

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE 1 LE COACHING | 3 |
| 1.1. COACHING : QUELQUES DEFINITIONS | 3 |
| 1.2. L'ART ET LE TALENT DE COACHER | 5 |
| 1.2.1 LES FORMES DE COACHING | 5 |
| 1.2.2 PLUS QU'UN ART DE FAIRE, UN ART D'ETRE QUI DEMANDE : | 5 |
| 1.2.3 LES PRESUPPOSES DU COACH | 5 |
| 1.3 LE COACHE, BESOINS ET PARADOXES | 6 |
| 1.3.1 BENEFICES POUR LE COACHE, ET L'ORGANISATION | 7 |
| 1.3.2 RETICENCES AU COACHING | 7 |
| 1.4 LA DEONTOLOGIE DU COACHING | 8 |
| 1.5. LES BASES PHILOSOPHIQUES DU COACHING | 10 |
| 1.6 ACCORD DE COACHING | 11 |
| 1.7. GRILLE DE PREPARATION POUR UNE SEANCE (EXEMPLE) | 12 |
| CHAPITRE 2 OUTILS DE COACHING | 13 |
| 2.1. ATTITUDES ET TECHNIQUES RELATIONNELLES | 13 |
| 2.1.1 REFORMULER | 13 |
| 2.1.2 SE SYNCHRONISER | 13 |
| 2.1.3 FORMULER DES OBJECTIFS PERFORMANTS | 14 |
| 2.1.4. LES CONDITIONS DE BONNE FORMULATION D'UN OBJECTIF | 16 |
| 2.1.5 DONNER ET RECEVOIR UN FEED-BACK CONSTRUCTIF | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2 OUTILS DE COACHING | 18 |
| 2.2.1. UN COACHING ADAPTE AU STYLE DE MANAGEMENT | 18 |
| VOTRE PROFIL ; RESULTATS DU QUESTIONNAIRE | 20 |
| 2.2.2 COACHER AU BON NIVEAU, C'EST ENTENDRE LE COACHE LA OU IL PARLE | 21 |
| 2.2.3 HIERARCHISER SES VALEURS, CONNAITRE CELLES DE L'ORGANISATION ET MESURER LA CONGRUENCE | 25 |
| 2.2.4 COMMENT DECLINER UNE VISION | 27 |
| 2.2.5 CHANGER DE POINT DE VUE, POUR ELARGIR SA VISION : LES POSITIONS "PERCEPTUELLES " | 29 |
| EXERCICE : LES 4 POSITIONS PERCEPTUELLES | 30 |
| 2.2.6 LE COACHING MULTIDIMENSIONNEL | 31 |
| 2.2.7 VOTRE CREATIVITE, DOUZE QUESTIONS «PERTINENTES» | 33 |
| MODELE DE COMMUNICATION | 34 |
| PRINCIPES DE BASE POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT | 35 |
| BIBLIOGRAPHIE SUR LE COACHING | 36 |
| BIBLIOGRAPHIE PNL EN FRANÇAIS | 37 |
| BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE HTTP://WWW.MEDIAT-COACHING.COM/ | 38 |

CHAPITRE 1 LE COACHING

1.1. Coaching : quelques définitions

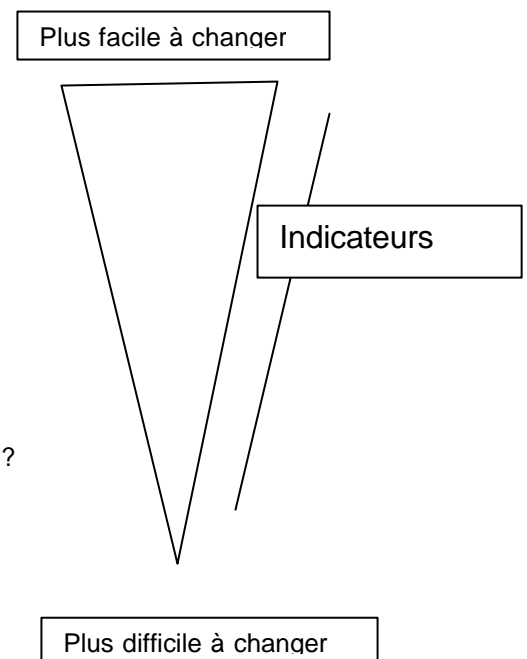
- Le mot coach est tiré du mot français coche qui provient du hongrois kocs et signifie «Voiture transportant des voyageurs » Le cocher conduit donc les voyageurs d'un point à un autre, Mais le cocher ne choisit ni ses voyageurs, ni la destination. Son travail consiste à conduire les passagers, là où ils ont décidé d'aller. En anglais le verbe to coach est traduit par accompagner, entraîner, préparer, motiver.
- Accompagnement d'une personne dans son contexte professionnel, pour la découverte et la réalisation de toutes ses potentialités avec ses savoir être et ses savoir-faire.
- Accompagnement personnel hors entreprise, personnalisé, confidentiel, orienté vers l'excellence dans la vie professionnelle et privée.
- Thérapie préventive du bien-portant pour aller de bien en mieux, le coaching réveille la sensibilité, la curiosité et l'anticipation.
- Un chemin à la connaissance de soi, pour développer la cohérence et l'équilibre émotionnel. Le coach s'intéresse à la personnalité dans son ensemble (vision holistique).
- Un espace de réflexion pour prendre conscience de son désir, à donner et recevoir du feed-back, à rendre des comptes, à accepter le désir des autres et à entrevoir ses propres limites.
- Le coaching d'orientation «psychanalytique » peut se définir comme une aide au manager pour mieux se situer face à soi-même et à ses collaborateurs. Le coaching le stabilise dans son leadership, dans sa façon de communiquer, de diriger, de négocier, de résoudre les problèmes. Le coaching sensibilise le manager aux processus inconscients qui déterminent en grande partie sa vie professionnelle et aide le manager à intégrer un savoir-faire pointu dans un savoir-être équilibré. C'est la meilleure manière de donner du sens profond au management. Le style renouvelé de vie et de management amène automatiquement le respect de soi et des autres. Le coaching est plus qu'un lieu d'écoute c'est un espace pour se sentir soi-même, et s'entendre.
- Dans «Coaching un nouveau style de management » Philippe Cruellas dit «le coaching conduit à mettre en lumière une part importante du métier de manager : créer les conditions pour que chaque collaborateur trouve et développe son « talent propre »
- ICF International Coach Federation donne la définition suivante selon traduction libre de Marie Claire Fagioli dans son livre Coaching vous avez dit Coaching ? « Le coaching professionnel est un partenariat continu qui aide le client à s'accomplir à travers le processus de coaching, le client approfondit ses apprentissages, améliore ses performances et rehausse sa qualité de vie. Le coach est formé à écouter, à observer et à adapter son approche aux besoins individuels du client. Il le pousse à découvrir ses propres solutions et stratégies, parce qu'il croit que le client est naturellement créatif et plein de ressources. » Dans ce même livre j'ai donné ma définition du coaching en ces termes « Dans un contexte professionnel, le coaching est un entretien de croissance personnelle et professionnelle. Le niveau d'excellence du coaching tient à la qualité relationnelle que le coach établit avec son client et comment le coach réussit à mobiliser chez la personne ses différentes formes d'intelligence et d'énergie : intelligence rationnelle, émotionnelle, relationnelle et intuitive.. Le coaching est multiniveau et multidimensionnel
- Dans le manuel de coaching, Bernard Hévin et Jane Turner le définissent comme
« ...ni de la psychothérapie ni du conseil, il s'agit d'une relation de mentor à long terme visant à encourager des moyens qui soutiennent la résilience auto renouvelante des engagements et des espoirs. Un coach permet à ses coachés de relier leur vision de

l'avenir à des plans réalistes de ici et maintenant. Ce lien crée chez les clients de l'espoir et du courage pour vivre pleinement leur vie.

- A travers ces définitions, quand bien même l'affirmation de « non thérapie » revienne à plusieurs reprises, nous voyons bien que nous sommes aux confins du développement personnel. Et le besoin de répondre de façon péremptoire à cette question ne cache-t-il pas chez les coachés mais aussi chez les coachs un besoin de se rassurer eux-mêmes. ? L'homme est complexe, unique et singulier, si une fois une séance de coaching est thérapeutique pour un de mes clients « tant mieux » j'en suis ravie. La différence essentielle pour moi est que en tant que gestaltiste, je ne me situe jamais dans la relation de coaching, comme thérapeute. Le Coaching et le développement personnel se rejoignent dans leur finalité, à savoir le développement du potentiel de la personne, et c'est bien de cela dont il est question lorsque nous parlons des nouveaux principes de gestion des ressources humaines durables (work life balance)
 - En reprenant le schéma des niveaux de compétences, le coaching se décline à tous les niveaux avec des compétences de savoir à savoir être

COMPETENCES

- SAVOIR KNOWLEDGE répond à la question quoi ?
Coaching de compétences
- SAVOIR FAIRE répond à la question comment ?
Coaching de performances
- SAVOIR ÊTRE répond à la question qui ?
Coaching d'excellence
Qui suis-je, avec quelles qualités humaines pour quel développement ?



1.2. L'art et le talent de coacher

Le coaching demande une grande expérience et de la maturité pour aborder les situations et des personnes différentes. Généralement, le coach a exercé diverses fonctions, voire métiers, dans différentes entreprises. Il possède plusieurs formations, une vaste culture générale, il est notamment, bon communicateur.

Il a aussi suivi un cursus de développement personnel, de psychothérapie ou d'analyse. Il connaît ses compétences et ses limites, les différentes phases de développement de l'être humain, et les notions de transfert*, contre-transfert*, dépendance, co-dépendance. voir définition de ces termes

Il est conscient de ses valeurs, elles sont compatibles et alignées avec l'éthique et le code de déontologie du coach

1.2.1 Les formes de coaching

- Coaching de compétence savoir mieux faire : s'adresse au spécialiste qui veut acquérir une nouvelle technique ou améliorer ses compétences.
- Coaching de performance, savoir gagner : s'adresse au manager et/ou leader qui veut relever un défi pour devenir un « champion », le coach stimuleur des potentiels cachés, conduit la préparation mentale et émotionnelle pour amener son client à dépasser ses limites. Les sportifs de haut niveau bénéficient de cette forme de coaching.
- Coaching d'excellence, savoir être : s'adresse au leader et au manager, mais également à toute personne en quête de sa mission de vie. Le désir de contacter sa vérité intérieure tout en accomplissant sa mission professionnelle extérieure le pousse à chercher des ponts, à relier toutes ses dimensions pour vivre sa plénitude. Le coach va l'accompagner dans son cheminement, l'aidant à découvrir sa propre vérité et le sens de sa fonction.

1.2.2 Plus qu'un art de faire, un art d'être qui demande :

- Un savoir-faire
- Un savoir-être
- Une approche systémique, multi-niveaux et multidimensionnelle
- Un art du questionnement
- Une maîtrise du feed-back
- Des outils de communication, de team building, de team coaching

1.2.3 Les présupposés du coach

1. Chacun dispose de potentiels dont il n'est pas encore conscient
2. Une personne est plus que son seul comportement
 - Nous ne pensons et ne faisons rien sans communiquer et influencer
 - La communication a toujours lieu au sein d'un système dont il convient de vérifier l'écologie
 - Dans un système donné, la personne qui a le plus d'informations, le plus de flexibilité est celle qui aura le plus grand potentiel de leadership

- 3 L'entreprise progressive est auto-apprenante, l'évolution du dirigisme classique vers le coaching modifie les valeurs de références
- Dans le management par objectifs, le soutien remplace progressivement le rapport autoritaire
 - L'évaluation devrait remplacer le blâme
 - L'auto-motivation est complémentaire aux facteurs externes.
 - La responsabilisation permet de déléguer certaines décisions et donne une marge d'interprétation à leur exécution
 - L'esprit d'équipe met en exergue des qualités qui mènent au succès: entraide, coopération, engagement, enthousiasme, convivialité

1.3 Le coaché, besoins et paradoxes

Le moteur du coaching est la soif du coaché de voir plus clair.et d'accéder à sa vérité .

Le manager et son coach, étrange couple ?

Le coach est-il un bouffon, un conseiller, un souffre-douleur, un professeur, un superviseur, un guide, un thérapeute, un psychanalyste, un mentor, un père fouettard ou un confesseur ? Les avatars du transfert sont multiples.

Le manager pris par la réalité de la direction, du conseil d'administration, de ses collaborateurs se sent bien souvent enfermé dans des paradoxes :

Le manager avoue de plus en plus sa solitude, voire son désarroi face à la complexité grandissante de l'entreprise et aux changements d'organisation. Dans ces moments là, il aurait besoin de quelqu'un qui l'écoute et l'encourage et paradoxalement c'est dans ces situations, qu' il a tendance à occulter son besoin d'aide, de crainte d'être jugé.et risque d'être de plus en plus enfermé dans l'action perdant toute compétence relationnelle.

Désireux de lui venir en aide, ses collègues et collaborateurs, sa famille, ses amis n'ont pas toujours les compétences professionnelles, ni la distance émotionnelle requise pour garder une attitude objective.

Le coaching individuel et le team-coaching s'avèrent particulièrement bénéfiques pour préparer ou affronter les changements importants dans l'organisation.

Christophe Dejours, spécialiste de psychopathologie du travail, dit : « *L'origine de la souffrance est toujours du côté du sujet, il est illusoire de penser un travail sans souffrance, avec des conditions parfaites. Le travailleur arrive avec son histoire, ce qu'il attend de ses rapports sociaux et ce qu'il peut investir dedans.* » Pourtant l'entreprise n'aime guère l'inconscient et lui préfère la rationalité. Mais l'inconscient colore tout, il a toujours son mot à dire et pas seulement dans les quiproquos. Il est présent dans les motivations de chacun, les prises de décisions, les négociations, la gestion des conflits etc.

Brigitte Prissard psychothérapeute et conseillère en entreprise dit : « *On se marie avec l'entreprise pour y vivre une utopie, mais on est bientôt rattrapé par la famille d'origine qu'on croyait avoir laissée derrière soi. C'est le besoin d'être aimé, refusé consciemment qui reste le moteur de nos relations. Chacun va chercher un père : pouvoir illimité, sagesse, vertu et savoir.. Il sera prêt à avoir vis-à-vis de ce père respect, obéissance, loyauté. En même temps, le souvenir (inconscient ou conscient) des ses difficultés à l'égard de son propre père va compliquer la situation. Ambivalence, reproches, attentes inavouées...L'entreprise serait-elle une famille ? Dans ce cas, nous lui demandons d'être aussi bien une mère nourricière qu'un père émancipateur ...Un rôle bien dur à tenir, d'autant que l'entreprise n'a pas d'inconscient : ce n'est pas une personne, elle **ne peut être qu'une surface de projection ou d'idéalisation.*** » Notre tendance est de vivre une relation présente sur le modèle d'une relation ancienne, sans en avoir le plus souvent conscience. Si la relation de travail met en scène des figures familiales, qui ont été source de conflits non résolus, elle demeure source de souffrance et de conduites inadaptées.

Face aux situations de plus en plus complexes, de nombreux paramètres entrent en ligne de compte : financiers, commerciaux, techniques, humains, sociaux et culturels et nous imposent une vision holistique. Les managers doivent décider vite, toujours plus vite, et savoir évaluer les priorités. Ils cherchent un apport sur mesure et se tourne vers le coaching.

1.3.1 Bénéfices pour le coaché, et l'organisation

1. Développer une position méta par rapport à une personne, une équipe, une organisation,
2. Prendre le temps de regarder la situation de différents points de vue
3. Apprendre à entendre et à s'écouter, écoute d'ordre psychologique Il est nécessaire d'explorer au-dessous de la ligne de flottaison et de découvrir la partie cachée de l'iceberg, dans les zones d'ombre, de conflits et d'ambivalence.
4. Découvrir son propre mode de fonctionnement, affirmer son autonomie, développer son leadership, sa créativité.
5. Devenir à son tour un bon coach pour son équipe. Cela suppose un travail de fond sur soi-même. Avant de coacher les autres, il faut nettoyer ses lunettes comme avant de devenir thérapeute il faut mettre de l'ordre en soi... !
6. Apprendre à imaginer des solutions seul ou en groupe, penser à multi niveaux : environnement, comportement, performance valeur, identité vision et mission
7. Devenir un team leader responsable et porteur de sens au sein de son équipe, ou de son organisation

1.3.2 Réticences au coaching

Les réticences de la part de l'entreprise, de la part du manager et du collaborateur coaché touchent leurs systèmes de croyances qui bien souvent s'expriment par des :

- « Outil pour les faiblarde »
- « C'est trop psy, c'est une psychanalyse bon marché »
- « L'introspection c'est dangereux », la personne ne souhaite pas s'investir personnellement dans des domaines qu'elle considère comme appartenant à sa sphère privée.
- Son coût en oubliant de le voir aussi comme un investissement.
- N'entre pas dans la culture de l'organisation

1.4 La déontologie du coaching

Ce code est établi par la Société Française de Coaching exclusivement pour la pratique du coaching professionnel. Il est opposable à tout membre de la Société Française de Coaching. Il vise à formuler des points de repère déontologiques, compte tenu des spécificités du coaching en tant que processus d'accompagnement d'une personne dans sa vie professionnelle. Ce code de déontologie est donc l'expression d'une réflexion éthique; il s'agit de principes généraux. Leur application pratique requiert une capacité de discernement.

Titre 1 - Devoirs du coach

-->Art. 1-1 - Exercice du Coaching

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.

-->Art. 1-2 - Confidentialité

Le coach s'astreint au secret professionnel.

-->Art. 1-3 - Supervision établie

L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les Membres Titulaires de la Société Française de Coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige.

-->Art. 1-4 - Respect des personnes

Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence.

-->Art. 1-5 - Obligation de moyens

Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

-->Art. 1-6 - Refus de prise en charge

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.

Titre 2 - Devoirs du coach vis à vis du coaché

-->Art. 2-1 - Lieu du Coaching

Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

-->Art. 2-2 - Responsabilité des décisions

Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au coaché.

-->Art. 2-3 - Demande formulée

Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.

-->Art. 2-4 - Protection de la personne

Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché.

Titre 3 - Devoirs du coach vis à vis de l'organisation

-->Art. 3-1 - Protection des organisations

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

-->Art. 3-2 - Restitution au donneur d'ordre

Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

-->Art. 3-3 - Equilibre de l'ensemble du système

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

Titre 4 - Devoirs du coach vis à vis de ses confrères

-->Art. 4-1-1 - Les Membres Adhérents peuvent, dans toute communication professionnelle les concernant, faire état de leur "engagement écrit à respecter la Déontologie de la Société Française de Coaching".

-->Art. 4-1-2 - Selon leur agrément reçu, les autres Membres ont le droit d'utiliser les appellations déposées ci-dessous dans toute communication professionnelle les concernant :

- pour les Membres Associés : "*Membre Associé de la Société Française de Coaching*"
- pour les Membres Titulaires : "*Membre Titulaire de la SFCoach®*" (logo déposé)
- pour les Membres Fondateurs : "*Membre Fondateur de la SFCoach®*" (logo déposé)

-->Art. 4-1-3 - Les droits ci-dessus sont conditionnés au versement effectif par le Membre concerné de sa cotisation annuelle appelée.

-->Art. 4-2 - Obligation de réserve

Le coach se tient dans une attitude de réserve vis à vis de ses confrères.

Titre 5 - Recours

-->Art. 5-1 - Recours auprès de la SF Coach®

Toute organisation ou personne peut recourir volontairement auprès de la Société Française de Coaching en cas de manquement aux règles professionnelles élémentaires inscrites dans ce code ou de conflit avec un coach de la SF Coach®.

 <http://www.sfcoach.org/>

1.5. Les bases philosophiques du coaching

(Selon B Hévin et J Turner dans Manuel de Coaching

12 nouvelles règles pour vivre le monde d'aujourd'hui

1. Personne ne vous doit rien : ni le gouvernement, ni le système, ni votre employeur, ni votre conjoint, ni vos parents, ni vos enfants. Vous devez inventer votre propre futur en étant un bon gestionnaire de votre présent et un entrepreneur hardi de votre avenir.
2. Le chaos général est la principale force motrice de notre vie. Nous sommes tous en apprentissage pour une nouvelle ère de toute l'humanité. Que vous l'aimiez ou que vous le détestiez, ne geignez pas. Profitez de ce que le mouvement incessant rend possible.
3. La sécurité totale. Les garanties n'existent pas inutile d'en attendre. En revanche, vous aurez constamment l'occasion de réarranger vos priorités et la direction de votre vie.
4. Votre vie est une aventure, un voyage à travers le temps. Il n'y a ni point d'arrivée, ni fin durable. Profitez-en ! Vous êtes constamment en mouvement.
5. Vous vivez dans un bateau sur une rivière, voguant sur l'eau claire des scènes familières d'hier et vers les profondeurs inconnues de demain. Apprenez à dire bonjour et au revoir avec grâce et style.
6. Sachez vous recycler à travers beaucoup de débuts et de fins. Il n'y a pas d'amarres qui durent, seulement l'art de dérouler et ré enrouler les fils de votre vie.
7. Il y a deux choses requises pour entreprendre ce voyage à travers votre vie : un corps sain et un plan financier prospère. Faites travailler ces deux éléments pour vous.
8. La meilleure façon de guider votre vie à travers son changement perpétuel est de suivre vos valeurs et votre vision de l'avenir.
9. Votre futur arrive quand vous avez le courage d'être : saisissez, formez-vous, risquez, osez, faites le saut. Etreignez l'inconnu à venir. Vivez à l'extrême de vos possibilités et non au maximum de votre sécurité.
10. Comment conduire le voyage ? Soyez déterminé quand vous êtes en mouvement. Engagez -vous et soyez flexible. Soyez actif et non passif. Chevauchez les vagues. Pliez sous le vent.
11. Chacun sur terre est lié à la même destinée. Nous partageons le même air, la même eau, la même nourriture et les mêmes capacités à tout détruire. Nous sommes aux mains les uns des autres : un pour tous et tous pour un.
12. Apprenez à grandir plus et mieux. Passez maître en tant que généraliste humain : un modèle de personne entière et intègre, soucieuse d'autrui et pleine de sagesse. Laissez un testament qui soit différent de celui que vous avez reçu et modifiez ces règles quand vous en trouverez de meilleures.

Quelles sont les vôtres ?

1.6 Accord de coaching

Nom du Client :

Adresse :
Tel :Fax :e-mail :

Nom du coaché

Adresse :
Tel :Fax :e-mail :

Nom du coach :

Adresse :
Tel :Fax :e-mail:.....

Cet accord entre..... etet.....
définit une action de coaching qui commence le
pour une durée de trois mois minimum à raison de.....séances par mois
d'une durée deheures.

Le prix horaire est de Fs .- il comprend la préparation de la séance et le suivi.

Les honoraires sont payables à l'avance le 5 de chaque mois.

Au-delà des 5 premières séances, les séances peuvent se faire par téléphone, selon accord, pris lors de la séance précédente par les deux parties.

Si les deux, ou trois parties décident de poursuivre ensemble leur travail après trois mois, un nouveau contrat sera établi.

Le contenu des séances est confidentiel. Le coach est tenu au secret professionnel, et applique le code de déontologie relatif à la profession.

Le coach et le coaché établissent une relation de confiance, qui permet le feed-back direct et impliquant. Le client peut compter sur le coach pour lui dire avec honnêteté ce qu'il pense et lui faire les demandes qu'il estime nécessaires par rapport à l'atteinte de ses objectifs
Le coaché comprend que la puissance du coaching repose sur la relation et l'alliance entre lui et le coach, elles nécessitent son engagement.
Le coaching n'est pas une thérapie. Le coaching est une démarche qui permet d'aborder tous les aspects de la vie professionnelle et personnelle que le coaché souhaite aborder.

Lorsque la personne estime que le processus de coaching ne fonctionne pas ou plus, il s'engage à le communiquer au coach qui prendra les mesures nécessaires après le reçu du feed-back.

Bon pour accord et signature :

...../...../2004

.....
Signature du client

.....
Signature du coaché

.....
Signature du coach

1.7. Grille de préparation pour une séance (exemple)

1. Qu'est-ce qui a été significatif depuis ma dernière séance de coaching ? Comment ai-je atteint mes objectifs ?
2. Quelles actions ai-je accomplies ou mises en route ?
3. Pour quels résultats ?
4. Qu'est-ce que j'attends de la séance d'aujourd'hui ?
5. Quels sont mes nouveaux objectifs ? Quels thèmes, je veux approfondir ?
6. Y a-t-il des engagements que je veux prendre au cours de cette séance ?
7. Autres propositions ?

Merci d'envoyer ce formulaire par courrier électronique, 48 heures avant la séance à mfbourdais@bluewin.ch

CHAPITRE 2 OUTILS DE COACHING

2.1. Attitudes et techniques relationnelles

La relation de coaching est une relation d'aide particulière et spécifique. Elle est fondée sur la relation de confiance et nécessite un rapport de qualité. basé sur la confiance réciproque, un savoir faire et un savoir être du coach

Nous verrons quelques techniques PNL utiles pour développer des attitudes relationnelles efficaces et se mettre sur la même longueur d'onde" pour créer une relation de confiance et de reconnaissance mutuelle.

2.1.1 Reformuler

Consiste à redire de manière plus concise ou plus explicite ce qu'une personne vient d'exprimer, de façon à ce qu'elle se sente comprise et qu'elle puisse continuer à avancer dans ce qu'elle dit.

Comment ?

En résumant en une phrase ou deux la signification de ce que votre interlocuteur vient de dire. A faire toutes les 5 ou 10 phrases, sans commenter, ajouter ou retrancher quoi que ce soit.

Renvoyer tel quel, ce que la personne vient de dire ou commencez en ajoutant éventuellement une expression du type :

Donc... Autrement dit... Si je comprends bien....

Alors, soit :

La personne acquiesce, et elle continue à parler

OU

Elle corrige, et vous reformulez de nouveau

OU

Elle complète et vous reprenez en continuant par une phrase personnelle.

Ex : Et ce que tu as aimé dans cette situation, c'est que tu t'es senti écouté....

Si vous ne comprenez pas ce que dit votre interlocuteur

A éviter : "Je n'ai rien compris à ce que vous venez de dire".

Reprenez les éléments que vous avez compris, puis demandez un complément d'informations.

Ex : "Je comprends que ce changement est important pour vous, mais je n'ai pas compris..."

Lorsque vous débutez dans la pratique de l'écoute active, commencez par répéter mot par mot ce que dit l'autre (**ce qui est souvent l'occasion de remarquer qu'il n'est pas facile de bien comprendre, sans ajouter, omettre ou interpréter quoi que ce soit**)

Avec l'habitude, vous pourrez procéder différemment en reformulant le point central de ce que la personne vient d'exprimer, ainsi qu'en mettant en lumière les sentiments qui accompagnent ce qu'elle a dit.

Parallèlement à cette dimension verbale, soyez attentif aux réactions non verbales de votre partenaire, ses changements d'expression de visage, de posture ou de respiration vous donnent une indication précieuse sur le sentiment qu'il a ou non d'être compris.

2.1.2 Se synchroniser

La synchronisation est le reflet de certains comportements de notre interlocuteur. Elle permet d'établir le rapport

Elle peut être verbale ou non verbale, croisée ou en miroir, totale ou partielle.

La synchronisation verbale consiste à repérer, grâce aux prédicats, le système de représentation que la personne utilise et à reformuler avec les mêmes mots ou en utilisant le même système de représentation.

La synchronisation non-verbale consiste à repérer et reproduire certains comportements non verbaux de notre interlocuteur : ses gestes et mimiques, le ton ou le rythme de sa voix, sa posture générale, sa respiration etc.

Par une synchronisation en miroir nous donnons une reproduction fidèle mais discrète de certains de ses comportements comme si nous étions sa réflexion dans un miroir.

La synchronisation croisée consiste à reproduire certains comportements en les inversant (haut-bas, gauche-droite), soit en choisissant un autre registre sensoriel que celui dans lequel il s'exprime. par exemple notre interlocuteur parle très vite (registre auditif) nous pouvons l'accompagner en tapant discrètement le crayon à la même vitesse (registre visuel).

La synchronisation partielle consiste à reproduire quelques uns des comportements de la personne

La synchronisation est possible à tous les niveaux d'une interaction : comportements externes, états internes, taille de découpage, processus internes, critères, croyances, environnement.

la synchronisation verbale

- Reformulation
- Synchronisation sur les prédicats
- Synchronisation sur les critères
- Synchronisation sur le thème
- Synchronisation sur la taille de découpage

la synchronisation sur les comportements externes

- Posture du corps
- Gestes et mouvements du corps
- Expressions du visage
- Qualité de la voix: tonalité, mélodie, rythme, volume, pause. respiration

2.1.3 Formuler des objectifs performants

Un objectif bien formulé est :

1. Formulé positivement :

La personne décrit le changement qu'elle veut effectuer ou le comportement qu'elle souhaite acquérir en termes positifs.

Car au niveau de notre expérience sensorielle interne, notre esprit ne peut pas se représenter la négation, cette dernière n'existe que dans le langage.

2. Formulé en termes sensoriels, vérifiables, observables :

La personne se représente son objectif en terme visuel, auditif et kinesthésique (VAK) elle en fait l'expérience sensorielle.

L'intervenant doit aussi pouvoir vérifier que l'objectif est réalisable et suffisamment précis

3. Formulé en termes spécifiques et contextualisés :

Il importe de savoir dans quel contexte et de quelle manière la personne souhaite changer son comportement et où elle ne souhaite pas le changer.

4. Engagé et maintenu par la personne :

La personne est responsable de la mise en place et du suivi de son objectif

5. Ecologique :

L'objectif respecte les valeurs de la personne. L'écologie interne relève du cadre de référence de la personne ; l'écologie externe de son cadre de vie.

Il doit faire sens dans son dessein de vie

2.1.4. Les conditions de bonne formulation d'un objectif

Quelques questions utiles pour s'en assurer

1. Le formuler positivement

Que voulez-vous? (Inciter la personne à le formuler en termes positifs.

Que voulez-vous obtenir que vous n'aviez pas avant?

2. Le formuler en termes sensoriels, vérifiables et observables

La personne se représente son objectif, elle en fait l'expérience sensorielle (VAKOG):

Que verrez-vous? Qu'entendrez-vous? Que vous direz-vous? Que ressentirez-vous?

Comment saurez-vous (les autres le sauront) que vous avez atteint votre objectif?

3. Le formuler en termes spécifiques et contextualisés

Quand et où voulez-vous cela? Avec qui?

Quand et où ne le voulez-vous pas?

4. L'objectif doit être du ressort du client, c'est-à-dire engagé et maintenu par la personne.

L'objectif dépend-il bien de vous?

De quoi avez-vous besoin pour atteindre votre objectif?

Que ferez-vous?

5. Ecologique

Que va-t-il arriver lorsque vous allez réussir à ?

Que va-t-il arriver si vous n'atteignez pas votre objectif ? Quels sont les risques ?

Que pourrait-il arriver dans les autres domaines de votre vie lorsque vous atteindrez votre objectif ?

Quels sont les avantages à maintenir la situation comme elle est ? état présent.

Quel est le prix à payer pour obtenir ce que vous voulez ? état désiré (temps, argent, énergie, engagement...) Cela en vaut-il le prix ?

Cet objectif est-il congruent avec votre dessein de vie ?

En quoi atteindre cet objectif va-t-il dans la direction de l'être humain que vous voulez être ou devenir ?

2.1.5 Donner et recevoir un feed-back constructif

Le feed-back est un échange d'informations entre des personnes qui interagissent directement dans "l'ici et maintenant "

C'est un processus structuré d'échanges qui facilite le processus de communication, d'apprentissage et tend vers l'excellence

1. Conditions de bonne formulation pour l'émetteur

- Assumer la responsabilité de ses perceptions et de ses pensées
- *Il parle à la 1^{ère} personne et évite les généralisations et les lectures de pensée.*
- Commencer par exprimer les points forts et de façon spécifique (VAKOG)
- *"Lorsque tu as fait ceci... ton partenaire a dit, fait, réagi ...".*
- Suggère ce qui peut-être amélioré
- Communiquer les informations de façon spécifique VAKOG
" un support visuel m'aurait aidé à mieux comprendre".
- Prendre soin de donner le feed-back au moment juste. La plupart du temps, il se donne sur le vif, il permet ainsi au récepteur d'explorer de nouvelles alternatives. Cependant, assurez-vous que la personne est dans un état interne de ressource, si ce n'est pas le cas, il peut-être approprié de différer le feed-back
- Distinguer la personne de son comportement : Exprimez-vous au niveau de comportement, *tu as dit X, tu as fait Y, et non pas tu es Z*
- Calibrer à tout moment comment son partenaire reçoit son feed-back (la signification de votre message est co-dépendante de la réaction qu'elle suscite.)
- Donne un feed-back qui se rapporte à des comportements sur lesquels le récepteur a du contrôle
- « C'est Ok de ne pas donner de feed-back, si vous choisissez de ne pas le faire. »

2. Considérations utiles pour le receveur

- Recevoir le feed-back comme une information sans se mettre sur la défensive
- Reconnaître sa valeur en terme de processus d'apprentissage
- Rester dans un état ressource et accueillir le feed-back dans un esprit ouvert et positif (distinguez ce que vous faites de que vous êtes.)
- Recevez le feed-back en disant "merci".

3. Les réactions au feed-back

Positives

Ecouter avec soin, reconnaître, clarifier, vérifier, évaluer, intégrer

Négatives

Argumenter, résister, ignorer, se défendre, nier, expliquer, lutter, justifier, excuser, oublier, projeter

La qualité du feed-back maintient une relation ouverte, éthique et saine entre les personnes. Le feed-back va du spécifique au général.

Le feed-back se valide par l'observation de ce qui se passe dans le futur.

La personne peut d'autant plus s'améliorer qu'elle sait exactement quoi changer et comment.

Le feed-back nous donne des indications sur la carte du monde de l'émetteur et du récepteur.

2.2 Outils de coaching

- 2.2.1 Un coaching adapté au style de management
- 2.2.2 Cocher au bon niveau, c'est entendre le coaché là où il parle
- 2.2.3 Une hiérarchie des valeurs bien établie et consciente
- 2.2.4 Une vision alignée à ma mission, et qui je suis dans un environnement donné
- 2.2.5 Multiplier les points de vue : en développant les différentes positions perceptuelles
- 2.2.6 Le coaching multidimensionnel

2.2.1. Un coaching adapté au style de management

Les styles de direction selon Robert. Blake et Jane S. Mouton

Veillez attribuer 1 point à la proposition qui vous ne vous correspond pas du tout, 2 à celle qui vous convient un peu plus et ainsi de suite jusqu'à 5 pour la proposition qui vous correspond le plus

| N° | | Points |
|----|--|--------|
| 1 | Je me soumetts aux décisions de la direction avec indifférence | |
| 2 | Je ne soutiens que les décisions conduisant à des résultats contrôlables | |
| 3 | J'attends de mes collaborateurs qu'ils exécutent mes décisions | |
| 4 | Je soutiens toute décision ayant pour conséquence l'harmonie des relations humaines dans l'entreprise | |
| 5 | Il est important de gagner le consentement des collaborateurs au sujet des décisions que je prends | |
| 6 | Je cherche toujours le chemin du juste milieu en acceptant les compromis parmi mes opinions | |
| 7 | Il ne sert à rien de prendre parti dans un conflit, mieux vaut se taire et attendre que la situation se rétablisse d'elle-même | |
| 8 | Mon expérience me démontre, qu'il vaut mieux imposer son point de vue, au risque de déplaire à certains collaborateurs | |
| 9 | Il est important d'écouter les collaborateurs afin de mieux pouvoir répondre à leurs besoins individuels | |
| 10 | J'expose volontiers mes idées afin de profiter de l'opinion, parfois contraire, de mes collaborateurs | |
| 11 | Les conflits ont souvent leurs racines dans des attitudes trop absolues, de telle sorte qu'il faut mener les antagonistes à des solutions de compromis | |

| | | |
|----|--|--|
| 12 | La plupart du temps, les conflits se résolvent d'eux-mêmes, de telle sorte qu'il vaut mieux ne pas entrer en matière | |
| 13 | Les conflits doivent être évités en étouffant, par des décisions claires et unilatérales, le « germe dans l'œuf » | |
| 14 | Lorsque les conflits surgissent, j'essaie de calmer les collaborateurs en discutant avec eux afin qu'ils se concilient | |
| 15 | J'essaie d'éviter les situations conflictuelles par des mesures préventives. Si, malgré cela, elles se manifestent, je cherche à découvrir les raisons et je discute des solutions avec mes collaborateurs | |
| 16 | Mon expérience me démontre qu'il vaut mieux exiger un travail régulier et constant plutôt que des efforts trop grands | |
| 17 | Mes collaborateurs ont besoin de mon soutien moral pour être motivés dans leur travail | |
| 18 | J'ai du plaisir à travailler et j'essaie ainsi, d'entraîner mes collaborateurs à avoir un comportement actif et dynamique | |
| 19 | Etant donné que je travaille beaucoup, j'exige de mes collaborateurs un engagement total | |
| 20 | Je travaille avant tout parce que l'homme doit subvenir à ses besoins. Cela vaut pour mes collaborateurs également | |
| 21 | Une information claire et une bonne communication ont pour résultat la compréhension réciproque quant aux objectifs communs, ils stimulent une activité accrue des collaborateurs | |
| 22 | Je prends le temps nécessaire afin d'informer le personnel, même de sujets peu importants | |
| 23 | La communication et l'information doivent servir à transmettre des instructions de travail de façon claire et efficace | |
| 24 | L'information et la communication suscitent souvent l'inquiétude des collaborateurs. Moins ils en savent, mieux cela vaut | |
| 25 | Trop d'informations saturer les collaborateurs. On doit se limiter aux matières importantes pour le travail | |
| 26 | J'essaie en cas de tension, de garder un sourire aimable | |
| 27 | Lors de conflits, j'aime confronter mes opinions à celles des autres et j'éprouve du plaisir à imposer finalement mon point de vue | |
| 28 | Il ne sert à rien de s'énerver. Tout passe...la vie également | |
| 29 | Lorsque je me sens impatient et nerveux, j'essaie de me retirer quelques instants afin de retrouver mon équilibre, j'aborde ensuite les conflits dans le calme | |
| 30 | Les tensions sont le résultat de réactions émotionnelles. Il faudrait arriver à les éviter grâce à une bonne organisation dans le travail | |

Votre profil ; résultats du Questionnaire

| | | | |
|-------|-------------|-------|--------------|
| 1 | AUTORITAIRE | 2 | PARTICIPATIF |
| 3 | | 5 | |
| 8 | | 10 | |
| 13 | | 15 | |
| 19 | | 18 | |
| 23 | | 21 | |
| 27 | | 29 | |
| Total | | Total | |

| | | | |
|-------|-----------|-------|---------------|
| 3 | CARITATIF | 4 | LAISSER-FAIRE |
| 4 | | 1 | |
| 9 | | 7 | |
| 14 | | 12 | |
| 17 | | 20 | |
| 22 | | 24 | |
| 26 | | 28 | |
| Total | | Total | |

| | |
|-------|-----------|
| 5 | COMPROMIS |
| 2 | |
| 6 | |
| 11 | |
| 16 | |
| 25 | |
| 30 | |
| Total | |

2.2.2 Coacher au bon niveau, c'est entendre le coaché là où il parle

Un coach professionnel est capable et conscient d'intervenir à différents niveaux qui correspondent aux niveaux logiques définis par Grégorie Bateson (voir grille annexe1 ppt). Selon Robert Dilts ces différents niveaux nécessitent un accompagnement différencié et demande une grande flexibilité du coach



Le guide

Fournit un soutien par rapport à l'environnement sécurisant au sein duquel se déroule le changement. C'est le processus de direction d'une autre personne le long du chemin menant d'un état présent à un état désiré.

Ses croyances :

- Les personnes possèdent les capacités dont elles ont besoin pour réussir
- Dans un environnement suffisamment sécurisant, les personnes découvrent et utilisent les ressources dont elles ont besoin afin d'atteindre leurs objectifs

Le style de leadership est celui de « management par exception » il y a liberté d'agir dans un contexte de relative sécurité, le leader guide est toujours là pour aider à résoudre une crise, mais tant qu'aucun problème ne se pose, il n'intervient pas.

Sa boîte à outils

- Des cartes à suivre, une co-créativité ++émerge de la diversité des cartes
- Intersivision dans l'intersivision (intersivable =visible mutuellement) on présuppose qu'il y a parité entre les personnes, il n'existe pas de « carte exacte »

Le coach

Aide une personne à atteindre le maximum de ses capacités , le coaching efficace prête une attention particulière tant à la tâche qu'à la relation

Le coaching fournit un soutien par rapport au développement de la conscience « conscience des ressources et des capacités. C'est un processus de développement de nouvelles stratégies de pensée et d'action.

Ses croyances :

- Les personnes possèdent les capacités dont elles ont besoin pour agir efficacement.
- Elles améliorent leurs performances si elles reçoivent encouragement et feed-back appropriés et deviennent ce qu'elles peuvent être de mieux.
- Chacun est le »meilleur du monde « dans quelque chose

Le style de leadership

Assez directif, il suppose un accord basé sur l'échange effort/récompense. Le coach met en évidence les propres ressources de la personne et la stimule à agir, par elle-même.

Sa boîte à outils

- Définir, développer et renforcer les objectifs, passer de EP à ED
- Développer la flexibilité, de nouveaux comportements.
- Encourager par le feed-back et la récompense des performances efficaces
- Analyse contrastée et le « mapping » pour découvrir les différences qui font la différence (posture VAKOG)

L'enseignant

aide une personne à accroître ses compétences et les techniques de pensée dans un domaine d'apprentissage , L'enseignant fournit un soutien par rapport à l'acquisition de capacités cognitives générales, plutôt que sur des performances spécifiques. Un enseignant aide une personne à développer des nouvelles stratégies de pensée et d'action, il met l'accent sur un nouvel apprentissage.

Ses croyances :

- Tout le monde est capable d'apprendre
- Je m'enrichis avec les questions et les idées des autres
- Les personnes apprennent facilement si leurs propres idées provoquent reconnaissances et félicitations
- Elles apprennent de leur manière et à leur rythme, et ceci est le meilleur moyen pour eux.
- Toute personne fera bon usage de toute connaissance reçue

Le style de leadership est celui de « stimulateur intellectuel » qui insiste sur l'intelligence rationnelle et la résolution prudente des problèmes. L'enseignant est toujours là pour aider les personnes à développer de nouveaux apprentissages, de nouvelles cartes.

Sa boîte à outils

- Les niveaux d'apprentissage et de changement, basé sur les travaux mathématiques de Russel et Whitehead
 - Niveau 0 : réaction comportementale spécifique provoqués par des conditions environnementales spécifiques. Conditionnement, habitude (salivation ou clignement de paupières, ou bâillement, ou léchage, pincement etc...
 - Niveau 1 : choisit une autre option dans l'ensemble d'alternatives, le changement est au niveau de la spécificité de la réaction par correction des erreurs de choix au sein d'un ensemble d'alternatives. Ex passage de la salivation au clignement des yeux ou ...lorsque la sonnette retentit. *Métacognition, modélisation*

- Niveau 2 : choisit un autre ensemble d'alternatives, il y a changement dans le processus d'apprentissage 1. Exemple, un changement correctif dans un ensemble d'alternatives à partir duquel un choix est effectué, ou un changement dans la manière dont la séquence est ponctuée. Ex passage de comportement réflexes à des comportements de vocalisation lorsque la sonnette retentit.
métaposition
- Niveau 3 : choisit un autre système d'ensemble d'alternatives. C'est un changement dans le processus d'apprentissage 2 ex changement correctif dans le système des ensembles d'alternatives à partir duquel le choix est effectué. Ex passage de comportement « canins à des comportements félins »
- Niveau 4 : impossible à atteindre aujourd'hui, impliquerait la création d'un ensemble de nouveaux archétypes ou systèmes de comportements.
- Les différentes positions perceptuelles (la 4^{ème} position, base de l'esprit de groupe, qui impose d'être associé au système entier ou au champ en relation avec une interaction particulière),

Le mentor

aide une personne à accroître ses compétences conscientes et inconscientes souvent par son propre exemple. Le mentor fournit un soutien relationnel informel de l'apprentissage et de la performance. Au sein de l'entreprise, le mentor est une personne expérimentée qui connaît tous les rouages et la culture de l'entreprise et transmet cette connaissance en guidant une personne, souvent pressentie pour prendre la relève, ou un poste à plus grande responsabilité.

Dans la mythologie Mentor était le fidèle ami d'Ulysse auquel Ulysse confia son fils avant de partir pour la guerre de Troie. Le rôle de mentor inclut aussi la possibilité de guider à partir d'un niveau holistique voire spirituel, dans ce contexte le mentor peut être une personne vivante ou décédée , ami, parent, enseignant, personnage historique, guide externe ou interne.

Ses croyances :

- Lorsque les personnes veulent quelque chose et y croient assez, elles trouvent un moyen de l'obtenir
- Au plus profond d'eux-mêmes les gens ont une intention positive

Le style de leadership est celui de « leadership inspiré »

Les outils

- Le recadrage
- Enchaînement de critères et valeurs, outil important pour traiter des valeurs apparemment incompatibles qui consiste à créer une « chaîne » reliant des critères divergents en donnant une équivalence au critère 1 compatible avec l'équivalence du critère 2.

Exemple :

Mondialisation et stabilité, ces deux critères apparaissent comme antinomiques pourtant mondialisation peut être recadré en élargissement des marchés, plus de profit et stabilité peut être recadré en plus de sécurité, besoins comblés.

| Critère 1 | Recadrage 1 | Critère 2 | Recadrage 2 |
|------------------|---------------------------|------------|-------------|
| Professionalisme | Intégrité professionnelle | Créativité | Liberté |

- L'évaluation de la motivation du changement par les croyances qui y sont liées.
- Le cadre « comme si »
 - L'attractivité de l'objectif « l'objectif est désirable et vaut la peine »
 - La confiance dans le fait que l'objectif peut être atteint. « Il est possible d'atteindre cet objectif »

- L'évaluation de l'à-propos et du degré de difficulté, « L'objectif est écologique pour la personne et le système ».
- La croyance en les capacités de la personne ou des personnes pour produire les comportements requis. « Nous avons les compétences... »
- Le sens de la valeur personnelle et de la permission. « j'ai /nous avons la responsabilité et je/nous méritons d'atteindre l'objectif ». On peut affiner et connaître le degré de confiance en donnant pour chaque affirmation une échelle de mensuration de 1 à 5
- Le recadrage de la critique et des critiqueurs
 - Découvrir l'objectif positif de la critique
 - Quelle est ta critique et ton objection
 - Quel critère, quelle intention positive se cache derrière cette critique ?
 - En tenant compte de cette intention quelle est ta question ?
 - Quelle est la question *Comment* qui accompagne cette question ?

Le sponsor

aide une personne à faire des changements au niveau des valeurs et de l'identité.

Le sponsorship se rapporte également à la promotion, le sponsor fournit l'espace, le contexte, les ressources qui permettront à la personne de présenter ses idées ou ses activités, le sponsor donnent l'accès aux idées ou innovations à d'autres personnes ou groupes qui peuvent en bénéficier.

Le sponsorship implique l'éveil et la protection des capacités latentes des autres. Il implique l'engagement dans la promotion de quelque chose qui est déjà au sein d'une personne ou d'un groupe.

Ses croyances :

- Tout le monde est fondamentalement bon. Chacun est le « héros » de son propre voyage.
- Plus une personne brille, plus il y aura de lumière dans le monde
- La personne avec laquelle je suis est précieuse. Elle est un être important et de valeur

Le style de leadership est celui de « éveilleur » les objectifs du sponsor sont d'éveiller la conscience de soi et du monde et d'introduire des outils et des traditions pour développer le « soi dans le monde » et « le monde en soi . »

Sa boîte à outils,

Stéphen Giligan.Ph. D 1997 en définit plusieurs

- Congruence interne, être attentif, plutôt que réactif, être aligné et intègre
- Engagement
- Connexion à l'autre « je vous vois », c'est bon de vous (re)voir
- Ecoute : En 1989 Patty Wipfler de l'Institut de Palo Alto développe le concept « d'associations d'écoute » l'accord (dans une association d'écoute) porte sur l'échange de temps régulier d'écoute, des plages égales sont fixées.
- Curiosité
- Réceptivité
- Critères de valeurs, le sponsorship implique d'exprimer le type de langage qui soutient les valeurs à établir, et fait le lien entre les valeurs des individus et celles des organisations. Identification et mise en doute des influences autodestructives « virus de pensée » et croyances limitantes. La même valeur peut être envisagée de plusieurs points de vue. Comme le déclarait le philosophe anglais Bertrand Russel « Je suis ferme : tu es obstiné : il est têtu comme un mulet. »
- Sauvegarde d'un potentiel sur sa ligne du temps
- Vérification des valeurs
- Activités dans le sens d'actions

L'éveilleur

aide une personne au-delà des rôles de coach, d'enseignant de mentor ou de sponsor pour inclure le niveau de vision, mission, et du spirituel.

L'éveilleur «éveille» les autres par sa propre intégrité, sa propre congruence

Ses croyances :

- La vie est un vaste mystère qui contient des possibilités incroyables.
- Chacun a fondamentalement de la valeur et est acceptable tel qu'il est.

Le style de leadership est celui du leadership « charismatique ou visionnaire»

L'éveil est le but de nombreuses disciplines spirituelles, le bouddhisme zen par ses koans stimule à penser autrement, et implique de « sauter » de niveau logique. Bateson citait souvent l'exemple du maître Zen avec son bâton : « si tu dis que ce bâton est réel, je vais te frapper, si tu dis que ce bâton n'est pas réel, je vais te frapper. » tant que le disciple reste au même niveau, il reste sans solution, mais si l'élève se lève, par exemple, et commence à danser avec son bâton....ou saisit son propre bâton et commence à croiser le fer, etc. il a transcendé le double lien et modifié le contexte de la relation, c'est un niveau d'apprentissage III.

Les outils

Les outils de l'éveilleur rejoignent souvent les pratiques du bouddhisme zen, qui mettent l'accent sur la vigilance, la conscience, la mise en causes des présuppositions et des limitations de nos processus de pensée.

2.2.3 Hiérarchiser ses valeurs, connaître celles de l'organisation et mesurer la congruence

Les critères sont des standards ou des normes propres à chaque individu, ou organisation qui sont utilisés pour évaluer l'expérience dans un contexte donné. D'un point de vue linguistique, les critères sont habituellement des nominalisations.

Une question utile pour la mise à jour des critères est :

- Qu'est-ce qui est important pour vous dans X?(X est le contexte dans lequel est appliqué le critère.)
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre travail ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre carrière ?

Une question utile pour la mise à jour des équivalences de critère est :

- Comment savez-vous que vous avez Y dans le contexte X ? (Y est le critère)
- Comment savez-vous que vous avez de la reconnaissance dans votre travail ?
- Comment savez-vous que vous êtes reconnu dans votre travail ?

Exercice

1. **Définir dans 4 contextes différents** : le travail, la famille, les amis, les vacances 4 critères importants pour chacun

| Critères Contexte | Travail | Famille | Amis | vacances |
|-------------------|---------|---------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2. **Réécrivez ces critères dans chaque contexte mais par ordre d'importance**

| Critères Contexte | Travail | Famille | Amis | vacances |
|-------------------|---------|---------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Parmi les valeurs que vous avez établies, choisissez la valeur la plus importante pour vous, celle que vous n'êtes pas prêt à lâcher quelque soit le contexte Qu'elle image en avez-vous, quelles sont ses caractéristiques visuelles, auditives et kinesthésiques ?

Y-a-t-il des émotions, quelles sont-elles ?

2.2.4 Comment décliner une vision

Et s'assurer de l'alignement des niveaux logiques

Grégory Bateson et Robert Dilts ont développé, un modèle de pensée simple et élégant pour montrer les niveaux de changement, d'apprentissage et de communication.

Ce modèle intègre les dimensions de contexte, de positions perceptuelles, et de niveaux neurologiques ou logiques. Bateson écrit « Dans un discours logique mathématique formel, aucune classe ne peut être un membre d'elle-même ; une classe de classes ne peut être l'une des classes qui sont membres »

Le niveau logique est un lieu d'où émane une façon de percevoir les événements dans un environnement donné et qui implique que si on change de niveau notre perception se modifie, et ceci influence nos comportements, nos états internes et notre façon de pensée.

Chaque personne organise l'information en fonction de ces niveaux et le changement à un niveau inférieur n'affecte pas forcément le niveau supérieur, tandis que, un changement à un niveau supérieur va obligatoirement avoir une incidence et modifier les niveaux inférieurs. Plus on monte vers la mission ou l'identité, plus les effets se feront sentir jusqu'à l'environnement. Aussi est-il particulièrement important de vérifier l'écologie d'un objectif et pour cela il est important de vérifier l'alignement des niveaux logiques

1. Définir un espace physique pour chacun des six niveaux logiques (ex : placer six feuilles de papier au sol sur une ligne)
2. Entrer dans l'espace « environnement » et demandez :
 - Quand et où voulez-vous atteindre votre objectif ?
3. Entrer dans l'espace « Comportements » et demandez :
 - Que faites-vous lorsque vous avez atteint votre objectif au moment et à l'endroit approprié ? Quels comportements se manifestent ?
4. Entrer dans l'espace « Capacités » et demandez :
 - Quelles capacités possédez-vous ou avez-vous besoin pour réaliser ces actions, et vous comporter de cette façon ?
5. Entrer dans l'espace « Croyances /valeurs » et demandez :
 - Pourquoi est-ce important d'utiliser ces capacités pour accomplir vos actions ?
 - Quelles sont les valeurs qui supportent votre objectif ? Quelles croyances vous guident ?

6. Entrer dans l'espace « Identité » et demandez :
 - Qui êtes-vous, quel est votre rôle en voulant atteindre cet objectif ?

7. Entrer dans l'espace « Vision Mission » et demandez :
 - Qui d'autres ou quoi d'autre servez-vous quand vous voulez atteindre votre objectif ? Quelle est votre mission ? Quelle vision avez-vous, ou poursuivez-vous ? Y a-t-il une dimension spirituelle ?

8. Ancrez l'état auquel vous accédez lorsque vous êtes dans l'espace Mission et avec la physiologie et l'expérience interne qui caractérisent cet état, avancez dans l'espace de l'identité de façon à vivre à la fois l'expérience spirituelle ou visionnaire et l'identité. Observez maintenant comment votre expérience d'identité se trouve enrichie par rapport à votre première expérience d'identité !

9. En revivant votre expérience de visionnaire et d'identité entrez dans l'espace de croyances/valeurs. Observez comment votre expérience se trouve modifiée et enrichie par rapport à votre première expérience.

10. Apportez votre vision, votre identité, vos valeurs et croyances dans l'espace capacités et notez comment votre expérience est enrichie.

11. Apportez votre vision, votre identité, vos valeurs et capacités dans l'espace comportements et notez comment ces différents niveaux enrichissent vos actions et votre expérience

12. Enfin apportez vos vision, identité, valeurs, capacités et comportements dans l'espace environnement et notez comment ces différents niveaux enrichissent l'environnement et votre expérience.

2.2.5 Changer de point de vue, pour élargir sa vision : les positions "perceptuelles"

La façon dont nous réagissons aux situations dépend de la position que nous adoptons. Souvent nous sommes en train de modéliser d'autres personnes et de manière naturelle et inconsciente nous passons d'une position à l'autre. C'est ainsi que les enfants apprennent, que nous avons appris et que nous apprenons.

Les différentes positions perceptives nous permettent de développer une flexibilité, et une perception systémique de la relation. Nous pouvons distinguer 4 positions perceptives

Première position (P1)

Je perçois à partir de mon propre point de vue, je réagis avec mes sentiments, mes valeurs, ma carte du monde, je suis associé à mon expérience

Deuxième position (P2)

Je me mets à la place de l'autre, j'envisage la situation à partir de sa position. Je me mets dans "ses souliers", J'imagine voir ce que l'autre voit, entendre de ce qu'il entend, ressentir ce qu'il ressent. J'imagine vivre ses valeurs et ses croyances.

Troisième position (P3)

Je suis en position d'observateur, je suis en position dissociée de l'expérience, je peux regarder l'autre, moi-même et la relation. C'est la position méta que prend le metteur en scène, le cinéaste pour évaluer le déroulement de la scène

Quatrième position (P4)

Je pense alors de manière systémique, je m'imagine être ce système, je m'identifie au "nous". Ce nous peut être, le couple, la famille, l'entreprise, la ville, la nation, l'humanité.

Robert DILTS la définit comme la position de recul critique par rapport aux évaluations portées par l'observateur.

Exercice : Les 4 positions perceptuelles

pour élaborer une ressource partagée .Mettez-vous par paire. 10 mn

- **1.** A et B identifient une expérience ressource et s'associent en première position (en voyant au travers de leurs yeux, ressentant leurs sensations et réentendant le monde autour d'eux: Chacun laisse émerger un mouvement qui accompagne ou exprime cet état de ressource.
- **2.** A montre à B le mouvement qui a émergé, puis B à A. Depuis votre perspective personnelle (**1^{ère} position**) imitez le mouvement de votre partenaire.
- **3.** Changez de place et prenez la place de votre partenaire (**2^{ème} position.**) Reproduisez les mouvements de votre partenaire "**comme si**" **vous étiez cette personne.** Remarquez en quoi l'expérience est différente de la première fois
- **4.** Sortez de vos positions respectives pour vous retrouver côte à côte, en dehors de la ligne d'interaction, en position d'observateur (**troisième position.**) Explorer les similarités et différences entre vos mouvements et ceux de votre partenaire.
- **5.** Retournez à votre première position, mais tournez-vous de telle manière que vous et votre partenaire vous retrouviez côte à côte. Commencez à reproduire votre mouvement initial en même temps que votre partenaire démarre le sien. Ensemble, introduisez de petits changements de manière incrémentale jusqu'à ce que la frontière disparaisse et que vous fusionnez vos deux états et mouvements ressources en une **quatrième position** qui représente une intégration de vos deux personnes.
- **6.** En paires, trouvez une autre paire et reproduisez ce processus en utilisant cette fois le mouvement que vous avez élaboré à deux. Puis répétez ce processus par groupe de 4 etc., pour trouver un mouvement d'ensemble du groupe.

Source : Article dans Ressources 2000'2 Robert Dilts

2.2.6 Le coaching multidimensionnel

Le processus utilise l'espace et les différentes positions perceptives

Mise en perspective

- 1 **Demandez à la personne de décrire l'état présent et de spécifier le contexte dans lequel elle se situe.**
 - Faites la marquer au sol un espace "Etat présent" (espace problème) et un espace "Etat désiré" (espace solution)
 - Utilisez l'espace de la pièce et des feuilles de papier pour situer les protagonistes, (personnes, groupes, institutions, organisations etc.) impliqués dans la situation, en laissant la créativité et l'intuition de la personne opérer
 - Demander lui de décrire les relations dans le système, les structures et les boucles à l'œuvre.
- 2 **Demandez-lui de venir dans l'espace Etat Présent en première position**
 - Qu'expérimentez-vous dans ce contexte ? Que percevez-vous ? VAKOG
- 3 **Demandez-lui de prendre la deuxième position et d'expérimenter tour à tour la situation de chaque protagoniste(elle va circuler sur toutes les feuilles de papier)**
 - Qu'expérimentez-vous ?
 - Que percevez-vous ? VAKOG
 - Quels sont vos buts ?
 - Quelles contraintes subissez-vous ?
 - Comment percevez-vous la personne qui a le problème ?
 - Qu'avez-vous à lui dire ?
- 4 **Demandez-lui de prendre la troisième position (monter sur une chaise par exemple) et de se voir en relation avec les autres.**
 - Que percevez-vous ? VAKOG - Qu'avez-vous à vous dire ?
 - Quels sont les messages qui circulent dans le système ?

Exploration et résolution

- 5 **Demandez-lui de prendre la quatrième position** (se mettre sur une chaise dans un coin de la pièce par exemple) et de considérer le système comme un tout.
 - Quel effet ça fait d'être ce système ?
 - Quelles métaphores pourraient décrire l'espace problème et l'espace solution ?
 - En sachant que vous faites partie de ce système, quelles recommandations vous feriez-vous pour vous-même ?
- 6 **Demandez-lui de prendre la troisième position :**

Quels changements de relation devraient se produire pour que le système fonctionne mieux ?

Quel est le changement clé qui pourrait faire changer tout le système ?

Quelles sont les recommandations que vous pourriez vous donner pour mettre en route le processus du changement ?

7 Demandez-lui d'aller dans "l'espace Solution". En première position elle se demande :

Ai-je les ressources pour accomplir ce changement ?

Puis elle se déplace lentement de l'espace problème à l'espace solution

De quelles autres ressources auriez-vous besoin ?

Comment les acquérir ?

La personne circule entre les différentes positions et remarque les changements qui se mettent en place.

Quel plan d'action se dégage maintenant ?

8 Demandez-lui de prendre un moment pour ré assimiler les différentes positions.

Faites lui remarquer comment elle installe un contexte plus vaste que chacune des perspectives particulières, pour les garder toutes, simultanément.

Faites lui prendre conscience de la manière dont le contexte de départ a été enrichi par l'ensemble de ce processus multidimensionnel

Terminez par une induction contenant un pont vers le futur, illustré éventuellement par une métaphore.

Processus mis au point par Gilles Roy, d'après les recherches de Jan Ardui et Peter Wrycza

2.2.7 Votre créativité, douze questions «pertinentes»

D'après Dick Whitney et Mélissa Giovagnoli

1. A quoi ressemblerait votre entreprise si c'était votre mère qui la dirigeait ?
2. Vous, (ou votre équipe ou votre service) êtes victime d'un mauvais sort que vous a jeté une sorcière.
Qui est la sorcière ? Quel est le mauvais sort ? Quels ont été les mots employés pour le formuler ?
3. Quelle serait l'épithète gravée sur votre tombe si vous deviez mourir demain au travail et être enterré dans l'entreprise ?
4. Quelle est la pratique, le service ou le produit le plus innovant que votre entreprise ait créé dans l'année écoulée ?
Qu'est-ce qui a permis cette innovation ?
5. Quelle est la pire décision que vous, votre équipe, votre entreprise ayez pris ces dernières années ? Comment avez-vous fait ? Pourquoi ?
6. Vous avez été choisi pour annoncer à votre patron que l'entreprise n'a plus besoin de ses services. Que pourriez-vous lui dire qui l'aiderait à comprendre les raisons de cet événement ?
7. A quoi ressemblerait votre entreprise si vous n'y aviez jamais travaillé ?
8. Si d'un claquement de doigt vous pouviez transformer votre patron en quelqu'un du sexe opposé, le rajeunir, ou le vieillir de 30 ans, à quels problèmes deviendrait-il plus sensible ?
9. Quelle serait l'incroyable invention qui rendrait soudainement votre travail beaucoup plus facile et productif ?
10. A quoi ressemblerait de travailler dans une entreprise qui serait l'opposée exact de la vôtre ?
11. Tous vos grands patrons, réunis en séminaire top-secret à la Martinique, viennent d'être emportés par une lame de fond. Vous devez prendre la relève au pied levé et continuer à faire fonctionner l'entreprise. Qu'allez-vous changer ? Qui va diriger ?
12. Si vous n'arrivez pas à attirer l'attention des autres pour qu'ils traitent de problèmes graves par les méthodes de communication habituelle à votre entreprise, quelles questions provocantes oseriez-vous poser ? Quelles attitudes outrageuses adopteriez-vous

Modèle de Communication

1. Définir le cadre, le contexte

Quel est le cadre de notre rencontre ? Amicale, intime, professionnelle, thérapeutique... premier contact, prise d'information, résolution d'un problème...Ce cadre va définir ce qui est dans le cadre et ce qui est hors du cadre, quitte, si cela s'avère utile, de changer de cadre mais en le faisant **consciemment** !

2. Etablir et maintenir le Rapport

Synchronisez-vous à la posture, aux prédicats, aux critères de votre interlocuteur. Reformulez (sans déformer, interpréter, ni juger) fréquemment ce que la personne vous dit, pour vérifier votre compréhension, maintenir et augmenter le rapport.

3. Recueillir les Informations

De quoi la personne vous parle-t-elle réellement? Prenez des informations sur le contenu et sur la structure de sa demande, de son problème. Utilisez les questions du Méta-modèle.

4. Définir l'Objectif

Avant de proposer ou de mettre en oeuvre une solution, faites définir par la personne ce qu'elle recherche : représentation visuelle, auditive et kinesthésique de son objectif. Que voudriez-vous idéalement à la place de ce problème? Vérifiez les conditions d'objectif.

5. Rassembler les Ressources

Avant d'agir pour atteindre l'objectif, rassemblez les ingrédients nécessaires. Avez-vous toutes les informations, outils, personnes, budget, espace, temps... à votre disposition.

6. Intervenir, agir

Découper votre action en séquences réalisables. Quel est le premier pas que vous pouvez commencer maintenant? Quel sera le pas suivant ? Prenez le Feed-Back de vos actions en cours de route et réorientez éventuellement vos actions en tenant compte du feed-back. Utiliser les différentes positions perceptives.

7. Faire un Pont vers le Futur

Lorsque vous venez d'atteindre votre objectif, que pouvez-vous ajouter comme action pour augmenter son installation et sa consolidation futures?

Etapes 1-2-3-4-5-6-7 restent écologiques pour la personne

Principes de base pour communiquer efficacement

1. Avoir un but précis

Tous les grands communicateurs, tous les négociateurs efficaces, ont une idée précise du but de leur intervention. Cette idée comporte des représentations détaillées de ce qu'ils verront, entendront, et sentiront lorsqu'ils seront arrivés à leur objectif.

2. Développer son acuité sensorielle

Grâce à une acuité sensorielle affinée, nous pouvons évaluer constamment l'impact de nos interventions, nous *calibrons* sans cesse tous les signaux que nous offre constamment notre interlocuteur tant sur la plan Visuel, Auditif que Kinesthésique.

Cette calibration nous permet de savoir si nous nous rapprochons ou nous nous écartons de notre but.

3. Développer sa flexibilité comportementale

Lorsque notre observation sensorielle nous indique que ce que nous faisons nous éloigne de notre but, faisons autre chose!

Si quelque chose ne marche pas, essayez une autre attitude et calibrez si cela vous rapproche de votre but.

4. Respecter le modèle du monde de l'autre

Aussi bizarre que puissent nous apparaître les comportements de quelqu'un d'autre, ils sont cohérents avec *son* modèle du monde. Il n'est donc pas question de vouloir imposer notre façon d'agir en fonction de *notre* modèle du monde car rien ne nous permet d'affirmer que celui-ci est meilleur ou convient à l'autre personne. Lorsque nous sommes confrontés à quelque chose que nous ne comprenons pas, nous avons en fait une occasion d'augmenter les limites de notre modèle en respectant celui de l'autre

Bibliographie sur le Coaching

BESSON B, VIGANO V, VUAGNIAUX J-M.

L'art du coach - une nouvelle maïeutique. Coaching Services, Lutry, 2000, ISBN: 2-88215-003-2

BRIAN P. HALL.

Developing Leadership by stages: a Value-Based Approach to Executive Management, Paulist Press, 1980.

BRIAN P. HALL AND THOMPSON.

Leadership through Values: an approach to Personal and Organizational Development, Ed. Manohar Publication 1979.

CRUELLAS P.

Coaching - un nouveau style de management. ESF éditeur, Paris, 1993, ISBN: 2 7101 1032-6

DILTS R.

Vinci et Holmes - Stratégies du génie. La Méridienne, Paris, 1997, ISBN: 2-904-29926-2

FAGIOLI Marie-Claire Coaching, vous avez dit coaching ? Editions l'Hébe ISBN 2-940063-67-2

GRAVES CLARE W.

Levels of Existence: An Open System of Values. Journal of Humanistic Psychology, Fall, 1970.

HEVIN B et TURNER j

Manuel de coaching Champ d'action et pratique Dunod , Paris 2002 ISBN 2 10 005944 0

KAROLEWICZ F.

L'expérience - un potentiel pour apprendre. JV & DS, Paris, 1998, ISBN: 2-910952-12-6

GHANNAD H.

Le manager et la PNL Editions d'Organisation, Paris, 2000, ISBN: 2-7081-2370-X

KINLAW C. Dennis

Adieu patron! Bonjour coach!

Les Editions Transcontinental, Montréal, 1997, ISBN: 2-89472-035-1

LENHARDT V.

Les responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building INSEP, Paris, 1992, ISBN: 2-901323-47-2

MAISONS C.

Le coaching stratégique - Pilotage et transformation des entreprises et des organisations Maxima, Laurent du MESNIL, Paris, 1999, ISBN: 2.84 001.209.X.

MORICE Jack

Comment gagner en gérant ma vie plus facilement grâce au coaching Editions Globe-Contact. Boncourt 2000, ISBN 2-88094-00-8

RADON B.

Le coaching des managers - La méthode du dragon

Les Presses du Management, Paris, 1999, ISBN: 2-87845-423-5

STACKE E. COSSON P.

Coaching d'entreprise - performance et humanisme Village Mondial, Paris, 2000, ISBN: 2-84211-072-2

WHITMORE J.

Le guide du coaching - individuel - équipes - performances

Maxima, Laurent du MESNIL, Paris, 2001, ISBN: 2-84001-260-X Bibliographie commentée en langue française sur le coaching : <http://www.coaching-services.ch/biblio.html>

Bibliographie PNL en français

ANDREAS, CONNIRAE ET STEVE.

Au cœur de l'Esprit, Collection Dépendances et Liberté, La Tempérance 1994

BANDLER, RICHARD.

Un cerveau pour Changer, Paris, Inter Editions 1990

BANDLER, RICHARD, GRINDER JOHN.

Le Recadrage, Paris, Inter Editions 1999

CAYROL, ALAIN & SAINT PAUL, JOSIANE DE.

Derrière la Magie, Paris, Editions, 1984.

DAVID, ISABELLE.

Etre au cœur de la PNL, les éditions Quebecor, 1999.

DE SAINT PAUL , JOSIANE. Choisir sa vie, InterEditions 1993

DILTS, ROBERT. Mozart et Disney.

Stratégies du génie, Méridienne/Desclée de Brouwer Edition DDB, 1996.

DILTS, ROBERT.

Vinci et Holmes, Stratégies du génie, Méridienne/Desclée de Brouwer Edition DDB, 1997.

ESSER, MONIQUE.

La PNL en perspective, Labor, 1993

FEVRE, LOUIS ET SOTO, GUSTAVO.

Guide du Praticien en PNL, chronique sociale 1995

FINN EDOUARD

Stratégies de la communication 1 et 2, Editions de Mortagne 1989 et 1995

GRINDER, JOHN ET BANDLER, RICHARD.

Les Secrets de la communication, (traduction de Frogs into Princes) Montréal, le Jour 1982

LABORDE, GENIE.

Influencer avec intégrité, Inter Editions 1987

MISSOUM, GUY ET LHABOUZ, JEAN-MARC.

Piloter sa vie en Champion, L'Age du Verseau 1999

Bibliographie complémentaire

<http://www.mediat-coaching.com/>

BIBLIOGRAPHIE



Les différents champs

Dans cette bibliographie, les livres sont classés par dates de parution et non d'importance. Nous proposons différents "champs" de lecture dans l'ordre ci-dessous. Dans le champs du coaching, nous avons tenté d'identifier ceux qui sont parus à ce jour. Pour les autres, nous avons mis ceux qui nous paraissaient utiles. Pour ce qui est des "Références importantes", ce sont les livres qui nous inspirent dans notre démarche

[Coaching](#)

[L'Orientation Solutions](#)

[Systémiques](#)

[Constructivisme](#)

[Sémantique Générale](#)

[Analyse Transactionnelle](#)

[PNL](#)

[Des références importantes](#)