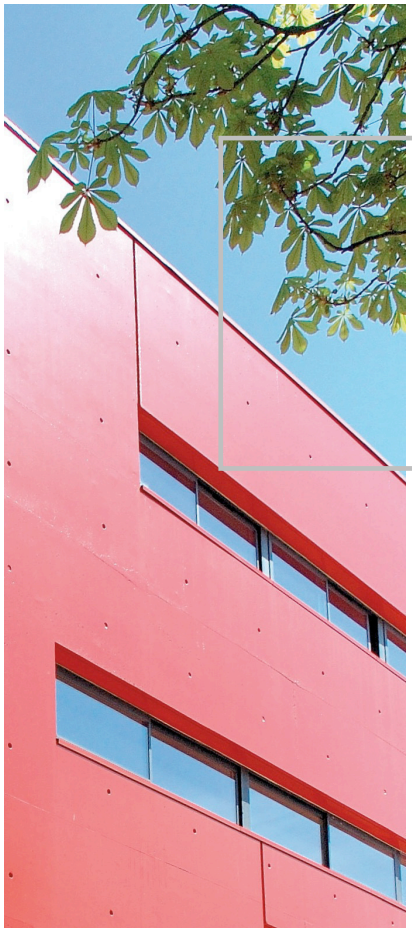


Rapport de diagnostic

La création entrepreneuriale dans le monde du coaching. Le cas particulier de Coaching Square Solidaire.

Présenté par : LENOIR Lauranne

Nom de l'entreprise : Coaching Square Swiss
Tuteur entreprise : Philippe VANEBERG
Tuteur universitaire : Didier TRANCHIER

Master 2 Entrepreneuriat et gestion de projets
2017 - 2018

Rapport de diagnostic

La création entrepreneuriale dans le monde du coaching Le cas particulier de Coaching Square Solidaire.

Présenté par : LENOIR Lauranne

Nom de l'entreprise : Coaching Square Swiss
Tuteur entreprise : Philippe VANEBERG
Tuteur universitaire : Didier TRANCHIER

Master 2 Entrepreneuriat et gestion de projets
2017 - 2018

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 8

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE 9

INTRODUCTION 12

PARTIE 1- QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES DU COACHING ? 13

CHAPITRE 1 – LE COACHING : UN SENS GALVAUDÉ POUR UN MÉTIER BIEN SPÉCIFIQUE 14

I. Qu'est-ce que le coaching ? 14

II. Devenir coach face aux autres métiers 15

III. Différents types de coaching pour différentes attentes 16

CHAPITRE 2 – L'APPLICATION DU COACHING : UN DOMAINE EN PLEINE MUTATION 18

I. La puissance avérée de cette méthode 18

II. Des tendances optimistes 19

III. … Mais la persistance de certains obstacles 21

CHAPITRE 3 – L'APPARITION D'UNE NOUVELLE TENDANCE : LE COACHING SOLIDAIRE 23

I. Les enjeux du coaching solidaire 23

II. Le concept de Coaching Square Solidaire 23

PARTIE 2 - QUELLES ONT ÉTÉ LES PRÉMICES DE COACHING SQUARE SOLIDAIRE ET À QUELLES DIFFICULTÉS A-T-IL FAIT FACE ? 26

CHAPITRE 4 – LA CRÉATION D'UN SERVICE ADAPTÉ À SES CIBLES 27

I. Des méthodes pour identifier et comprendre les bonnes cibles 27

II. Des caractéristiques pour s'adapter aux cibles et aux fondateurs 29

CHAPITRE 5 – LA PARTICULARITÉ DU COACHING : UN SERVICE DIFFICILE A PROMOUVOIR 32

I. Les difficultés inhérentes à la promotion du coaching aujourd'hui 32

II. Le retour d'expérience des professionnels 33

PARTIE 3 - QUELLES SONT LES STRATÉGIES MISES EN PLACE POUR CONVAINCRE LES CIBLES D'UTILISER LE SERVICE ? 36

CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS DE DÉMARCHAGE : POUR APPRIVOISER LES CIBLES 37

I. L'exploitation d'un réseau déjà construit 37

II. Le développement du réseau pour toucher une plus grande cible 37

CHAPITRE 7 – LES OUTILS ENVISAGÉS : POUR RÉVÉLER LE BESOIN CHEZ LES CIBLES 40

I. Pourquoi les outils sont-ils indispensables ? 40

II. Quels outils pour quels objectifs ? 40

CONCLUSION 44

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 46

SOMMAIRE DES ANNEXES 49

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier Carole Warlop et Philippe Vaneberg, co-fondateurs de Coaching Square Swiss pour m'avoir accueillie pour ces six mois de stage qui m'ont permis de compléter les 6 mois de l'année précédente au sein de leur entreprise. Ils m'ont fait confiance pour monter un nouveau projet, en collaboration avec Léa Leclercq, et ont respecté mes attentes en me laissant poursuivre ce stage en quasi autonomie. Leurs enseignements et feedbacks réguliers ont apporté du sens au projet et ont permis de toujours améliorer le concept à travers leurs expériences.

Je souhaite remercier également Sabine Cattaneo, Emilie Barrallon Engeli, Nathalie Winter et Kim Ingold avec qui nous avons eu la chance d'échanger sur le concept afin de recueillir leurs feedbacks. Je retiendrai leur bienveillance, leurs conseils avisés et l'énergie et la passion qu'elles mettent dans leur métier.

Pour finir, je remercie mon tuteur universitaire, Didier Tranchier, d'avoir accepté de me suivre pendant ce stage, pour son support et son enthousiasme. Je remercie par la même occasion l'ensemble du département du Master Entrepreneuriat de l'IAE pour tous les enseignements que j'ai pu apprendre et qui m'ont été utiles pour la création du projet pendant le stage.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Coaching Square Swiss aujourd'hui

Coaching Square Swiss (CSS), Sàrl basée à Neuchâtel en Suisse, est un institut international de coaching et de formation. Il est la création suisse provenant du partenariat avec The Coaching Square Belgique. Les deux dirigeants fondateurs sont Philippe VANEBERG et Carole WARLOP, tous deux certifiés par l'International Coach Federation (ICF) comme Professional Certified Coach (PCC), le deuxième niveau de certification obtenu par les coachs confirmés.

Le coaching selon Philippe VANEBERG se définit comme un accompagnement (de personnes ou d'organisations) pour mettre le client en action vers un objectif qui a été librement choisi. Le coach cherche à rendre le client rapidement autonome, à le connecter à ses ressources pour surmonter les obstacles qu'il appréhende sur son chemin. Il ajoute que le client est seul responsable du résultat alors que le coach se responsabilise pour le processus d'accompagnement.

Aujourd'hui, l'institut se base sur 4 principaux services : les formations données au sein de l'institut, les formations données en entreprise, les coachings individuels pour toute personne souhaitant se faire coacher, et les coachings individuels donnés aux participants qui se forment au coaching qui sont prévus dans le cadre de la formation. En plus de ces services, l'institut offre la possibilité aux coachs déjà formés de bénéficier de supervisions dans une démarche d'amélioration de leur pratique.

Les formations au sein de CSS se divisent en trois catégories principales : les formations pour devenir coach, les formations aux outils et méthodes complémentaires au coaching, et les formations basées sur le développement du leadership.

Le produit phare de l'institut reste pour le moment les formations de coach. Elle se divise en 3 niveaux qui durent chacun une dizaine de jours répartis sur plusieurs mois. Ces programmes peuvent se suivre indépendamment et sont accrédités ACTP (Accredited Coach Training Program) par l'ICF, c'est-à-dire qu'ils sont approuvés comme répondant aux critères nécessaires pour que les participants obtiennent une certification par la suite. A la fin de la formation, l'obtention du certificat permet ensuite aux participants de demander la certification ICF une fois qu'ils auront atteint le nombre d'heures de coaching requis.

Les autres formations (outils et méthodes complémentaires, et développement du leadership) durent entre 2 jours et 9 jours pour la plus longue. Certaines sont accréditées CCE (Continuing Coach Education) par ICF et permettent d'obtenir des crédits nécessaires à la poursuite de la certification ICF du coach concerné.

Les formations en entreprise sont à la carte avec un thème plus ou moins donné et en fonction du temps imparti. Cela peut varier entre 1 demi-journée et 11 jours. Parfois les entreprises font appel à CSS pour la même formation plusieurs fois et le partenariat est donc plus conséquent. Par exemple, la Police de Neuchâtel a fait confiance à CSS pour former 110 personnes sur 3 ans et demi. CSS intervient dans de nombreux secteurs de la région : pharmacie, microtechnique, horlogerie, ONG et entreprises sociales, administration, industrie mécanique etc.

CSS propose également des **services supports** aux services de base. L'institut loue ainsi des espaces de travail au sein de ses bureaux pour les travailleurs indépendants. Il loue également ses salles de meeting et formations à toute personne externe qui en aurait l'utilité. Des conférences ont également lieu environ tous les mois sur des thèmes différents à chaque fois. Elles prennent la forme de petits déjeuners ou de soirées réseautage.

Coaching Square aujourd'hui c'est 1300 coachs formés, 12 formations par an, un réseau de 20 formateurs dont 4 MCC (Master Certified Coach), 2 dirigeants, une administratrice, 4 coachs-formateurs avec des mandats spécifiques et 3 coachs-formateurs qui interviennent de manière ponctuelle.

Les coachings individuels représentent une centaine de séances de 1h30 par an qui se déroulent sous 15 à 20 trajets de coaching (toutes les séances cumulées d'un coaché), sans compter les coachings donnés aux participants des formations de coach. Le coaching représente environ 8% du chiffre d'affaires de CSS qui met la priorité sur les formations de coach.

Concernant les entreprises, elles sont entre 5 et 10 par an à être accompagnées, que ce soit pour des formations ou des coachings.

La création à l'écoute des opportunités

Tous deux ingénieurs agronomes, les dirigeants ont travaillé pendant 30 ans avec la coopération suisse pour divers projets dans l'humanitaire. En 2011 ils lançaient Coaching Square Swiss pour s'ancrer dans la vie locale et régionale.

Persuadés que tous les métiers de demain sont à inventer, que ne rien de résiste à l'action, qu'il n'y a pas d'échec mais que du feedback, et qu'il y a un parallèle entre croyances et compétences, Philippe et Carole ont finalement décidé de se lancer et de croire en leur projet. Un atout important qu'ils possédaient déjà fut leur complémentarité puisque l'un se dit doué en communication et avec le contact facile tandis que l'autre se retrouve dans les réflexions conceptuelles. Voyant qu'il y avait une place à prendre à Neuchâtel, les dirigeants ont compté sur des « ouvreurs de porte » qui ont suscité des collaborations par la suite. Finalement, plus ils parlaient de leur projet, plus ils recevaient des feedbacks, ce qui leur a donné l'énergie suffisante pour se convaincre que le projet valait la peine d'être monté.

Au départ, The Coaching Square Belgique existait déjà et lors d'une rencontre avec Philippe et Carole, les dirigeants belges leur ont évoqué la possibilité de créer une filiale en Suisse. Après avoir muri la réflexion, les dirigeants de CSS ont accepté la proposition et Carole a démarré la formation de coach en Belgique. La raison individuelle « Co4co » de Carole s'est alors transformée avec le démarrage de Coaching Square Swiss. Aujourd'hui, le partenariat avec la Belgique est ouvert, c'est-à-dire qu'il y a des échanges, une réflexion conjointe mais pas de dépendance. Ils paient une franchise sur les programmes qui ont été développés par la Belgique et accrédités par ICF.

En entreprise, les dirigeants ont également écouté les opportunités qui s'offraient à eux et qui sont principalement passées par le bouche à oreille. Ils ont commencé par des coachings puis ont hérité de mandats plus longs et ont commencé à intervenir dans des entreprises sur recommandations de certains candidats qui étaient venus participer aux formations CSS.

Philippe témoigne que son entreprise lui permet de réaliser une mission qu'il ressent très fort qui est de permettre aux gens de « Être Bien » là où ils travaillent. Il indique que cela passe par une bonne connaissance de soi, et une capacité à comprendre ce qui induit et détermine nos comportements. Il finit par dire que proposer aux gens des regards sur leur réalité qui leur permettent de révéler qui ils sont vraiment est énormément gratifiant.

Coaching Square Swiss : et demain ?

La vision de l'équipe de Coaching Square Swiss en 2020 serait d'être composée de 7 formateurs, dont au moins 2 hommes, 4 coachs certifiés MCC et 3 certifiés PCC qui s'investissent à 60-80% dans l'entreprise. Ces personnes devront être dans le « Être Bien », vivre leurs envies, leurs besoins et leurs passions.

Par ailleurs, Coaching Square Swiss a pour ambition de se faire connaitre auprès de 95% des entreprises à Neuchâtel d'ici 5 ans. Selon eux, le coaching et les formations en entreprise sont un marché encore peu développé mais avec un très fort potentiel compte tenu de tous les changements qui ont lieu dans le monde du travail.

Ils souhaiteraient également développer leur éco responsabilité en suivant une démarche solidaire et environnementale.

Informations pratiques de l'organisation

http://www.coachingsquare.swiss	Quai Robert Comtesse, 3 2000 Neuchâtel	css@coachingsquare.com +41 32 558 31 41

Informations et missions du stage

Dates de stage : Du 16 avril au 28 septembre 2018	Maitre de stage : Philippe VANEBERG +41 (0)76 369 20 39	Tuteur IAE : Didier Tranchier +33 6 71 55 33 24

Mission de stage : élaboration d'un concept sous la forme d'un outil digital pour faire correspondre une offre et une demande en matière de coaching solidaire en Suisse Romande.
Analyse de marché, design, gestion de projet.

Explications : Les participants à la formation avancée de coaching (module GROW) recherchent des opportunités de pratique qui ne sont évidentes à identifier pour tout le monde. D'un autre côté il existe un certain nombre d'institutions qui pourraient bénéficier de l'accompagnement d'un coach et qui n'ont pas les moyens de se le payer. En mettant en relation ces coachs en herbe, déjà avancés dans leur apprentissage, et les institutions et personnes qui en ont besoin par une application digitale, nous contribuons à une relation gagnant-gagnant et créons de la valeur dans le tissu socio-économique de Neuchâtel et plus largement en Suisse Romande.

INTRODUCTION

Selon l'étude réalisée par l'International Coach Federation en 2016, le coaching serait utilisé par près de 64 100 personnes dans le monde dont 53 300 coachs professionnels et 10 900 cadres/dirigeants proclamant utiliser des compétences en coaching. La plus grande part des coachs professionnels (35%) exerceraient en Europe de l'Ouest, ce qui place notre côté du continent en tant qu'acteur incontournable de cette évolution du coaching. En 2015, le revenu total mondial estimé pour ce domaine atteignait les 2,356 milliards de dollars US, soit une augmentation de 19% par rapport à 2011. Il n'y a aucun doute, le marché du coaching grimpe en flèche et la France et la Suisse en sont tous deux de bons exemples.

Cette « nouvelle » tendance amène néanmoins de nombreux questionnements quant à la définition-même du coaching qui intervient dans un environnement qui pourrait, au premier abord, être qualifié de « subjectif » et « confus ». **[PARTIE 1, Chapitre 1]** Heureusement, ce marché en pleine croissance fait ses preuves et convainc de plus en plus de bénéficiaires, soutenu par la multitude d'outils à disposition des coachs. Aujourd'hui de grandes tendances et enjeux se dessinent et viendront certainement encore bouleverser l'évolution du coaching dans les années à venir. **[PARTIE 1, Chapitre 2]** C'est ici que les services de « Coaching Solidaire » prennent tout leur sens puisqu'ils permettent de répondre à certaines problématiques et besoins rencontrés par notre Société actuelle. Coaching Square Swiss, institut de coaching et de formation, a ainsi pensé un concept innovant qui apporte du sens aux acteurs concernés et à l'expansion du marché du coaching. **[PARTIE 1, Chapitre 3]**

Ce nouveau concept, appelé « Coaching Square Solidaire » (CSS), a alors démarré sa création en recherchant, comme tout projet de création entrepreneuriale, l'identification des bonnes cibles et la compréhension de leurs besoins. En parallèle, est apparue la nécessité de proposer un service dont les caractéristiques correspondent aux attentes des cibles. **[PARTIE 2, Chapitre 4]** Néanmoins, le monde du coaching apporte quelques particularités au bon développement d'un projet entrepreneurial qui peut s'avérer difficile à promouvoir. **[PARTIE 2, Chapitre 5]**

C'est alors que Coaching Square Solidaire se doit de suivre certaines stratégies pour faire en sorte de séduire ses cibles, et cela passe dans un premier temps par un processus de démarchage efficace. **[PARTIE 3, Chapitre 6]** Finalement, il apparait que ce processus devrait être soutenu par certains outils de communication qui viendraient révéler le besoin inconscient mais réel de se faire coacher. **[PARTIE 3, Chapitre 7]**

En partant de ces différents constats et de l'expérience concrète de la création du projet CSS, qui eux-mêmes s'appuient sur diverses sources et expériences personnelles, ce rapport de diagnostic aura pour but de répondre à la question suivante :

Comment créer un projet entrepreneurial dans le monde du coaching pour mener les cibles vers l'utilisation de cette méthode ?

Nous proposerons dès lors un chemin à suivre, des points auxquels prêter attention et des stratégies à développer. Mais dans un premier temps il s'agira de recenser les caractéristiques actuelles du coaching et d'introduire le nouveau concept de Coaching Square Solidaire.



PARTIE 1-
QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES DU COACHING ?

Cette première partie servira d'état des lieux de l'environnement du coaching afin de comprendre ce métier, les mutations et tendances du marché et de présenter l'apparition du coaching solidaire.

CHAPITRE 1 – LE COACHING : UN SENS GALVAUDÉ POUR UN MÉTIER BIEN SPÉCIFIQUE

Encore aujourd'hui, lorsque l'on parle de coaching nous sommes traversés par la vision du coach sportif, et à juste titre puisque les premières applications de ce domaine proviennent effectivement du sport. Des années d'évolution ont permis la transposition du coaching aux domaines professionnels et personnels, pourtant, le sens propre du terme reste parfois difficilement semblable en fonction des personnes qui l'utilisent. **[Chapitre 1, I.]** Aussi, un parallèle est facilement effectué avec certains métiers qui relèvent de l'analyse de l'Être Humain ou de la gestion d'individus. Nous verrons que chacun dispose cependant de compétences et qualités bien spécifiques **[Chapitre 1, II.]** et que le coaching peut s'appliquer dans divers cas et pour différents publics. **[Chapitre 1, III.]**

I. QU'EST-CE QUE LE COACHING ?

Le coaching, aujourd'hui très à la mode, est un concept plutôt récent puisque son usage en tant que tel en Europe remonte aux années 1990. Il fit son apparition tout droit arrivé des États-Unis, où un des précurseurs de la discipline, Timothy Gallwey, développait les prémices du coaching sportif dans son ouvrage « The Inner Game of Tennis » (1974). Avec la première édition du best-seller « Le guide du coaching » (1999), John Whitmore vint appuyer en Europe les enseignements de l'Américain. Leur méthode d'accompagnement visait la découverte et la libération du potentiel présent chez les sportifs en faisant face à leurs obstacles intérieurs. Si cette condition est respectée, les auteurs affirment que « le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur ».

Aujourd'hui, la Gallwey School of Coaching a inspiré le monde du coaching institutionnel qui a pris une place prépondérante face à des enjeux de plus en plus complexes. D'abord réservé au top management, le coaching s'est dorénavant quelque peu étendu au sein des entreprises et apporte aux salariés un questionnement et un accompagnement pertinents afin qu'ils puisent eux-mêmes dans leurs ressources pour trouver des solutions adéquates à leurs objectifs.

Un fait certain est que notre monde bouge et que cela entraine inévitablement de nouvelles problématiques dans le monde des affaires. Volatile, incertain, complexe et ambigu ; cet acronyme anglais (VUCA), né dans le monde militaire, voit aujourd'hui le jour en entreprises où tout change rapidement, où le besoin de performance se fait de plus en plus sentir avec une visibilité de plus en plus courte, ce qui fait place à l'incertitude. Cela entraine de plus en plus de perte de sens et ainsi de stress, d'inefficacité, de burnout ou de réorientations professionnelles.

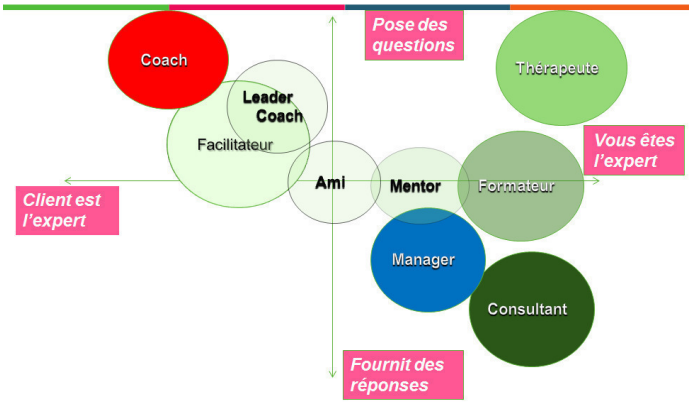
C'est alors que le coaching apparait comme une solution pour oser faire face à cette incertitude et se reconnecter à ce qui est important pour soi et à qui l'on est. Il permet d'être dans le « ici et maintenant » avec des résultats concrets à la clé. Pour les organisations, cela se concrétise notamment par le développement du leadership des managers et de leurs qualités relationnelles. Le coaching répond aussi aux besoins de la cohésion d'équipe et de l'efficacité collective. La démocratisation vers l'ensemble des collaborateurs des entreprises et des

particuliers commence doucement à se faire, même si l'on peut noter certains obstacles encore bien présents aujourd'hui. **[Cf. Partie 1, Chapitre 2]**
Consciente de la professionnalisation du coaching, la Commission Nationale de la Certification Professionnelle a finalement reconnu officiellement le métier de Coach Professionnel en 2016.

Une définition claire du coaching se doit d'être donnée compte tenu de l'apparition plutôt récente de ce terme. Florent FUSIER et Laurent GAJAC le définissent comme « un processus d'accompagnement au changement d'une personne ou d'une entité (une entreprise par exemple) dans le but d'atteindre un objectif précis et qui permet de développer les potentiels et de dépasser les blocages et les limitations pour plus de performance, tout en donnant un sens à son action ».
Le processus démarre là où le coaché se trouve dans sa vie puis se construit en co-création avec le coach qui cherche à rendre son client rapidement autonome dans l'obtention du point d'arrivée qu'ils auront clairement identifié (à l'aide de l'efficacité des méthodes de formulation d'un objectif). Généralement, un trajet de coaching s'étend sur 4 à 10 séances en fonction des besoins.
Tandis que le coaché détient les ressources et est responsable du résultat, le coach, lui, se responsabilise seulement pour le processus d'accompagnement. Il n'apporte donc pas de réponses mais fait au contraire appel à une puissance de questionnement pour lever les freins du coaché, mobiliser ses ressources, construire la stratégie d'actions et petit à petit avancer vers l'atteinte de l'objectif. Le rôle du coach n'est donc pas d'intervenir comme un consultant, mais plutôt comme un miroir en confrontant son client pour le connecter à ses besoins et ses valeurs. C'est cette posture du coach qui peut s'avérer difficile à appliquer mais qui est primordiale dans la relation coach-coaché.
Aussi, cette relation se doit d'être basée sur la confiance et la confidentialité après avoir établi un contrat entre les parties prenantes. Cela fait partie du code de déontologie du métier de coach qui permet de régir certaines règles du métier.

II. DEVENIR COACH FACE AUX AUTRES MÉTIERS

Souvent, le métier de coach peut être confondu avec celui de thérapeute ou encore de consultant. Ci-dessous, le schéma permet de rendre compte de la distinction pourtant bien claire des différents métiers et/ou rôles lorsqu'on fait état de leurs caractéristiques.



Tandis que les thérapeutes, managers, consultants sont des experts plus ou moins pointus dans leur domaine, le coach, lui, laisse l'expertise à son client. C'est en effet ce dernier qui dispose des ressources et du recul nécessaires face à sa situation, qui seront mis en évidence par les techniques affûtées du coach. Un bon coach sera donc à même de

traiter de sujets très différents, dans lesquels il n'a peut-être aucune connaissance, tout en arrivant à mener son client là où il veut aller de par son expertise dans la pratique du coaching. Car, contrairement au consultant, le coach n'est pas là pour apporter des réponses, donner son point de vue ou ses suggestions ; il est là pour faire éveiller, faire prendre conscience, refléter, reformuler et confronter ce que lui apporte son client.

John Whitmore affirmait : « Le coaching s'intéresse aux possibilités futures et non aux erreurs passées ». Cela marque bien la différence avec un thérapeute qui va justement chercher à creuser dans le passé, à comprendre les traumatismes de son client. Le rôle du coach sera au contraire de miser sur l'avenir en mettant notamment l'accent sur l'efficacité, la performance et le sens donné à sa vie et à ses actions.

Comme tout métier, être coach s'apprend et requiert diverses expériences et formations : expériences professionnelles et personnelles dans les relations humaines ; formation au processus de coaching ; et formations variées d'approfondissement de certaines méthodes et outils. La pratique, primordiale pour exercer ce métier, s'effectue généralement pendant la formation de base au coaching et également entre les différents modules par des exercices entre pairs. A travers chacune des formations, chaque coach peut choisir le chemin qu'il souhaite suivre en fonction de ses spécialités et de sa personnalité ; le but étant de trouver son propre « style ». Trois domaines restent tout de même inévitablement présents dans le métier de coach : la communication (comprendre, interroger, reformuler, écouter activement...) ; la psychologie (connaissance, compréhension et utilisation efficace des comportements et émotions...) et le changement (co-construire un chemin vers une transformation positive).

III. DIFFÉRENTS TYPES DE COACHING POUR DIFFÉRENTES ATTENTES

Le coaching se répartit en deux principaux types : le coaching d'équipe et le coaching individuel. Comme leurs noms l'indiquent, le coaching d'équipe s'adresse à une équipe, un groupe d'individus partageant les mêmes intérêts, alors que les séances de coaching individuel s'adressent à une personne seule en face-à-face ou à distance (par téléphone, Skype, Facetime ou autres applications).

Lorsqu'un coach intervient au sein d'une équipe, il va chercher à mener le groupe vers un objectif commun. Les enjeux sont collectifs donc le coach se doit de prendre en compte l'ensemble de l'équipe ; cependant, il est également important de ne pas sous-estimer les différences de chaque individu afin que chacun se sente concerné par la finalité de l'objectif. Le rôle du coach envers l'équipe est de mettre en évidence et développer divers points : ses points forts, ses potentiels, ses fonctionnements, ses valeurs, ses motivations, sa gestion du stress ou encore son rapport à l'échec et à la réussite.

Le coaching individuel quant à lui peut se diviser en deux catégories : le coaching professionnel et le coaching personnel ou communément appelé coaching de vie. Le processus de coaching reste le même, les outils utilisés également, seuls le contexte et les enjeux diffèrent.

Le premier type traite de problématiques essentiellement professionnelles liées à une situation professionnelle difficile, une phase de transition, un besoin de plus de performance, l'arrivée dans un nouvel emploi, un besoin de gérer son stress etc. Ce type de coaching est principalement

utilisé par les managers, les directeurs de service, les dirigeants, les entrepreneurs indépendants ou encore les professions libérales. En entreprise, la demande de coaching peut ne pas provenir directement du coaché mais d'un prescripteur (supérieur, dirigeant, RH). On parle alors de parrainage. Dans ce cas, le coach doit intervenir pour répondre aux attentes du prescripteur mais également à celles du coaché lui-même. Un coaché qui ne montre pas d'intérêt à l'accompagnement qui lui est accordé ne sera pas enclin à trouver ses ressources internes pour avancer, ce qui rendrait les séances de coaching inefficaces.

Le deuxième type de coaching individuel traite de problématiques principalement personnelles liées à des problèmes relationnels ou de communication, un manque de confiance en soi, un besoin de gestion de ses émotions ou encore à un objectif comportemental comme l'arrêt du tabac. La difficulté dans le coaching de vie réside dans le fait que la barrière entre le coaching et la psychothérapie est mince et moins visible. Il est donc important pour un coach de respecter le code de déontologie du coaching en redirigeant le coaché vers un thérapeute si nécessaire.

Si l'application du coaching peut s'étendre à de nombreuses problématiques au service de nombreux publics, l'étude de l'International Coach Federation (ICF) de 2016 démontre une tendance plutôt homogène des coachés. 66% des personnes sondées déclarent avoir des managers au sein de leurs clients et 29% les nomment comme leurs clients majoritaires. Quant aux dirigeants, 60% des coachs affirment en avoir dans leur clientèle et 23% des sondés en font leurs clients principaux. Les femmes sont majoritairement concernées par le coaching : elles représentent 54% des coachés dans le monde et 52% en Europe de l'Ouest. Cependant, on observe une répartition hommes/femmes différente selon la spécialité du coach. Le plus grand écart concerne le coaching de vie avec 69% de femmes coachées contre 31% d'hommes. Au contraire, les hommes sont majoritaires lorsqu'il s'agit de coachs spécialisés dans les sociétés et organisations (52%) ainsi que dans l'accompagnement de dirigeants (55%). Quant à l'âge, 60% des clients ont moins de 45 ans. Mais en 2015, les clients plus âgés se font plus nombreux qu'en 2011 tandis que les 26-34 ans diminuent. Dans le monde et en Europe de l'Ouest, la majorité des clients a entre 35 et 44 ans. Pour finir, il apparait que la plupart des clients sont parrainés et ne paient pas eux-mêmes leurs séances puisque le parrainage intervient dans 53% des cas dans le monde et dans 60% des cas en Europe de l'Ouest.

Si l'on compare ces résultats avec les témoignages de 5 coachs différents, on peut apercevoir une similitude puisque trois d'entre eux affirment avoir une clientèle plutôt féminine et tous s'accordent sur l'âge de leurs clients qui ont entre 25 et 60 ans avec une plus grande part de 35 ans et plus. Généralement, leurs clients sont des managers avec poste à responsabilités ou des personnes vivant une transition professionnelle, tandis que deux des sondés comptent également une part importante de clients qui développent leur propre activité professionnelle.

CHAPITRE 2 – L'APPLICATION DU COACHING : UN DOMAINE EN PLEINE MUTATION

Domaine en croissance, le coaching est présenté comme une méthode bénéfique à fort potentiel. Après quelques années d'application du coaching, il nous est aujourd'hui possible de prendre le recul nécessaire afin de comprendre ses bienfaits et les résultats qui en découlent à travers l'appropriation de différents outils complémentaires. **[Chapitre 2, I.]** Il promet un bel avenir et les coachs eux-mêmes semblent confiants, d'autant plus avec la reconnaissance du métier qui se développe. **[Chapitre 2, II.]** Cependant, cela n'exclut pas certaines difficultés, obstacles ou inquiétudes quant à certains points en phase de développement ou qui n'ont pas encore été assez traités. **[Chapitre 2, III.]**

I. LA PUISSANCE AVÉRÉE DE CETTE MÉTHODE

Nous l'avons vu, le coaching a une forte puissance de résultat. Un regard vers l'avenir pour une réussite sur le long terme, l'autonomie donnée aux coachés leur permet de construire leur propre solution, à leur rythme. Par le développement de la connaissance d'eux-mêmes, les coachés font évoluer leur intelligence émotionnelle et deviennent réellement acteurs de leur vie puisqu'ils en reprennent les rênes. Cette meilleure gestion d'eux-mêmes, qui passe notamment par la régulation des moments émotionnels difficiles, leur permet non seulement d'atteindre des objectifs plus facilement, mais également de mieux comprendre l'être humain. Ils développent ainsi la connaissance des mécanismes d'action de leviers de motivation et ont alors la possibilité d'améliorer leur communication et leurs compétences sociales. Des résultats concrets sont rapidement observables au niveau de leur comportement comme une meilleure confiance et plus d'efficacité à passer à l'action. Pour les entreprises concernées, cela leur permet d'augmenter leur rentabilité grâce à l'équilibre trouvé par leurs employés entre performance et potentiel.

Le coaching vient alors ancrer certains comportements dans les habitudes des individus sur le long terme. Cela s'explique par le fait qu'il se concentre sur les valeurs et les croyances. Philippe Vaneberg, co-fondateur de Coaching Square Swiss affirme : « Il n'y a pas de changements valides sur le long cours s'ils ne s'accompagnent pas de réels changements intérieurs. » Les méthodes du coaching permettent aux coachés de comprendre ce qu'ils font et pour quelles raisons, ce qui induit une certaine harmonie entre le sens et la performance.

Plus concrètement, une étude menée par The Manchester Group Inc. a permis notamment de démontrer que le coaching augmentait la productivité de 88% et améliorait les relations de travail pour 77%. Pricewaterhouse Coopers (PwC) a également mené plusieurs études pour ICF au sein de 60 pays et en a conclu que 99% des clients du coaching sont satisfaits et 83% sont prêts à recommencer. Par ailleurs, 47% d'entre eux récupèreraient entre 10 et 50 fois leur investissement et 19% le récupère 50 fois. Quant aux entreprises, 86% affirment récupérer entre 1 et 50 fois leur investissement.

Un des accomplissements du coach est de pouvoir accompagner des individus quelles que soient leurs problématiques, qu'elles soient comportementales ou identitaires. Mais pour en arriver à ce stade, le travail commence par le coach lui-même. En effet, on ne peut accompagner quelqu'un que jusqu'où nous sommes allés nous-mêmes en termes de développement personnel. Rick Willesem disait à ce sujet : « Si vous arrivez à vous guider vous-mêmes, vous arriverez facilement à guider les autres. » Cette bienveillance envers nous-mêmes nous rend plus disponible pour donner une attention authentique aux autres.

C'est à ce moment-là que s'explique l'utilité des outils et méthodes complémentaires à la formation de coaching qui permettent d'aller plus loin dans l'apprentissage de soi et des autres. Ces outils sont vastes et nombre d'entre eux sont complémentaires. On y trouve notamment l'analyse transactionnelle, fondée entre 1950 et 1970 par Éric Berne, psychiatre américain ; La Programmation Neuro-Linguistique, née en 1972 par les travaux de John Grinder, professeur de linguistique, et Richard Bandler, mathématicien et psychothérapeute ; Le Process Communication Model® (PCM) développé par Taibi Kahler, docteur en psychologie, dans les années 70. Cette variété d'outils donne un caractère très étendu à la profession et très personnel puisque chaque coach sera différent et pourra déterminer le chemin qu'il souhaite suivre. Cela renforce l'importance pour le client de prendre son temps dans le choix d'un coach ou même d'une formation. Il est conseillé de commencer par une première rencontre afin de se rendre compte de la compatibilité ou non de la relation coach-coaché (ou étudiant-formateur) en fonction des attentes, besoins, compétences et personnalités. La crédibilité du coach via ses différentes compétences adaptées au coaché permettra alors d'augmenter la puissance des séances de coaching.

II. DES TENDANCES OPTIMISTES...

Si l'on en croit l'étude réalisée par ICF en 2016, les coachs seraient plutôt confiants pour leur avenir. 75% d'entre eux prévoyaient une augmentation du nombre de leurs missions dans les 12 mois à venir et le même pourcentage croyait en l'augmentation du revenu annuel généré par le coaching. Seulement 2% pensaient que le tarif moyen des séances allait diminuer et 53% optaient pour une stabilité.

En termes d'opportunité de développement du coaching, LA meilleure selon 38% des coachs et 35% des cadres et dirigeants serait la meilleure connaissance des avantages apportés par le coaching. Il est vrai qu'aujourd'hui le coaching fait sa place et que ses bienfaits sont de plus en plus soutenus par toutes sortes d'acteurs respectés par leur expertise. Plus cette prise de conscience touchera les individus, plus ceux-ci devraient être enclins à eux-mêmes utiliser cette méthode ou la conseiller autour d'eux.

26% des coachs et 31% des cadres et dirigeants pensent que les données crédibles quant au retour sur investissement/attente permettront de faire évoluer le coaching dans le bon sens. Persuadés de l'efficacité et de la performance de la méthode, ils seraient d'avis que « tester c'est adopter ».

Dominique Mure, co-fondatrice du cabinet CHANGE 2 BE témoigne : « Je vois le coaching comme un outil particulièrement pertinent pour permettre aux individus comme aux organisations de

s'adapter et d'évoluer dans le contexte complexe et incertain actuel. Le coaching est un excellent moyen pour aider la société à prendre un virage organisationnel, économique et social assez brutal. »

Philippe Vaneberg, co-fondateur de l'institut Coaching Square Swiss ajoute : « Le coach devient incontournable dans toutes les entreprises, au service aussi bien du manager que de l'employé. Il devient une sorte de philosophe des temps modernes et devient un « sparring- partner » [partenaire d'entrainement] incontournable pour les leaders de tous les secteurs d'activités (managers, hommes politiques, médecins, avocats, ingénieurs conseil, jeunes entrepreneurs...). Les coachs se spécialisent dans les risques psycho-sociaux et ils influent sur le « Être Bien » dans le monde du travail. »

Aussi, le monde du coaching souvent vu comme une activité de charlatans connait petit à petit de grandes avancées concernant sa légitimation.

D'abord nous comptons l'existence de diverses fédérations professionnelles de coaching qui ont pour but de légitimer la pratique du coaching en apportant un gage de validité des compétences des membres par les certifications qu'elles leur attribuent. Chacune d'entre elles a ses propres spécificités. Les trois principales agissant en France sont l'International Coach Federation (ICF), la Société Française de Coaching (SF Coach) et l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Elles ont finalement regroupé leur expertise au sein d'un même site internet[1] afin d'apporter des explications et indications similaires sur ce qu'est le métier de coach professionnel et la manière d'y accéder. A elles trois, ces fédérations regroupent près de 90% des coachs certifiés en France avec près de 1600 adhérents.

Jusqu'à il y a encore peu, le métier de coach n'était pas reconnu par la Commission Nationale de la Certification Professionnelle. En 2016, l'ajout du titre au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) fut un grand pas en avant très attendu. Cette initiative fut orchestrée par deux des plus grandes fédérations de coaching françaises : l'ICF France et l'EMCC France. Cette avancée permet non seulement de faire reconnaitre davantage les formations et diplômes qui respectent les critères en jeu, mais également apporte une reconnaissance et une réglementation accrue de ce métier dont les caractéristiques ne sont pas toujours clairement établies. « Ce choix de l'État est celui de la structuration de l'accès au métier du coaching. C'est donc le choix de la qualité mais aussi celui de l'équité et de l'impartialité. », explique Linkup coaching, une école dont la formation de Coach Professionnel est accréditée par l'EMCC. Cette prise de décision semble de bon augure pour le métier de coach dont la définition concrète se définit petit à petit.

Finalement, si l'on tient compte des besoins de la Société et du contexte actuel, l'avenir du coaching serait détenu par sa simple réussite. Si les utilisateurs comprennent l'importance et la puissance de la méthode, s'ils sont satisfaits des résultats qu'ils ont pu obtenir, et s'ils prennent confiance en la qualité professionnelle du métier, la demande sera exponentielle. Seulement, cela passe par un travail de longue haleine et certains obstacles viennent encore freiner le développement de cette profession.

[1] http://www.coach-pro.org

III. … MAIS LA PERSISTANCE DE CERTAINS OBSTACLES

D'après la même étude de l'ICF, le plus grand obstacle au développement du coaching serait l'existence de personnes non formées se proclamant coachs, et ce selon 44% des coachs et 45% des cadres et dirigeants. Le coaching est un métier, et comme tout métier, un apprentissage est essentiel. Bien sûr, il existe des personnes qui ont un don, néanmoins elles n'ont pas les connaissances nécessaires pour distinguer le niveau de la problématique amenée par le coaché. Elles peuvent alors générer des effets non désirables voire néfastes. Philippe Vaneberg insiste : « Elles ne devraient exercer d'aucune façon de manière professionnelle car elles peuvent ternir la réputation du coaching qui est à même d'aider un grand nombre de personnes. » Ces personnes vont donc à l'encontre de ce que souhaiteraient les professionnels du coaching et peuvent parfois limiter les effets des avancées dans le domaine.

Aussi, les deuxième et troisième obstacles retenus dans l'étude sont la confusion (selon 28% des coachs et 32% des cadres et dirigeants) et la saturation du marché (selon 10% des coachs et 8% des cadres et dirigeants). La confusion est en effet créée par le mix entre les coachs formés et les autres ; les différents systèmes de certification ; la définition galvaudée qui est utilisée « à toutes les sauces » ; et donc une certaine banalisation du métier. L'ICF a dans ce sens tenté de protéger le terme « coaching » mais il était déjà trop tard. D'autres solutions sont en cours pour trouver un moyen de protéger le métier et ce qu'il représente réellement.

Concernant la saturation, il est vrai que l'on assiste à un engouement pour ce métier, que ce soit pour les personnes qui exercent en tant que coach indépendant ou pour les instituts de formation. Cela pourrait décourager les bons coachs qui ne pourraient plus gagner leur vie de par une concurrence accrue.

Tout cela renforce l'intérêt de la réglementation et la reconnaissance de ce jeune marché. Les coachs et cadres/dirigeants de l'étude ICF reconnaissent d'ailleurs l'importance accordée à la formation et l'accréditation. 99% des coachs ont ainsi reçu une formation spécifique en coaching qui était accréditée ou approuvée pour 89% d'entre eux. De plus, une grande majorité des coachs et cadres/dirigeants pensent que les personnes et organisations qui font appel au coaching attendent que le coach soit certifié. De leur côté, 51% des coachs sont certifiés ICF mais 30% restent sans aucune certification. 57% des cadres/dirigeants n'ont pas de certification non plus.

Selon Philippe Vaneberg, il est totalement normal que les normes deviennent plus strictes aujourd'hui pour permettre aux clients potentiels de « trier le bon grain de l'ivraie et s'assurer que s'ils paient un prix fort cela leur soit pleinement utile et bénéfique ». Il y a donc encore des progrès à faire en matière de réglementation pour s'assurer d'une moindre confusion et saturation du marché ainsi que pour éviter la pratique des personnes non formées. D'autre part, Emilie Barrallon Engeli, formatrice et coach indépendante, ajoute que « le fait d'avoir un diplôme ne devrait pas empêcher de remettre en question ses compétences régulièrement ». Il est effectivement important que les coachs ne se reposent pas sur les compétences acquises lors de leur formation. La réglementation pourrait alors pousser à la formation continue afin d'assurer une qualité certaine des coachs formés.

Un autre obstacle apparait également pour certaines parties de la population. Il s'agit en effet du

tarif élevé appliqué au coaching. Une séance coûte généralement entre 150 et 300€ pour une moyenne d'une heure et demi. En comparaison à la thérapie par exemple, le coût du coaching semble bien au-delà, mais rapporté à la minute (une séance de thérapie dure en général 45 minutes) le coût n'est pas invraisemblablement plus élevé. Cependant, cela reste un tarif difficilement payable pour de nombreuses personnes. Nous pensons dans ce cas aux étudiants, aux personnes sans emploi et aux personnes disposant d'un faible revenu et ne bénéficiant pas d'aides de leur entreprise pour assumer les frais d'un quelconque accompagnement. Cette difficulté est d'autant plus vraie que les caisses maladies ne prennent aujourd'hui pas en charge les séances de coaching, sauf cas particuliers.

Ce tarif élevé est néanmoins explicable lorsque l'on sait l'investissement financier que cette activité professionnelle nécessite : formations tout au long du parcours du coach, supervisions et tous les frais inhérents à la gestion d'un business s'il y a. Nous pouvons également nommer le fait qu'il n'est pas possible pour un coach d'enchainer un nombre important de coaching dans une même journée (puisque les séances sont généralement longues). Ajouté à cela, avant qu'un coach ne réussisse à remplir chacune de ses journées, il lui faudra du temps, de l'expérience, et une bonne implantation sur le marché, ce qui constitue un problème certain pour la plupart des coachs indépendants aujourd'hui. Pour finir, compte tenu des bénéfices et de la puissance de cette méthode, le coaching se doit de garder une image de qualité en responsabilisant les coachés qui entrent ainsi dans le processus avec motivation dans l'atteinte de résultats.

Pourtant, tout le monde devrait avoir l'opportunité de se faire coacher tant cette méthode est efficace. Un des enjeux de ce nouveau marché serait alors de trouver une solution pour démocratiser l'accès au coaching pour toute personne qui le désirerait, tout en permettant aux coachs de gagner leur vie et au marché de garder son image de qualité.

CHAPITRE 3 – L'APPARITION D'UNE NOUVELLE TENDANCE : LE COACHING SOLIDAIRE

La Société s'ouvre petit à petit à des changements d'ordres sociaux avec par exemple l'intérêt porté à la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou le développement accru de l'Économie Sociale et Solidaire et toutes les innovations qui en découlent. Selon 51% des coachs, le coaching peut, dans une large mesure, générer un changement social. C'est ainsi qu'il serait intéressant de reconnaitre les enjeux auxquels répond le coaching solidaire qui s'inscrit certainement dans ces avancées sociales. **[Chapitre 3, I.]** Nous présenterons ensuite le cas de Coaching Square Solidaire qui nous servira d'analyse concrète tout au long de ce mémoire. **[Chapitre 3, II.]**

I. LES ENJEUX DU COACHING SOLIDAIRE

Le coaching solidaire est un type de coaching qui se développe de plus en plus dans une dimension sociale et humaniste. Pour développer l'ouverture d'esprit, améliorer les consciences, ce concept fait face à la prise de conscience de chacun envers les enjeux actuels de la Société. Tout comme le coaching « standard », il répond ainsi aux transformations du monde du travail, de l'éducation et à la socialisation des économies. Son but ultime est donc de pouvoir démocratiser l'accès au coaching pour donner l'opportunité à chacun de découvrir et bénéficier des avantages nombreux qu'il apporte.

Nous l'avons vu dans la partie précédente, les tarifs des séances peuvent constituer un frein pour les personnes en difficultés financières. Les bénéficiaires sont donc principalement des chômeurs, des personnes en recherche d'emploi, des étudiants, stagiaires, des salariés à faibles revenus ou encore des membres d'associations et Organisations Non Gouvernementales. Les problématiques de coaching peuvent être tout à fait similaires à celles d'un coaching «standard» avec pourquoi pas un accent mis sur la réinsertion professionnelle et la remobilisation sociale.

En ouvrant le coaching à tous, l'enjeu qui en découle est la possibilité de faire connaitre l'efficacité de cette méthode au plus grand nombre. Il s'agit ainsi d'apporter la même qualité, le même professionnalisme pour imposer le service comme nécessaire aux yeux de tous. Pour cela, les coachs qui participent se doivent de présenter leurs expériences et formations professionnelles puisque la plupart des entités qui proposent un coaching solidaire ne souhaitent pas le présenter comme un « sous-coaching ». Généralement, ce type de service solidaire se fait sur la base du volontariat pour les coachs qui acceptent de s'impliquer dans une démarche participative et sociétale. Leur avantage est bien évidemment d'accéder à des opportunités de coaching, à une base de clients, ce qui est un luxe notamment pour les coachs qui démarrent leur activité afin de continuer leur pratique du métier.

II. LE CONCEPT DE COACHING SQUARE SOLIDAIRE

Coaching Square Solidaire (CSS) fut l'initiative des deux fondateurs de l'institut de coaching et de formation Coaching Square Swiss, Philippe Vaneberg et Carole Warlop. Tous deux Coachs Professionnels Certifiés, ils ont à cœur le développement des potentiels et souhaitent

propager la puissance de leur métier. C'est ainsi qu'ils ont pensé à ce nouveau concept, présenté sous la forme d'une association et créé dans le but d'œuvrer pour l'entraide et l'accomplissement de tous.
Le service repose sur les mêmes principes que les autres initiatives : développer les potentiels de chacun avec la même qualité et le même professionnalisme qu'un coaching standard, à moindre coût.

Partant du principe que les personnes qui auraient les moyens de s'offrir un coaching « standard » pourraient faire appel à l'entreprise Coaching Square Swiss, les fondateurs souhaitent que l'association Coaching Square Solidaire s'adresse au reste de la population, c'est-à-dire ceux qui auraient plus de mal à s'offrir un coaching au prix standard.
Les différentes institutions suivantes ont alors été ciblées de manière prioritaire avec différents apports correspondant à leurs besoins :

- **Les associations** :

Pour renforcer les actions qu'elles mettent déjà en place vis-à-vis de leurs bénéficiaires, puisque les coachings apporteront une aide, un support complémentaire. Ces coachings développeront également l'accès au bien-être de leurs membres en les aidant à traverser les défis de la vie, en poussant au développement de l'emploi, à la réinsertion et à la remobilisation sociale. Cela donnera aussi l'opportunité d'améliorer l'implication et la performance des membres.

- **Les hautes écoles et universités :**

Le premier objectif des coachings sera de renforcer le potentiel du personnel enseignant, via leur propre bien-être, puisqu'ils apporteront un support efficace et authentique aux étudiants. Les étudiants coachés pourront également voir leur cursus scolaire facilité avec un accent mis sur leur orientation professionnelle.

- **Les institutions publiques officielles** :

Les coachings seront une solution pour développer l'implication des employés et également pour offrir de nouvelles pistes de développement aux bénéficiaires. Cela peut être le cas par exemple des personnes en recherche d'emploi qui font appel aux services de l'institut en charge de l'emploi. Ces institutions auront alors l'occasion de faire partie d'un projet pour le développement personnel et professionnel des citoyens.

- **Les institutions pour entrepreneurs** :

Les entrepreneurs étant constamment soumis à des problématiques autant personnelles que professionnelles pour mener à bien leurs projets, les institutions pour entrepreneurs (tels que les espaces de coworking) pourront y voir alors un investissement sur l'avenir afin de garantir un accompagnement puissant pour la réussite de leurs membres. Les coachings feront alors partie d'un service supplémentaire qui pourrait leur apporter un avantage face à la concurrence.

Au sein de ces différentes organisations, deux types de cibles ont ensuite été identifiés pour bénéficier des séances de coaching :

- **Le personnel encadrant et les employés** des organisations citées ci-dessus. Les développeurs du projet CSS croient en effet au fait qu'il est de la responsabilité de ces cibles de se développer sur les plans personnels et professionnels pour qu'elles-mêmes puissent impacter le système et

les bénéficiaires des organisations en question. Par exemple, si l'on suit ce principe, un enseignant sera plus compétent auprès de ses étudiants s'il se fait d'abord lui-même coacher.

- **Les bénéficiaires directs** de ces organisations : les étudiants, les personnes à la recherche d'un emploi, les jeunes entrepreneurs, voire même les bénéficiaires auxquels s'adressent les associations.

Bien entendu, pour mener les séances de coaching, l'association CSS compte sur de nombreux coachs pour prendre part au service. Ceux-ci devront avoir suivi la formation de coach 2ème niveau chez Coaching Square Swiss il y a moins de 3 ans. Cette formation certifiante assure la qualité et le professionnalisme des coachs qui pourront alors répondre à certains de leurs besoins professionnels : développer leur clientèle ; acquérir des heures de pratique en vue d'une certification par une fédération de coaching ; acquérir de l'expérience ; ou encore accéder à un réseau.

Finalement, ce nouveau concept mené par Coaching Square Swiss serait une manière de répondre à la problématique posée dans le chapitre précédent : une solution pour démocratiser l'accès au coaching pour toute personne qui le désirerait, tout en permettant aux coachs de gagner leur vie et au marché de garder son image de qualité.



PARTIE 2 -
QUELLES ONT ÉTÉ LES PRÉMICES DE COACHING SQUARE SOLIDAIRE ET À QUELLES DIFFICULTÉS A-T-IL FAIT FACE ?

Après avoir compris dans quel monde se développe le coaching et quelles sont les grandes lignes du coaching solidaire et plus particulièrement de Coaching Square Solidaire, il est dorénavant intéressant de traiter des débuts de la création du concept et de comprendre quels ont été les points bloquants.

CHAPITRE 4 – LA CRÉATION D'UN SERVICE ADAPTÉ À SES CIBLES

Comme pour toute création entrepreneuriale, on connait l'importance de s'adapter aux cibles que l'on souhaite viser. Cela passe notamment par une bonne compréhension de celles-ci **[Chapitre 4, I.]** afin de pouvoir développer et proposer un service qui soit en accord avec ce qu'elles attendent et ce dont elles ont besoin, soutenu par les désirs des fondateurs. **Chapitre 4, II.]**

I. DES MÉTHODES POUR IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES BONNES CIBLES

En règle générale, lors d'une création d'entreprise, les créateurs cherchent à suivre le même type de processus, soutenu par ce qu'en disent les experts : pour qu'un projet réussisse, l'entrepreneur devrait partir d'un besoin existant d'une cible particulière, lié à une insatisfaction ; de là l'entrepreneur tente de trouver une solution afin de combler ce manque et de pouvoir proposer quelque chose en accord avec les besoins de la cible identifiée.

La différence avec le projet Coaching Square Solidaire fut que l'idée s'est manifestée par l'observation d'un constat plutôt que d'un besoin réel. En effet, il fut constaté que les personnes ayant accès au coaching avaient sensiblement de bonnes ressources financières et que le coaching n'était pas accessible aux personnes aux moyens limités. C'est en faisant l'hypothèse que ces personnes voudraient se faire coacher, ou du moins qu'elles y trouveraient un intérêt certain, que le concept est né. Un besoin de la part des cibles potentielles qui semble alors plutôt inconscient que réel. **[Cf. Partie 2, Chapitre 5]**

La méthode du Lean Start-up semble alors appropriée pour ce type de création. Cette « philosophie entrepreneuriale » qui cherche à « éliminer les gaspillages et accroitre la création de valeur » se construit en effet de par les feedbacks des cibles. La création débute par un besoin méconnu suivi par des hypothèses qui sont vérifiées lors du Minimum Viable Product (MVP) qui permet de tester ces hypothèses auprès des cibles puis d'adapter le concept ; cela sous la forme d'un cycle.

1. Hypothèses d'identification des cibles

La première étape pour développer Coaching Square Solidaire fut donc d'identifier les cibles qui pouvaient correspondre à l'idée du service.

Pour cela, le benchmark apparait comme un premier outil. Il permet effectivement de comprendre la manière de faire des concurrents et en l'occurrence d'observer notamment les cibles qui sont visées par les services proposant du coaching solidaire. Ce benchmark effectué auprès de 92 organisations, principalement en France et en Suisse, a permis de confirmer les cibles préalablement identifiées, mais aussi d'en abandonner certaines (comme les employés des petites entreprises) et de les remplacer par d'autres qui pourraient a priori être intéressées par le service. Cette identification des cibles peut être soutenue par le biais des expériences personnelles, c'est-à-dire en récoltant des feedbacks de personnes ayant une certaine connaissance des cibles. **[Cf. Partie 1, Chapitre 3 pour retrouver les cibles identifiées]**

2. Compréhension des cibles identifiées

Ensuite, l'important pour déployer sa stratégie est de pouvoir comprendre ces cibles, surtout lorsqu'on connait l'attachement à la personnalisation plus qu'au marketing de masse. Thierry Tryant-Démaretz, consultant et professeur en école de commerce, ajoute « dans la majorité des cas, avoir une approche marketing c'est faire moins mais mieux et accepter de ne cibler, de ne viser qu'une partie de la clientèle » dans le but de s'adapter à leurs attentes.

Différents outils permettent cette compréhension des cibles, nous en avons retenu deux principaux. Le premier, l'« Empathy map », est souvent employé au début du processus de la méthode de « Design Thinking » (utilisée pour répondre à des problèmes dans un cadre d'innovation). Il sert à imaginer dans les détails ce que voit, entend, pense, ressent, dit et fait le client dans son quotidien afin de comprendre ses problèmes et ses besoins.

Le deuxième outil est le Channel Target Value Proposition (CTVP). Nous partons des cibles identifiées pour déterminer tous les canaux de communication qui leur seraient adaptés. Ensuite, il s'agit de détailler la description des cibles selon chacun des canaux et pour finir de proposer une proposition de valeur adaptée, une phrase qui décrit la valeur du service, par cible et par canal. Cet outil peut donc être utilisé par la suite lors du développement de la stratégie de communication afin de transmettre les meilleurs messages aux cibles.

Dans le cadre de Coaching Square Solidaire, ces deux outils ont été utilisés et ont permis de préciser les premières hypothèses de cibles, de faire des profils types, d'identifier les besoins et de pouvoir clarifier le service.

3. Proposition / développement d'un concept

Afin d'élaborer un concept adapté, le benchmark peut une fois de plus être un outil utile. Deux types de benchmark ont été réalisés pour le concept de Coaching Square Solidaire : le compétitif et l'horizontal. Le premier se compare avec les concurrents, et le deuxième avec des organisations d'autres secteurs qui présentent des caractéristiques ou processus similaires.

Quatre avantages principaux sont liés à la réalisation d'un benchmark.

Il permet d'abord de comprendre ce que proposent les autres pour se rendre compte de ce qui pourrait être transposable et surtout ne pas mettre de côté des points qui seraient indispensables pour les cibles.

Ensuite il permet de comprendre ce que les autres ne font pas et d'utiliser cela comme une force, un avantage concurrentiel.

Le benchmark est également un bon moyen pour confronter son idée de départ. Il faut partir du principe que si tous les concurrents effectuent un service d'une même manière, qui est différente de la nôtre, un recul et une analyse peuvent être nécessaires pour en comprendre la raison.

Enfin, ce que font les autres peut se présenter comme une bonne source d'inspiration afin de développer sa créativité et étoffer ses idées.

Pour Coaching Square Solidaire ce fut effectivement un bon moyen de développer le concept. **[Cf. Partie 2, Chapitre 4. II.]**

4. Tests sur le terrain pour l'obtention de feedbacks

L'étape qui suit, et pas la moindre, est de pouvoir tester toutes ces hypothèses sur le terrain et le plus vite reste souvent le mieux. Pour se faire, le service ou le produit ne doit pas être

totalement mis sur pieds, au contraire. Il s'agit de pouvoir tester un MVP, un aperçu du concept final qui détient les caractéristiques les plus attendues. Cela permet de minimiser les investissements car c'est en confrontant le MVP aux cibles que des feedbacks d'améliorations surgiront. Ces retours seront très importants dans le cas de Coaching Square Solidaire afin de s'assurer du bon ciblage de la clientèle et de la bonne compréhension de leurs besoins. Il s'agira ensuite soit d'adapter le concept aux attentes des cibles, soit d'adapter les cibles en fonction du concept déterminé.

II. DES CARACTÉRISTIQUES POUR S'ADAPTER AUX CIBLES ET AUX FONDATEURS

Nous l'avons vu, adapter son concept aux attentes des cibles est primordial pour qu'elles puissent trouver un intérêt à faire appel au service. En outre, le concept se doit de s'adapter également aux valeurs, à la vision et à la mission de l'organisation. Les fondateurs de l'institut Coaching Square Swiss souhaitent dès lors que le projet Coaching Square Solidaire transmettent une image similaire à la leur :

Un créateur d'opportunités d'évolution vers un Être Bien avec soi et avec l'autre pour contribuer à une société performante, durable et inclusive. Pour cela, ils se dédient à l'éveil des consciences pour un plus grand sens de la responsabilité sociale et environnementale. Ils mettent également en avant leur profonde compassion pour l'Être humain, s'efforçant d'installer en lui un sentiment de confiance et d'estime de soi qui lui permet de faire ses choix de manière autonome et de lui faire désirer d'être la meilleure version de lui-même.

Ainsi, voici les différentes caractéristiques de Coaching Square Solidaire et comment elles répondent aux objectifs de s'adapter aux cibles et aux fondateurs.

1. Une plateforme de matching

A l'instar des sites de rencontres tels que Meetic ou Tinder, Coaching Square Solidaire souhaite développer une plateforme web qui fonctionnera avec un système de matching. Les personnes qui souhaiteront se faire coacher pourront ainsi trouver le coach qui leur correspond en fonction de leurs besoins. S'adaptant aux changements de la Société qui souhaite de plus en plus pouvoir se débrouiller seule, de manière rapide et efficace, l'idée d'une plateforme semble appropriée. Cela évitera également aux parties prenantes d'effectuer des dépenses pour la gestion d'un tel service qui aura pour but de s'auto gérer au maximum. Partant du constat qu'aucune plateforme n'existe dans ce domaine, les premiers feedbacks ont été positifs, identifiant cette plateforme comme un avantage concurrentiel certain.

2. Un fonctionnement adapté

Mais alors comment fonctionne le concept exactement ?

Pour les institutions partenaires *(associations, hautes écoles, universités, institutions publiques et institutions pour entrepreneurs)* :

D'abord elles envoient des informations sur leur organisation pour que CSS puisse créer une page partenaire sur la plateforme. Puis elles communiquent sur ce qu'est le service et tentent de convaincre les membres de leur organisation via les supports et outils reçus au préalable.
Pour finir elles reçoivent une facture à la fin du mois pour régler une partie du montant des séances de coaching réalisées.
Leur rôle est donc rapide, elles n'ont quasiment rien à gérer et peuvent se reposer sur l'automatisation de la plateforme ainsi que sur l'accompagnement de CSS dans leurs démarches de communication du service.

Pour les coachs et les coachés :

Coach : D'abord il va sur la plateforme, il crée un compte en 2 clics et paye une cotisation en ligne. Ensuite, il renseigne son profil en répondant à certaines questions-critères qui rendront le système de matching possible avec les coachés : disponibilités en général ; langues parlées ; thématiques de coaching privilégiées ; sexe ; zones géographiques de déplacement ; description succincte du parcours.
Coaché : Il commence par créer un compte sur la plateforme et génère un numéro de coupon de coaching qui correspond à une séance unique. Il paye sa séance directement en ligne. Ensuite il indique les critères recherchés pour sa première séance : disponibilités ; langue souhaitée ; thématiques de coaching qui correspondent le plus à son sujet de coaching ; sexe souhaité pour le coach ; ville où il souhaite se faire coacher. A ce moment, l'algorithme de matching calcule et propose les profils des coachs qui correspondent le plus. Le coaché fait son choix et contacte le coach directement via la plateforme pour organiser le lieu et la date de rencontre.
Coach : Il décide de confirmer ou annuler la réservation du coaché qui l'a choisi, tout en sachant que s'il annule régulièrement il sera soumis à des pénalités sur la plateforme via de mauvais avis ou des « étoiles de satisfaction » en moins. S'il accepte, la réservation de la séance apparaitra directement sur son agenda personnalisé qui génèrera un rappel avant la séance. Après ses séances, il pourra consulter et télécharger ses archives qui récapituleront les détails des séances effectuées.
Coaché : Après la séance de coaching, il reçoit un mail pour laisser un avis à son coach ainsi qu'un témoignage concernant le service dans sa globalité. Il peut choisir de se faire coacher une nouvelle fois, avec le même coach ou en réutilisant le matching pour changer de coach. Il peut suivre ses séances directement via son profil en ligne.

En somme, les coachs pourront apprécier la rapidité du service ; le fait que les coachés viennent à eux ; l'agenda et les rappels automatiques pour s'organiser rapidement ; les archives pour développer leur clientèle ou pour les présenter à une fédération de coaching en vue d'une certification ; les avis reçus par leurs coachés dans le but d'être en constante amélioration.
Les coachés quant à eux pourront apprécier également la rapidité du service et sa personnalisation ; le fait de pouvoir choisir le coach qui lui correspond ; l'adaptation à son emploi du temps et à sa zone géographique ; les avis et témoignages qui rassurent, permettent d'avoir confiance et de comprendre plus facilement l'intérêt et les impacts du service ; le suivi des séances et le fonctionnement intuitif de la plateforme qui permet de se laisser guider sans avoir beaucoup de choses à gérer.

3. Un partage des coûts

Pour que le service soit fonctionnel, un partage des coûts a été pensé pour que chaque acteur joue un rôle. Le tarif d'une séance de coaching restera sensiblement le même que pour un coaching « standard », c'est-à-dire 100.- CHF de l'heure.

20.- CHF correspondent à la participation du coaché car Coaching Square Swiss part du principe qu'un coaching ne sera efficace que si les coachés se sentent pleinement impliqués dans le processus, ce qui exclut la possibilité d'effectuer un coaching gratuitement. Néanmoins cette participation reste faible dans le but de s'adapter à leurs moyens financiers.

40.- CHF correspondent ensuite à la participation des institutions pour les séances de leurs membres pour les responsabiliser et également dans le but de ne pas dénigrer l'image du coaching qui reste un vrai métier qui mérite rémunération.

Les 40.- CHF restant seront pris en charge par la contribution d'autres acteurs sous la forme de dons et de subventions ; de Coaching Square Swiss lui-même ; et des coachs de par une cotisation. Celle-ci permettra en effet de responsabiliser les coachs et de leur faire prendre conscience de la valeur du service.

Ensuite, le montant récolté pour une heure de coaching (100.- CHF) servira au développement de Coaching Square Solidaire à hauteur de 20%, et les 80% restant seront reversés au coach. Il semble en effet important de pouvoir rémunérer les coachs pour leur travail et leur permettre de commencer à vivre de leur métier. Aussi, pour obtenir une certification d'une fédération de coaching, il est demandé aux coachs d'effectuer un nombre défini de séances rémunérées **[Cf. Annexes 1, 2, 3 p.59, 60, 61]**, ce qui sera alors facilité par ce service.

4. Un statut réfléchi

Le service développé se veut principalement tourné vers les autres et les fondateurs ne souhaitent pas percevoir de rémunération financière. C'est pour cela que le statut juridique de Coaching Square Solidaire sera une association à part entière et non une entreprise ou un département de l'institut Coaching Square Swiss. Cela permettra de jouer le jeu de la solidarité jusqu'au bout, de donner confiance aux parties prenantes dans un monde où les personnes recherchent de plus en plus d'authenticité et de sens pour les services auxquels elles font appel. Les fondateurs y trouveront également un intérêt quant au fait que l'institut et l'association seront différenciés en termes de gestion, de comptabilité et d'activités, tout en espérant que l'image de l'un(e) influencera positivement celle de l'autre.

CHAPITRE 5 – LA PARTICULARITÉ DU COACHING : UN SERVICE DIFFICILE A PROMOUVOIR

Les prémices de Coaching Square Solidaire ont donc été prometteuses, avec un concept qui se veut au plus proche de ce que les cibles attendent, en lien avec sa finalité qui est de pouvoir apporter une aide concrète à ceux qui le demandent. Néanmoins, le monde du coaching reste particulier et amène quelques difficultés quant à sa promotion auprès des cibles visées. **[Chapitre 5, I.]** Les professionnels du coaching en sont conscients et peuvent eux-mêmes en témoigner. **[Chapitre 5, II.]**

I. LES DIFFICULTÉS INHÉRENTES À LA PROMOTION DU COACHING AUJOURD'HUI

Aujourd'hui, le monde du coaching fait face à certaines difficultés pour démocratiser la méthode auprès de tous afin d'augmenter le nombre de personnes coachées.

Les premières raisons sont liées à la méthode en elle-même et au fait de faire passer les potentielles cibles à l'action.

Comme traité en première partie de ce rapport, le coaching est encore peu connu du public, ou du moins pas sous son vrai jour. Habituellement les gens pensent au coach sportif, au psychologue, mais ils ont du mal à s'imaginer ce que représente réellement le coaching professionnel. Ces a priori sont soutenus par la mauvaise image, voire mauvaise publicité, qui se fait du coaching vis-à-vis de certaines personnes qui se proclament coachs sans n'avoir suivi aucune formation. Cela s'apparente également au fait que le métier de coach ne soit pas encore assez bien reconnu et réglementé, malgré les efforts faits par les fédérations professionnelles de coaching et l'État.

Finalement, ce qui reste bloquant concerne l'intangibilité de la méthode. Même si l'on passe les a priori liés au coaching et si l'on se renseigne sur la véritable définition du coaching professionnel, il est compliqué de pouvoir se représenter une séance de coaching : comment elle se déroule, quels sont les rôles de chacun, quels sont les outils sur lesquels les coachs se reposent, à quels objectifs le coaching peut répondre etc. Et surtout, il est difficile de comprendre quels sont les impacts que peuvent engendrer le coaching, c'est-à-dire à quels résultats concrets il peut mener, autant au niveau personnel que professionnel. Pour aller encore plus loin, certaines entreprises se posent encore la question de l'impact financier que le coaching peut apporter et s'il peut réellement permettre de réaliser des gains sur le long terme.

Toutes ces raisons n'arrangent pas le marché du coaching puisque cela complique la persuasion des potentiels clients qui peuvent se montrer réticents à l'idée de sauter le pas.

Les deuxièmes raisons sont liées au fait de trouver des clients qui seraient prêts à se faire accompagner. Finalement, il peut être noté que même les personnes qui sont conscientes de ce que représente le coaching et tout ce qui s'ensuit, peuvent ne pas vouloir se faire coacher. Bien sûr, il appartient à chacun de faire ses propres choix, mais si l'on part du principe que chacun pourrait avoir besoin d'un coaching à un moment de sa vie, il serait intéressant de comprendre pourquoi ces personnes ont encore du mal à le faire, sans parler des ressources financières qui

peuvent être limitantes. Une hypothèse que nous pouvons poser concerne le besoin inconscient de ces personnes à se faire coacher. Certains blocages internes, qui apparaissent souvent chez les personnes qui n'ont jamais eu l'occasion d'expérimenter un accompagnement quelconque, entrainent un manque de clarté vis-à-vis de leur propre situation. Des phrases comme « Je n'en n'ai pas besoin », « Je me débrouille bien tout seul » sont typiques. L'expérience montre en effet que ce besoin de coaching est souvent identifié plus par l'entourage (personnel ou professionnel) que par la personne elle-même. Il est alors compliqué de pouvoir jouer sur cette difficulté puisqu'elle émane d'une conviction personnelle. Cependant, trouver des solutions pour faire tester le coaching à ces personnes pourrait peut-être avoir une incidence positive par la suite.

II. LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PROFESSIONNELS

Afin d'enrichir notre réflexion, il a semblé important d'aller à la rencontre de quelques professionnels du coaching pour comprendre leur vision de la promotion de leur métier.

Quelle démarche suivent-ils pour trouver et convaincre leurs clients ?

Le premier point qui ressort de nos échanges est l'importance du bouche-à-oreille et du réseau. Les coachs font en sorte de parler de leur métier autour d'eux et la plupart de leurs clients sont trouvés par ce biais-là. Ils se servent également de la création de partenariats, soit en s'associant avec d'autres coachs, soit en collaborant avec des entreprises. Une des coachs interrogés souligne aussi qu'elle recherche principalement des personnes qui ont les mêmes intérêts qu'elle par le biais de certains événements spécialisés.

Quels sont les points bloquants ?

Selon les coachs, la principale résistance concerne la méconnaissance de ce qu'est le coaching, c'est-à-dire la confusion avec les autres types de coaching notamment. Ils précisent que cette confusion vient aussi du fait que les personnes ne comprennent pas la valeur que le coaching peut avoir dans le travail et le rôle du coach. La différence avec les autres types de métiers liés à la psychothérapie est également demandée et les personnes auraient un certain besoin d'être rassurées. En entreprise, les principaux interlocuteurs pour proposer du coaching sont les Directeurs en Ressources Humaines qui ont généralement des bases de connaissances de l'effet du coaching, ainsi que les managers qui eux auraient très peu de connaissances sur le sujet. L'image du coach vu comme un gourou est également encore bien présente selon les coachs. Ils ajoutent que vendre leurs services à des personnes qui ne connaissent pas le coaching est quelque chose de compliqué et que cela demande du temps. Ils s'adressent alors généralement à des personnes déjà un minimum sensibilisées.

Un autre point bloquant concerne le fait que les gens ont de la peine à mesurer la valeur ajoutée du coaching et les choses qui pourraient garantir le résultat. Selon les coachs, leur rôle est de pouvoir bien définir les besoins de la personne coachée et d'établir des critères de mesure de résultat pour prendre conscience des apports. Néanmoins, pour les entreprises il reste difficile aujourd'hui de pouvoir proposer des indicateurs économiques concrets qui permettent de

chiffrer les retours sur investissement, bien qu'il y ait une incidence certaine entre les coachings et les gains financiers selon les experts.
Comme expliqué dans la partie précédente, les coachs affirment que certaines personnes se bloquent elles-mêmes et que les plus grandes résistances se trouvent en interne.
L'investissement financier est également un gros point bloquant pour certains qui n'ont pas les moyens suffisants pour pouvoir s'offrir des séances de coaching.
Pour finir, les coachs insistent sur le fait qu'eux-mêmes peuvent être leur propre point bloquant. En effet, plus qu'un service ils doivent également se vendre eux-mêmes et leurs compétences. Il s'agit ainsi pour eux de bien connaitre leurs propres talents et de pouvoir apporter des preuves tangibles de leur compétence. Au lancement, un manque de notoriété peut également être bloquant, ce qui pousse les coachs à se rapprocher de partenaires pour atteindre des clients.

Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?

Les coachs expérimentés affirment que les personnes qui sont convaincues sont celles qui se sont faites elles-mêmes coachées. Les témoignages de ces personnes sont apparemment essentiels afin de diffuser les bienfaits que les coachings ont apportés.
En entreprise, les interlocuteurs préfèrent souvent mettre en place des formations plutôt que des séances de coaching. Afin de convaincre de la plus forte utilité du coaching, les coachs argumentent : après une formation, nous ne ressortons qu'avec 20% du contenu, sans prises de conscience profondes alors que cela est primordial pour effectuer un changement. En formation, nous sommes mis en situation mais nous ne travaillons pas directement avec notre réalité, alors qu'en coaching tous les apprentissages sont directement transférables dans notre vie. Nous repartons alors avec 50 à 60% du contenu avec un impact profond et durable. Une des coachs ajoute qu'une formation de deux jours ne sera pas utile pour des dysfonctionnements qui perdurent depuis longtemps, alors que le coaching est bien plus percutant.
Les coachs pensent ensuite qu'il est important de parler du client lui-même et de chercher à comprendre ce qu'il veut vraiment. Le fait de s'intéresser à lui et à ses besoins à travers une écoute active est un premier pas souvent prometteur.
Pour finir, les coachs relèvent la nécessité d'éduquer les gens au coaching en leur expliquant ce que c'est et l'impact que cela peut avoir, à travers un bon pitch de présentation.

Quels seraient leurs besoins ?

Afin de garantir la bonne promotion de leurs services, les coachs pensent à plusieurs solutions.
La première serait d'avoir plus d'opportunités pour développer leur réseau en rencontrant de nouvelles personnes, en réactivant leurs anciens réseaux de clients voire en leur demandant de transmettre certains de leurs contacts qui seraient intéressés.
Les coachs parlent également du besoin de diversifier leur communication à travers des moyens utilisables par le web. LinkedIn et Facebook semblent être les deux réseaux sociaux sur lesquels ils souhaiteraient être plus actifs pour pouvoir publier des articles sur le coaching par exemple.

Ils pensent également aux systèmes d'emailing automatiques pour envoyer des emails différés dans le temps et entretenir la relation jusqu'à ce que le contact personnel soit établi.
Les coachs font ensuite référence à ces mandats d'accompagnement qui leur ont permis de donner suite à des coachings dans le passé. Ils se disent alors que les formations données en entreprise pourraient constituer un bon tremplin pour trouver des coachés, soit en proposant les services de coaching au groupe, soit en allant directement voir les participants qui ne semblent pas bien.
Se déplacer dans des endroits opportuns comme des associations ou événements particuliers peut être une autre solution pour aller directement au contact des personnes dans le besoin. Un besoin de multiplier les expériences ressort également des interviews, dans le but de multiplier les références à pouvoir présenter aux potentiels clients.
Pour finir, les coachs souhaiteraient pouvoir recenser les témoignages de leurs clients afin de pouvoir apporter des arguments plus concrets à leurs futures cibles.

Tous ces éléments viennent confirmer les difficultés inhérentes au coaching quant au fait de trouver et convaincre ses clients. Néanmoins, les coachs laissent apparaitre des ouvertures et des possibilités pour encore améliorer le démarchage et la communication dans le monde du coaching.



PARTIE 3 -
QUELLES SONT LES STRATÉGIES MISES EN PLACE POUR CONVAINCRE LES CIBLES D'UTILISER LE SERVICE ?

Avec une attention particulière portée au ciblage puis à la compréhension des cibles et à l'adaptation du concept, il est certain qu'un grand pas est déjà réalisé lorsqu'il s'agit d'une création entrepreneuriale. Le monde du coaching apporte tout de même du fil à retordre aux créateurs qui se doivent de trouver des stratégies efficaces pour convaincre leurs cibles d'utiliser leurs services. Nous pouvons dès lors nous demander comment contrer les difficultés et apporter des solutions pour le projet de Coaching Square Solidaire.

CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS DE DÉMARCHAGE : POUR APPRIVOISER LES CIBLES

Dans le but de surpasser certaines limites de la promotion du coaching, les créateurs se doivent de prendre de leur temps pour démarcher et faire preuve d'imagination et d'initiative. Pour apprivoiser les cibles, une première solution est de pouvoir compter sur l'exploitation d'un réseau déjà plus ou moins construit. **[Chapitre 6, I.]** Néanmoins, il se peut que cela ne suffise pas pour atteindre certaines cibles, d'où la nécessité de préparer d'autres stratégies sur les processus à suivre. **[Chapitre 6, II.]**

I. L'EXPLOITATION D'UN RÉSEAU DÉJÀ CONSTRUIT

Une chance pour le projet Coaching Square Solidaire est l'implantation bien marquée de Coaching Square Swiss en Suisse romande et le rayonnement de ses formateurs et coachs au sein de la région. Une opportunité qui permettra d'exploiter cette notoriété en passant par le réseau disponible et l'influence de CSS afin d'augmenter le bouche-à-oreille.
Pour se faire, les formateurs et coachs qui travaillent pour Coaching Square Swiss vont pouvoir réactiver leurs anciens réseaux de clients qui serviront d'intermédiaires avec certains de leurs contacts potentiellement intéressés.
La communication des informations concernant le service a également déjà été transmise aux coachs dans le but d'obtenir leurs feedbacks et surtout de connaitre leur intérêt pour prendre part au projet. Un mail leur a été envoyé avec la possibilité de remplir une fiche profil sous forme d'un formulaire. **[Cf. Annexes 4 et 5 p.62 et 63]**
Un autre point intéressant serait de pouvoir exploiter le réseau apporté par les formations données par Coaching Square Swiss. Ces douzaines de formations par an pourraient constituer un bon tremplin pour faire parler de Coaching Square Solidaire.
Néanmoins, ces réseaux en question ne représentent principalement que des intermédiaires potentiels et non les cibles réelles du service, à l'exception de quelques associations qui ont déjà fait appel à Coaching Square pour des formations. D'où la nécessité de développer un plus grand réseau pour atteindre directement les cibles concernées.

II. LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU POUR TOUCHER UNE PLUS GRANDE CIBLE

Compte tenu des particularités du coaching, il a été vu que la manière la plus adaptée pour atteindre les cibles est d'aller vers elles plutôt qu'attendre qu'elles viennent. C'est ce que l'on appelle une stratégie « push », c'est-à-dire d'envoyer des messages aux cibles bien qu'elles n'aient pas exprimé de besoin. Ainsi, pour élargir ce réseau, plusieurs stratégies ont été pensées, agissant chacune comme des portes d'entrée pour créer des relations avec les cibles.
Voici les stratégies réalisables dans un premier temps :

Les tests terrain

Comme vu dans la [partie 2, chapitre 4] les tests sur le terrain permettront de recevoir des feedbacks d'amélioration. Pour aller plus loin, il s'agit également d'une stratégie pour aller à la rencontre des cibles pour leur présenter le concept et leur faire tester. Pour cela, Coaching Square Solidaire souhaite mettre en place un système remplaçant la plateforme qui ne sera développée que dans un second temps.

D'abord, le formulaire rempli par les coachs permet de créer une base de données et des fiches profil pour chacun. [Cf. Annexe 6 p.65]

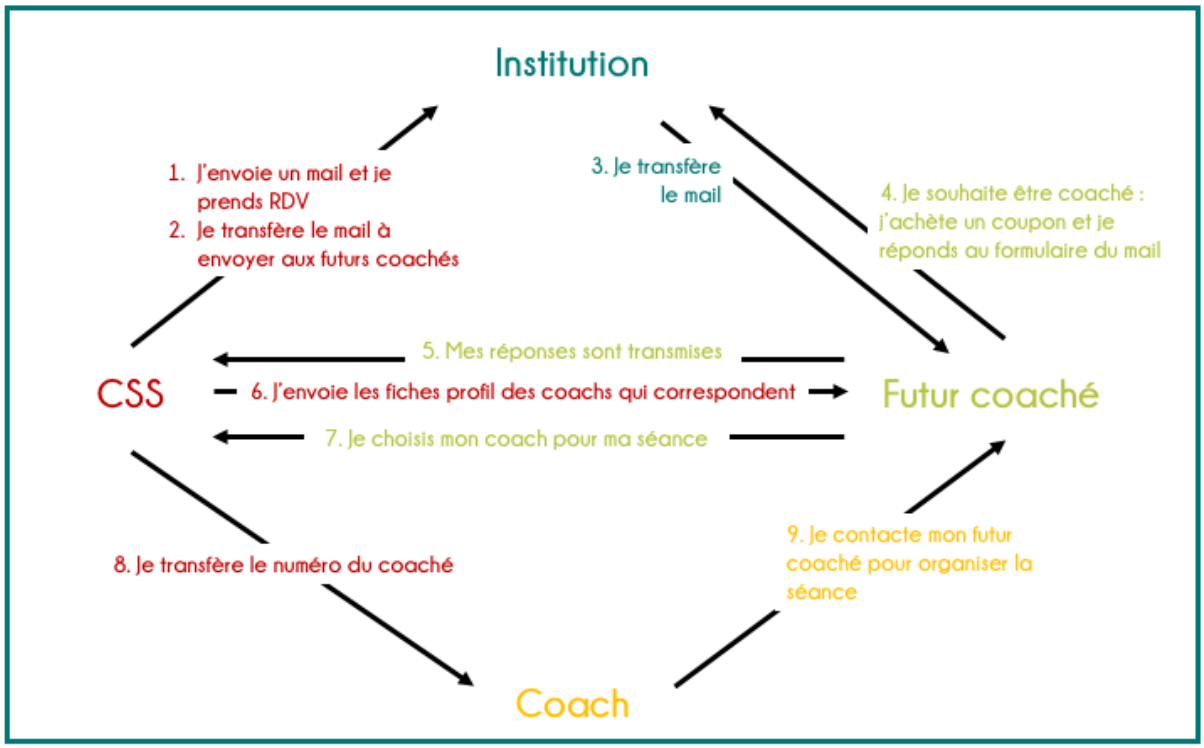
Ensuite, il s'agit d'envoyer un premier mail aux institutions visées qui elles-mêmes pourront remplir un formulaire si elles sont intéressées par le service. [Cf. Annexes 7 et 8 p.66 et 67]

C'est à ce moment-là que CSS prendra un rendez-vous avec elles, pendant lequel sera notamment transmis un formulaire pour les futurs coachés de l'institution. [Cf. Annexe 9 p.68]

Quand l'un d'eux souhaite se faire coacher, il achète un coupon (pour une séance) et son institution lui envoie ce formulaire dont les réponses seront automatiquement transmises à CSS.

Ensuite, CSS enverra les fiches profil des coachs qui correspondent aux attentes du futur coaché.

Enfin, ce dernier pourra choisir son coach qui le contactera lui-même afin d'organiser leur séance de coaching.



Afin d'appuyer cette démarche de test, CSS souhaiterait également proposer aux institutions de faire une présentation du concept directement à leurs membres, pour augmenter la compréhension et l'adoption du service.

Les démarchages et entretiens pour les institutions

Comme expliqué ci-dessus, un premier mail sera envoyé aux institutions qui sera suivi de relances par téléphone avec un pitch bien préparé en amont. Le but sera alors d'obtenir un rendez-vous pour présenter le concept et espérer convaincre l'institution. Au préalable, CSS a également préparé le déroulement des entretiens avec des questions précises concernant :

l'institution elle-même, ce qu'elle a déjà mis en place de similaire et qui lui a plu, ce dont elle aurait besoin, ce qui pourrait l'intéresser, etc. Ensuite il s'agira de lui faire prendre conscience de son insatisfaction qu'elle voudra corriger, grâce au service de Coaching Square Solidaire dans l'idéal ! **[Cf. Annexe 10 p.70]** Afin de gérer au mieux les entretiens, un traitement des objections possibles a aussi été effectué.
La clé selon CSS est donc de se renseigner correctement sur chacun des partenaires potentiels et de bien préparer en amont les entretiens. Cela apportera la confiance et le professionnalisme recherchés.

La présence sur le web

L'exploitation des réseaux sociaux est également primordiale dans une société connectée comme la nôtre, avec Facebook et LinkedIn en ligne de mire. Ils permettront à CSS de publier diverses sortes de contenus pour chacune des cibles visées. Par ailleurs, d'autres moyens web seront utilisables comme des landing pages ou des campagnes d'emailing.

Le travail sur soi

En parallèle, il semble important pour les porteurs du projet CSS de se développer eux-mêmes. Car plus qu'un service, les consommateurs achètent aussi des personnes et c'est en se montrant authentique et au service de l'autre que CSS remportera les premiers points vers la séduction des cibles. C'est dans ce sens que les formations suivies par les porteurs de projet (en Process Communication pour les deux, et en coaching professionnel pour l'une) pourront leur être favorables.

Dans un second temps, CSS espère développer sa présence grâce à d'autres stratégies :

La présence auprès d'intermédiaires

Afin d'avoir plus d'opportunités pour développer le réseau, CSS souhaiterait partir à la rencontre de nouvelles personnes qui ne feraient pas forcément partie des cibles. Par exemple, nous pourrions imaginer de se déplacer dans des endroits opportuns comme des associations d'étudiants dans lesquels ils peuvent parler de leurs difficultés, ou qui regroupent les futurs Erasmus pour pouvoir les aborder et les accompagner dans le changement ou l'organisation de leur voyage. Une autre solution serait de passer par l'administration des écoles pour qu'elle puisse indiquer quels sont les étudiants qui rencontrent des problèmes et qui pourraient être intéressés par une séance de coaching.
L'apparition dans certaines événements spécifiques en lien avec le développement personnel par exemple peut également permettre d'aller directement au contact des personnes dans le besoin.

L'influence de sponsors partenaires

Pour finir, CSS prévoit de démarcher des entreprises qui ont l'habitude de devenir sponsors pour certaines causes. Celles-ci permettraient à CSS de profiter de leur notoriété afin de convaincre un réseau plus large, et apporteraient en prime une aide financière pour couvrir les coûts de développement de l'association.

CHAPITRE 7 – LES OUTILS ENVISAGÉS : POUR RÉVÉLER LE BESOIN CHEZ LES CIBLES

Nous avons vu que diverses stratégies ou portes d'entrées peuvent être envisagées pour que Coaching Square Solidaire élargisse son réseau et atteigne ses cibles. Nous partons dorénavant du constat que des outils supports sont nécessaires pour pouvoir révéler le besoin des cibles lors de la mise en place de ces différentes stratégies. **[Chapitre 7, I.]** Afin d'expliciter notre réflexion nous présenterons ensuite les outils envisagés par CSS. **[Chapitre 7, II.]**

I. POURQUOI LES OUTILS SONT-ILS INDISPENSABLES ?

Si l'on parle ici de « révéler le besoin » c'est bien parce que « créer le besoin » n'est pas possible car finalement un besoin sera toujours le résultat d'une insatisfaction ou d'un manque. Et c'est en travaillant sur cette insatisfaction que nous pourrons révéler le besoin et convaincre les cibles.

En fait il s'agit d'éduquer les cibles sur l'existence de leur problème et sur les solutions existantes pour y répondre. Et c'est en mettant à disposition certains outils et contenu que l'on va pouvoir y arriver petit à petit. Ils vont pouvoir mettre en lumière les insatisfactions des cibles qui vont détecter par elles-mêmes leurs besoins existants voire leurs besoins « cachés ». Ces outils et contenu devront alors être adaptés sur le fond et la forme, pour que les cibles soient séduites et engagées.

Dans le cas de Coaching Square Solidaire, ces outils et contenu permettront de répondre à différents objectifs essentiels à la mise en place du projet : faire comprendre ce qu'est le coaching, faire parler du concept, faire tester, rendre le coaching plus tangible, faire aimer, ou encore entretenir la relation avec les cibles.

En outre, ils participeront tous à la révélation de l'insatisfaction et du besoin.

II. QUELS OUTILS POUR QUELS OBJECTIFS ?

Dans le tableau ci-dessous seront présentés les différents outils ou contenus afin d'expliquer comment ils seront utilisés et dans quelles circonstances. Nous préciserons également à quels objectifs ils vont permettre de répondre.

<table>
<tr><th>Explications de l'outil</th><th colspan="3">Objectifs visés</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Des mails pour les institutions
Un mail différent par institutions visées sera envoyé pour la phase de test sur le terrain. Il reprendra les avantages pour elles de prendre part au concept, une explication du service et de la mission à laquelle il répond et les objectifs au lancement et pour le développement. A la fin du mail est expliqué le fonctionnement précis pour faire partie des</td><td>Faire comprendre le coaching</td><td>Faire parler du concept</td><td>Faire tester</td></tr>
<tr><td>Rendre tangible</td><td>Faire aimer</td><td>Entretenir la relation</td></tr>
</table>

institutions bénéficiaires. Là elles pourront remplir un formulaire pour faire part de leurs feedbacks et les pousser à l'action en leur proposant un rdv ou l'envoi d'informations supplémentaires. Des campagnes emailing seront également envisagées pour relancer les institutions et entretenir la relation avec elles.			
Des mails pour les futurs coachés Les institutions qui souhaiteront participer au service agiront comme intermédiaires auprès des futurs coachés. Elles leur enverront un mail qui, à l'aide de deux vidéos, tentera d'expliciter leurs insatisfactions potentielles et de leur proposer le service CSS en tant que solution. A partir de ce mail, les futurs coachés recevront également un formulaire qui leur permettra de préciser les critères qu'ils recherchent chez leur coach.	**Faire comprendre le coaching**	**Faire parler du concept**	Faire tester
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation
Une séance de coaching pour tester Si l'on suit l'avis des experts, persuadés de l'efficacité du coaching, qui est de dire que « tester c'est adopter » alors l'intention de faire tester le coaching prend tout son sens. Pour la phase de lancement du concept, Coaching Square Solidaire souhaite donner accès à une séance de coaching gratuite pour chaque nouveau coaché. Cette information sera transmise lors du démarchage des institutions et des potentiels coachés, ainsi que sur les réseaux web.	**Faire comprendre le coaching**	Faire parler du concept	**Faire tester**
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation
Des pitch de présentation du concept On le sait, bien vendre son service passe aussi par une préparation affinée de son pitch de présentation. L'équipe CSS testera son pitch aussi bien par téléphone pour les démarchages ou lors des entretiens et rencontres diverses. Ce pitch se devra ensuite d'être amélioré si nécessaire en fonction des retours.	**Faire comprendre le coaching**	**Faire parler du concept**	Faire tester
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation
Le traitement des objections CSS a rédigé plusieurs pages de traitement d'objections afin d'imaginer tous les scénarios possibles et être prêt à y répondre correctement. Connaitre comment traiter ces objections sera un	**Faire comprendre le coaching**	Faire parler du concept	Faire tester
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation

réel avantage lors des entretiens de démarchages et également chaque fois que le concept sera expliqué à des tiers.			
Les plaquettes pour institutions Des plaquettes différentes pour chaque institution ont été créées. On y trouve une explication du coaching, du concept de CSS, les avantages pour l'institution en question, et la présentation des fondateurs. Elles pourront être utilisées et distribuées lors des démarchages ou lors de rencontres avec des intermédiaires ou des sponsors. **[Cf. Annexe 11 p.72]**	**Faire comprendre le coaching**	**Faire parler du concept**	Faire tester
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation
Des vidéos Vu l'explosion des créations et vues de vidéos aujourd'hui, il va de soi qu'utiliser ce moyen est nécessaire et rendra la communication efficace. Une première vidéo aura pour but de révéler le besoin des cibles en passant par la prise de recul sur leurs insatisfactions, ce que cela leur provoque comme comportements et les difficultés que cela entraine dans leurs vies professionnelle et personnelle. La deuxième vidéo expliquera la solution : c'est-à-dire ce qu'est le coaching et la différence avec les autres types de métiers, ce qu'est Coaching Square Solidaire, et donnera des témoignages et exemples concrets. Ces vidéos seront reprises dans le mail à destination des futurs coachés et pourront également être diffusées sur le web. **[Cf. Annexe 12 p.73]**	**Faire comprendre le coaching**	**Faire parler du concept**	Faire tester
	Rendre tangible	**Faire aimer**	Entretenir la relation
Des schémas explicatifs On dit que des schémas sont bien plus efficaces que du texte ou des explications. L'un servira à expliquer le fonctionnement lors du lancement du service, tandis qu'un autre expliquera le fonctionnement lorsque la plateforme sera construite. Ils seront à destination des institutions, des coachés et des coachs et transférés via les mails ou les moyens sur le web ou expliqués lors des entretiens. **[Cf. Annexe 13 p.74]**	Faire comprendre le coaching	**Faire parler du concept**	Faire tester
	Rendre tangible	Faire aimer	Entretenir la relation

<table>
<tr><td rowspan="2">Des témoignages
Les témoignages directs de personnes ayant vécu des séances de coaching apporteront des arguments plus concrets aux cibles. Ils seront sous forme visuelle dans la deuxième vidéo et pourront également être utilisés sous formats uniques pour les divulguer sur les réseaux sociaux. D'autres témoignages écrits seront présentés sur les landing pages dédiées au concept.
Plus tard, ces témoignages se développeront pour également recueillir l'avis des personnes qui auront testé le concept en plus du coaching en lui-même.</td><td>Faire comprendre le coaching</td><td>Faire parler du concept</td><td>Faire tester</td></tr>
<tr><td>Rendre tangible</td><td>Faire aimer</td><td>Entretenir la relation</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Des outils web
Des landing pages pour chaque cible donneront l'occasion de s'adresser de manière différente à chaque cible pour leur présenter notamment le concept, leurs avantages, le fonctionnement. Elles auront un intérêt surtout pour le lancement.
Aussi, des contenus utilisables sur le web et plus particulièrement sur les réseaux sociaux seront imaginés tout au long de la stratégie de communication. Ils prendront la forme d'articles, de vidéos, d'offres particulières ou d'informations sur l'avancement du concept.</td><td>Faire comprendre le coaching</td><td>Faire parler du concept</td><td>Faire tester</td></tr>
<tr><td>Rendre tangible</td><td>Faire aimer</td><td>Entretenir la relation</td></tr>
<tr><td rowspan="2">L'organisation d'événements
Pour le lancement de la plateforme, CSS souhaite organiser un événement afin de remercier les personnes qui auront déjà testé le concept et également fédérer de nouvelles personnes autour du service.
D'autres événements pourront être organisés par la suite pour réunir tous les acteurs du projet, autant les cibles directes que les coachs ou encore les futurs sponsors.</td><td>Faire comprendre le coaching</td><td>Faire parler du concept</td><td>Faire tester</td></tr>
<tr><td>Rendre tangible</td><td>Faire aimer</td><td>Entretenir la relation</td></tr>
</table>

L'idéal serait alors que tous ces outils donnent l'opportunité à Coaching Square Solidaire de se développer et de convaincre un grand panel de cibles, car, ne l'oublions pas, ce projet souhaite fédérer de nombreux acteurs dans un but précis qui est d'agir en toute conscience, pour soi et pour les autres. Un projet à caractère humain et qui prône des valeurs fortes, ce qui poussera les fondateurs à aller jusqu'au bout et à essayer diverses stratégies jusqu'à trouver la bonne.

CONCLUSION

Tout au long de ce rapport de diagnostic, nous avons vu comment créer un projet entrepreneurial dans le monde du coaching dans le but de mener les cibles vers l'utilisation de la méthode. Ce chemin à suivre est, certes, très semblable à celui de toute création. Néanmoins, nous avons pu apercevoir quelques différences qui sont à prendre en considération pour mener à bien le projet de Coaching Square Solidaire.

La première étape réside dans la connaissance de l'environnement du coaching. Plutôt vaste, cette connaissance passe par la compréhension de ce qu'est la méthode, des objectifs auxquels elle répond, ou encore des différences avec les autres métiers.

On aperçoit aussi que différents types de coaching existent et que chaque public émet des préférences en termes de sujets à traiter lors des séances. Cela prouve l'importance de s'adapter à chacun des publics qui ne verront pas le coaching avec la même finalité.

Les impacts et avantages de la méthode sont puissants mais l'on remarque également un manque d'information à ce sujet, ce qui peut constituer une base pour la stratégie de communication envisagée.

Par ailleurs, chaque coach prône aussi sa particularité avec les différentes formations et différents outils qu'il aura acquis. Cela donne une importance dans le choix du coach pour les coachés afin de garantir l'efficacité des séances.

Les fédérations professionnelles de coaching quant à elles se développent et rendent les certifications indispensables pour les coachs qui auront alors besoin de pratiquer pour les obtenir.

Un autre aspect de l'environnement du coaching est son coût très élevé, ce qui empêche une partie de la population d'y accéder.

Ces aspects de l'environnement du coaching amènent alors à la deuxième étape qui est de pouvoir générer une idée qui réponde aux besoins ou problématiques qui en ressortent. Avec Coaching Square Solidaire, le principal objectif est de faire connaitre l'efficacité du coaching au plus grand nombre de trois manières : réduire les coûts des séances, permettre aux coachs de gagner leur vie et de s'expérimenter, et garder l'image de qualité du marché.

La troisième étape consiste à identifier et comprendre les cibles visées afin de leur proposer un service en accord avec leurs particularités. A l'aide des méthodes du lean start-up, des hypothèses ont pu être identifiées, des outils de compréhension des cibles ont été utilisés pour identifier leurs besoins, et une période de test avec un MVP a été mise en place. La précision d'un concept adapté aux cibles a pu être effectuée puis des doutes sont apparus quant à la promotion du service en lui-même.

C'est lors de la quatrième étape qu'une prise de recul fut nécessaire pour prendre conscience des difficultés qui peuvent être liées au marché et en chercher les raisons afin de trouver des manières de les contourner. A l'aide de plusieurs avis de professionnels du coaching, il fut alors possible de dégager des redondances et de comprendre ce qui a pu fonctionner ou non lors de leurs propres expériences. Finalement, l'intangibilité du concept, le manque de concrétisation des impacts, et les blocages internes ressortent comme les principales difficultés.

Ces difficultés seront alors prises en considération lors de la cinquième étape qui est de bien organiser son processus de démarchage pour qu'il soit efficace et suffisamment ambitieux afin de s'adresser à un large public. Le réseau existant ne suffit pas, surtout s'il ne correspond pas aux cibles, mais il peut être utile pour servir de tremplin. Le démarchage demande alors d'ouvrir les possibilités de contact avec une certaine imagination et de l'initiative.

La dernière étape, et pas des moindres, consiste à utiliser les bons outils, les bons moyens de communication afin de révéler le besoin chez les cibles et jouer sur leurs insatisfactions. Par une variété d'outils, avec différentes caractéristiques, différentes cibles, qui répondent à différents objectifs, ils viendront répondre aux différentes difficultés repérées.

En parallèle, le travail sur soi en tant qu'entrepreneur semble primordial si l'on part du principe que le développement personnel permet de se sentir mieux soi-même, mieux avec les autres et donc plus performant et à l'écoute des opportunités. De ce fait, quelles ont été les actions mises en place par les personnes en charge du développement du projet Coaching Square Solidaire ? Qu'est-ce que cela a pu apporter à elles-mêmes et au projet ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

OUVRAGES ET ETUDES

- WHITMORE, John. *Le guide du coaching.* 4ème édition. Maxima, 2012. 212 pages.

- FUSIER, Florent et GAJAC, Laurent. *Neuro activ coaching, au-delà du coaching*. Ebook. 17 pages.

- *2016 ICF Global Coaching Study*. Étude commandée en 2015 par l'International Coach Federation (ICF) et réalisée par PricewaterhouseCoopers.

INTERVIEWS

- VANEBERG, Philippe. Co-fondateur de l'institut de coaching et de formation *Coaching Square Swiss*, à Neuchâtel (Suisse)
- WARLOP, Carole. Co-fondatrice de l'institut de coaching et de formation *Coaching Square Swiss*, à Neuchâtel (Suisse)
- BARRALLON ENGELI, Emilie. Formatrice et coach indépendante en Suisse
- INGOLD, Kim. Formatrice et coach indépendante en Suisse
- DUJACQUIER, Nicolas, Formateur et coach indépendant en Suisse
- TOMASSI, Isabelle. Fondatrice du cabinet *VIBRE TA VIE*, à Bienne (Suisse)
- MURE, Dominique. Co-fondatrice du cabinet *CHANGE 2 BE*, à Meylan

SITES INTERNET

- Institut repère. *Des repères pour choisir son école de coaching.* [En ligne]. Disponible sur : < http://www.institut-repere.com/PROGRAMMATION-NEURO-LINGUISTIQUE-PNL/choisir-son-ecole-de-coaching.html>.

- Commission nationale de la certification professionnelle. [En ligne]. Disponible sur : < http://www.cncp.gouv.fr/>.

- Orygin. *Dossier spécial coaching.* [En ligne]. Disponible sur : < http://www.orygin.fr/dossier-special-coaching/>.

- ICF France. Code de déontologie ICF. [En ligne]. Disponible sur : < http://www.coachfederation.fr/images/Déontologie/ICF_-_Code_de_Déontologie_-_Sept15.pdf>.

- ICF France. *Reconnaissance officielle du titre de coach professionnel*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.coachfederation.fr/images/Professionnalisation/RNCP_Communique_Coach_Professionnel.pdf>

- ICF France. *Certification des membres.* [En ligne] Disponible sur : <http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=284&Itemid=317>.

- FormaGuide. *Coach : une profession en quête de reconnaissance.* [En ligne]. Disponible sur : < http://www.formaguide.com/s-informer/coach-une-profession-en-quete-de-reconnaissance>.

- Radio Coaching. *Reconnaissance officielle du titre de coach professionnel.* [En ligne] Disponible sur : < http://www.radiocoaching.info/reconnaissance-officielle-du-titre-coach-professionnel/>.

- ICF Switzerland. *Superviseur-Coach diplôme fédéral.* [En ligne] Disponible sur : < http://www.coachfederation.ch/fr/accreditation/diplome-federal.html>.

- Linkup coaching. Coaching : *Idées reçues et arnaques.* [En ligne]. Disponible sur : < https://www.linkup-coaching.com/fr/56-coaching-idees-recues-arnaques.html>.

- Être & devenir Coaching. *Le retour sur investissement du coaching.* [En ligne]. Disponible sur : < http://etreetdevenir-coaching.fr/wordpress/le-retour-sur-investissement-du-coaching/>.

- Analyse Transactionnelle. *C'est quoi l'AT ?*. [En ligne]. Disponible sur : < http://analysetransactionnelle.fr/lanalyse-transactionnelle/cest-quoi-l-analyse-transactionnelle/>.

- Process Communication. *Découvrir le Process Communication Model*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.processcommunication.fr/discover/process_comunication.htm>.

- Medium – lire pour entreprendre. *La méthode Lean Start-up en moins de 5 minutes*. [En ligne]. Disponible sur : <https://medium.com/lire-pour-entreprendre/la-m%C3%A9thode-lean-startup-en-moins-de-5-minutes-4c9b1fa988be>.

- Blog gestion de projet. *Qu'est-ce que le modèle lean start-up*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.blog-gestion-de-projet.com/le-lean-startup-agilite-au-service-des-nouvelles-entreprises/>.

- Les Echos. *Idée, concept et cible : trois choses à ne pas négliger en marketing.* [En ligne]. Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/crm/0203688407676-idee-concept-et-cible-trois-choses-a-ne-pas-negliger-en-marketing-102401.php>.

- WebMarketin&Co'm. *Comment bien identifier sa cible afin de créer et adapter sa communication ?* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.webmarketing-com.com/2017/06/22/60247-comment-bien-identifier-sa-cible-afin-de-creer-et-adapter-sa-communication>.

- CreativID. *L'Empathy Map pour mieux comprendre son client.* [En ligne]. Disponible sur : <https://creativid.ch/empathy-map-comprendre-son-client/>.

- DigiSchool commerce. *Définition et applications du benchmarking.* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html>.

- Enigma. *Le design thinking.* [En ligne]. Disponible sur : <https://enigma.swiss/fr/2017/04/21/le-design-thinking-nest-pas-un-processus-mais-une-boite-outil/>.

- Conseils marketing. *Définition du MVP et comment le mettre en place.* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/le-mvp-le-minimum-viable-product-produit-minimum-viable/>.

- Emarketing. *Push and pull marketing : ou l'art d'attirer le consommateur ?* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Tribune/Push-and-Pull-marketing-art-attirer-consommateur-231920.htm#rCm2ekzV8GZ6qxk3.97/>.

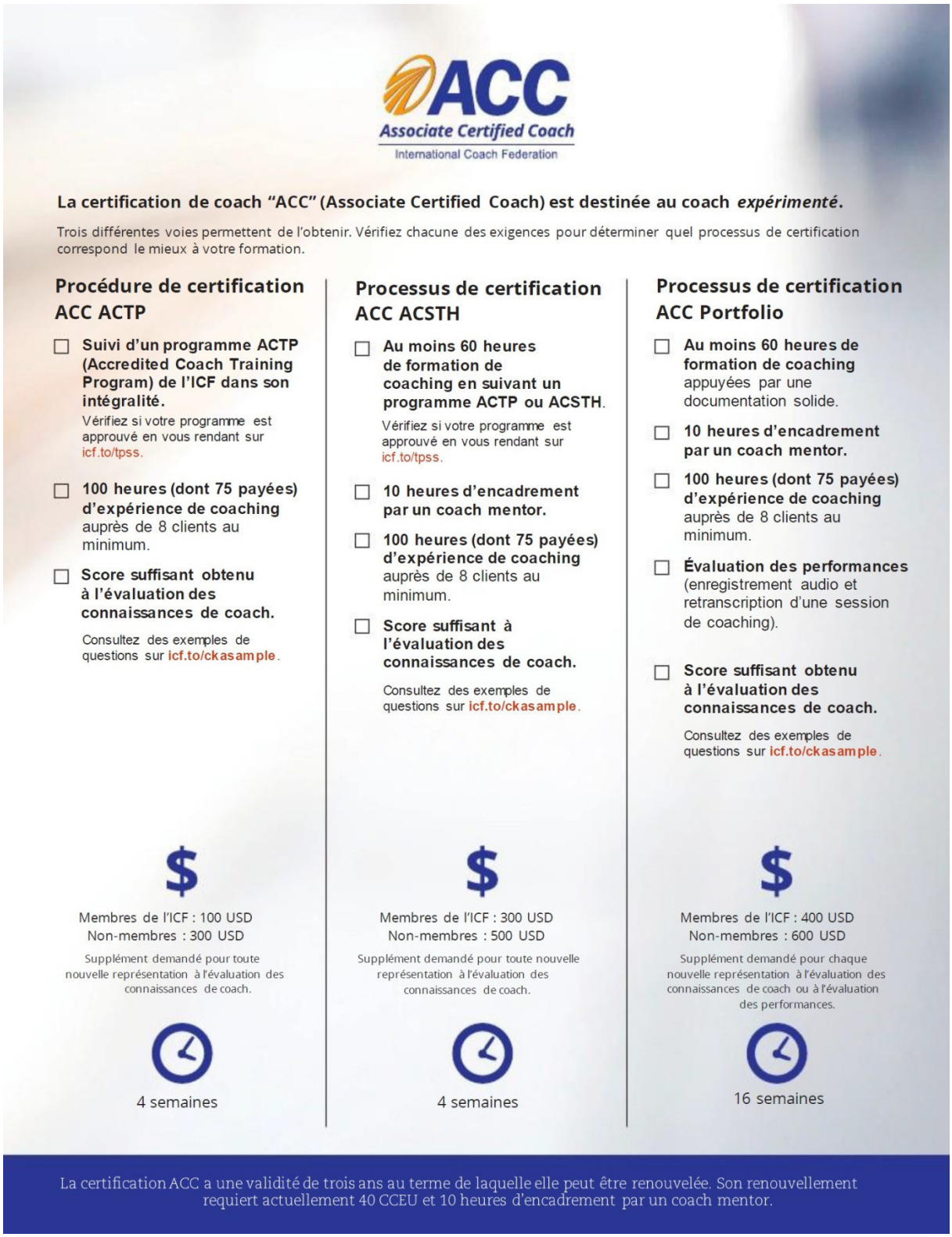
- Tilkee. *3 astuces pour faire naître le besoin chez votre client.* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.tilkee.fr/3-astuces-pour-faire-naitre-le-besoin-chez-votre-client/>.

- Comexplorer. *Marketing : comment créer le besoin chez le client ?* [En ligne]. Disponible sur : <https://blog.comexplorer.com/marketing-comment-creer-le-besoin/>.

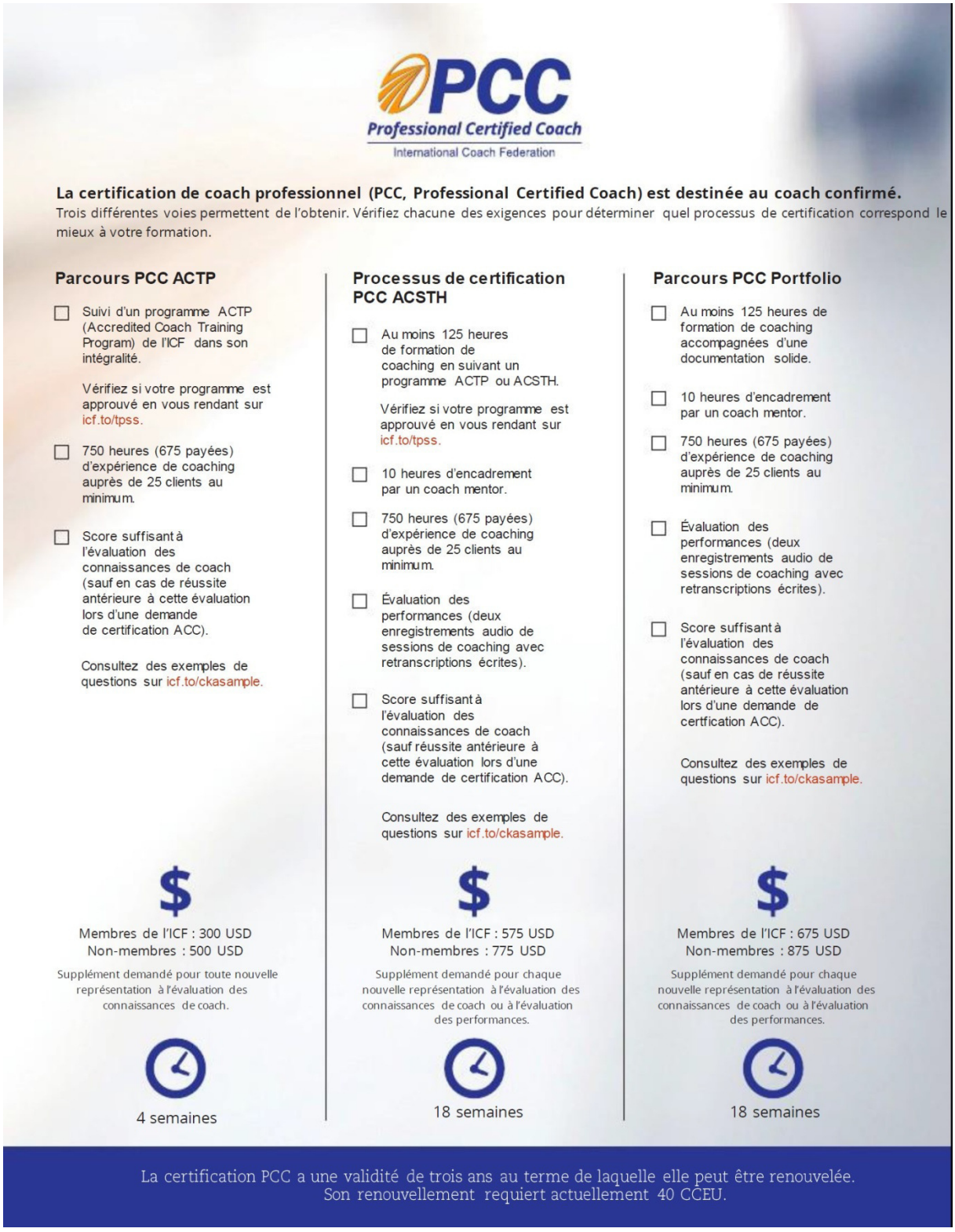
SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION ACC 50
ANNEXE N°2 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION PCC 51
ANNEXE N°3 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION MCC 52
ANNEXE N°4 : MAIL ENVOYÉ AUX COACHS 53
ANNEXE N°5 : FORMULAIRE POUR LES COACHS 54
ANNEXE N°6 : EXEMPLE D'UNE FICHE PROFIL COACHS 56
ANNEXE N°7 : MAIL POUR LES INSTITUTIONS 57
ANNEXE N°8 : FORMULAIRE POUR LES INSTITUTIONS 58
ANNEXE N°9 : FORMULAIRE POUR LES COACHÉS 59
ANNEXE N°10 : PRÉPARATION ENTRETIENS 61
ANNEXE N°11 : EXEMPLE DE PLAQUETTE 63
ANNEXE N°12 : DRAFT SCÉNARIO 2ÈME VIDÉO 64
ANNEXE N°13 : FONCTIONNEMENT PLATEFORME 65

ANNEXE N°1 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION ACC



ANNEXE N°2 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION PCC



ANNEXE N°3 : FONCTIONNEMENT CERTIFICATION MCC



ANNEXE N°4 : MAIL ENVOYÉ AUX COACHS

Vous avez suivi votre formation de coach GROW il y a moins de 3 ans ?

Aujourd'hui nous souhaitons répondre à vos besoins de :
- Développer votre clientèle
- Acquérir des heures de pratique en vue de votre certification
- Acquérir de l'expérience
- Accéder à un réseau

Sans aucun frais et à travers notre tout nouveau concept **Coaching Square Solidaire,** nous nous occupons de tout !



Comment rentrer dans la danse ?

Rien de plus simple !

1 **Vous remplissez votre fiche profil**

2 **Nous trouvons vos futurs coachés dont les critères correspondent à votre profil !**

QUESAKO ?

Compte tenu des ressources financières limitées de certains pour se faire coacher, nous voyons l'enjeu aujourd'hui d'**élargir l'impact du coaching à tous**.

Nous pensons plus particulièrement aux :
- **Personnel encadrant et employés de certaines organisations** *(associations, écoles, institutions publiques, institutions pour entrepreneurs)*
- **Bénéficiaires directs de ces organisations** *(étudiants, personnes en recherche d'emploi, jeunes entrepreneurs...)*

NOTRE MISSION ?

Développer les potentiels de chacun avec la même qualité et le même professionnalisme qu'un coaching standard, à moindre coût.
Tout cela en répondant à vos objectifs professionnels actuels.

Et pour cela, nous avons besoin de vous et de vos compétences !
**Nous serons vigilants à ce que ce service ne concurrence pas de manière déloyale les efforts marketing du coach professionnel.*

POUR QUELS OBJECTIFS ?

- Aujourd'hui le concept est en phase de développement et nous serions ravis d'entendre vos feedbacks pour créer le service qui correspond à vos attentes !
- Par la suite, l'aventure continuera par la création d'une association autour d'une plateforme web dynamique : pour trouver vos coachés et gérer en 1 clic vos coachings !

Au plaisir de vous lire,

Toute l'équipe Coaching Square Solidaire

ANNEXE N°5 : FORMULAIRE POUR LES COACHS



En remplissant ce formulaire vous ferez partie de notre base de coachs dans le cadre du service **Coaching Square Solidaire**

Nous vous contacterons dès qu'un potentiel coaché souhaite faire appel à vous !

Prénom et Nom *

Adresse email *

Numéro de téléphone

1. En général, quelles sont vos disponibilités ? *

- ☐ Lundi
- ☐ Mardi
- ☐ Mercredi
- ☐ Jeudi
- ☐ Vendredi
- ☐ Samedi
- ☐ Dimanche
- ☐ Le matin
- ☐ L'après-midi
- ☐ Le soir
- ☐ Peu importe

Plusieurs choix possibles.

2. Dans quelle(s) langue(s) pouvez-vous travailler ? *

- ☐ Anglais
- ☐ Allemand
- ☐ Arabe
- ☐ Chinois
- ☐ Espagnol
- ☐ Français
- ☐ Italien
- ☐ Portugais
- ☐ Suisse-allemand

Plusieurs choix possibles.

3. Quelles sont les thématiques de coaching que vous souhaitez privilégier ? *

- ☐ Création et développement d'entreprises, d'associations ou de fondations
- ☐ Stratégie d'entreprise
- ☐ Management, leadership, communication
- ☐ Équilibre professionnel
- ☐ Gestion du stress, gestion du temps, prévention du burn-out
- ☐ Gestion du relationnel, des tensions et des conflits
- ☐ Accompagnement au changement, prises de décisions, motivation
- ☐ Gestion des émotions
- ☐ Acceptation de soi, affirmation de soi, confiance, autonomie
- ☐ Équilibre personnel
- ☐ Dépendances (cigarette, alcool, affection, nourriture...)
- ☐ Orientation professionnelle, prise de poste, démission, recherche d'emploi
- ☐ Accompagnement à la préparation et réussite d'examens
- ☐ Bilan de compétences, développement de compétences, performance

6 choix possibles. Que les thématiques soient orientées business, personnel et/ou emploi et compétences.

4. Êtes-vous : *

- ○ Une femme
- ○ Un homme

5. Où pouvez-vous vous déplacer pour coacher ? *

Villes ou zones.

6. Une description de votre profil ? *

Exemples d'informations qui peuvent être appréciées par les coachés :
Professions, formation initiale, formations liées au coaching, expériences professionnelles liées au coaching, certifications obtenues, public de coaching, références, autres activités...

7. Une petite phrase qui vous correspond ?

Envoyer

ANNEXE N°6 : EXEMPLE D'UNE FICHE PROFIL COACHS



Jessica
HERITIER

Français, Italien

Suisse Romande

Vendredi,
n'importe quand

- Gestion du relationnel, des tensions et des conflits
- Accompagnement au changement, prises de décisions, motivation
- Gestion des émotions
- Acceptation de soi, affirmation de soi, confiance, autonomie
- Équilibre personnel
- Accompagnement à la préparation et réussite d'examens

Qui est-elle ?

Passionnée par le potentiel de l'être humain, j'ai commencé ma carrière dans les Ressources Humaines auprès de multinationales dans les domaines de l'hôtellerie, de la banque et de l'agro-alimentaire. Je suis formée en tant que coach professionnelle depuis 2015 et je ne cesse de me développer dans cette voie. Plus précisément, je me spécialise dans le coaching relationnel entre l'enfant et l'adulte. Que vous soyez parents, grands-parents, professionnels de l'éducation ou enfants/jeunes, je me réjouis de faire votre connaissance pour vivre une aventure de coaching ensemble !

Prends soin de toi et la vie te sourira !

ANNEXE N°7 : MAIL POUR LES INSTITUTIONS

Créer des opportunités d'évolution vers un Être Bien avec soi et avec l'autre pour contribuer à une société performante, durable et inclusive.

C'est le pari ambitieux auquel répond notre tout nouveau concept : **Coaching Square Solidaire !**

Aujourd'hui nous souhaitons répondre à vos besoins de :
- Renforcer le potentiel du personnel enseignant : *via leur propre bien-être, ils apporteront un support efficace et authentique aux étudiants [Coaching pédagogique] ;*
- Développer l'accès au "être bien" : *avec la gestion du stress, aider à traverser les défis de la vie, pousser au développement de l'emploi, et faciliter le cursus scolaire grâce au coaching d'orientation ;*
- Améliorer l'implication et la performance : *accompagner dans le développement personnel pour augmenter le taux de réussite et l'insertion professionnelle ; travailler sur les stratégies d'apprentissage ;*
- Assoir votre image et votre notoriété : *une solution pour attirer de nouveaux étudiants et s'inscrire dans un système pour l'intérêt général.*

Pour le lancement, vous pourrez faire partie de l'aventure **sans aucun frais** et vous reposer sur nous... **Nous nous occupons de** (presque) **tout** !



QUESAKO ?

Le coaching étant pour le moment réservé à certaines personnes ou certains types d'entreprises, nous voyons l'enjeu aujourd'hui d'**élargir l'impact du coaching à tous.**

Nous pensons plus particulièrement aux :
- **Personnel enseignant et encadrant de votre institution** *: nous croyons au fait qu'il est de leur responsabilité de se développer pour qu'eux-mêmes puissent impacter le système et les étudiants.*
- **Etudiants de votre institution**

NOTRE MISSION ?

Développer les potentiels de chacun avec la même qualité et le même professionnalisme qu'un coaching professionnel.
Tout cela en répondant à vos objectifs de développement.

POUR QUELS OBJECTIFS ?

- Aujourd'hui le concept est en phase de développement et nous serions ravis d'entendre vos feedbacks pour créer le service qui correspond à vos attentes !
- Par la suite, l'aventure continuera par la création d'une association autour d'une plateforme web dynamique : pour que les futurs coachés de votre institution trouvent et gérent leurs coachings en 1 clic !

Comment rentrer dans la danse ?

Rien de plus simple !

1. **Nous échangeons sur le concept** — selon votre demande
2. **Vous parlez du concept dans votre institution**
3. **Nous mettons en relation les personnes qui souhaitent se faire coacher avec le coach qualifié qui leur correspond !**

Au plaisir de vous lire,
Toute l'équipe Coaching Square Solidaire

Coaching Square Swiss
Quai Robert Comtesse, 3
2000 Neuchâtel

+41 (0)32 558 31 41

Découvrir Coaching Square Swiss, institut à l'initiative de ce nouveau concept

ANNEXE N°8 : FORMULAIRE POUR LES INSTITUTIONS



Notre nouveau concept Coaching Square Solidaire vous intéresse ?
Ou vous êtes simplement curieux d'en savoir plus ?

Vous pouvez expliciter votre demande via ce formulaire, il ne vous engage à rien !

Nom de votre institution *

Nom et Prénom *

Poste au sein de votre institution *

Adresse email

Numéro de téléphone

Que souhaitez-vous faire ? *

- Recevoir plus d'informations sur le service par email
- Recevoir plus d'informations sur le service par téléphone
- Prendre un RDV : recevoir les disponibilités de notre équipe par email
- Prendre un RDV : recevoir les disponibilités de notre équipe par téléphone

Veuillez nous préciser votre demande si nécessaire.

Autre demande ou feedback ?

Envoyer

ANNEXE N°9 : FORMULAIRE POUR LES COACHÉS

Prénom et Nom *

Adresse email *

Numéro de téléphone *

1. En général, quelles sont vos disponibilités ? *

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi
- Dimanche
- Le matin
- L'après-midi
- Le soir
- Peu importe

Plusieurs choix possibles.

2. Dans quelle langue souhaitez-vous être coaché ? *

- Anglais
- Allemand
- Arabe
- Chinois
- Espagnol
- Français
- Italien
- Portugais
- Suisse-allemand

3. De quelle(s) thématique(s) générale(s) de coaching souhaitez-vous traiter lors de votre première séance ? *

- ☐ Création et développement d'entreprises, d'associations ou de fondations
- ☐ Stratégie d'entreprise
- ☐ Management, leadership, communication
- ☐ Équilibre professionnel
- ☐ Gestion du stress, gestion du temps, prévention du burn-out
- ☐ Gestion du relationnel, des tensions et des conflits
- ☐ Accompagnement au changement, prises de décisions, motivation
- ☐ Gestion des émotions
- ☐ Acceptation de soi, affirmation de soi, confiance, autonomie
- ☐ Équilibre personnel
- ☐ Dépendances (cigarette, alcool, affection, nourriture...)
- ☐ Orientation professionnelle, prise de poste, démission, recherche d'emploi
- ☐ Accompagnement à la préparation et réussite d'examens
- ☐ Bilan de compétences, développement de compétences, performance

Choisissez les cases qui correspondent le plus à votre sujet de coaching. Jusqu'à 4 choix possibles.
Exemple : Je souhaite me faire coacher car je n'arrive pas à être à l'aise lors d'un entretien d'embauche. Je trouve que les cases qui me correspondent sont : 1. Gestion du stress ; 2. Acceptation de soi ; 3. Prise de poste.

4. Par qui souhaitez-vous être coaché ? *

- ○ Une femme
- ○ Un homme
- ○ Peu importe

5. Où souhaitez-vous être coaché ? *

Villes ou zones.

Acceptez-vous de vous faire coacher par Skype, Facetime ou autres applications ? *

- ○ Oui
- ○ Non

6. Quel est votre numéro de coupon ? *

Ce numéro correspond au coupon que vous avez acheté auprès de votre institution.

Envoyer

ANNEXE N°10 : PRÉPARATION ENTRETIENS

Sujet de l'entretien :

Présentation du concept Coaching Square Solidaire auprès d'une organisation qui répond à nos cibles pour tester le concept en situations réelles.

Objectifs de l'entretien pour l'interlocuteur :

- Comprendre ce qu'ils mettent déjà en place et les besoins pour adapter au mieux / améliorer notre service.

- Rester en contact pour la suite du projet et potentiellement construire un partenariat.

Questions :

Quels services avez-vous déjà proposé à vos membres en plus de votre activité principale ?

Quels étaient les objectifs de mettre cela en place ? Quelles améliorations souhaitiez-vous apercevoir avec la mise en place de ces services ?

Comment avez-vous mis en place ces services ? A qui avez-vous fait appel ? etc.

Qu'est-ce que vous avez apprécié de ces expériences ?

Qu'est-ce qui vous a manqué ? Qu'est-ce que vous auriez aimé améliorer ?

Quels types de services aimeriez-vous proposer aujourd'hui ?

Pour répondre à quels objectifs ? A quelles problématiques ?

Qu'est-ce qui fait que ces objectifs ne sont pas encore atteints aujourd'hui ?

Que pouvez-vous faire d'autre pour atteindre ces objectifs ?

Quels impacts souhaitez-vous apercevoir dans votre organisation ? (À tous les niveaux)

Qu'est-ce qui est important pour vous dans l'atteinte de ces objectifs ?

A quoi voulez-vous contribuer en faisant cela ?

Qu'est-ce qui vous pousse à vouloir le faire ? Qu'est-ce qui vous motive ?

Qu'est-ce qui vous empêche de mettre cela en place aujourd'hui ? Qu'est-ce que vous risquez si vous ne les atteignez pas ? Qu'est-ce qui vous freine ?

REFORMULATIONS ET REPRISE DES INFOS DITES QUI SONT LIEES AU BIEN-ETRE

Qu'avez-vous déjà fait pour développer le bien-être de vos membres ? Leur implication ? Leur productivité ?

Que pensez-vous de l'impact du bien-être sur le développement professionnel ?

Que pensez-vous du coaching professionnel ?

EXPLICATION DE CE QU'EST LE COACHING + EXEMPLES DE SUJETS ET DE SITUATIONS

Quel lien pouvez-vous faire entre les bienfaits du coaching et les objectifs que vous souhaitez atteindre ?

Si on vous donne l'opportunité de faire coacher le personnel encadrant et les membres de votre organisation : selon vous, de quels types de sujets vos membres souhaiteraient traiter ? Quelles problématiques les intéresseraient ? De quoi pensez-vous qu'ils auraient besoin ?

Quels impacts ces coachings pourraient avoir sur votre organisation ?

Selon vous, quels seraient les motivations de ces personnes à se faire coacher ?

Quels seraient tous les freins à la mise en place de ces séances de coaching ?

Qu'est-ce que vous pourriez faire pour contrer ces freins ? A qui pourriez-vous faire appel ? Qu'est-ce que vous êtes prêt à risquer pour atteindre vos objectifs ?

EXPLICATION DU CONCEPT DE COACHING SQUARE SOLIDAIRE

Qu'est-ce que vous pensez de ce service ?

A quelles problématiques pourrait-il répondre pour votre organisation ?

Que seriez-vous prêt à faire pour le mettre en place ?

Quelles seraient vos attentes particulières ?

EXPLICATION DU FONCTIONNEMENT POUR LES INSTITUTIONS + AVANTAGES

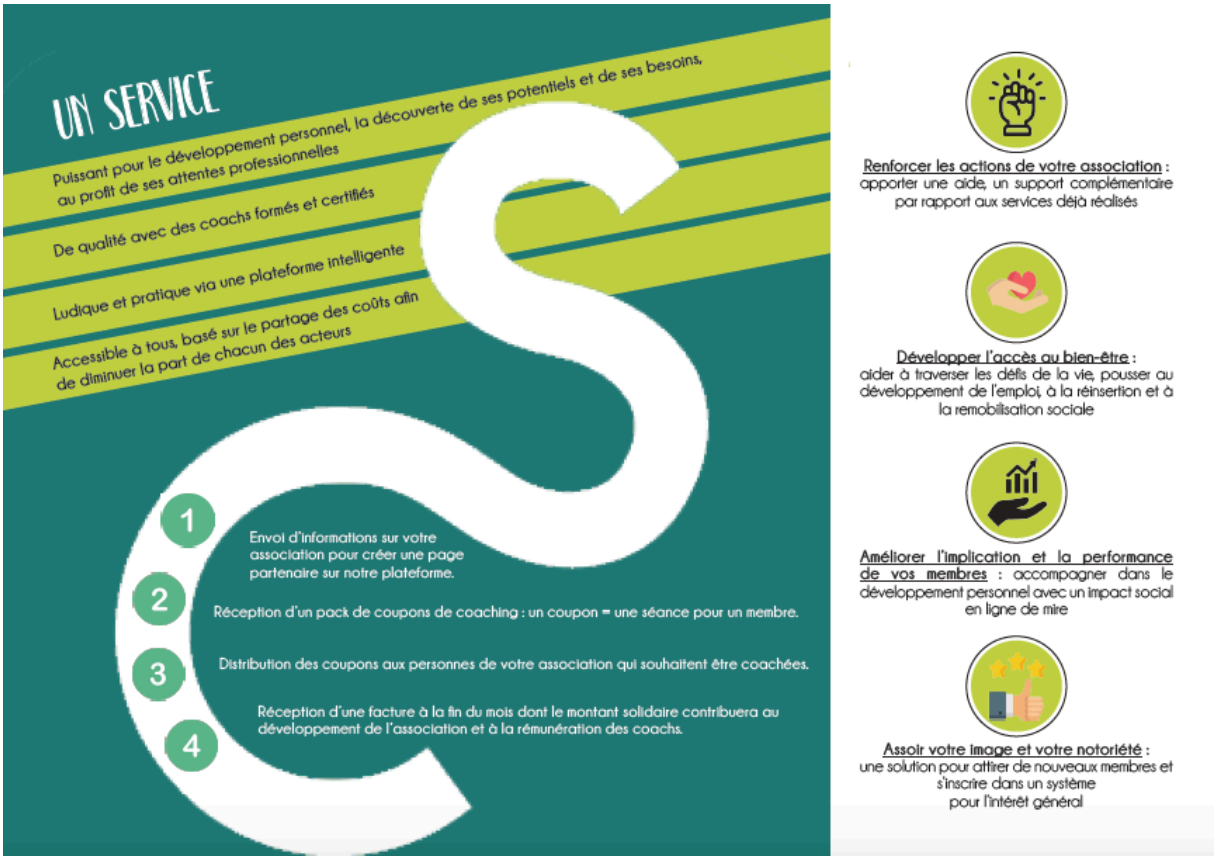
Quelles seraient vos conditions pour prendre part à ce service ?

SIGNATURE CONTRAT (?) + TRANSMISSION VIDEO AVEC LEURS OUTILS DE COM + LANDING PAGE

EXPLICATION DE LA SUITE DU PARTENARIAT

ANNEXE N°11 : EXEMPLE DE PLAQUETTE





ANNEXE N°12 : DRAFT SCÉNARIO 2ÈME VIDÉO

En tant que managers ou employés, vous arrive-t-il de vivre des situations dans votre quotidien (professionnel ou personnel) qui vous font :

- Ressentir que vous n'êtes pas reconnus pour qui vous êtes et pour vos besoins ?
- Penser que vous n'êtes pas reconnus dans votre travail ou dans vos planifications ?
- Croire que vous n'êtes pas écoutés pour vos opinions ?
- Intérioriser un manque de temps et de moment pour vous-mêmes ?
- Réagir face aux contraintes et aux contacts maussades ?
- Expérimenter un manque de challenge et un agacement face aux choses qui prennent du temps ?

Si vous vous reconnaissez dans une de ces situations c'est qu'il vous arrive de vivre des périodes de stress (courtes ou longues). Mais qui est à l'abri ?

Vous avez alors tendance à :

- Faire des erreurs involontaires qui vous décrédibilisent ou inviter à la critique ?
- Arrêter de prendre soin de vous ?
- Critiquer le manque de compétences des autres ou sur-contrôler sans déléguer ?
- Attaquer les autres sur leur manque d'implication dans leur mission ?
- Sermonner ou imposer vos convictions ?
- Vous retirer de façon prolongée et vous montrer indisponible ?
- Provoquer, blâmer, râler ou réagir de manière incontrôlée ?
- Manipuler, semer la zizanie ou enfreindre les règles ?

Si tel est le cas, cela peut provoquer chez vous diverses insatisfactions comme :

- Des difficultés à gérer vos équipes ;
- Des difficultés à assumer votre rôle de leader ;
- Des problèmes de communication avec vos collègues ou vos proches ;
- Une difficulté à trouver un équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle ;
- Un stress profond qui vous fait vous sentir proche du burnout ;
- Une difficulté à gérer votre temps et une tendance à la procrastination ;
- De la peine à résoudre les tensions ou conflits que vous vivez ;
- Des difficultés à engendrer ou accepter un changement ;
- Une difficulté à prendre certaines décisions que vous jugez importantes ;
- Un manque de motivation dans votre travail ou votre vie personnelle ;
- Des émotions fortes qui prennent le dessus ;
- Des difficultés à vous accepter, vous affirmer ou à (vous) faire confiance ;
- Des problèmes de dépendances (cigarette, alcool, affection, nourriture…) ;
- Une difficulté à croire en vos compétences ou à développer une compétence en particulier ;

ANNEXE N°13 : FONCTIONNEMENT PLATEFORME



TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION ANTI-PLAGIAT 5

AUTORISATION DE DIFFUSION 6

SOMMAIRE 7

REMERCIEMENTS 8

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE 9

INTRODUCTION 12

PARTIE 1- QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES DU COACHING ? 13

CHAPITRE 1 – LE COACHING : UN SENS GALVAUDÉ POUR UN MÉTIER BIEN SPÉCIFIQUE 14

I. Qu'est-ce que le coaching ? 14

II. Devenir coach face aux autres métiers 15

III. Différents types de coaching pour différentes attentes 16

CHAPITRE 2 – L'APPLICATION DU COACHING : UN DOMAINE EN PLEINE MUTATION 18

I. La puissance avérée de cette méthode 18

II. Des tendances optimistes 19

III. … Mais la persistance de certains obstacles 21

CHAPITRE 3 – L'APPARITION D'UNE NOUVELLE TENDANCE : LE COACHING SOLIDAIRE 23

I. Les enjeux du coaching solidaire 23

II. Le concept de Coaching Square Solidaire 23

PARTIE 2 - QUELLES ONT ÉTÉ LES PRÉMICES DE COACHING SQUARE SOLIDAIRE ET À QUELLES DIFFICULTÉS A-T-IL FAIT FACE ? 26

CHAPITRE 4 – LA CRÉATION D'UN SERVICE ADAPTÉ À SES CIBLES 27

I. Des méthodes pour identifier et comprendre les bonnes cibles 27

II. Des caractéristiques pour s'adapter aux cibles et aux fondateurs 29

CHAPITRE 5 – LA PARTICULARITÉ DU COACHING : UN SERVICE DIFFICILE A PROMOUVOIR 32

I. Les difficultés inhérentes à la promotion du coaching aujourd'hui 32

II. Le retour d'expérience des professionnels 33

PARTIE 3 - QUELLES SONT LES STRATÉGIES MISES EN PLACE POUR CONVAINCRE LES CIBLES D'UTILISER LE SERVICE ? 36

CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS DE DÉMARCHAGE : POUR APPRIVOISER LES CIBLES 37

I. L'exploitation d'un réseau déjà construit 37

II. Le développement du réseau pour toucher une plus grande cible 37

CHAPITRE 7 – LES OUTILS ENVISAGÉS : POUR RÉVÉLER LE BESOIN CHEZ LES CIBLES 40

I. Pourquoi les outils sont-ils indispensables ? 40

II. Quels outils pour quels objectifs ? 40

CONCLUSION 44

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 46

SOMMAIRE DES ANNEXES 49

TABLE DES MATIERES 66