'on veut et déterminer les étapes pour y parvenir.

**Définition de la poursuite d'objectifs :** Faire un effort déterminé pour atteindre un objectif, développer et conserver espoir et résilience même en cas de contretemps.

### Objectifs :

- Identifier l'intérêt de définir des objectifs réalistes dans une conversation de coaching.
- Réfléchir au rôle du professionnel du soin ou de l'accompagnement dans la définition des objectifs avec un usager au cours d'une conversation de coaching.
- Identifier l'importance des valeurs et des croyances dans le contexte de la définition et de la poursuite d'objectifs.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Utiliser la contractualisation dynamique, l'écoute attentive et des questions profondes pour travailler avec usager afin de l'aider à développer des objectifs et des étapes réalistes.
- Comprendre la relation entre la définition d'objectifs et la poursuite d'objectifs, et l'importance de comprendre les croyances d'une personne et d'intégrer ses valeurs dans ce processus.
- Comprendre l'importance d'aider un usager à faire le meilleur usage de ses forces lorsqu'il s'efforce d'atteindre ses objectifs.

### Notes pour l'animateur:

- Introduire les concepts de détermination d'objectifs et de poursuite d'objectifs.
- Encouragez une discussion sur comment vous allez susciter une compréhension des croyances, les valeurs et les forces d'une personne et ce qu'il se passe lorsqu'une personne rencontre un revers.
- Réfléchissez avec le groupe à la nécessité d'une contractualisation dynamique, d'une écoute attentive et de questions profondes / percutantes.

## Activité 6 :

Par groupes de trois :

- Chacun d'entre vous doit être tour à tour coach, coaché et observateur. En tant que coach, mettez à profit vos compétences en matière de contractualisation, d'écoute attentive et de questions profondes pour pratiquer les compétences de définition d'objectifs avec votre coaché.

Le **coaché/ la personne utilisant le service** doit participer activement à la discussion sur les résultats et à la définition des objectifs qu'il souhaite atteindre.

Le **professionnel de santé ou de l'accompagnement** doit s'exercer à fixer des objectifs et à convenir de résultats. Il doit également être celui qui gère le temps dans cet exercice afin de s'entraîner à gérer le processus.

L'**observateur** doit prendre des notes et remarquer ce qui a marché et ce qui a moins marché dans la définition des objectifs et des résultats à atteindre et le coaching

Au terme de trois cycles de coaching, discutez ensemble de ce que vous avez appris sur la définition et la poursuite d'objectifs dans un contexte de coaching clinique.

## Septième Session: Challenger et aller plus loin

**Définition d'aller plus loin :** Pouvoir rester curieux de manière à pouvoir poser une question pouvant permettre à quelqu'un de changer de point de vue et d'envisager une nouvelle option ou une nouvelle façon de voir les choses, ce qui peut être inconfortable pour lui et peut aider à créer une action positive

**Définition de la remise en question :** Avoir le courage de faire face, de remettre en question une situation, un comportement, une attitude ou une croyance et d'engager une conversation pouvant aider une personne à utiliser son ingéniosité pour résoudre un problème et prendre la responsabilité des actions dont ils vont se demander eux mêmes des comptes.

**Définition de la confrontation :** Faire face à un problème et le gérer. La confrontation peut parfois être utilisée pour engager une conversation de type coaching lorsqu'un problème doit être soulevé. Le fait de le faire dès le début peut contribuer à créer des relations plus solides pour améliorer les résultats et aider à développer la résilience des individus.

### Objectifs :

- Explorer comment des conversations difficiles / remettant en question peuvent aider une personne à faire preuve de davantage d'ingéniosité et lui permettre d'atteindre ses objectifs.
- Identifier l'importance de donner et de recevoir un feedback en temps utile.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Faire face rapidement aux problèmes.
- Donner un feedback clair, authentique et respectueux.
- Faire preuve de confiance, de compétence et de résilience dans les conversations difficiles / remettant en question.
- Démontrer sa capacité à demander la permission et à intervenir au cours d'une conversation de coaching pour aider à garder le cap.

### Notes pour l'animateur:

- Faire générer par les participants un scénario en vie réelle, concernant une situation où ils ont rencontré des difficultés à gérer avec un usager
- Demandez un volontaire afin de faire la démonstration d'une conversation franche ou difficile.
- Faites un débriefing du scénario et invitez le groupe à réagir.
- Expliquez les concepts de demande de permission et d'intervention. L'objectif de ces compétences est d'aider la personne avec laquelle vous avez une conversation à rester concentrée.

## **Activité 7 :**

En binôme : Entraînez-vous les compétences de confrontation et de remise en question :

- Utiliser le modèle en l'annexe 6
- Travaillez d'abord seul et rédigez une déclaration de 90 secondes sur un scénario de remise en question et préparez-vous à la lire à haute voix à votre binôme pour obtenir ses réactions et ses commentaires. Il ne s'agit pas d'un exercice de jeu de rôle.
- Demandez à votre binôme de vous donner son avis sur la façon dont la déclaration a été perçue, sur la façon dont il l'a vécue et apportez les modifications nécessaires en fonction des commentaires reçus.

## Huitième session: Interruption et demande d'autorisation

**Définition de l'interruption :** Écouter habilement une conversation si elle devient « hors-sujet » ou trop détaillée. Interrompre vous permet d' :

- Accorder du temps aux choses qui comptent vraiment et de gérer efficacement le temps disponible pour tous les deux.
- Éviter d'être impliqué dans les "faux-fuyants" introduits par l'autre personne, que ce soit sciemment ou involontairement.

### **Objectifs :**

- Développer des compétences qui vont aider l'utilisateur à rester concentré pendant la conversation afin qu'elle soit la plus productive possible pour lui.
- Développer la capacité à demander la permission avant d'offrir un point de vue ou une observation qui pourrait être utile à l'autre personne et pouvoir faire preuve de respect et s'abstenir de faire des observations ou des commentaires si l'autre personne préfère ne pas les recevoir.
- Développer la capacité à s'immiscer avec respect dans la conversation afin qu'elle reste centrée.

### **Objectifs pédagogiques :**

Les participants seront en mesure de :

- Reconnaître au bon moment lorsque la conversation devient « hors-sujet ».
- Faire preuve des compétences nécessaires pour intervenir afin que l'utilisateur renoue avec son intention d'avoir une conversation menant à une action.
- Identifier les valeurs et les croyances exprimées et observées dans le langage corporel d'autrui.

### **Notes pour l'animateur:**

- Expliquez le concept de recherche d'autorisation et d'interruption. L'objectif général est d'aider la personne avec laquelle vous discutez à rester concentrée.
- Élaborez un scénario, demandez un volontaire et faites une démonstration de ces compétences.

### **Activité 8 :**

En binôme : Pratiquer les techniques d'interruption pour maintenir le coaché dans le sujet.

## Neuvième session : Donner et recevoir un feedback

**Définition du feedback :** Une communication ouverte et franche sur ce que vous avez remarqué et son impact possible afin d'encourager la réflexion, de nouvelles perspectives ou comme un acte d'appréciation.

### Objectifs :

- Comprendre ce que signifie donner et recevoir un feedback efficace.
- Faire l'expérience de donner et de recevoir un feedback dans le cadre d'une conversation de coaching.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Donner et recevoir un feedback de façon efficace dans le cadre d'une conversation de coaching.
- Reconnaître ce qui est impliqué dans le fait de donner un bon feedback et les conséquences du fait de mal donner ce feedback.
- Comprendre l'intérêt d'un feedback au moment opportun et la façon dont cela va aider l'utilisateur à atteindre ses objectifs et à se demander des comptes à lui-même / elle-même.

### Notes pour l'animateur:

- Animez une conversation sur le fait de donner et de recevoir un feedback. Demandez aux participants de donner des exemples de leurs expériences en matière de feedback et de ce qu'ils ont trouvé utile ou non.
- Explorer les avantages et les inconvénients d'un feedback au moment opportun et les compétences requises pour cette approche: utilisation de l'écoute attentive et d'un langage authentique, observation de la communication non verbale et adoption d'une position neutre.
- Reportez-vous aux compétences vues précédemment pour tenir des conversations franches et difficiles et réfléchissez à la différence entre donner un "feedback immédiat" et "avoir besoin de plus de temps pour se préparer à un feedback difficile".
- Faire la démonstration du fait de donner et de recevoir un feedback.
- Introduire et faire la démonstration de la compétence de prise en considération, c'est-à-dire valider l'expérience et les efforts d'une personne sans commenter la qualité de la performance.

### **Activité 9 :**

En binôme :

- Pensez au feedback que vous souhaiteriez donner à un usager qui a atteint son/ses objectif(s). "Comment vous sentez-vous ? Que remarquez-vous maintenant que vous avez atteint votre objectif ?
- Réfléchissez au feedback que vous aimeriez donner à un usager qui a partiellement atteint son/ses objectif/s ou qui n'a pas encore atteint son/ses objectif/s.



## Dixième session : Rassembler le tout

**Définition d'un cadre de coaching :** Les termes "cadre" et "modèle" sont souvent utilisés de manière interchangeable. Ils fournissent une structure pour une session de coaching et indiquent au coach les étapes clés du processus. Il existe une multitude de cadres de coaching, le modèle OROC (GROW ; Whitmore, 2002) étant peut-être le plus connu. Il existe également des cadres conçus spécifiquement pour guider une conversation de coaching impromptue ou "sur le moment" en réponse à une situation réelle, comme le modèle RA-RA (Grant, 2012, annexe 7).

La recherche a montré que même si tous les modèles de coaching peuvent être efficaces, c'est la relation qui est essentielle pour obtenir des résultats en matière de coaching (De Haan, 2011).

### Objectifs :

- Intégrer les composantes du coaching dans un exercice pratique de conversation de coaching.
- Utiliser REACH<sup>®</sup> comme modèle de coaching pour structurer une conversation de coaching.
- Présenter d'autres modèles de coaching que les participants pourraient trouver utiles.

### Objectifs pédagogiques :

Les participants seront en mesure de :

- Revoir l'auto-évaluation réalisée avant le programme et noter ce qu'ils ont appris sur la conscience de soi et l'autogestion.
- Tenir une conversation de coaching en toute confiance en utilisant un éventail de compétences en matière de coaching.
- Être plus confiants dans leur capacité à prêter attention à ce qui se passe dans l'instant lors d'une conversation de coaching.
- Démontrer qu'ils peuvent appliquer différents modèles de coaching.
- Montrer une prise de conscience du style de coaching le plus approprié à utiliser avec la personne lors d'un entretien de coaching.

### Notes pour l'animateur:

- Revoir le modèle REACH<sup>®</sup> en détail, en s'appuyant sur des exemples tirés de l'expérience des participants.
- Renforcer la façon dont nous introduisons les questions pour chaque composante du modèle.
- Présenter d'autres modèles de coaching et animer une conversation sur la façon dont ils peuvent être appliqués dans les conversations de coaching.

## Le cadre de coaching REACH

Ce cadre permet d'avoir une conversation structurée sur le coaching afin d'encourager une personne à se montrer capable et à s'efforcer d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'un guide pour la conversation plutôt que d'un ensemble prescriptif et rigide d'étapes à suivre.

Contractualisation dynamique - le **cœur** de **REACH**© : rendre explicite le contrat psychologique, établir un rapport pour créer une sécurité psychologique, clarifier l'objectif et les attentes. Les questions peuvent porter sur les points suivants :

- Qu'attendons-nous les uns des autres ?
- Quelles sont les limites ?
- Qu'en est-il de la confidentialité ?
- Comment devons-nous travailler lorsque nous avons des points de vue différents ?
- Quel serait pour vous le résultat positif de notre collaboration ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous mettre la puce à l'oreille et auquel nous devrions prêter attention ?
- Qu'aimeriez-vous retirer de cette conversation ?
- Sur quoi est-il le plus important de se concentrer aujourd'hui ?

Réflexivité : un processus actif qui utilise des compétences d'écoute attentive et crée une opportunité de relier les pensées et les sentiments. Les questions peuvent porter sur les points suivants

- Que se passe-t-il actuellement ?
- Quelle est votre propre responsabilité dans ce qui se passe ?
- Qu'avez-vous appris de cet épisode ?
- Si ce genre de situation se reproduisait, que feriez-vous ?
- Qu'aimeriez-vous avoir en plus ou en moins ?

Explorer : l'utilisation de questions **profondes** pour tester les hypothèses et susciter un éventail d'options. Les questions peuvent porter sur les points suivants :

- Qu'est-ce qui en fait un problème aujourd'hui ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quelle est l'importance de ce problème ?
- Sur une échelle de 1 à 10, de quelle énergie disposez-vous pour trouver une solution ?
- Comment vos valeurs et vos convictions peuvent-elles influencer sur les résultats que vous souhaitez obtenir ?
- Qu'avez-vous déjà essayé pour résoudre le problème ?
- Quelles sont les ressources internes qui pourraient être utiles ?
- Quelles sont les ressources externes auxquelles vous pourriez faire appel ?
- Comment vous sentez-vous ?
- Quelles options pouvez-vous créer ?
- Si vous aviez le choix, que feriez-vous ?

Se mettre d'accord sur les objectifs : permet de centrer la conversation et de se mettre d'accord sur les résultats souhaités. Cette partie de la conversation est essentielle car elle aidera la personne et vous à clarifier ce qu'elle veut obtenir. La fixation d'objectifs fait partie intégrante de l'accord sur les résultats. Les questions peuvent porter sur les points suivants:

- Quel est le résultat que vous souhaitez obtenir ?
- Qu'est-ce qui représente pour vous un résultat positif ?
- Avec quoi devez-vous repartir aujourd'hui ?

S'engager à agir : ce point est essentiel dans le processus car il permet de déterminer les mesures à prendre (par qui et quand). Une conversation franche ou difficile peut nécessiter des compétences en matière de confrontation et de remise en question. Vous pouvez également trouver utiles les techniques de demande de permission et d'intrusion. Les questions peuvent porter sur les points suivants:

- Que ferez-vous et quand ?
- Quelle est la première étape ?
- Que pouvez-vous faire dès maintenant ?
- Qu'attendez-vous de moi ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré d'engagement dans cette action ?

Responsabilisation: assumer la responsabilité du suivi et des conséquences de la réalisation ou de la non-réalisation des résultats. Les questions peuvent porter sur les points suivants :

- Comment vous sentirez-vous lorsque vous aurez atteint votre/vos objectif(s) ?
- Si vous ne réussissez pas, quelles seront les conséquences pour vous ?
- Qu'attendez-vous de moi pour vous aider à vous responsabiliser ?
- Comment allez-vous évaluer vos progrès ?

D'autres exemples de questions figurent aux annexes 8 et 9.

## Annexe 1: Auto-évaluation

<p><b>1. Se comprendre:</b> la connaissance de soi est cruciale et essentielle pour se comporter lors des entretiens de coaching. Nous souhaitons que vous en fassiez l'expérience dans vos conversations de coaching par le biais de la communication verbale et non verbale.</p>				
Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(1)	se comporter de manière à faciliter le processus de mentorat/coaching			
(2)	Gère les questions de diversité dans sa pratique de mentorat/coaching			
(3)	Décrit ses propres valeurs, croyances et attitudes qui guident sa pratique du mentorat/coaching			
(4)	Se comporter en accord avec ses valeurs et ses convictions			
<p><b>2. L'engagement à la formation continue:</b> Avoir des conversations de coaching nécessite un apprentissage continu. Nous souhaitons que vous le démontriez par des exercices de réflexion et par votre participation active au programme.</p>				
Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(5)	met en pratique et évalue ses compétences en matière de mentorat/coaching			
<p><b>3. Gérer le contrat :</b> nous souhaitons que vous démontriez votre capacité à gérer une conversation de type coaching basée sur le respect et l'équité, que vous soyez capable de maintenir des limites personnelles et professionnelles appropriées et que vous mettiez un terme à la conversation de coaching. Nous souhaitons également de vous que vous respectiez le code d'éthique et que vous soyez clair sur les paramètres de la confidentialité.</p>				
Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(6)	Explique son rôle par rapport à l'utilisateur			
(7)	Explique les avantages du mentorat/coaching à la fois pour l'utilisateur et par rapport au contexte de l'utilisateur			
(8)	Accepter des niveaux appropriés de confidentialité et de communication avec les autres			

(9)	Gérer la conclusion de la conversation			
-----	--	--	--	--

**4. Établir une relation :** Nous souhaitons que vous fassiez preuve de vos capacités d'écoute active, à reconnaître, à utiliser un langage approprié et de communication non verbale.

Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(10)	Traite toutes les personnes avec respect et préserve la dignité de l'utilisateur			
(11)	Décrit et applique au moins une méthode d'établissement de relation collaborative			
(12)	Utilise un langage adapté à l'utilisateur			
(13)	Développe la confiance en respectant ses engagements et en ne portant pas de jugement sur l'utilisateur			

**5. Favoriser l'insight et l'apprentissage :** Nous souhaitons que vous fassiez preuve des capacités d'écouter attentivement, de poser des questions profondes et de proposer de challenger et d'aller plus loin. Cela nécessite d'être conscient de la différence entre conseil / mentorat, attitude directive et coaching, et la capacité de s'adapter aux circonstances.

Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(14)	Démontre sa volonté d'aider les autres à se développer			
(15)	Estime que c'est par eux-mêmes que les autres apprennent le mieux			
(16)	Vérifie minutieusement sa compréhension			
(17)	Utilise un style d'écoute active			
(18)	Explique les principes du questionnement et au moins un cadre de référence			

(19)	Ne propose des conseils et des idées que lorsque c'est nécessaire			
------	---	--	--	--

**6. Orientation vers l'action et les résultats :** Nous souhaitons que vous aidiez une personne à se fixer des objectifs et à s'efforcer de les atteindre en utilisant le modèle REACH proposé dans le programme. Cela implique de démontrer votre capacité à donner un feedback et à permettre à quelqu'un de s'engager dans une action.

Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(20)	Aide l'utilisateur à clarifier et à passer en revue les résultats qu'il souhaite obtenir et à fixer des objectifs appropriés.			
(21)	Assurer la cohérence entre les objectifs de l'utilisateur et le contexte dans lequel il évolue			
(22)	Explorer une série d'options pour atteindre les objectifs			
(23)	Veiller à ce que l'utilisateur choisisse des solutions			
(24)	Garde des notes de façon appropriée			
(25)	Examine les progrès et l'apprentissage			
(26)	Veille à ce que l'utilisateur quitte la session en étant capable d'utiliser les nouvelles idées et les nouveaux apprentissages.			

**7. Utilisation de modèles et de techniques :** Nous souhaitons que vous démontriez l'utilisation du modèle REACH© et que vous expérimentiez au moins l'un des autres modèles proposés dans le cadre du programme.

Critères de compétence		Confiant	Pas encore confiant	Mes besoins en matière de développement personnel
(27)	Fonder son approche sur un modèle ou un cadre de mentorat/coaching			

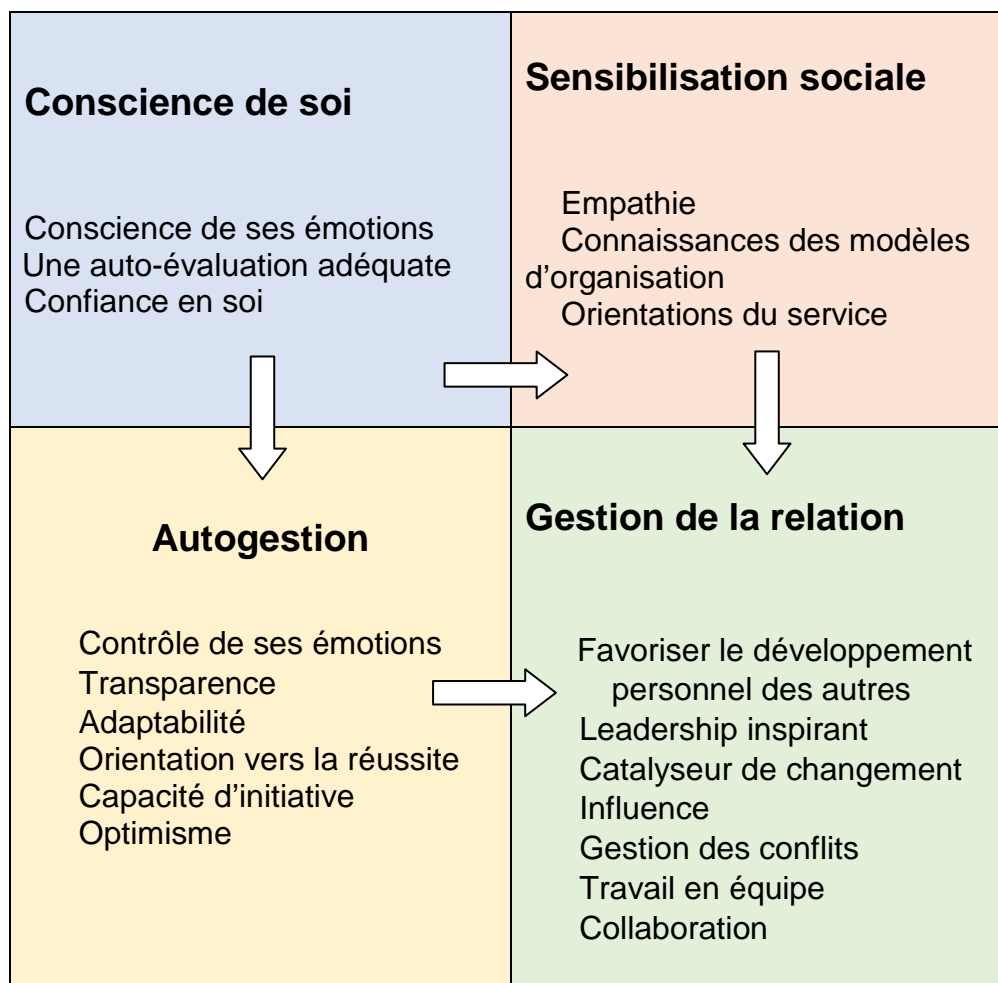
**8. L'évaluation :** Nous souhaitons que vous démontriez votre capacité à permettre à quelqu'un d'évaluer ses progrès, à demander un retour d'information pour vous-même et à réfléchir aux actions à entreprendre, ce qui renvoie aux compétences 1 et 2.

Critères de compétence		Confiant	Pas encore	Mes besoins en matière de développement
------------------------	--	----------	------------	---

		<b>confiant</b>	<b>personnel</b>
(28)	Évalue les résultats avec l'utilisateur (et le cas échéant, d'autres acteurs impliqués)		
(29)	Contrôler et réfléchir à l'efficacité de l'ensemble du processus		
(30)	Demande à l'utilisateur un feedback sur le mentorat/coaching		
(31)	Recevoir et accepter le feedback de manière appropriée		

## Annexe 2 : Coaching avec l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est fondamentale pour travailler avec un style de coaching. Les éléments clés de l'intelligence émotionnelle sont décrits dans l'ouvrage de Daniel Goleman (1998) intitulé *Working with Emotional Intelligence* (Travailler avec l'intelligence émotionnelle). Le diagramme ci-dessous invite à faire attention aux facteurs internes et externes lors du coaching.



Adapté de Goleman (1998)



## Annexe 3 : Exemples de différents styles de conversation

Un responsable, un manager ou un superviseur peut être amené à travailler avec différents styles. Voici un exemple de ce que pourrait être une conversation de supervision menée dans un style directif, de mentorat ou de coaching.

### Scénario :

En tant que chef de service, vous remarquez qu'un service a dépassé son budget pendant deux mois consécutifs et vous discutez de cette situation avec le responsable de l'unité lors de la supervision :

Une conversation de type **directif** peut se dérouler comme suit :

**Chef de service** J'aimerais que nous utilisions une partie de ce rendez-vous pour discuter de vos dépenses excessives.

**Responsable d'unité** Nous avons eu des arrêts maladie inattendus et avons eu besoin de plus de moyens.

**Chef de service** Ok, je comprends la situation. Voici ce que je souhaite que vous fassiez.

-----

Une conversation de type **mentorat** peut se dérouler comme suit :

**Chef de service** Je me demande s'il ne serait pas utile que nous discutons de la façon dont vous pourriez gérer différemment cette situation. J'ai une grande expérience dans la gestion du budget qui pourrait vous être utile.

**Responsable d'unité** Oui, cela serait utile, car je n'ai jamais eu à m'occuper de cela auparavant.

**Chef de service** D'après mon expérience, il peut s'avérer utile de .....

-----

Une conversation de type **coaching** peut se dérouler comme suit :

**Chef de service** Je souhaiterais m'entretenir avec vous au sujet de votre dépassement de budget.

**Responsable d'unité** Nous avons eu des arrêts maladie inattendus et avons eu besoin de plus de moyens.

**Chef de service** Je comprends, quelles sont vos idées pour gérer cela?  
Qu'avez-vous déjà essayé ?

Dans quel délai pensez-vous rentrer à nouveau dans votre budget ?  
Comment allez-vous surveiller la situation ?  
Qu'allez-vous vous engager à faire maintenant ?  
De quelle manière puis-je vous être utile ?

## Annexe 4 : Checklist de l'observateur

En tant qu'observateur, qu'avez-vous remarqué chez le coach et la personne à coacher ?

- Communication non verbale (posture, gestes, mouvements des yeux).
- Communication verbale (ton de la voix, rythme et contenu du discours).
- Contractualisation active et recontractualisation
- Relation (accordage / désaccordage, communication verbale et non verbale).
- Niveau d'engagement.
- Dans quelle mesure, les questions ont suscité une réflexion et reconnu les valeurs, les croyances et les ressources internes.
- Dans quelle mesure, des objectifs ont été définis et réalisés.

## Annexe 5 : Motivation intrinsèque et extrinsèque

Être motivé signifie être poussé à faire quelque chose. On considère qu'une personne est motivée lorsqu'elle est stimulée ou poussée à atteindre un objectif.

Les gens ont non seulement des niveaux de motivation différents, mais aussi différentes façons d'être motivés. Les différentes façons d'être motivé sont liées aux attitudes, valeurs et objectifs sous-jacents de la personne qui vont donner lieu à une action - c'est-à-dire que cela concerne le pourquoi des actions. Nous faisons la distinction entre différents types de motivation selon les raisons et objectifs qui sont à l'origine d'une action. La distinction la plus fondamentale est celle entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

### Motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque consiste à adopter un comportement parce qu'il est personnellement gratifiant et/ou conforme à nos valeurs. Un individu effectue une activité pour elle-même plutôt que par désir d'une quelconque récompense extérieure.

Voici quelques exemples d'actions qui sont le résultat d'une motivation intrinsèque :

- Pratiquer un sport parce qu'on trouve l'activité agréable.
- Résoudre un puzzle de mots parce que vous trouvez ce défi amusant et excitant.
- Jouer à un jeu parce qu'on le trouve passionnant.

### Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque consiste à adopter un comportement motivé par des récompenses externes et/ou par l'évitement. Une récompense externe peut susciter l'intérêt et la participation à quelque chose qui n'intéressait pas l'individu au départ. Elles peuvent également maintenir un comportement désiré.

Voici quelques exemples d'actions résultant d'une motivation extrinsèque :

- Nettoyer la maison parce que les gens font des commentaires sur à quel point la maison est belle
- Aller au travail parce qu'on est payé pour cela.
- Aller dans le même supermarché parce qu'on reçoit des points ou des récompenses.

La principale différence entre ces deux types de motivation est que la motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'individu alors que la motivation intrinsèque provient de l'intérieur.

Ryan & Deci (2000)

## Annexe 6 : Préparation aux conversations franches ou difficiles

La conversation suivante ne devrait pas durer plus de 90 secondes.

1. Commencez par décrire brièvement comment vous comprenez le problème ou la question. Choisissez un exemple spécifique illustrant le comportement ou la situation que vous voulez modifier.
2. Clarifiez ce que vous pensez de ce problème/cette question.
3. Indiquez brièvement les conséquences de l'absence de changement, c'est-à-dire ce qui est en jeu (pour vous, pour eux, pour les autres, pour l'équipe ou pour l'organisation).
4. Identifiez votre rôle dans cette situation et votre engagement à soutenir le changement.
5. Indiquez votre souhait de résoudre ce problème/cette question.
6. Invitez l'autre personne à réagir à vos commentaires jusqu'ici.

Au cours de la conversation qui suit, travaillez ensemble pour convenir des étapes nécessaires à la résolution du problème et des délais avant de réexaminer la question.

Adapté du cadre des Fierce Conversations (Scott, 2002) et des Vital Conversations (Grimsley, 2010).

## Annexe 7 : Le modèle de coaching RA-RA

Le modèle de coaching RA-RA  
(Anthony M. Grant, 2012)

Coaching sur le moment  
Coaching réalisé rapidement dans le couloir

**Identifier (« Recognize »):** Point clé: Identifier une opportunité de coacher  
Vérifier: "est-ce une opportunité de coacher?"  
Vérifier: "est-ce qu'un investissement de 5 min maintenant sera payant plus tard?"

**Se demander (« Ask »):** Point clé: Demander, ne pas dire. Demander la permission de les coacher

Exemple de questions (mais utiliser des formulations qui fonctionnent pour vous - et mémorisez des phrases types):

- "c'est une très bonne question. Pourrions nous explorer cette piste et voir où cela nous amène?"
- "Avez-vous une minute? Puis-je vous poser quelques questions?"
- "Puis-je poser une question difficile ?"
- "Qu'en pensez-vous?"

**Reformuler (« Reframe »):** Point clé: Reformuler pour trouver des solutions: Adopter une autre perspective

Exemple de questions (que pourriez-vous dire d'autre?)

- "Essayons de regarder cela d'une façon différente"
- "A côté de quoi sommes-nous en train de passer ?"
- "Quelles autres options avons-nous?"
- "Y a-t-il une autre façon de réfléchir à cela?"

**Se mettre d'accord (« Agree »):** Point clé: Se mettre d'accord sur les étapes des actions à conduire

Exemple de questions (assurez-vous qu'ils prennent la responsabilité de réaliser une action)

- "Qu'est-ce qui est différent maintenant que nous en avons discuté?"
- "Quelle est votre point de vue sur cette conversation?"
- "En quoi votre manière de penser a-t-il changé?"
- "Que pourriez-vous faire pour avancer par rapport à cela?"
- "Quelles sont les prochaines étapes que vous avez identifiées?"
- "Que comptez-vous faire en premier?"
- "Comment vous sentez-vous par rapport à cela?"
- "Donc si je comprends bien, vous pensez faire...., est-ce bien cela?"



## Annexe 8 : Liste d'exemples de questions profondes

- Si j'étais un professionnel efficace, comment me verriez-vous travailler avec vous ?
- Quelle a été votre meilleure et votre pire expérience dans l'utilisation de ces services ?
- Quelle serait la meilleure façon de faire face aux difficultés ?
- Quelles sont les nouveautés/les dernières nouvelles ?
- Quelle est votre propre responsabilité dans ce qui se passe ?
- Qu'avez-vous appris de cet épisode ?
- Si ce genre de situation se reproduisait, que feriez-vous ?
- Qu'aimeriez-vous avoir en plus ou en moins ?
- Quel type d'image avez-vous en ce moment ?
- Qu'est-ce qui en fait un problème aujourd'hui ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quelle est l'importance de cette question ?
- Sur une échelle de 1 à 10, de quelle énergie disposez-vous pour trouver une solution ?
- Qui est en fait responsable de ce problème ?
- Qu'avez-vous déjà essayé pour résoudre le problème ?
- Quelles options pourriez-vous créer ?
- Si vous aviez le choix, que feriez-vous ?
- Que se passera-t-il si vous le faites, et que se passera-t-il si vous ne le faites pas ?
- De quelles ressources avez-vous besoin pour vous aider à prendre votre décision ?
- Qu'est-ce qui fonctionne pour vous en ce moment ?
- Que ressentez-vous en ce moment ?
- Que ressentez-vous face à cette situation, ce dilemme, etc.
- Que ferez-vous et quand ?
- Comment saurai-je que vous l'avez fait ?
- Comment mesure-t-on la réussite ?
- Quelle est la première étape ?
- Que pouvez-vous faire dès maintenant ?
- Qu'attendez-vous de moi ?
- Comment vous sentez-vous ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré d'engagement dans cette action ?
- Dans l'hypothèse où vous ne réussiriez pas, quelles en seraient les conséquences pour vous ?
- Comment allez-vous vous demander des comptes à vous-même ?
- Comment souhaitez-vous que je vous demande des comptes ?
- Comment vos valeurs et vos convictions peuvent-elles influencer sur les résultats que vous souhaitez obtenir ?
- Quelles ressources personnelles pourriez-vous utiliser pour vous aider ?
- Quelles sont les ressources externes auxquelles vous pourriez faire appel ?

## Annexe 9 : Groupes de questions profondes

### Commencer

Sur une échelle de 1 à 10;

- À quel point cette problématique est-elle importante?
- De quelle énergie disposez-vous pour trouver une solution?
- Comment vous sentez vous actuellement?

### Trouver une solution

- Que souhaiteriez-vous en plus ou en moins?
- Qui est en fait responsable de ce problème?
- Si vous aviez le choix, que feriez-vous?

### Faciliter les apprentissages

- Quelle est la meilleure façon de faire face à cela?
- Quelle est votre responsabilité dans ce qui se passe?
- Si cela se produisait à nouveau, que feriez-vous?

### Être plein de ressources

- Qu'avez-vous déjà essayé pour résoudre ce problème?
- Qu'est ce qui fonctionne actuellement pour vous?
- Quelles options pourriez-vous créer ?

### Agir

- Que comptez-vous faire et quand?
- Comment saurez-vous que vous l'avez réalisé ?
- Que pouvez-vous faire dès maintenant?



## Proposition de déroulement pour une formation en un jour

L'heure	Activité
Pré-cours	<i>Activité 1a (ressource 1)</i>
09:00	Accueil, présentations et contractualisation pour la journée
09:15	Objectifs du programme et résultats attendus
09:30	Session 1 : Auto-évaluation et autogestion
09:50	<i>Activité 1b</i>
10:00	<i>Activité 2</i>
10:15	Session 2 : Diriger, encadrer et coacher
10:20	Démonstration
10:40	Session 3 : Contractualisation dynamique
10:50	<i>Activité 3</i>
11:05	Feedback du groupe
<b>11:15</b>	<b>PAUSE</b>
11:30	Session 4 : L'écoute attentive
11:40	<i>Activité 4a</i>
11:55	<i>Activité 4b</i>
12:10	Feedback en groupe
12:35	Session 5 : Des questions profondes / percutantes
12:50	<i>Activité 5</i>
<b>13:35</b>	<b>DÉJEUNER</b>
14:15	Session 6 : Fixer et atteindre des objectifs
14:30	<i>Activité 6</i>
15:00	Feedback en groupe
15:10	Session 7 : Challenger et aller plus loin
15:15	Session 8 : Interruption et demande d'autorisation
<b>15:20</b>	<b>PAUSE</b>
15:30	<i>Activité 7</i>
15:50	Session 9 : Donner et recevoir un feedback
16:00	Rassembler le tout en une longue séance de coaching
16:50	Questions finales
<b>17:00</b>	<b>FIN</b>

## Horaire suggéré pour la formation en 2 jours

### Jour 1

L'heure	Activité
Pré-cours	<i>Activité 1a (ressource 1)</i>
09:30	Accueil, présentations et contractualisation pour la journée
10:00	Objectifs du programme et résultats attendus
10:20	Session 1 : Auto-évaluation et autogestion
09:50	<i>Activité 1b</i>
10:05	<i>Activité 2</i>
10:20	Feedback en groupe
10:35	Session 2 : Diriger, encadrer et coacher
10:40	Démonstration
10:50	Session 3 : Contractualisation dynamique
<b>11:05</b>	<b>PAUSE</b>
11:20	<i>Activité 3</i>
11:35	Feedback en groupe
11:45	Session 4 : L'écoute attentive
12:00	<i>Activité 4a</i>
12:15	Feedback en groupe
12:25	<i>Activité 4b</i>
12:50	Feedback en groupe
<b>13:00</b>	<b>DÉJEUNER</b>
13:50	Session 5 : Des questions profondes
14:10	<i>Activité 5</i>
<b>15:10</b>	<b>PAUSE</b>
15:30	Feedback en groupe
15:45	Faire la synthèse de la 1 <sup>ère</sup> journée
16:00	Proposition de réfléchir d'ici le lendemain <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué aujourd'hui ?</li> <li>- Quelles sont les possibilités d'intégrer ces compétences de coaching dans votre pratique clinique ?</li> </ul>
16:15	Questions
<b>16:30</b>	<b>FIN</b>

## **Jour 2**

<b>L'heure</b>	<b>Activité</b>
Pré-cours	Réflexions nocturnes
09:30	Accueil et reconduction des contrats
09:45	Partager les réflexions
10:00	Retour d'information du groupe
10:15	Session 6 : Fixer et atteindre des objectifs
10:30	<i>Activité 6</i>
11:15	Retour d'information du groupe
<b>11:30</b>	<b>PAUSE</b>
11:45	Session 7 : Étirements et défis
11:50	<i>Activité 7</i>
12:15	Retour d'information du groupe
<b>12:30</b>	<b>DÉJEUNER</b>
13:45	Session 8 : Interruption et demande de permission
14:00	<i>Activité 8</i>
14:15	Session 9 : Donner et recevoir un retour d'information
14:30	<i>Activité 9</i>
<b>14:45</b>	<b>PAUSE</b>
15:00	Session 10 : Tout mettre en place avec une longue session de coaching
16:00	Retour d'information du groupe
16:15	Questions finales
<b>16:30</b>	<b>FIN</b>

## Références

De Haan, E. (2011). *Relational coaching : Journeys towards mastering one-to-one learning*. John Wiley & Sons.

Goleman, D. (1998). *Travailler avec l'intelligence émotionnelle*. Bloomsbury.

Grant, A. M. (2017). La troisième "génération" de coaching sur le lieu de travail : créer une culture de conversations de qualité. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53.

Grimsley, A. (2010). *Vital Conversations - Making the Impossible Conversation Possible*. Barnes Holland Publishing Ltd.

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being (théorie de l'autodétermination et facilitation de la motivation intrinsèque, du développement social et du bien-être). *American psychologist*, 55(1), 68.

Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall.

Scott, S. (2002). *Fierce Conversations*. Berkley Books New York.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance - GROWing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

## Ressources et lectures complémentaires

Cyrus, H. K. (2021). Coaching skills for recovery - a decade of providing coaching skills for recovery training at a healthcare NHS foundation trust. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(2), 183-194.

Forge, J. (2022). *Coaching in Mental Health Service Settings and Beyond : Practical Applications*. McGraw-Hill Education (Royaume-Uni).

Gawande A. (2011) Personal best : top athletes and singers have coaches-Should you ? *New Yorker*. <http://www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/personal-best>

Mc Sharry, P. et O'Grady, T. (2021). How coaching can assist the mental healthcare professional in the operationalization of the recovery approach. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(2), 844-851.

Bibliothèque des formateurs, (2012) *Boucle d'or - Un exercice d'écoute*. Glasstap Ltd.

Wolever, R. Q., Simmons, L. A., Sforzo, G. A., Dill, D., Kaye, M., Bechard, E. M., ... & Yang, N. (2013). A systematic review of the literature on health and wellness

coaching : defining a key behavioral intervention in healthcare (Revue systématique de la littérature sur le coaching en matière de santé et de bien-être : définition d'une intervention comportementale clé dans les soins de santé). *Global advances in health and medicine*, 2(4), 38-57.

## Utilisation et référencement de cette ressource

Ce manuel peut être téléchargé, copié et distribué à condition d'être cité en tant que tel :

Grey B, Nahabedian N, Leamy M, Slade M (2023) *REFOCUS Coaching Conversations for Recovery. Manuel du formateur, 2e édition*, Londres : Slam Partners.

Ce manuel a été financé par le National Institute for Health Research (NIHR) dans le cadre de son Programme Grants for Applied Research (PGfAR) (numéro de référence de la subvention RP-PG-0707-10040), et en relation avec le NIHR Biomedical Research Centre for Mental Health au South London and Maudsley NHS Foundation Trust et au King's College London. Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du NHS, du NIHR, du MRC, du CCF, du NETSCC, du programme PGfAR ou du ministère de la santé. De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante : [www.researchintorecovery.com/refocus](http://www.researchintorecovery.com/refocus).

Copyright© 2023 South London and Maudsley NHS Foundation Trust. Tous droits réservés.