
Coaching Individuel et Collectif

Le chariot – crédit : karenswhimsey.com



Coaching PNL

Conception : Damien Raczy, PhD, IANLP Certified Trainer
Courriel : damien@iod.nc
Tel : (+687) 78 20 52
Adresse : BP KO 205, 98830 Dumbéa, Nouvelle-Calédonie
Web : www.iod.nc

IOD *Facteurs Humains*

Sommaire

Qu'est ce que le coaching ?	8
Définition	8
Histoire du coaching	8
Coacher : approche socratique et méthode maïeutique	10
Différents types de coaching	11
Un partage des rôles	11
Une définition officielle du coaching	11
Comment développer un état d'esprit Coach?	15
Pourquoi le coaching PNL ?	15
Qu'est ce que le coaching PNL ?	15
Mais comment cela fonctionne-t-il ?	16
Les compétences du coach	18
Les 11 compétences du coach selon l'ICF	18
Les compétences du Coach selon les associations de PNL	19
De l'analyse de la demande au contrat	20
Analyse de la demande	20
Une grille de lecture RPBDC revisitée par la PNL	21
Le contrat de coaching	22
Pourquoi un contrat ?	22
Les deux contrats	22
Modèle de base de l'intervention de coaching	24
Pourquoi des modèles d'intervention ?	24
Les principes structurants de Michael Hall	24
SPRINT, un plan de séance selon Julia Kurusheva	25
Utilisation combinée : linéaire, circulaire ou progressive	26
SPRINT un modèle de coaching PNL	28
Sprint : une Structure de séance	28
Des fiches pour passer à l'action	29
Synopsis de Sprint	31
Les axes d'action	31
SPRINT en détail	32
État de ressources et rapport	32
Objectif	32
Écologie	34
Pré Test	37
Choisir un processus de changement	40
Feedback	41
Session avec un Client	42
Supervision – Intervision : Passeport pour l'excellence	43
Changements 1 et 2 et écologie	46
L'homéostasie	46
Les types de changement	46
La logique du changement selon Lewin	47
Une stratégie de changement	49
Construire la solution	51
Pourquoi une méthode ?	51
Contenu de la méthode	51

Perspectives	55
Les niveaux logiques de Dilts	56
Les niveaux d'apprentissage de Bateson	57
Jeux de langages	59
Pourquoi ?	59
Que sont les jeux de langage ?	59
Les jeux de langage	60
Comment ranger la boîte à outils	68
Touristes, plaignants et clients	69
Pourquoi des types de visiteurs	69
Quels sont les types de visiteurs	69
Comment traiter avec chaque type	70
Perspectives : Démarrer la relation Coach-Client	72
Les outils linguistiques de base	74
Les six cadres d'exploration	74
Présuppositions	76
Linguistique quantique : Carré d'Aristote	78
La structure de la communication et des émotions	81
Communiquer avec les émotions	81
Écoute réflexive	83
Qu'est ce que l'écoute réflexive ?	83
Les quatre composantes de l'écoute réflexive PNL	83
Utilisations de l'écoute réflexive	85
Applications	88
Les chausse-trappes et les attitudes aidantes	89
Chausse-trappes	89
Attitudes de Porter	89
Messages-je	94
Dire « je » quand on est coach ?	94
Qu'est ce qu'être assertif ?	94
Quel est le contenu d'un message-je ?	95
Comment utiliser les messages-je	97
Gérer la température émotionnelle	97
L'assertivité en deux étapes	98
Les trois états possibles dans un processus en deux étapes	100
Et le coaching ?	100
Méta programmes	101
Pourquoi prendre en compte le profil comportemental ?	101
Qu'est ce qu'un métaprogramme ?	101
Les principaux métaprogrammes	102
Méthodologie propre	106
Qu'est ce que le langage propre ?	106
Commencer le « Langage Propre » (inspiré de Grove, Sullivan, Rees)	107
Définitions	108
Quand choisir une approche propre ?	109
Structure du questionnement propre	109
Le langage propre	110
L'intervention minimaliste du langage propre : « Less is more »	112
Le coaching PNL Orienté Solution	114
L'efficacité de l'approche orientée solutions	114
Comment cela fonctionne-t-il ?	117

Principales techniques orientées solution	121
Questions essentielles	121
Questions fréquentes	122
Questions pour consolider	126
D'autres questions utiles	127
Des questions pour les systèmes et les groupes	128
La mise à jour des croyances	131
Que sont les croyances ?	132
Mise à jour des croyances	133
Modélisation cognitive : Chunking et Tote	139
La structure des activités	139
Le modèle Tote	139
La mémoire de travail (MdT) et la hiérarchie des idées	140
Les opérations de base du cerveau	141
En coaching, à quoi servent le TOTE et le chunking ?	142
Coaching orienté tâches	147
Pratiquer une compétence ou une sous-compétence	148
Tâches adressant l'intention positive	149
Prescrire le symptôme	150
Les tâches métaphoriques et les actions symboliques	151
Coaching provocatif	152
La structure des interventions provocatives	159
Exercices de coaching provocatif	160
Liste des schémas provocatifs	161
Positions perceptuelles	164
Les positions perceptuelles	164
Les ancrages spatiaux	165
Utiliser simplement les positions perceptuelles	165
Les constellations systémiques	167
Les valeurs dans les groupes	169
Les valeurs	169
Que sont les valeurs ?	169
Les valeurs culturelles et sociales	169
La hiérarchie des valeurs	170
Identifier les valeurs	170
La démarche de cohésion	173
Les piliers de la démarche de cohésion	173
Calendrier de la démarche de cohésion	175
La Roue du Changement	182
La Roue du Changement	182
Le défi essentiel du Coach est la relation humaine, pas la technique.	182
Les quatre styles dans le changement	183
Quatre styles « sociaux »	184
Sources	188
4MAT et Coaching	189
Pourquoi un modèle pour expliquer le coaching ?	189
Qu'est ce que 4MAT ?	189
Pour aller plus loin	193
Annexes	194
Niveaux logiques de Dilts et niveaux logiques d'apprentissage	194
Références	195

Exercices

Qu'ai-je donc appris ? : Reformater les apprentissages	7
Mes représentations préalables de ce que font les coachs et de ce qu'est le coaching	10
Les compétences du coach	14
Accueillir le Client	21
Structure pour conduire une séance en 20 minutes	30
Définir l'objectif ou « Qu'aimeriez-vous changer aujourd'hui ? »	35
Poser la question des réussites passées	35
Travailler l'écologie	37
Questions de supervision	43
Supervision en binôme avec SPRINT	44
Mais où est donc ce X qui fait la différence ?	44
Qu'ai-je donc appris ? Reformater les apprentissages	45
Superviser la supervision	45
Décrivez un changement que vous avez connu (Kurt Lewin)	48
Explorez un changement que vous n'avez (encore) réalisé	50
Construire une stratégie par la méthode antérograde	54
Construire une stratégie par la méthode rétrograde	54
Recadrage en 6 étapes	55
S'exercer à faire des Jeux de Langage probablement utiles	66
Jeu de langages sur tout et n'importe quoi	66
Écouter les jeux de langages dans la parole spontanée	67
« Jeux de Langage » et « Système de propulsion »	67
Mise en pratique de la triangulation	73
Pratiquer les six cadres d'exploration	74
Identifier le contenu de la présupposition majeure	77
Exploration quantique	79
L'usage conscient du langage	80
Pratiquer l'écoute réflexive fondamentale	84
Identifier les attitudes de Porter	90
Utiliser les attitudes de Porter	91
Utiliser les attitudes de Porter (suite)	92
Utiliser les attitudes de Porter (suite et fin)	93
Construire un message Je	96
Mettre à jour les métaprogrammes	104
Repérez les métaprogrammes « miroir » du client	105
Peut tu le faire ?	106
Découverte	107
Percevoir les métaphores à la volée	107
Contrôler la prosodie	108
Le questionnement propre fondamental	110
Une première séance en Langage Propre	112
Quel est l'effet des problèmes vs les solutions ?	114
Les trois règles élémentaires de l'Orientation Solution	120
Comparer les modèles RBDC, Sprint et Orienté solution	120
Complimenter sincèrement le client	123

La tentation	127
Réaliser une séance standard orientée solution	130
Mise à jour de croyances limitantes	136
Mise à jour d'une masse critique	137
Mise à jour de croyances limitantes	138
Élicitation d'une habitude	144
Élicitation contrastive	145
Mise au point d'un modèle de séance « Élicitation d'une stratégie pour contrer la tentation »	146
Séance de provocations - 😊 -	157
Repousser les limites par la confusion	158
Repousser les limites par le chunking	158
Les trois premiers stades du coaching provocatif	160
Explorez une relation difficile	166
Coaching impliquant des valeurs culturelles	172
Mise en Cohésion d'une organisation	177
Business coaching : Élaboration d'un projet en Cohésion	178
Établir des objectifs d'urgence en fonction les valeurs du système global	179
Recherche de solutions selon les valeurs des parties prenantes	180
Identifier la position sur la Roue du Changement	186
Découvrir la variété individuelle	187
Identifiez les zones de développement et la structure des types du client	188
Présenter un concept de coaching	191
Utiliser 4MAT pour conscientiser une compétence	192
Utiliser 4MAT pour vous présenter	192

Qu'ai-je donc appris ? : Reformater les apprentissages

En début de formation, par binômes ou en groupe, posez vous ces questions relatives à vos apprentissages récents, en relation avec la formation de coaching :

- Qu'ai-je appris ?
- En quoi est-ce important ?
- Que vais-je pouvoir en faire ?

Puis il est souvent utile de spécifier un objectif en relation avec au moins un apprentissage :

- Quel est maintenant l'objectif ?
- Quel sera le bénéfice ou le résultat recherché ?
- Quelles sont les ressources à développer pour l'atteindre ?
- Quelle sera la première étape ?
- Dans quel contexte ?
- Quand ?

Vous pouvez faire ce questionnement de manière informelle, structurée ou même supervisée

Qu'est ce que le coaching ?

Définition

Le Coaching est un « accompagnement personnalisé, limité dans le temps, où l'on se tient aux côtés d'une personne (ou d'un groupe) souhaitant cheminer d'un point A à un point B, où on lui fournit des balises et un regard extérieur bienveillant mais pas complaisant » (Pierre Blanc-Sahnoun, Coach)

Histoire du coaching

Le coaching est une discipline ancienne même si le mot « Coach », lui-même, n'est arrivé que tardivement, à la fin du XX^{ème} siècle. Il peut être intéressant de commencer cette formation au coaching par une référence à l'histoire du concept. Pour cela, je propose un extrait du mémoire universitaire de Raphaëlle Laubie (2008) qui a été effectué sous la direction de Michel Moral, grand spécialiste du coaching d'équipe :

Étymologie du vocable « Coach »

Le terme « coach », anglo-saxon, dérive du mot français « cocher », ce dernier issu lui-même du mot « kocsi » qui signifie diligence. Le « cocher » conduisait les voyageurs à leur destination.

Le coaching répond à un besoin d'accompagnement vers l'autonomie et l'auto-apprentissage. Le coach d'aujourd'hui mène ses coachés vers la réalisation concrète de leurs projets; cet accomplissement identifié comme une destination à atteindre.

Le coaching, importé des Etats-Unis, est apparu en France dans les années 80 et 90; il s'inspire des grands concepts des sciences humaines.

Contexte social de l'émergence du coaching

Le terme « coach » est initialement employé au siècle précédent dans les domaines théâtral, lyrique et cinématographique. Il définit la notion d'accompagnateur d'artistes. Il sera ensuite utilisé dans le domaine de l'entraînement sportif, à dessein de préparer et de motiver l'athlète ou les équipes à améliorer leurs performances. Il sera alors adapté au monde de l'entreprise (coaching de personne ou d'équipe) et à la personne indépendamment de tout contexte professionnel (Life-Coaching).

Dans le contexte du monde de l'entreprise, les théories des organisations définies par Henri Fayol (1916) et Frederick Taylor (1911), d'approches respectives hiérarchiques et fonctionnelles, ont été plus tard controversées par les expériences réalisées par Elton Mayo (1930). Cette dernière favorisait le climat psychologique comme déclencheur des performances des travailleurs. On pourra citer l'expérience sociologique d'Hawthorne, démontrant que l'accroissement de la productivité des ouvrières de l'usine d'Hawthorne ne dépendait pas des conditions de travail appliquées mais de l'intérêt porté à ces dernières indépendamment de toute amélioration du confort de travail, des allongements ou réductions d'horaires de travail. Elton Mayo marqua ainsi une première rupture avec le modèle taylorien et son approche de l'intérêt individuel, favorisant l'esprit d'équipe,

la communication et l'écoute hiérarchique.

Dans le prolongement de cette approche, la pyramide des besoins de Maslow (1940) définit une hiérarchie mettant l'accent sur les caractères sociaux et leurs importances dans le monde de l'entreprise, s'opposant également à Taylor, concentré sur les besoins physiologiques des travailleurs, base de la pyramide de Maslow. Mintzberg (1973) appréhendera les phénomènes de pouvoir et de conduite du changement en s'opposant à Fayol et démontrant que le dirigeant doit notamment user de ses relations interpersonnelles pour s'informer et pour agir intégrant le fait qu'au sein de toute structure réside des jeux d'influence et de pouvoir en constante évolution.

Le coaching, de sa naissance à nos jours

Le « coaching » vient de la maïeutique définie par Socrate au Ve siècle avant Jésus Christ. Socrate affirme que « l'âme de chaque personne est enceinte et qu'elle désire accoucher » et que ses disciples « n'ont jamais rien appris de (lui) et qu'ils ont eux-mêmes trouvé en eux et enfanté beaucoup de belles choses. Mais s'ils en ont accouché, c'est grâce à Dieu et à (lui) ». Le rapprochement au terme « coaching » est souligné par le processus de communication et d'écoute qui révèle le coaché à lui-même.

Mentor dans la mythologie grecque éduquant le fils d'Ulysse, Aristote en 322 avant Jésus Christ précepteur d'Alexandre le Grand, les fous des seigneurs et les écrivains publics au moyen-âge; tous ces personnages se rapprochaient du rôle de « coach » permettant à autrui de se révéler à soi-même.

Dans les années 1950 à 1960, les « conseillers et mentors » de stars américaines tiennent le rôle précurseur de coaches d'artistes tout comme les entraîneurs sportifs qui se penchent sur l'amélioration des performances de leurs joueurs ou équipes, réalisant l'impact de ce travail sur le mental. Timothy Gallwey affirmera que le principal adversaire du sportif n'était autre que lui-même.

Depuis 1980, le coaching a intégré le monde de l'entreprise, se penchant sur les problématiques rencontrées par les hauts dirigeants et les cadres.

A la fin des années 80, Vincent Lenhardt contribuera à importer les concepts de team-building et de coaching de dirigeants en France. Il jouera un rôle précurseur en ce sens.

Depuis 1990, le coaching se déploie et s'adresse également aux individus hors du contexte de l'entreprise (Life-Coaching).

Extrait de "Apports de l'intelligence émotionnelle sur la motivation d'équipe", Laubie, R. (2008). Mémoire de DESU Pratiques du Coaching, Paris VIII, sous la direction de Michel Moral.

Comme on le constate, les origines du coaching sont ramifiées et anciennes. Elles s'ancrent dans les pratiques antiques, précisément dans l'approche maïeutique promue par Socrate.

Mes représentations préalables de ce que font les coachs et de ce qu'est le coaching

Par groupe de 2, 3 ou 4, définissez votre représentation de ce qu'est un coach et de ce qu'est le coaching :

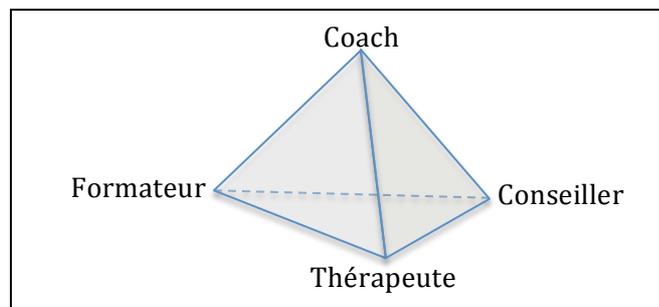
- Quels sont les comportements spécifiques d'un coach ?
- Comment reconnaît-on un coaching ?
- Quelles sont les professions proches ?
- En quoi se distinguent-elles du coaching, spécifiquement ?

Coacher : approche socratique et méthode maïeutique

L'un des principes fondamentaux du coaching est que le coach n'est pas celui qui apporte la solution. A l'image de Socrate, le coach, par son questionnement guide son client de manière à l'amener à formuler lui-même sa propre solution. Cette méthode basée sur le questionnement consiste à demander au client de puiser dans ses propres ressources, d'accoucher lui-même de sa solution, s'appelle la méthode maïeutique. Ce dernier terme est emprunté au grec ancien $\muαιευτική$, maieutikê, qui est « l'art de faire accoucher ».

Le coaching doit être structuré de telle manière qu'il puisse permettre au client de passer d'un état problème à un état désiré et atteindre, de spécifier un objectif dans le présent pour le réaliser dans le cadre du coaching. Mais le coach n'est pas un apporteur de solution en tant que tel. **Le coach est surtout un catalyseur**, un agent révélateur qui permet aux clients de mettre à jour et d'actualiser son propre potentiel.

Dans cette perspective les compétences essentielles du coach sont de permettre au client une mise en réflexion, une conscientisation, des différents paramètres qui déterminent la situation présente et qui permettent l'atteinte de l'état désiré et la réalisation de l'objectif. **Le coaching n'est donc pas un conseiller.**



Pendant un coaching, le client mobilise ses ressources pour comprendre et interpréter le réel, raisonner, résoudre des problèmes et construire des solutions. Et pour ce faire, les connaissances et les compétences du client sont extrêmement importantes. Elles sont même souvent le facteur essentiel de la réussite du changement. Il est donc crucial que le coach aide son client à actualiser ses connaissances et ses compétences, ainsi qu'à les mettre en œuvre de la manière la plus pertinente possible. La tentation est alors grande pour le coach de donner ses propres connaissances et donc de jouer ainsi un rôle de formateur. Ce serait alors priver le client de la possibilité d'utiliser au mieux ce qu'il est pour réaliser ce qu'il a à réaliser. **Le coach n'est donc pas un formateur.**

Le client en tant que personne qui a un objectif à réaliser ou qui a des problèmes à résoudre est souvent quelqu'un qui est également impliqué dans un processus de travail sur lui-même. Parfois le client peut souhaiter sortir du cadre de coaching et travailler sur les composantes fondamentales de sa personnalité, de son caractère, de son histoire de vie. Dans cette perspective le client souhaiterait solliciter

ter les compétences en PNL, en analyse transactionnelle voire en psychologie que pourrait avoir le coach. Si le coach entre dans ce costume de thérapeute, alors il risque de compromettre le coaching en mélangeant les genres. **Le coach n'est donc pas un thérapeute.**

Différents types de coaching

Le coaching peut aussi se définir par rapport à son objet et différents types de coaching sont souvent mis en avant :

- le coaching individuel qui s'intéresse à une personne en particulier
- le coaching d'équipe qui concerne un groupe cohérent et finalisé par un objectif
- le coaching collectif qui s'adresse à plusieurs personnes en parallèle

Généralement deux contextes sont distingués :

- le coaching en entreprise qui a une visée professionnelle
- le coaching de vie ou life coaching qui concerne les particuliers

mais d'autres contextes concernent également le coaching comme le sport mais aussi des domaines comme l'amour, la famille...

Du fait de cette diversité, les types de coaching peuvent être très variés. Mais le coach reste un accompagnant et non un conseiller ou un formateur. Même si par abus de langage certains appellent coach des consultants, des enseignants... cela n'est pas du coaching.

Un partage des rôles

Le coach met ses compétences de coach au service du coaché. Il est entièrement orienté vers ce dernier, dans un travail de mise à jour du potentiel et des ressources de la personne. Pour ce faire, il mobilise sa boîte à outil et en particulier pratique l'écoute active, la compréhension des ressorts de la personnalité et de la motivation, la psychologie générale, mais aussi la maîtrise de paradigmes comme la PNL ou l'Analyse Transactionnelle, ou encore de techniques spécifiques comme le Langage Propre etc. Le coaché quant à lui a pour mission de prendre à bras le corps ce qui parvient à lui pendant les séances de coaching, mais aussi entre les séances, dans une perspective de changement et de progrès. Cette part est sans doute la plus difficile car elle demande une attention de chaque instant, ainsi qu'une implication forte. Incrire à son agenda des tâches ou des objectifs à atteindre est souvent nécessaire afin de permettre au processus de coaching d'aboutir à un résultat concret et mesurable.

Une définition officielle du coaching

Recommandation sur les équivalents français du mot coach - Journal officiel du 22 juillet 2005

Emprunté à l'anglo-américain, le terme coach, qui dérive lui-même de coche, d'abord utilisé dans le monde du sport pour désigner un entraîneur, s'est progressivement étendu, ainsi que ses dérivés coaching et coacher, au domaine des entreprises pour la formation et le perfectionnement du personnel. Il envahit désormais la sphère privée et s'applique à de multiples sortes de formation et de conseil proposées aux individus et touchant au développement personnel (life coaching).

Véritable phénomène de mode, le coaching est une profession en pleine évolution et en pleine expansion. Il donne lieu à un diplôme d'université et touche depuis peu à l'administration, dans le cadre de la formation continue.

Des équivalents français sont déjà recommandés officiellement, notamment dans le domaine du sport : entraîneur, pour coach (JO du 22 septembre 2000), et dans celui de l'économie d'entreprise : mentor et mentorat (JO du 26 mars 2004). Dans les universités, les termes tuteur et tutorat ont reçu consécration, de même que moniteur de santé en médecine.

L'emploi du terme mentor et de son dérivé mentorat semble bienvenu et doit pouvoir être étendu à plusieurs domaines autres que celui de l'entreprise. En effet, quel que soit le secteur où s'exerce cette activité en vogue, il s'agit d'une prise en charge individuelle ou collective des personnes, suivant des techniques de conseil et d'accompagnement personnalisé, en vue d'améliorer des comportements, de surmonter des difficultés et d'atteindre des objectifs professionnels ou de trouver un épanouissement personnel.

Toutefois il convient de ne pas se priver de termes traditionnels parfaitement adaptés, comme entraîneur dans le domaine sportif ou répétiteur dans celui du spectacle ou de la musique, et se restreindre à une seule série lexicale, alors que ce champ sémantique est couvert par de nombreux verbes tels accompagner, aider, assister, conseiller, encadrer, entraîner, former, guider, soutenir, suivre..., qui peuvent parfaitement décrire l'activité du coach, de même qu'un seul verbe ne résume pas la fonction de maître ou de tuteur.

Au Canada, pays touché depuis longtemps par ce phénomène, coaching a pour équivalent assistance professionnelle ou accompagnement professionnel. Au Québec, le terme retenu pour coaching est accompagnement individuel, et accompagner pour coacher.

En conclusion, la Commission générale recommande d'utiliser les termes d'usage courant déjà implantés dans le domaine du vocabulaire considéré, ou bien si le domaine est général, les termes accompagnement et accompagner, et, dans les cas où le domaine est plus précis, les termes **mentor** et **mentorat**.

Journal officiel du 22 juillet 2005

Commission générale de terminologie et de néologie

Source : <http://franceterme.culture.fr/FranceTerme/recommandation.html?ID=9>

mentor, n.

Domaine : ÉCONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

Définition : Cadre chargé d'améliorer les compétences et la réussite professionnelle d'un individu ou d'une équipe.

Voir aussi : mentorat, poulain

Équivalent étranger : coach (en)

Journal officiel du 26/03/2004

Source : [http://franceterme.culture.fr/FranceTerme/recherche.html?](http://franceterme.culture.fr/FranceTerme/recherche.html?NUMERO=ECON828#ECON828_ouverture)

NUMERO=ECON828#ECON828_ouverture

10 objectifs pour la formation

Pendant cette formation, vous aurez à répondre très souvent à la question « Quel est ton objectif ? ». Pour pouvoir répondre facilement à cette question dans des contextes variés, en groupes de 2 à 4, recherchez pour vous même au moins 10 objectifs aussi différents possibles :

- des petits,
- des grands,
- des faciles,
- des difficiles,
- etc.

dans des domaines aussi diversifiés que :

- efficacité personnelle ou professionnelle
- réalisation de quelque chose
- famille
- changement personnel ou dans une organisation
- habitudes
- etc.

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

11)

12)

13)

14)

15)

Votre objectif de formation

En dyades ou en triades, spécifiez l'objectif que vous recherchez pour votre formation de coaching. Pour cela, une personne joue le rôle du coach qui pose des questions à l'autre qui joue le rôle du client. La troisième personne observe :

Ressources et rapport

- Le coach se met en état de ressources et établit le rapport

Formulation initiale de l'objectif

- Quel est votre objectif ?

Questionnement de l'objectif

Les questions ci-dessous permettent de spécifier un objectif :

- Comment saurez vous concrètement que vous [objectif] ?
- Quels changements concrets observerez-vous quand [objectif] ?
- Quel problème [objectif] aura-t-il résolu ?
- Qu'est ce que [objectif] aura permis de faire différemment ?
- Quelles compétences et capacités vous permettent d'atteindre [objectif] ?
- Quand aurez vous [objectif] ?

Reformulation

- Le coach reformule et demande validation au client

Le client apporte éventuellement quelques correctifs et valide

Retour au grand groupe

- Dans le grand groupe, le coach présentera le client et son objectif de formation.

Les compétences du coach

En sous-groupes

En groupe de 2, 3 ou 4 personnes, identifiez :

- Quelles sont selon vous les compétences du coach ?
- En quoi sont elles utiles ?
- Quels bénéfices apportent-elles au client ?
- Quels bénéfices apportent-elles au coach ?
- Existe-t-il des compétences purement spécifiques au coaching ?
- Comment devient-on coach ?

Retour au grand groupe

Dans le grand groupe chaque sous groupe présente le résultat de ses investigations.

Comment développer un état d'esprit Coach?

Pourquoi le coaching PNL ?

La rencontre de deux pratiques différentes entraîne souvent l'émergence d'innovations remarquables. Le coaching PNL est cas de ces fusions très intéressantes. Ian McDermott est un des auteurs qui a le plus contribué à rendre interopérable la PNL et le coaching. Et la chose était difficile d'une part à cause de l'aura propre à chacune de ces deux disciplines, et d'autre part aux fondements qui peuvent parfois être opposés. En ce qui concerne le besoin de démystifier et de démocratiser le coaching et la PNL, cela a été surtout une question de mettre à jour ce qui fait la spécificité et la pertinence de l'une et l'autre approches. Cela a essentiellement été de spécifier des procédures, les processus, des façons de travailler, dans un format qui compréhensible et accessible pour chacun.

Ce faisant, les créateurs du coaching PNL, Ian McDermott en particulier, ont été confrontés à un challenge difficile. C'est celui de faire se rejoindre deux arbres dans les racines sont si éloignées l'une de l'autre. Certes le coaching comme la PNL visent tous deux à modéliser et améliorer l'excellence. Néanmoins, les racines de la PNL sont clairement l'informatique, la neuropsychologie, la linguistique, et la science cognitive en général. Celle du coaching viennent du sport, lorsque Timothy Gallwey, en 1974, a proposé une réévaluation complète de la relation entre l'entraîneur et le joueur, dans son ouvrage intitulé « **The Inner game of Tennis** ». La base de la méthode proposée par Gallwey à ses clients est essentiellement de créer une conscience de soi réflexive. Le but est que le client devienne d'une part pleinement conscient de ses processus et schémas d'actions personnels de réussite, et d'autre part qu'il soit capable de détruire les pensées auto-limitantes.

La modélisation de l'excellence est au cœur de sa structure de la PNL depuis sa genèse. C'est ce qui a rendu possible l'intégration du coaching. Il en a résulté une combinaison des techniques de modélisation propre au coaching, basées sur une méthodologie réflexive, avec les applications pratiques de la PNL. Cela a permis de proposer à une grande quantité de personnes individuelles, d'équipe, d'organisation des outils leur permettant d'atteindre la performance voulue.

Qu'est ce que le coaching PNL ?

Le coaching PNL n'est pas une simple technique mais plutôt un alliage de deux disciplines. Aussi bien le coaching que la PNL sont des approches qui sont fortement centrées sur la recherche de solutions et qui s'engagent à obtenir des résultats spécifiques et concrets. Les praticiens des deux disciplines ont pour objectif de réussir des interventions courtes, lors des sessions qui peuvent durer de quelques minutes à deux voire trois heures. L'alliance des deux disciplines combine le meilleur des deux approches.

Une des limites de la PNL est qu'elle offre énormément de techniques, de pratiques, de scripts, mais elle ne donne pas toujours assez de cadres concrets pour construire un plan de séance efficace, ni pour créer la structure permettant d'enchaîner plusieurs séances dans un ensemble cohérent. Le coaching dans son essence, offre un cadre d'intervention précis, formalise bien les relations entre le client et le coach, spécifie la nature de la communication, mais ne propose pas toujours suffisamment d'outils opérationnels et directement applicables. Et pourtant le coaching, par son approche et sa rigueur, permet d'introduire une très très grande conscience de soi aussi bien du côté du client que du côté du coach. Et cette conscience de soi et de la communication, pour citer Ian McDermott, fait que « le coaching est le Zen de la PNL ».

Le bon coaching permet de créer un espace où vous pouvez régulièrement vous reconnecter avec vous-même et avec l'autre, vous recentrer sur ce qui est réellement important, en particulier sur les actions à mettre en œuvre. Un bon coaching PNL permet d'être encore plus efficace parce qu'il y a cette distinction toute particulière de la PNL, celle de la nature de l'expérience subjective, et toutes les tech-

niques méthodes et outils pour modifier cette expérience subjective, dans l'objectif d'atteindre l'objectif.

Ian McDermott, dans son ouvrage « NLP coaching », montre que la PNL permet de préciser avec beaucoup d'élégance des éléments fondamentaux de la relation de coaching comme par exemple l'établissement du contrat. Dans notre approche personnelle, l'utilisation du métamodèle permet de mettre à jour les généralisations, omissions et distorsions qui pourraient résider dans la communication entre le coach et le coaché à propos du contrat de coaching.

Et l'utilisation du méta modèle est un exemple que Yann McDermott reprend d'ailleurs lui-même lorsqu'il évoque la relation de supervision qu'il entretient avec des coach PNL. Il pose également la question du niveau dans la hiérarchie des idées, ainsi que celle des métaprogrammes :

- De quelles suppressions, généralisations et distorsions avez vous besoin de discuter ?
- Quelle est la bonne taille des chunks pour travailler avec ce client ?
- Quels sont les métaprogrammes que vous devez prendre en compte avec ce client ?

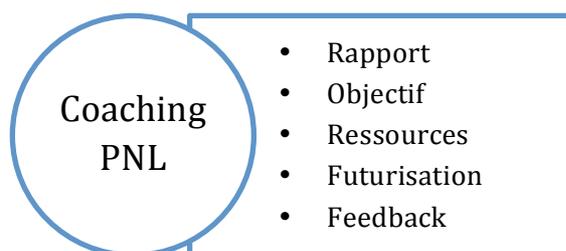
Le coaching PNL permet de contrebalancer la tendance de certains praticiens PNL de s'appuyer sur une approche très technique. D'un autre côté, les coachs gagnent à maîtriser les techniques PNL de manière à gagner en souplesse, en polyvalence et en efficacité. Pour compléter ceci, une approche comme celle proposée par Richard Bolstad, au travers de la route du changement, permet au Coach PNL de s'adapter en temps réel, de puiser dans sa boîte à outils PNL, et d'adapter le cadre du Coaching.

Ainsi, le coaching PNL est un coaching qui utilise :

- les compétences spécifiques de la PNL pour toutes les phases du coaching,
- les cadres du coaching pour structurer toutes les interventions PNL.

Mais comment cela fonctionne-t-il ?

Au cœur de la relation de Coaching PNL, il y a le rapport, l'objectif et les ressources ainsi que la futurisation et le feed-back. Il y a également les cadres de coaching avec le contrat, l'objectif, le plan de séance et le plan global d'intervention.



L'une des actions les plus efficaces en coaching PNL est de poser des questions à propos de ce qui est semble évident. C'est mettre à jour tous les « allant de soi », c'est mettre à jour tout ce qui est évident ou sous-entendu par le discours. C'est questionner le métamodèle de manière à développer la conscience de soi.

Il serait possible de résumer le coaching PNL de manière grossière en disant : le coaching PNL, c'est l'art des questions.

Et vous serez probablement dans une bonne approximation de ce qu'est vraiment le coaching PNL si vous pensez que les questions servent à ouvrir le modèle du monde. Et en particulier si les questions permettent de construire le rapport, d'apporter des ressources, d'ouvrir des solutions, de construire le

futur, et d'apporter un feed-back instantané alors vous serez très probablement dans la droite ligne du coaching PNL.

Les compétences du coach

Les 11 compétences du coach selon l'ICF

L'ICF a défini ce qu'elle appelle les compétences essentielles du coach. Elles sont au nombre de 11 :

A. Établir les fondations

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
2. Établir l'accord d'encadrement (contrat bi ou tri-partites)

B. Créer la relation en collaboration

3. Établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité
4. Établir une présence d'encadrement

C. Communiquer efficacement

5. Écouter avec beaucoup d'attention
6. Poser des questions fortes ayant du sens
7. Établir une communication directe

D. Faciliter l'apprentissage et les résultats

8. Sensibiliser
9. Définir les actions à entreprendre
10. Planifier et établir des objectifs
11. Gérer les progrès et la responsabilité

Les compétences du Coach selon les associations de PNL

Ce qui suit est adapté de l'IANLP, mais aussi d'autres cursus de coaching PNL

a) L'identité professionnelle du coach

Définition de son rôle de sa fonction, conception de la nature humaine, éthique, intégrité, modèle de travail systémique-constructiviste

b) Éléments structurants du processus de coaching :

- Gestion du contact
- Clarification du mandat de coaching
- La proposition de coaching
- Pièges du coaching (intentions cachées, manipulations et relations cachées)
- Définition du problème
- Les rôles dans le contrat de coaching (entité contractante, financeur, coach, client)
- Poser les bonnes bases pour le processus de coaching
- Établir et mener les objectifs de coaching à partir des valeurs et des motivations
- Établir un cadre et une atmosphère de coaching favorable (temps, lieu)

c) Compétences méthodologiques

Les coach doivent maîtriser au moins 5 méthodes différentes pour le coaching. Ils peuvent être d'origine et d'approche très variées :

- Modèles de PNL complexes et avancés
- Interaction centrée sur le thème (TCI : Interaction Theme Centered)
- Analyse transactionnelle
- Conseil centré sur le client
- Dynamique des groupes
- Approche réflexive
- Coaching provocatif
- Approche orientée solution
- Coaching d'équipe et coaching collectif
- Approche centrée sur la tâche
- et tous les autres modèles de coaching

les outils de gestion de climat, de communication et des systèmes

- Approche réflexive (écoute active, approche rogerienne)
- Communication non violente
- Gestion des conflits
- Constellations systémiques familiales ou professionnelles

et aussi les modèles issus de la thérapie, s'ils sont utilisés dans une logique de coaching :

- Thérapie provocative
- Thérapie systémique
- Gestalt Thérapie
- Hypnothérapie
- Thérapie comportementale
- Psychothérapie centrée sur le corps (Body-oriented psychotherapy)

Cette liste peut être étendue par toutes les approches respectant les fondamentaux du coaching.

De l'analyse de la demande au contrat

Analyse de la demande

L'analyse de la demande est le départ de toute mission de coaching. Délivré (2004 : 91) précise qu'un coach qui ne connaîtrait par ce fondamental ne comprendrait pas le contexte de son client puisqu'il ne percevrait pas la vraie demande du client. Le risque majeur étant d'apporter autre chose au client que ce dont il a besoin, et en tout cas de ne pas fournir les repères indispensables pour que le coaché puisse évaluer ses progrès. Un cadre méthodologique est donc nécessaire pour effectuer ce travail initial de façon claire et raisonnée tout en couvrant un périmètre utile maximal. Lenhardt propose une grille d'analyse de la demande, dénommée RPBDC, permettant d'explorer méthodiquement la demande ou la commande de coaching :

« Avant d'intervenir, au moins cinq éléments doivent être clarifiés :

- la **définition** du réel ;
- l'identification du **problème** ;
- l'identification des **besoins** ;
- la clarification de la **demande** ;
- et l'élaboration d'un **contrat** minimum.

Faute de ce travail préalable, le coaching risque d'être à côté de la plaque. »

Lenhardt (2002, p 166)

L'exploration de la réalité évite les malentendus, mais également permet de comprendre le contexte. Délivré (2004) rappelle que la méthode d'investigation QQQCP, deux fois millénaire, est efficace, permettant d'une part d'évaluer des éléments tangibles destinés à évaluer le problème du client, tout en gardant présent à l'esprit qu'un récit est toujours subjectif, ainsi que son interprétation ; d'autre part de commencer à analyser et interpréter les faits. Le coach pourra par exemple commencer à élaborer quelques hypothèses sur le profil psychologique de l'intéressé, relever des schémas conditionnels et inconditionnels, les généralisations abusives et les contre vérités, etc.

Une fois cette étape préliminaire effectuée, le problème peut être étudié puisque son contexte est au moins partiellement connu. Il peut être caractérisé comme une distance entre le contexte problématique, c'est-à-dire la situation actuelle, et la situation souhaitée. L'objectivation du problème pouvant être délicate, l'art peut être de questionner le client sur la situation souhaitée plus que sur ce qui l'embarrasse ou le préoccupe. A contrario, il est fréquent que l'intéressé ne parvienne pas à exprimer la situation souhaitée. D'ailleurs, le rôle du coach peut justement être de favoriser ce travail de conscientisation et de mise en mots.

Le besoin quant à lui est ce qui manque au client pour réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation attendue, c'est-à-dire pour résoudre le problème. Ceci concerne (Délivré 2004 :107) d'une part ce qu'il recherche fondamentalement pour lui-même (enjeu de coaching), et ce qu'il recherche dans son interaction de coaching (enjeu de séance).

La demande du client doit également être précisée dans la mesure où elle n'est que rarement conscientisée au préalable. Un travail doit donc être entrepris afin d'identifier la demande réelle et la distinguer du besoin. La demande concerne en effet le coach alors que le besoin concerne le coaché lui-même. Ce n'est que lorsque le coaché exprime clairement au coach ce qu'il attend de lui, qu'il est possible de construire un plan de travail clair.

Une grille de lecture RPBDC revisitée par la PNL

La structure du cadre général de l'exploration initiale peut utilement être guidée par la grille de lecture RPBDC :

- **Réel** – La situation actuelle est décrite de manière spécifique et précise tout en prenant de la distance de manière à le relativiser et à le dépassionner. Il est utile de le caractériser selon les positions perceptuelles P1, P2, P3.
- **Problème** – Il s'agit de décrire l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart peut concerner chacun des niveaux logiques de Dilts : environnement, comportement, compétences, croyances et valeurs, identité ou encore le système de référence.
- **Besoins** – Ce sont d'une part les résultats attendus par le Client, d'autre part les ressources manquantes ou inappropriés.
- **Demande** – À partir du besoin, il est possible de déterminer ce que le Client attend du Coach. Le Coach aide le client à explorer les demandes explicites et non explicites, conscientes et inconscientes.
- **Contrat** – À partir de la « demande explicitée » le Coach et le Client se mettent d'accord sur les résultats à atteindre, les processus du coaching, et les rôles respectifs du Coach et du Client.

Accueillir le Client

Il s'agit d'accueillir un client et de mettre en œuvre la logique RPBDC en arrêtant juste avant de proposer un contrat de coaching. A la place, reformulez globalement au client ce que vous avez compris. La durée conseillée est de 15 minutes.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identifier l'objectif global

Qu'est ce qui vous amène ?

RPBD (sans Contrat)

Vous questionnez le client de manière structurée à propos des facettes de son objectif ;

- Quel est le réel ? (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)
- Quel est votre problème ?
- Quel est votre besoin ?
- Qu'attendez vous du coach ?

Validez votre compréhension

Reformulez et validez auprès de votre client que vous avez bien compris

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Le but de cet entretien est non seulement que le coach comprenne, mais également que le client ait une perception la plus claire possible de ses propres représentations.

Note : il n'est pas utile de questionner longuement sur le problème, il est bien plus productif de vous intéresser au besoin et à la demande du Client. Questionner longuement le problème peut même « ancrer » le client dans le problème.

Le contrat de coaching

Pourquoi un contrat ?

Le coaching est un processus de co-construction qui implique le client et le coach dans une relation duelle qui doit être correctement réglée pour que le coaching soit une réussite. Mais pour cela il est nécessaire de poser les rôles de l'une et l'autre partie. Cela est d'autant plus vrai que dans la relation de coaching le client vient souvent rencontrer le coach dans une posture de demandeur. Et paradoxalement le coach renverse la situation en mettant le client en charge son propre résultat. Il est commun de dire qu'en coaching, le partage des responsabilités est réparti de la manière suivante :

- 80% de sueur de la part du client,
- 80% de cadres méthodologiques de la part du coach.

La nature du travail est donc bien différente selon que l'on est Coach ou bien Client. Il est essentiel de bien différencier ces rôles sinon il y a risque d'incompréhensions, d'impasses, voire d'échec. Il est donc nécessaire de clarifier le rôle du Client aussi bien que celui du Coach afin de définir ce que sont cette « sueur » et ces « cadres méthodologiques ».

Par ailleurs, les paramètres du contexte d'exécution comme la confidentialité ou encore les modalités financières, les clauses de bon déroulement et de résiliation... doivent également être précisés.

Les règles régissant le coaching et la relation entre le Coach et le Client sont donc organisées selon deux dimensions, l'une morale, l'autre commerciale.

Les deux contrats

Pour régir cela, deux contrats définissent d'une part :

- Le contrat moral entre le coach et le client ainsi que les « règles du jeu »
- L'engagement financier c'est à dire un contrat d'affaire

Ces deux contrats sont généralement écrits bien que les pratiques puissent fortement varier d'un coach à l'autre, et même d'un client à l'autre.

Le contrat moral

Pour que le coaching réussisse, les règles doivent être spécifiées dès le début de la relation. Les principales conditions de réussite du coaching sont :

Confiance

Le coach et le coaché se choisissent librement et se font confiance.

Droit de retrait

A tout moment, tant le coach que le coaché se réservent le droit de ne pas donner suite. En particulier, le coach peut refuser une demande sortant de son domaine de compétence.

Accord sur la méthode

Le coaché et le coach se mettent d'accord sur la méthode et les techniques ainsi que sur les conditions de mise en œuvre du coaching. Ceci est contractualisé en début de prestation.

Implication

Le coach comme le coaché sont prêts à s'impliquer dans la démarche de coaching dans le but d'atteindre l'objectif et les résultats attendus.

Responsabilité de la démarche

Le coaché est le principal acteur de la démarche et réalise 80% du travail. Le coach réalise quant à lui le reste en proposant son savoir faire et le cadre du coaching.

Intersession

A chaque séance, le coach élaborera avec le coaché un programme de travail à réaliser entre les sessions. Le coaché s'engage à réaliser ce travail.

Priorité du coaching

Le coaché fait du coaching une priorité majeure de son agenda.

Résultats

Des indicateurs sont mis en œuvre afin de mettre en évidence les résultats et les changements, de séance en séance.

Le contrat peut être verbal ou écrit, être signé par chaque partie ou non. Les pratiques les plus courantes sont que le contrat moral est matérialisé par un document établi entre le Coach et le Client, et signé par chacun.

Le contrat d'affaire

Le contrat d'affaire permet de régler les détails qui sont liés à l'exécution commerciale :

Parties prenantes

Cette section précise :

- La raison sociale ou l'identité du financeur et du prestataire
- L'identité du Coaché et l'identité du Coach

Objet du contrat

Cette section précise quelle est la personne coachée, ou le cas échéant l'équipe concernée.

Modalités pratiques

Le cadre et les objectifs sont décrits, ainsi que la nature de la prestation de coaching. Les phases du coaching sont également résumées ainsi que l'implication respective du Coach et du Coaché, et leur responsabilité respective en ce qui concerne le changement.

Caractéristiques matérielles de l'action de Coaching

Les paramètres matériels sont ensuite précisés :

- Nombre de séances
- Durée des séances
- Rythme
- Lieu

Et toute disposition utile pour le bon déroulement du processus de coaching.

Résultats à Obtenir

Il s'agit de préciser les objectifs opérationnels du coaching, avec si possible les indicateurs et les échéances.

Confidentialité

Cette clause est destinée à rappeler que le coach est lié par le secret professionnel le plus strict en ce qui concerne tous les échanges ayant lieu pendant et entre les séances. Le coaché s'astreint également à la discrétion professionnelle.

Dispositions financières

Cette section précise essentiellement le tarif horaire et les conditions de modification du présent contrat, les conditions de facturation...

Modèle de base de l'intervention de coaching

Pourquoi des modèles d'intervention ?

Lorsqu'il y a un accident de dépressurisation dans un avion grand courrier, afin de vous donner de quoi survivre dans une atmosphère raréfiée, des masques à oxygènes tombent. Si vous êtes accompagné par un enfant ou une personne fragile, la tentation est grande de veiller d'abord sur l'autre, puis seulement de vous occuper de vous-même. Ce faisant, vous risquez d'agir alors que votre cerveau est lui même privé d'oxygène, et de commettre des erreurs ou des maladresses, mettant en péril votre propre vie, mais aussi celle de l'autre. C'est pourquoi les personnels navigants indiquent bien que vous devez commencer par vous appliquer le masque à vous même, puis vous occuper des autres, une fois que vous êtes sûr d'avoir toutes vos ressources.

En coaching, il en est de même, et le Coach doit commencer par mobiliser toutes ses capacités avant de s'occuper du client. Dans son ouvrage intitulé *Resolve* (2002), Richard Bolstad insiste sur le fait que le Coach doit commencer par rechercher ses propres ressources avant d'intervenir sur quelqu'un d'autre. Et parmi ces ressources, il y a le cadre méthodologique de coaching. Selon Richard Bolstad, l'intégration profonde de ce cadre permet au coach d'agir plus efficacement, et sans aucun doute plus librement.

Aussi, la connaissance de quelques modèles permet de faciliter la structuration de vos interventions. Il existe pratiquement autant de modèles de coaching que de coaches. Néanmoins, certaines tendances sont observées et les auteurs finissent par s'accorder sur les directions générales qui permettent d'amener le Client à se prendre en charge et atteindre les résultats.

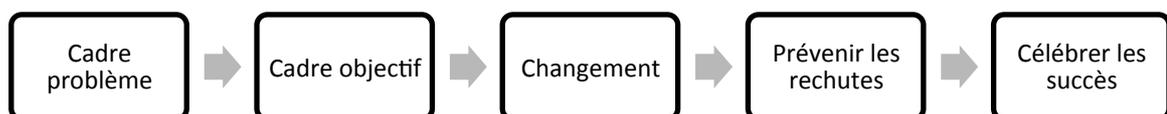
Sans spécifier exactement le détail des opérations, ces modèles apportent une structure temporelle utile au coaching :

- pour définir la stratégie générale d'intervention,
- pour structurer chaque séance, c'est le plan de séance.

Les modèles que nous allons évoquer sont ceux de Michael Hall, PhD, mondialement reconnu pour son approche très pédagogique du coaching, et celui de Julia Kurusheva, Coach et formatrice en PNL, qui a elle même basé son modèle sur le travail de Richard Bolstad, tout en voulant une approche résolument simple.

Les principes structurants de Michael Hall

Généralement, créer les conditions du changement et de sa consolidation nécessite plusieurs séances. Afin d'organiser le travail d'une manière cohérente et efficace, Hall (2004) propose une structure temporelle comprenant les étapes suivantes :



Cette structure est présentée de façon linéaire et n'impose pas de contenu ni un nombre de séances : elle préconise seulement un ordre logique de travail. Dans son *Sourcebook of Magic*, Michael Hall propose une structure de thérapie PNL en 6 étapes qui a démontré son efficacité :

- 1^{ère} séance : **Explorer le problème** du client et spécifier l'objectif. Il s'agit d'établir le contact et spécifier un problème bien formulé. Après l'établissement d'un rapport avec le client, prenez la mesure et la nature de ses représentations, ses sentiments, ses sensations, ses expériences... Développez une compréhension empathique de la situation ainsi que de la manière dont le client appréhende ses difficultés. Commencez à identifier les objectifs thérapeutiques. Puis, formuler cor-

rectement le problème, c'est à dire en termes positifs, concrets, atteignables, ordonnés dans le temps, écologiques...

- 2^{ème} séance : **Affiner l'objectif**, et pré-tester le travail de changement. Le praticien aide à positionner des objectifs de coaching pour la résolution du problème. Il est important qu'ils soient clairement formulés, c'est à dire en termes positifs, concrets, accessibles, clairement séquencés, écologiques...
- 3^{ème} et 4^{ème} séance : **Travailler le changement**. Pour cela, les protocoles de PNL sont utilisés pour construire des ressources. Permettre la mobilisation de processus par la mise en œuvre de stratégies de transformations adaptées à la problématique du client, lui permettant de passer d'un « état problème » à un « état solution ». Il est important de maintenir les objectifs du client très présent à son esprit. Parfois, des séances supplémentaires sont nécessaires.
- 5^{ème} séance : **consolider le changement** et **prévenir les rechutes**. Pour cela, passer en revue les situations de la vie réelle et envisager l'application des ressources nouvellement acquises. Il s'agit de renforcer ce qui fonctionne bien, et d'apporter les éclaircissements nécessaires pour les éléments qui paraissent moins efficaces, afin de permettre une consolidation des progrès
- 6^{ème} séance : **renforcer** les stratégies de prévention des rechutes et **célébrer le changement**. Il s'agit de féliciter et faire l'éloge des progrès réalisés. Il s'agit de terminer la thérapie tout en faisant un récapitulatif des progrès réalisés et de tracer les grandes lignes du futur. La dernière séance fait solennellement un point sur les avancées tout en anticipant d'éventuels reculs en y associant les ressources qu'il sera alors nécessaire de mobiliser.

Selon ce cadre, la PNL fournit un cadre de thérapie brève qui permettra au client de progresser significativement et durablement.

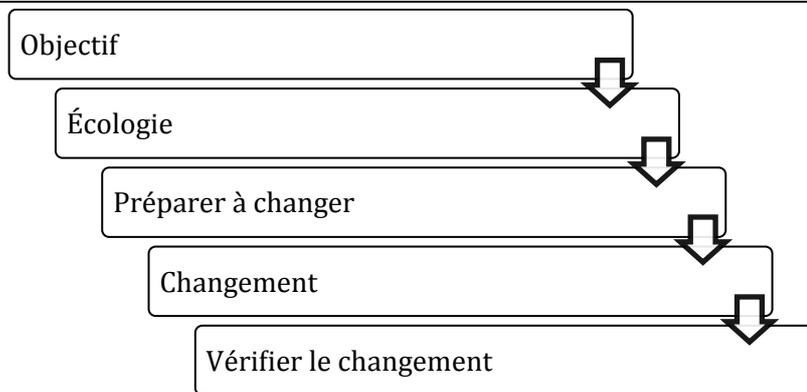
Cette structure temporelle linéaire donne de bons résultats, mais ne permet pas de structurer chaque séance ce que propose SPRINT.

SPRINT, un plan de séance selon Julia Kurusheva

A cette fin, Sprint, de Julia Kurusheva apporte un modèle pratique qui est applicable à presque chaque séance :

- Objectif : « Quel résultat souhaitez vous obtenir ? »
- Écologie : « Quels sont les avantages et les inconvénients de l'objectif et de la situation actuelle ? »
- Pré-test : « Qu'avez vous déjà réalisé que vous seriez prêt à renforcer ? »
- Changement : « Qu'allez vous faire maintenant ? »
- Post-test : « Comment a changé votre perception ? »
- Pont vers le futur : « Qu'est ce qui change dans l'avenir proche ? »

Cette structure permet de se concentrer sur l'essentiel et de gagner du temps en offrant au Praticien des repères temporels et logiques, tout en étant très compatible avec le modèle en six étapes de Hall. Voici schématisées les étapes de SPRINT :



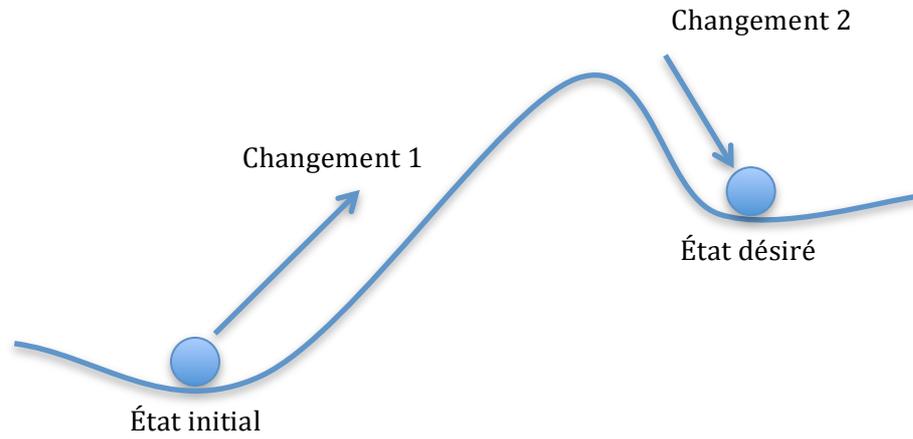
Les étapes peuvent être détaillées de la manière suivante :

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est ce que vous aimeriez changer aujourd'hui ? • Qu'aimeriez vous retirer de cette séance ? • Si vous ne l'obtenez pas, qu'est ce que cela changera ? • Comment saurez vous que vous l'avez obtenu ?
Écologie	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'allez vous y gagner ? • Et si tout n'est pas parfait, qu'allez vous perdre ?
Pré-test : Préparer à changer	<ul style="list-style-type: none"> • Pensez à votre problème. Pouvez vous le résoudre maintenant ? • Comment saurez-vous si cela a changé ? • Julia Kurusheva propose à cette étape d'ouvrir le modèle du monde en expliquant la PNL, les processus et les gains obtenus afin de préparer le processus de changement
Changement	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire le processus amenant le changement
Post-test : Vérifier le changement	<ul style="list-style-type: none"> • Repensez à votre problème ? • Qu'est ce qui a changé ? • Comment cela a-t-il changé ?
Pont vers le futur	<ul style="list-style-type: none"> • Penser à un moment dans lequel vous pourrez vérifier votre objectif. Repensez à un moment du passé où l'objectif n'était pas atteint. • Qu'est ce qui change ? Projetez vous dans une semaine, dans un mois, dans un an... Qu'est ce qui change ? Qu'est ce qui est différent ?

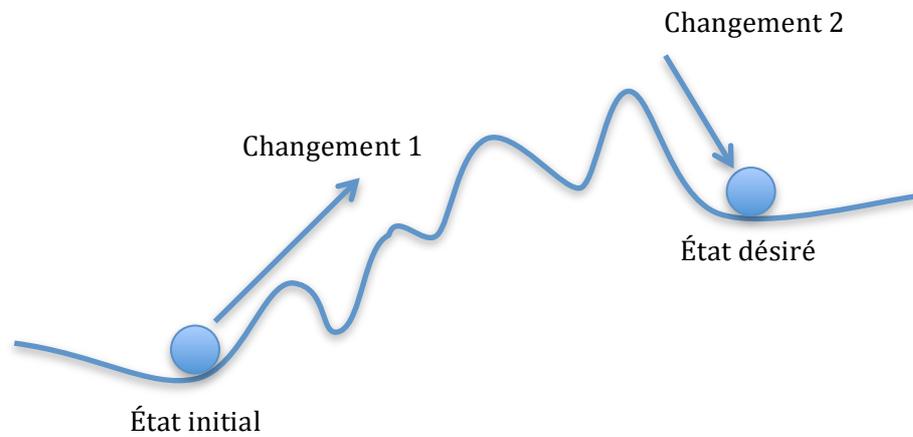
Ce processus est finalement une synthèse logique de ce que propose la PNL.

Utilisation combinée : linéaire, circulaire ou progressive

La combinaison de ces deux approches donne des jalons très efficaces pour le coach, ce qui en retour donne de la clarté au client, limitant au maximum la confusion inutile. D'un autre côté, il est important que le coach comprenne que cela n'est pas un processus linéaire. Et si en théorie le changement idéal se passe de la manière suivante :



dans la vie réelle cela ne se passe pas d'une manière linéaire et des avancées et des reculades sont régulièrement constatées, ce qui est un processus normal. La figure pourrait être celle-ci :



Le plan d'intervention et le plan de séance permettent au client comme au coach d'avoir des repères, de comprendre qu'une reculade n'est pas un échec, et qu'une avancée est un encouragement à dépasser le point d'inflexion permettant un réel changement en profondeur.

SPRINT un modèle de coaching PNL

Le coach lorsqu'il est avec son client doit pouvoir se concentrer sur son client. Et lorsqu'on se concentre sur le client, parfois nous avons du mal à nous concentrer sur ce que nous faisons. Pour cette raison il est pratique d'avoir un cadre qui permette de savoir quelles options choisir et à quel moment. C'est justement l'objectif de SPRINT : de baliser le terrain, de manière à pouvoir à chaque instant, quelque soit les circonstances, avoir des repères utiles pour savoir d'où on vient, où on en est, et où on va.

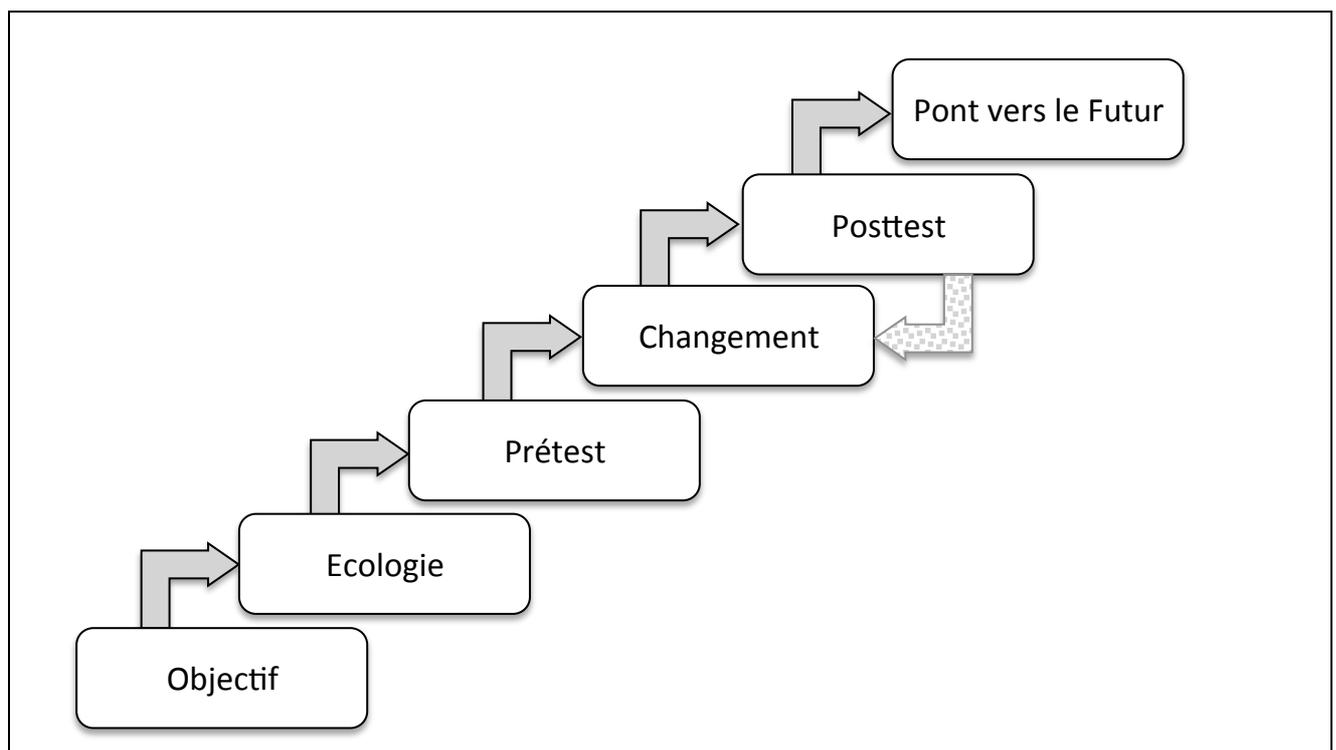
L'objectif n'est bien sûr pas de baliser d'une manière stricte le parcours de coaching en donnant des étapes qui devront être suivi selon un cycle immuable. C'est au contraire de donner des repères qui pourront être adapté en fonction des circonstances. Si ces repères étaient figés, cela irait totalement à l'encontre de la nature même de la relation coaching qui est caractérisée par un besoin de perpétuel d'adaptation au client et à la situation.

Un modèle de séance, en fournissant un cadre, pose également des limites que le Coach et le Client pourront franchir. Ceci peut constituer un signal d'alerte, mais également un repère stratégique, à la manière d'une ligne de touche au rugby, ligne de touche que l'on peut vouloir ou non franchir, dans un but tactique.

Bien sûr le Coach n'est pas obligé de suivre ces règles-ci. Il pourra adapter ce modèle à sa convenance, ou bien se construire son propre cadre à partir de ses propres critères. A lui de savoir quelles règles il souhaite respecter ou transgresser.

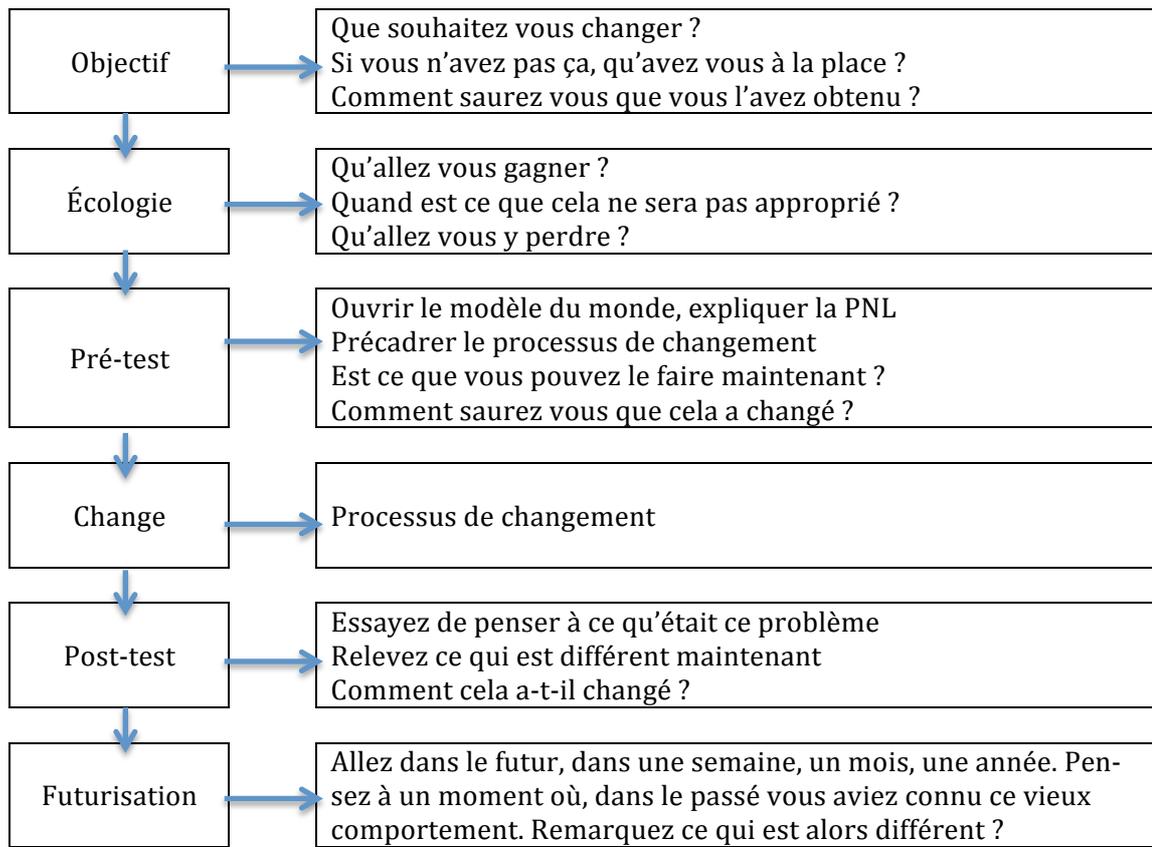
Sprint : une Structure de séance

Une séance est constituée de plusieurs étapes qui se suivent logiquement même si leur ordre peut varier en fonction du déroulement de la séance. Chaque étape est une « petite marche » qui permet au client de progresser vers la réalisation de l'objectif.



Des fiches pour passer à l'action

La fiche ci-dessous est adaptée d'une fiche que Julia Kurusheva donne lors de ses séminaires de découverte de SPRINT.



Et voici une synthèse de ce que Michael Hall propose pour choisir un processus de changement spécifique :

Catégorie	Problème général
Parties	Deux parties de soi sont en conflit
Identité	L'image de soi crée des limitations ou de la souffrance
États	Les états mentaux sont contre productifs
Langage	Des erreurs d'analyse surviennent du fait de distorsions, de généralisations ou d'omissions
Comportements internes	L'utilisation des métaprogrammes entraîne des inadéquations cognitives et comportementales
Attribution et croyances	Des croyances limitantes ou des interprétations fallacieuses amènent à des conclusions inadéquates
Stratégies	De pas avoir conscience ou connaissance de la manière de réaliser un comportement interne ou externe
Perception	Le point de vue utilisé ne permet pas une interprétation adéquate

Structure pour conduire une séance en 20 minutes

Faites cet exercice par deux, un Coach et un Client. Il est important que vous alliez assez vite pour toujours avoir l'impression que la séance est rythmée et dynamique.

Pour cet exercice, en fonction de votre expertise, le processus de changement pourrait être :

- Un cadre comme-si
- Un changement de position perceptuelles
- Une réorganisation des valeurs
- etc

Vous pouvez aussi simplement aider le client à préciser son objectif et les résultats attendus !

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Objectif et résultats attendus

- Que voulez vous changer ? - (écoute réflexive)
- Positivement, qu'allez vous obtenir ? - (langage d'action positif)
- Comment allez vous savoir que vous l'aurez obtenu ? - (langage sensoriel spécifique)

Écologie

- Qu'allez vous gagner ?
- Quand cela ne sera-t-il pas OK ?
- Qu'allez vous y perdre ?

Ouvrir le modèle du monde et pré-tester

- Expliquer la PNL ou le coaching si nécessaire
- Pré-cadrer le processus de changement (raconter une histoire, faire un exercice...)
- Pré-tester « Pouvez vous faire problème maintenant ? Saurez vous si cela a changé ? »
- Évaluez sur une échelle (niveau de départ)

Changer

Faire le processus de changement (selon vos compétences et votre choix)

Suggestion pour un changement minimal et certain :

- Comment avez vous déjà réussi à atteindre au moins une partie de votre objectif ?
- (1) Quelle sera la prochaine étape qui vous permettra d'obtenir ce résultat ?
- Qu'est ce que cela aura changé de faire cela ?
- Est-ce suffisant pour que vous ayez la sensation d'un résultat concret ?
- Que faudrait il de plus pour être pleinement satisfait de cette première étape ?
- Si besoin revenir en (1)

Vérifier le changement et post-tester

- Essayez de penser à ce vieux problème
- Notez comment cela est différent maintenant ?
- Évaluez sur une échelle (niveau atteint)

Pont vers le futur

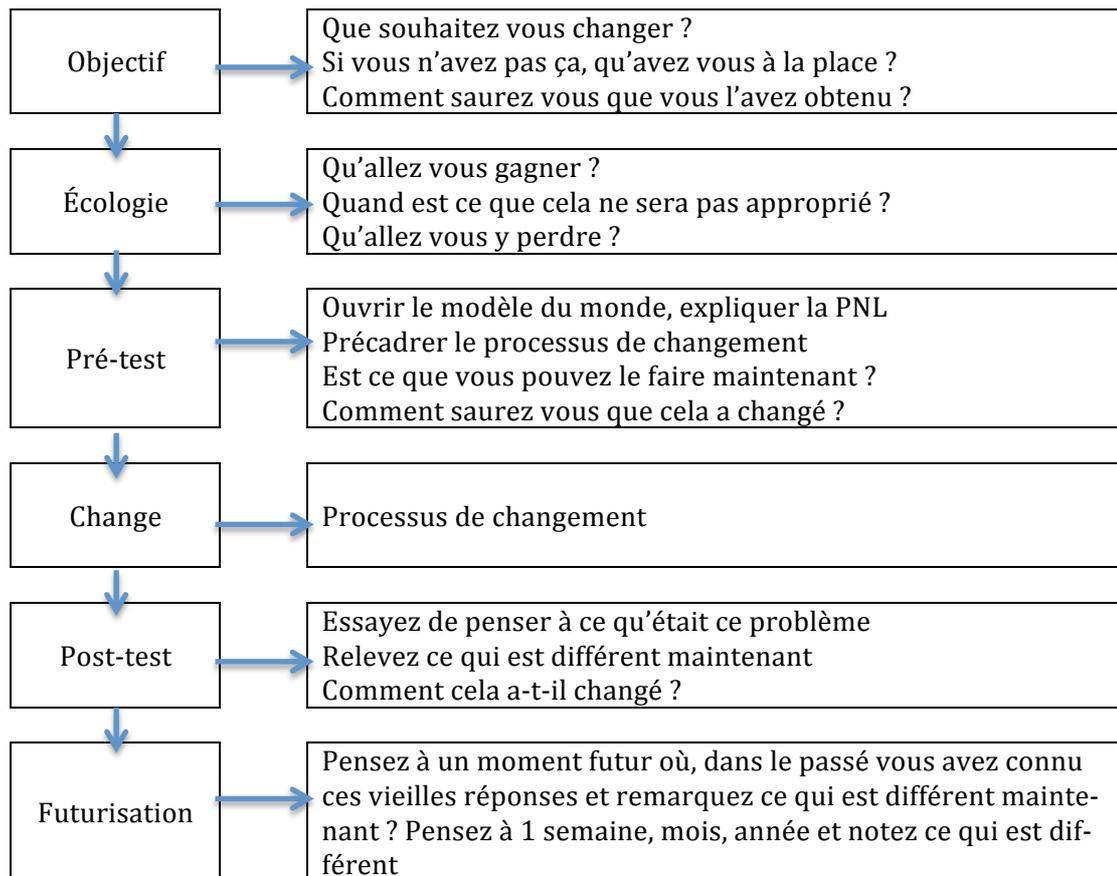
- Pensez à un moment futur, pour lequel dans le passé vous aviez ce vieux comportement
- Notez comment cela est différent maintenant ?
- Pensez à dans une semaine, dans un mois, dans un an et notez ce qui est différent ?

Feedback

Le coach félicite le client

Le coach demande un feedback au client

Synopsis de Sprint



Les axes d'action

Catégorie	Problème général
Parties	Deux parties de soi sont en conflit
Identité	L'image de soi crée des limitations ou de la souffrance
États	Les états mentaux sont contre productifs
Langage	Des erreurs d'analyse surviennent du fait de distorsions, de généralisations ou d'omissions
Comportements internes	L'utilisation des métaprogrammes entraîne des inadéquations cognitives et comportementales
Attribution et croyances	Des croyances limitantes ou des interprétations fallacieuses amenant à des conclusions inadéquates
Stratégies	De pas avoir une conscience et une connaissance de la manière de réaliser un comportement interne ou externe
Perception	Le point de vue utilisé ne permet pas une interprétation adéquate

SPRINT en détail

Votre travail commence dès l'instant où votre client vous approche, prend contact pour le premier rendez-vous. **Avant la séance**, vous pouvez préparer l'instant de la première rencontre en posant des questions comme :

- « Que souhaitez-vous changer, accomplir ou réaliser ? »
- « Comment sauriez-vous que vous l'avez obtenu ? »

État de ressources et rapport

Pendant une séance vous pouvez faire (entre autres) deux choses :

- opérer un changement,
- collecter de l'information.

Pour se faire vous devez être dans un état de :

- ressources pour vous même,
- rapport avec le client.

La principale priorité est de vous mettre dans un état de ressource.

Objectif

Clarifier un objectif consiste à poser quelques questions, par exemple :

- « Que souhaitez-vous changer, accomplir ou réaliser ? »
- « Si vous n'avez pas ceci, qu'aurez vous à la place ? »
- « Comment sauriez-vous que vous l'avez obtenu ? »

Certaines personnes sont plus à l'aise que d'autres pour formuler des objectifs spécifiques atteignables réalistes écologiques. Certaines personnes peuvent vous dire par exemple « Vous savez, en ce moment je ne sais pas très bien où j'en suis, je n'ai plus de buts et je n'ai plus de vision de mon avenir ». Aussi, en particulier en début de coaching il peut être utile d'aider le client à l'aide de questions éclairantes comme :

- « Présentement, qu'est-ce qui se passe pour vous ? »
- « Comme quoi (ou comment) aimeriez-vous être ? »
- « Comment sauriez-vous que cela est arrivé ? »

Deux autres questions donnent des résultats utiles :

- « Qu'est-ce que vous aimeriez changer aujourd'hui ? »
- « Qu'est-ce que vous aimeriez obtenir comme résultat pendant cette séance ? »

Après ces questions, l'écoute réflexive et la reformulation permettent d'amener le Client à développer et structurer son objectif en le reformulant de manière à passer :

- d'un contrôle externe à un contrôle interne (métaprogramme),
- d'une structure de problème à une structure de solution.

Langage positif orienté solution

Souvent, il est nécessaire de reformuler pour obtenir les sources de motivations positives :

- « Si vous n'avez plus cet état, qu'allez vous obtenir à la place ? »

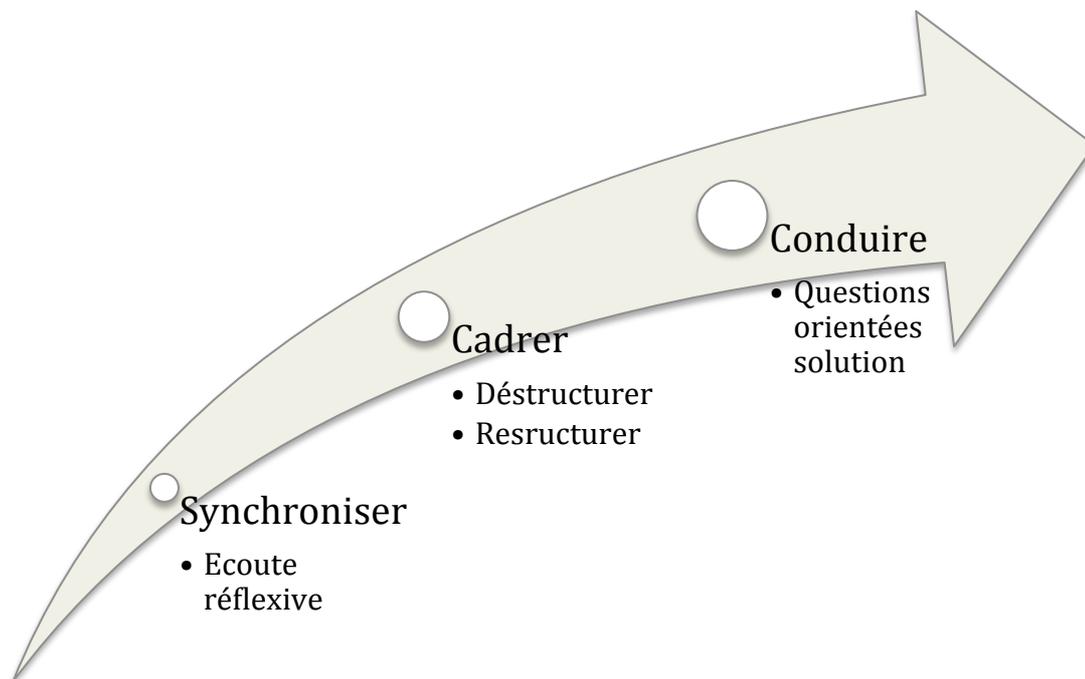
Parfois, il peut être nécessaire d'obtenir les sources de motivation d'éloignement :

- « Si vous obtenez ceci, qu'est ce que cela vous permet d'éviter et de ne plus connaître ? »

A ce stade, le langage positif et évoquant des résultats concrets est une clé importante, même pour les motivations d'éloignement. Parfois, cela est néanmoins impossible, par exemple dans le cas de l'arrêt du tabac ou la formulation « Ne plus fumer, à vie » est souvent un élément important (mais pas suffisant) pour obtenir un résultat durable.

Le fait de convertir une formulation négative en un énoncé positif est une manière de convertir le problème dont on ne veut plus en solution à mettre en œuvre. La reformulation réflexive permet par ailleurs de :

1. Se synchroniser sur la personne et sur son problème
2. Puis conduire la personne vers sa solution



Avec l'écoute réflexive, les questions « magiques » peuvent être nombreuses et parmi celles qui ont de bons résultats :

- « Vous ressentez présentement [X] et que souhaitez vous obtenir à la place ? »
- « C'est ce que vous ne voulez plus. Et qu'est ce que vous voulez obtenir ? »
- « Et si [X] avait changé, que voulez vous que cela soit ? »

Ce style de question permet de créer des représentations mentales de solutions à partir des données du problème. Elles orientent vers la réalisation de solutions nouvelles plutôt que de rester « scotché » dans les problèmes passés.

Les changements peuvent paraître superficiels mais ils adressent directement la structure profonde du modèle du monde du Client. En effet, la restructuration apparemment purement linguistique nécessite une réorganisation du modèle du monde du Client. Identifier un état désiré dans un langage positif permet de créer une représentation de la solution, ce qui est justement ce que le Client recherche.

L'épreuve du réel consiste à demander au client ce qui se passera concrètement :

- « Comment allez vous savoir que vous aurez réalisé votre objectif ? »
- « Qu'allez vous voir, entendre, ressentir, vous dire à vous-même quand vous l'aurez obtenu ? »
- « Quand vous aurez obtenu ce que vous voulez, vous voudriez que ce soit comme quoi ? »
- « Quand voulez-vous que cela se réalise ? »

Ces questions permettent de consolider la formulation positive même quand les personnes ont des représentations négatives des objectifs à atteindre. Votre créativité vous permettra d'élaborer toutes les questions utiles pour positiver les objectifs. L'essentiel est d'obtenir des réponses formulées en terme sensoriel, positif, mais connecté au réel concret. Parfois certains clients sont particulièrement attentifs à leur dialogue interne et souhaite ne pas lâcher prise, garder le contrôle, ne pas laisser leur inconscient prendre les commandes. Vous pouvez alors leur suggérer de demander à leur inconscient ou à leur partie créative, de rechercher des solutions alternatives. Mettez en œuvre toutes les solutions imaginables pour rendre envisageable futur positif et les solutions pour y parvenir.

La nuit du miracle : imaginez que vous vous réveillez un matin et qu'un miracle soit survenu. Le problème est résolu. Alors que vous étiez en train de dormir, tout s'est résolu. Et le miracle est survenu. Qu'est-ce que vous avez remarqué à votre réveil. Qu'est-ce qui a changé pendant la nuit et que vous remarquerez pendant cette première journée suivant le miracle ?

L'identification des ressources

La dernière étape de la spécification de l'objectif, l'identification des ressources, peut changer de manière très spectaculaire la manière dont réussira le coaching. Identifier et spécifier les ressources disponibles est particulièrement utile lorsque le Client doute, ou qu'il a une vision floue des moyens à mettre en œuvre. Reconnecter votre client avec ses propres ressources peut-être salutaire. Une suggestion pourrait être :

- « Parfois dans votre passé vous avez eu à réaliser des choses difficiles, importantes. Rappelez-vous ce moment, rappelez-vous des étapes que vous avez franchies. Laissez votre mémoire accéder pleinement à cette expérience, voir ce qu'il y avait à voir, entendre ce qu'il y avait à entendre, ressentir la situation. Écoutez votre dialogue interne. Et quand vous êtes pleinement dans cette dans cette situation, notez les ressources que vous avez à ce moment-là, qui sont utiles pour atteindre votre objectif présent. »

Cette suggestion utilise l'hypnose conversationnelle, et pour cette raison, elle est particulièrement efficace car elle contient des suggestions utiles pour faciliter la réussite de votre client. Éventuellement, si vous avez cette compétence, utiliser la ligne du temps pour renforcer les compétences de votre client à mobiliser ses ressources et réussir à mettre en œuvre sa solution.

Écologie

Les questions de l'écologie son celles des gains et des contreparties :

- « Qu'allez-vous gagner ? » (bénéfices)
- « Quand souhaitez-vous ne pas obtenir ce résultat ? » (contextualisation, contreparties)
- « Qu'allez vous perdre ? » (Bénéfices secondaires)
- « Comment cela augmente-t-il les possibilités de contrôle sur votre vie ? » (plus de choix)

Et ces questions sont fondamentales parce que si elles ne sont pas traitées, elles seront certainement la cause d'un non-changement. Poser ces questions permet au Client de construire une motivation positive, en pleine conscience, du rapport coûts-bénéfices. La question de la contextualisation permet de délimiter un périmètre dans lequel l'objectif sera souhaitable et au-delà duquel il ne l'est pas. C'est en quelque sorte poser la question du réalisme de l'objectif.

L'objectif doit préserver un des besoins fondamentaux du client, le besoin de **liberté et de contrôle**.

Et les questions orientées solution sont :

- « Comment est-ce que cela augmente les possibilités ? »
- « Comment est-ce que cela préserve votre libre arbitre ? »
- « Comment cela vous permet de mieux prendre votre destin en main ? »

La question de la **contextualisation** est importante pour permettre au client de comprendre les limites de ses propres choix. Souvent les personnes refusent de voir ces limites là et des questions ciblées leur permettent de prendre conscience de ce périmètre.

- « Quelles sont les circonstances où vous souhaitez que ce changement ait moins d'effet ? »
- « Quand souhaitez-vous ne pas être affecté par le changement ? »

Et les **bénéfices secondaires** doivent également être identifiés :

- « Qu'allez vous perdre ? »

- « Que parvenez vous à obtenir aujourd'hui que vous n'obtiendrez plus quand vous aurez atteint notre objectif ? »
- « Y a-t-il une part de vous-même qui ne souhaite pas ce changement ? »
- « Y a-t-il une part de vous-même qui objecte ? »

N'hésitez pas à insister car les bénéfices secondaires peuvent être une réelle raison de ne pas changer.

L'utilisation d'**échelles** est un moyen efficace d'identifier d'éventuelles intentions cachées :

- « Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant « oui je le veux maintenant », à combien évaluez votre volonté d'obtenir ce changement ? »

Si la réponse n'est pas 10, demandez :

- « Quels sont les points que nous devrions encore traiter pour atteindre 10 ? »

Et souvent le questionnement révèle que des bénéfices secondaires limitent la motivation du client.

Vous pouvez alors générer des alternatives :

- « Qu'est-ce que il y a d'important à ce propos ? »
- « Comment pouvez-vous vous assurer que vous conservez [X] quand le problème est résolu ? »
- « Présentement comment faites-vous pour obtenir [X] ? »

Définir l'objectif ou « Qu'aimeriez-vous changer aujourd'hui ? »

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport. Il met à l'aise le client en lui disant qu'ils sont ensemble pour un objectif du client, pour que le client change quelque chose, pour préciser ce qu'il souhaite obtenir.

Questions d'ouverture

- « Qu'est-ce que vous aimeriez obtenir pendant cette séance ? »
- « Quels sont les bénéfices ou les avantages que vous obtiendrez ? »

En cas de formulation négative :

- « Si vous n'avez plus ceci, qu'est-ce que vous aurez à la place ? »

Pré-futurisation

- « Quand voulez vous l'obtenir ? »

Question de l'évidence

- « Comment saurez-vous que vous l'avez obtenu ? »
- « Qu'allez vous voir, entendre, sentir, ressentir, vous dire quand vous l'aurez obtenu ? »

Question du miracle

- « Imaginez que vous vous réveillez un matin, alors que vous dormiez, un miracle est survenu : le problème a été résolu. Qu'est-ce que vous avez remarqué à votre réveil ? Qu'est-ce qui a changé pendant la nuit ? Qu'avez vous remarqué pendant cette première journée suivant le miracle ? »

Et le coach invite le client à explorer le paysage métaphorique

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Poser la question des réussites passées

Cet question est particulièrement intéressante quand le client n'a pas conscience des ressources qu'il

possède déjà pour obtenir au moins une partie des résultats qu'il souhaite.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport. Il met à l'aise le client en lui disant qu'ils sont ensemble pour l'objectif du client, pour que le client identifie encore mieux toutes les ressources qu'il a et dont il n'a pas toujours parfaitement conscience.

Questions d'ouverture

- « Qu'est-ce que vous aimeriez obtenir pendant cette séance ? »
- « Quels sont les bénéfices ou les avantages que vous obtiendrez ? »

En cas de formulation négative :

- « Si vous n'avez plus ceci, qu'est-ce que vous aurez à la place ? »

Pré-futurisation

- « Quand voulez vous l'obtenir ? »

Question des réussites passées

- « Parfois dans votre passé vous avez eu à réaliser des choses difficiles, importantes. Rappelez-vous ce moment, rappelez-vous des étapes que vous avez franchies. Laissez votre mémoire accéder pleinement à cette expérience, voir ce qu'il y avait à voir, entendre ce qu'il y avait à entendre, ressentir la situation. Écoutez votre dialogue interne. Et quand vous êtes pleinement dans cette situation, notez les ressources que vous avez à ce moment-là, qui sont utiles pour atteindre votre objectif présent. » (associez la personne, optimisez les sous-modalités)

Développer et spécifier

Le coach aide le client à développer, donner des exemples, et à orienter l'attention vers ce qui marche.

Futuriser

- Parmi ces ressources que vous avez déjà, les quelles sont les plus utiles ?
- « Avec cette (ces) ressource(s) que vous avez déjà, quelle sera la première étape ? »

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Travailler l'écologie

Il s'agit ici de peser les avantages et les inconvénients à obtenir ou non le résultat voulu.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Objectif

- « Que souhaitez-vous obtenir comme résultat ? »

Spécifier le résultat attendu

- « Qu'obtiendrez vous comme changement en conséquence du résultat obtenu ? »
- « Quels sont les bénéfices et les avantages attendus ? »
- « Comment est-ce que cet objectif augmente vos choix et vos libertés d'action ? »

Situations à maintenir

- « Y a-t-il des situations ou les circonstances pour lesquelles ce changement ne serait pas OK ? »
- « Y a-t-il des situations ou les circonstances pour lesquelles vous ne voulez pas être affecté par ce changement ? »

Contreparties du résultat

- « Y a-t-il quelque chose que vous allez perdre ? »
- « Y a-t-il une partie de vous qui ne veut pas de ce changement ? »
- « Qu'est-ce que vous gagnez maintenant que vous n'aurez plus quand vous aurez atteint votre résultat ? »
- « Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant « oui je le veux maintenant », à combien évaluez vous votre volonté d'obtenir ce changement ? »

Si la réponse n'est pas 10, demandez :

- « Quels sont les points que nous devrions encore traiter pour atteindre 10 ? »

Recherche d'alternatives

- « Comment pouvez-vous obtenir [bénéfice] de manière différente quand vous aurez atteint votre objectif ? »
- « Comment obtenez vous [bénéfice] pour l'instant ? »
- « Comment pourriez vous obtenir [bénéfice] alors que vous avez obtenu [objectif] ? »

Clôture conditionnelle

- « Et donc si vous aviez ... et si vous pouviez ... et si vous ..., est ce que vous pourriez abandonner vos anciens comportements ? »
- « Y a-t-il encore autre chose qui vous empêche d'atteindre votre objectif ? »

Si la réponse est oui :

- Rechercher ces « choses qui empêchent »
- Recommencer cette étape de clôture conditionnelle

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Pré Test

Le plus souvent, une fois que l'objectif est spécifié, avant de passer à une étape de changement, il est utile avant de :

- Ouvrir le modèle du monde du client en expliquant éventuellement le coaching ou la PNL
- Obtenir une mesure de l'état de départ du client, en utilisant une échelle

Il est également essentiel de s'assurer que la personne a clairement identifié son état de départ :

-
- « Pouvez vous le faire maintenant ? Comment saurez vous que cela a changé ? »

Elle est parfois surprenante pour le client, elle l'est également au coach qui ne l'a encore jamais utilisée. Elle permet néanmoins au client et au coach de vérifier l'évidence de l'état de départ.

Ouvrir le modèle du monde

Une fois que l'objectif est précisé, l'écologie vérifiée et le pré-test effectué, il est important de présupposer la possibilité de changement avant la prochaine étape :

- « Maintenant, vous avez cette nouvelle manière d'envisager ce que vous voulez d'obtenir. Vous envisagez les choses différemment ? Comment les choses ont changé ? »

Si la réponse n'évoque pas clairement que la personne a réellement la volonté de changer, les précédentes étapes sont probablement à consolider. Et selon la réponse il pourra être utile de faire un recadrage de sens ou de contenu avant d'expliquer ce que la PNL peut apporter.

Démontrer la PNL

Expliquer les bénéfices de la PNL est important pour permettre à la personne de réellement adhérer à ce que vous faites ensemble. Pour démontrer que le changement est possible à l'aide des techniques de la PNL, l'idée est de ne pas expliquer, mais de démontrer en quoi la PNL est utile et efficace. Personnellement j'utilise des exercices qui permettent de directement mettre en évidence la relation entre le corps et l'esprit, et la modification du champ de la conscience.

Relation corps esprit : J'explique un résultat scientifique et expérimental montrant qu'il y a une corrélation entre :

- La posture
- Les taux de testostérone et de cortisol
- Le niveau de stress

Je fais ensuite un exercice d'application. Je demande au Client de prendre une position de personne malheureuse puis une position de personne heureuse, et de donner à chaque fois une estimation de leur bonne humeur à partir d'une échelle de 1 à 10, ou par une mesure donnée avec les mains, plus ou moins écartées. Le personne constate qu'en changeant de posture, cela affecte son humeur et donc son esprit.

Modification du champ de la conscience : J'explique la règle de la limite de la conscience à 7 ± 2 items, et spécifié que cette règle date de 1956, qu'elle a été écrite par un professeur de psychologie, Miller, et qu'elle n'a jamais été contredite.

A la suite de quoi, j'utilise le langage de Milton pour diriger la conscience de la personne d'abord vers ses sensations corporelles, puis vers les bruits environnants, vers un bruit qui n'était pas perçu auparavant, et je note que ce faisant la perception du temps change. C'est très rapide, quelques dizaines de secondes. A l'issue de quoi, je demande « C'est étonnant, n'est ce pas, comme notre conscience peut changer ? »

Julia Kurusheva propose les précadrages suivants :

Le système corps esprit : Décrivez un citron, une tranche de citron posé sur la langue, évoquez son goût, son acidité. Le client se met généralement ressentir la sensation et à saliver, ce qui montre que le corps répond à des suggestions. Dites que ce principe est utile pour modifier l'équilibre neurochimique du corps par la suggestion. Dites que cela a des applications pour agir sur les équilibres neurochimiques qui sont en jeu dans l'anxiété ou la dépression.

Modifier la signification des expériences par les sous-modalités : Après avoir expliqué que notre mémoire est constituée de blocs de souvenirs d'expériences sensorielles, et que ces blocs peuvent être décomposés en blocs d'expérience sensorielle de plus en plus fin, demandez au client de bien comprendre en se rappelant un souvenir très agréable (ou très désagréable). Demandez lui de se représenter la scène, et de rendre l'image plus grande, plus lumineuse, plus proche... puis de l'éloigner, de la rapetisser, de la rendre terne... Et demandez ensuite au client quelle est l'image qui rend le souvenir le plus agréable. Concluez en disant que c'est en prêtant attention à certaines caractéristiques de notre expérience subjective que nous modifions le sens que nous accordons à nos expériences.

La négation impossible : Expliquer que l'inconscient ne traite pas la négation. Démontrez le au Client en lui suggérant de ne pas penser à un arbre bleu, et décrivez l'environnement de cet arbre bleu, le bruit du vent dans ses feuilles... et demandez à la personne si elle est parvenue à ne jamais imaginer cet arbre bleu

Pré-cadrer des objectifs positifs me semble très important. Et pour le faire comprendre au client, je raconte l'histoire suivante :

Les objectifs négatifs ne sont pas (souvent) utiles : Je raconte que j'avais une chef qui passait son temps à me dire ce qu'il ne fallait pas faire. Au bout de six mois j'en ai eu assez et dans un jour de grande colère je lui ai dit : « Brigitte cela fait six mois que tu me dis tout ce que je ne dois pas faire ! Mais je ne sais toujours pas quoi faire ! Comment veux-tu que je sois utile ? »

Puis il peut être important de pré-cadrer les capacités d'apprentissage de stratégies nouvelles et rappelant à la personne qu'elle a appris à rouler à bicyclette, qu'elle s'est peut être fait des bosses. Que des années après, même si elle n'a pas fait de vélo depuis des années, elle reprend un vélo sans réellement prendre conscience de tout ce qu'il y avait à faire pour tenir sur cet appareil instable.

Les causes et les effets : les rendre concrets

Mettre à jour la stratégie actuelle du client permet de lui faire prendre conscience de ce qu'il fait pour contrôler le problème :

- « Est-ce que vous pourriez le faire maintenant ? »
- « Comment savez-vous qu'il est temps de le faire ? »
- « Et comment savez-vous qu'il est temps d'arrêter ? »
- « Apprenez moi à faire [ce problème] ! »

Ces questions permettent de mettre le client côté cause.

Pré-structurer le processus de changement

Pré-structurer le changement prend environ cinq minutes. Le but est de montrer que faire ce changement sera facile et intéressant. Pour cela, renforcez le Client dans sa croyance qu'il peut changer en donnant des exemples sur la manière dont d'autres personnes ont changé.

La question du pré-test

Ici il s'agit de poser une question tel que le client accepte la présupposition cachée que le changement est possible. Et cette question est structurée de manière à ce que personne n'y réponde jamais par la négative :

- « Pouvez-vous vous mettre dans un moment futur, un moment dans lequel atteindre [votre objectif] était encore un problème. Est-ce que vous reconnaitriez cette sensation que cela a changé ? »

Choisir un processus de changement

Le choix d'un processus de changement dépend de ce qui est mis à jour pendant la phase d'exploration du problème. Certains modèles de choix sont proposés. Selon moi (Damien), il faut se poser quelques questions sur la nature du problème :

Catégorie	Problème général
Parties	Deux parties de soi sont en conflit
Identité	L'image de soi crée des limitations ou de la souffrance
États	Les états mentaux sont contre productifs
Langage	Des erreurs d'analyse sont faite du fait de distorsions, de généralisations ou d'omissions
Comportements internes	L'utilisation des métaprogrammes entraînent des inadéquations cognitives et comportementales
Attribution et croyances	Des croyances limitantes ou des interprétations fallacieuses amenant à des conclusions inadéquates
Stratégies	Ne pas avoir une conscience et une connaissance de la manière de réaliser un comportement interne ou externe
Perception	Le point de vue utilisé ne permet pas une interprétation adéquate

Post-test

Le post-test n'est pas seulement de vérifier le changement, c'est également le consolider, et pour cela vous posez une question qui fait deux choses :

- D'une part présupposer que le changement est opéré
- D'autre part évaluez la nature du changement

Et pour cela, vous pouvez demander au Client :

- « Prenez place dans un moment futur où vous auriez pu connaître cet ancien problème ? Pensez à ce que cela était. Quelle est la différence maintenant ? »
- « Et pendant que vous êtes maintenant dans le futur, est-ce que c'est OK d'avoir changé comme maintenant ? »
- « Et comment ressentez vous le plaisir de ce nouveau comportement ? »

Le pont vers le futur change la manière dont le client s'approprie les nouveaux comportements. Il finit d'installer la stratégie, et présuppose la réutilisation dans le futur. Vous pouvez accroître encore l'engagement de la personne par quelques questions génératives supplémentaires :

- « Qu'allez-vous personnellement mettre en œuvre pour réaliser ceci ? »
- « Quelle sera la première étape pour réaliser cela ? »

Tâches

Le niveau d'investissement du client après la séance détermine le succès de votre travail. Et pour qu'il s'investisse efficacement il est important qu'il se focalise sur ce qu'il veut et non pas sur ce qu'il ne voulait plus. Donnez à votre client quelques exercices qui leur permettent de passer à l'action. Certaines des tâches les plus courantes sont proposées de la manière suivante :

- Vous allez prêter attention à ce qui a changé dans votre vie à l'issue de cette séance. Notez tous les changements, les petits et les grands, prenez conscience de vos progrès et... n'hésitez pas faire de l'autosatisfaction.
- Commencez chaque journée en déterminant trois choses auxquelles vous allez prêter attention dans la journée, et chaque soir, avant de dormir, prenez le temps de noter ce que vous avez réalisé dans la journée, comment les choses ont évolué.

-
- Quand vous vous surprenez en train de penser « Je ne veux plus ceci », pensez immédiatement « Je veux être ceci » ou « Je veux faire cela » de manière à renforcer votre habitude à penser en langage positif.
 - Et puis surtout penser à mettre en œuvre, à pratiquer ce que vous avez appris. Utilisez vos nouveaux comportements.

Il peut être utile d'utiliser des représentations externes :

- Certaines personnes se clarifient les idées en faisant des mind-maps. Et vous même cela vous clarifiera-t-il des idées, cela vous aidera-t-il dans votre changement ?

Feedback

En fin de séance, demandez un feed-back à votre client. Utiliser la hiérarchie des idées pour obtenir des feed-back plus spécifiques ou plus globaux, de manière à toujours mieux servir votre client.

Remerciez votre client pour ce feed-back.

Clôture de la séance

Au moment de prendre congé, après avoir remercié votre client, félicitez-le, demandez lui comment il va maintenant, et si la personne paraît (raisonnablement) confuse ou troublée, dites que c'est un processus normal de se sentir confus ou troublé. Vous pouvez lui rappeler qu'il est utile de prêter attention aux autres changements que cela entraînera, et en particulier aux changements comportementaux, et à l'atteinte des résultats souhaités.

Si la personne est franchement confuse au point de perdre ses repères, accompagnez et clarifiez

Session avec un Client

Objectif

Que voulez vous changer / réaliser ? - (reflétez par l'écoute)

Si vous n'avez pas cela, qu'allez vous avoir ? - (en langage positif)

Comment saurez vous que vous l'aurez obtenu ? - (spécifique + sensoriel + représentations internes)

Écologie

Qu'allez vous gagner ?

« Qu'est qui changera du fait du résultat de votre objectif »

« Quels sont les bénéfices ? »

Y a-t-il des situations dans lesquelles vous ne voulez pas de ce résultat ? Qu'allez vous perdre ?

« Est-ce qu'il y a une partie de vous qui ne voudrait pas ce changement ? »

« Que gagnez-vous maintenant que vous n'aurez plus quand vous aurez atteint votre objectif ? »

« Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant « Oui je le veux », quelle est votre volonté de résultat ? »

Si la réponse n'est pas 10 : « Qu'est ce qui a besoin d'arriver pour que ce soit 10 ? »

De quelle autre manière allez vous obtenir [intention positive] ?

Comment allez-vous obtenir [intention positive] *lorsque* vous aurez obtenu votre résultat ?

Si vous aviez [réponse du client] vous pourriez [intention positive] serez OK pour réaliser [objectif] ?

Y a-t-il quelque chose d'autre qui pourrait vous empêcher d'atteindre votre objectif ?

Pré-test

Ouvrir le modèle du monde – Expliquer la PNL/le coaching si nécessaire

Pré-cadrer le processus de changement

Pré-test « **pouvez vous le faire maintenant ? Saurez vous si cela a changé ?** »

Changement

Processus de changement

Post test

Essayez de penser à cet ancien [problème du client] et notez comment c'est différent maintenant ?

Futurisation

Pensez à un moment futur, dans une semaine, un mois, un an... quand dans le passé vous auriez eu [ancien comportement] et remarquez comment c'est différent maintenant ?

Supervision – Intervision : Passeport pour l'excellence

La supervision est une relation de coaching particulière qui vise à produire de l'excellence. Elle est destinée à créer un espace temps pendant lequel le coach peut avoir une approche réflexive sur sa pratique. Concrètement, la supervision est ce qui arrive quand des praticiens discutent de leur pratique. Ce peut être fait à partir d'enregistrements ou sous forme d'entretiens libres. Le plus souvent, un des praticiens prend le rôle de superviseur parce qu'il a un niveau élevé d'expertise, mais il arrive aussi que des praticiens de niveau équivalent prennent le rôle de superviseur à tour de rôle, et on parle alors d'intervision.

La supervision n'est pas de la formation. C'est plutôt une étape qui suit la formation et qui permet de consolider l'expertise.

Il existe de multiples manières de pratiquer la supervision, et je suggère d'adopter un fonctionnement structuré. Les suggestions ci-dessous sont libres et n'ont rien d'obligatoire :

- Mettez en place une organisation de type groupe de manière à permettre une richesse des échanges. Cela permet de multiplier les occasions de s'enrichir mutuellement, les cas apportés par les uns sont généralement intéressants pour les autres car ils permettent d'envisager des situations et des approches nouvelles.
- Structurez les séances de supervision. En particulier gérez le temps et contrôlez les prises de paroles de manière à ce que chacun aie la possibilité de s'exprimer, et de discuter ses problématiques.
- Concentrez vous sur les objectifs, les résultats, les solutions, l'expertise. Je pense que les séances de supervisions centrées sur les problèmes ne sont pas productives et entraînent souvent des effets négatifs.
- Célébrez les réussites aussi bien que les problèmes difficiles. Consolidez les méthodes et les expertises qui ont amenées des résultats. Quand vous identifiez les impasses, recherchez les solutions qui permettront d'en sortir.
- Consolidez l'expertise une étape après l'autre. Pour cela, assurez vous de clarifier le niveau de base de chaque praticien qui participe au groupe de supervision, de manière à pouvoir identifier les marges de progressions réalistes.

(adapté de Julia Kurusheva (2012), Mastering transformation, NLP Master Practitioner training)

Questions de supervision

Les questions suivantes sont aidantes pour la supervision :

- Qu'ai-je bien fait ? Comment je le sais ?
- Que pourrai-je améliorer ? Comment saurai-je que je fais mieux ?
- Comment était le rapport avec le client ? Comment je le sais ?
- Quelle est la taille des chunks pour échanger avec le client ?
- Est-ce que je me sentais bien dans la relation ? Comment je le sais ?
- Me suis-je fait plaisir ? Comment je le sais ?
- Quels processus non désirés se sont déroulés en parallèle ?
- Est-ce que les objectifs étaient clairs et partagés ?
- Quelles problématiques d'écologie, d'éthique, de sécurité se sont présentées ?

Ces questions peuvent être posées de manière monologique (soi avec soi, « Je »), ou de manière dialogique (conversation, « Tu »). Vous pouvez poser ces questions en groupe, en vous attachant à rester toujours centré sur la personne qui prend le rôle de supervisé et qui exprime ses enjeux.

Supervision en binôme avec SPRINT

Il est également possible d'avoir une séance en tête à tête entre un praticien et un superviseur, par exemple sur le modèle SPRINT, en simplifiant éventuellement.

Ressources et rapport

Le superviseur se met en état de ressources et établit le rapport.

Objectif

Le superviseur demande au praticien quel est son objectif pour la séance

- Que veut-il changer ?
- Que veut-il obtenir ?
- Que veut-il consolider ou renforcer ?
- Que veut-il atténuer ou supprimer ?
- Etc.

Conduite du changement

Écologie

- Que gagne le praticien à changer ? Qu'y perd-il ?
- Que gagne le praticien à ne pas changer ? Qu'y perd-il ?

Écoute réflexive et recherche de solutions

- Question du futur désiré
- Question de l'exception
- Question du progrès
- Etc.

Futurisation

Pont vers le futur et Feedback

Le superviseur demande au praticien comment a changé sa perception de la situation

Le superviseur demande un feedback au praticien

Ce processus est une version simplifiée de SPRINT où le prétest et le post test ont été occultés. Il est possible de les utiliser si le besoin s'en fait sentir.

Mais où est donc ce X qui fait la différence ?

Le rapport, la confiance, le feedback et la communication directe sont des éléments essentiels pour votre capacité à vous comporter en véritable coach PNL. Prenez votre temps et sentez comment vous êtes, et répondez aux questions qui vous semblent importantes :

- Comment vous sentez-vous dans un état de ressources, avant de commencer ?
- Comment vous sentez-vous en rapport avec vous-même, maintenant ?
- Pouvez-vous faire confiance en vos propres capacités ?
- Y a-t-il des contextes dans lesquelles ceci est plus ou moins vrai ?
- Quelle est la nature du lien d'attention que vous portez à vous-même ?
- Que pouvez-vous apprendre de la manière dont vous portez attention à vos propres sensations ?
- Qu'est-ce qui est le plus difficile à remarquer ?
- Y a-t-il quelque chose que vous êtes en train d'essayer de ne pas remarquer ?
- Alors qu'est-ce qui arrive quand vous essayez d'y porter attention maintenant ?

Vous pouvez faire ce questionnaire seul, ou avec un coach (ou un superviseur)

Qu'ai-je donc appris ? Reformater les apprentissages

En fin de journée, individuellement, par binômes ou en groupe, posez vous ces questions de consolidations

Questions d'ouverture

- Qu'ai-je appris ?
- En quoi est-ce important ?
- Que vais-je pouvoir en faire ?

Questions pour passer à l'action

Puis il est souvent utile de spécifier un objectif en relation avec au moins un apprentissage :

- Quel est maintenant l'objectif ?
- Quel sera le bénéfice ou le résultat recherché ?
- Quelles sont les ressources à développer pour l'atteindre ?
- Quelle sera la première étape ?
- Dans quel contexte ?
- Quand ?

Vous pouvez faire ce questionnement de manière informelle, structurée ou même supervisée

Superviser la supervision

Comment vous sentez vous dans votre rôle de supervision ? Comment vous améliorer ? Pour cela, il faut deux rôles :

- une personne « superviseur-méta » qui supervise le superviseur
- une personne « superviseur-client » qui s'interroge sur son rôle de supervision

Établissement du rapport et objectif

Pour l'ouverture de la séance, souvent, le superviseur-client oriente lui même la conversation. Le superviseur-méta peut aussi poser des questions facilitantes comme :

- Qu'attends tu de notre conversation ? (objectif)
- Comment sauras tu que cette conversation aura été utile ? (évidence de résultat)

Cœur de la séance

Pour la suite, la séance se passe ensuite comme une séance de supervision normale.

Les problèmes d'écologie sont importants et des relances aidantes peuvent être :

- Comment te sens tu quand tu supervises ?
- Comment sens tu tes compétences ?
- Que te dis tu ?
- Etc.

Les changements opérés pendant la séance sont souvent des prises de recul, des clarifications de perceptions mais concernent également des changements comportementaux, voire des techniques. Un des pièges est alors de donner des conseils.

Conclusion et feedback

Le superviseur-méta demande un feedback au superviseur-client

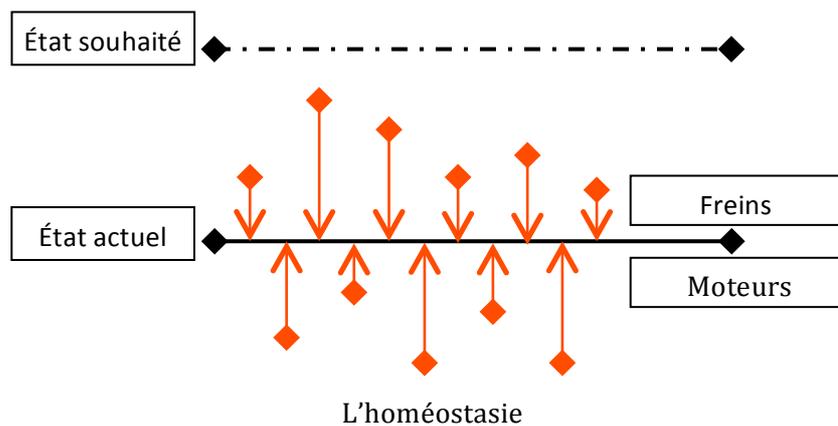
Vous pouvez faire ce questionnement de manière informelle, structurée ou même supervisée

Changements 1 et 2 et écologie

L'homéostasie

« Chassez le naturel, il revient au galop ». Souvent le coach est confronté à cet adage tant la nature semble ramener les hommes et les systèmes à leur état antérieur, alors que le processus de coaching aboutit généralement à un changement durable. La durabilité des résultats du coaching doit donc prendre en compte cette tendance naturelle du système à revenir à son point d'équilibre antérieur.

Et cette caractéristique des systèmes à revenir à leur point d'équilibre est si générale qu'elle a donné lieu à un terme spécifique : « homéostasie ». Ce concept a été introduit par un médecin et physiologiste français Claude Bernard¹ selon qui l'homéostasie (du grec ὁμοιος, *homoios*, « similaire » et ἵστημι, *histēmi*, « immobile ») est la capacité des systèmes vivants à conserver leur équilibre de fonctionnement et à « contrer » l'effet des contraintes externes qui s'y appliquent. Du point de vue biologique, l'homéostasie est la propriété à maintenir l'ensemble des paramètres physico-chimiques de l'organisme dans un état compatible avec son fonctionnement, ce qui permet à l'organisme de rester en vie malgré l'évolution des paramètres environnementaux. Le concept d'homéostasie a par la suite été étendu aux domaines de la cybernétique puis des sciences humaines dont la sociologie et la psychologie, du management...



La raison de cette extension du concept est que si la stabilité des systèmes leur permet de se maintenir en vie, elle peut également être une raison de maintien dans un état non désiré. Et un des enjeux dans l'accompagnement et la conduite des processus de changement est de prendre en compte cette caractéristique pour amener le système dans un autre état stable.

Les types de changement

Pourtant, si la très grande majorité des changements sont temporaires de manière à permettre au système de survivre, les systèmes ne reviennent pas toujours à l'équilibre et il arrive qu'un changement soit durable. Paul Watzlawick s'est intéressé au changement thérapeutique, ce qui est directement intéressant pour la pratique du coach. Selon l'auteur, il existerait deux types de changement qu'il appelle de type 1 et de type 2.

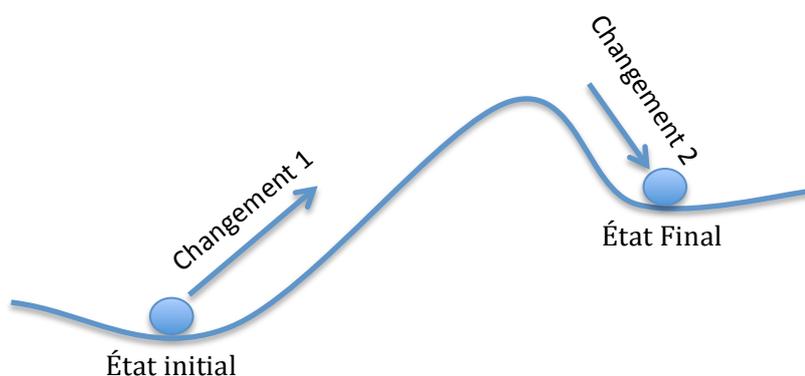
- Le changement de type 1 est un changement non durable : il résulte de l'application d'une force au système qui résiste, aboutissant à faire toujours plus de la même chose.
- Le changement de type 2 est un changement durable : il y a un changement des propriétés mêmes du système l'amenant à modifier ses conditions d'équilibre.

¹ Claude Bernard (12 juillet 1813-10 février 1878) est médecin et physiologiste. Il est le fondateur de la médecine expérimentale et a légué des notions biologiques de milieu intérieur et d'homéostasie.

Pour aboutir à un changement durable, c'est à dire de type 2, il est nécessaire de faire plus que d'obtenir un changement comportemental, et les étapes proposées par Watzlawick pour y parvenir sont toutes destinées à créer une restructuration du fonctionnement même du client. Les techniques introduites par Watzlawick sont en particulier :

- le recadrage
- la prescription du symptôme
- la prescription du comportement
- le déplacement du symptôme
- l'alternative illusoire
- l'utilisation de la résistance

Ces techniques restent fondamentales en coaching et en PNL : elles permettent de modifier les représentations de la personne. D'une manière métaphorique, tout ce passe comme si le processus de changement devrait permettre à une bille située sur un support montagneux de passer d'une vallée (état initial) à une autre vallée (état désiré).

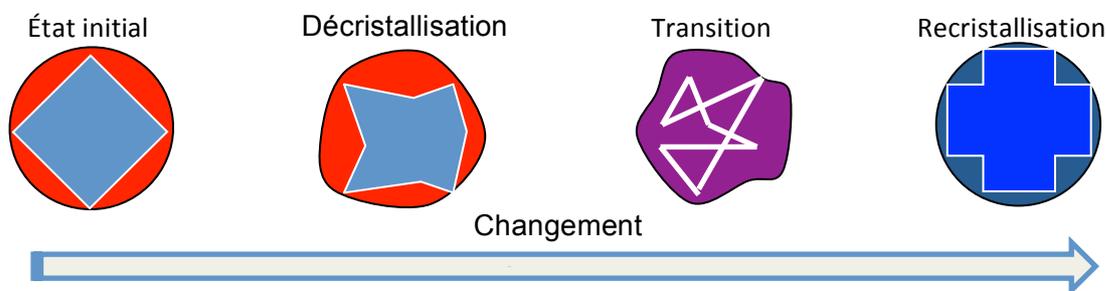


Pour passer de l'un à l'autre, elle doit non seulement gravir la pente, mais également passer par des sommets, point à partir duquel elle parvient effectivement à aller naturellement vers l'état désiré, et en-deçà duquel elle revient à l'état initial.

La logique du changement selon Lewin

Pour tenir compte de l'homéostasie qui est observable dans tout processus de changement, Kurt Lewin propose que la résistance soit intégrée au mouvement de réorganisation du champ de forces qui assure la cohésion du système. Réorganiser ce champ de force nécessite de :

- Diminuer la cohérence initiale (**Décrystallisation**)
- Réorganiser complètement les lignes de force (**Transition**)
- Consolider (**Recristallisation**)



L'enjeu pour le coach est par conséquent de parvenir à mettre en place un processus qui permette de créer les conditions du changement, c'est-à-dire assouplir le modèle du monde du client, puis de conduire le changement, et enfin de maintenir un cadre permettant une consolidation qui correspond à l'état désiré.

Décrivez un changement que vous avez connu (Kurt Lewin)

Travaillez en binômes ou en triades. Le but est de mettre à jour un processus de changement et d'en identifier les différentes phases selon le modèle de Kurt Lewin.

Ressources et rapport

Le guide se met en état de ressources et établit le rapport.

Mise à jour d'un souvenir

Le guide demande à la personne de raconter un souvenir de changement. Il reformule :

- pour s'assurer qu'il a compris
- pour montrer la personne qu'il est entendu
- pour restructurer ce que raconte la personne avec un niveau de détail adapté

L'enjeu est d'obtenir une représentation suffisamment spécifique pour comprendre le processus, mais suffisamment globale pour pouvoir identifier les étapes sans se perdre dans les détails.

Identification des étapes

Le guide reformule ce qu'il a compris en spécifiant les quatre étapes :

- État de départ
- Décristallisation
- Transition
- État final et recristallisation

Le guide demande à la personne de valider

Identification du changement de type 2

Le guide demande à la personne quel pourrait être le changement structurel qui a permis le maintien du changement puis :

- Le guide reformule en simplifiant
- Le guide relance par « Et quoi d'autre encore... »

Réitérer trois fois ou quatre fois pour que la personne développe, et simplifiez à chaque fois.

Pont vers le futur et Feedback

Le guide demande à la personne comment a changé sa perception du changement

Le guide demande un feedback à la personne

Une stratégie de changement

Pour qu'un changement s'opère dans un système social ou pour une personne, il doit y avoir non seulement un rapprochement vers le nouvel état et son acceptation, mais également un éloignement de l'état ancien et un renoncement. C'est en quelque sorte un processus de deuil des situations antérieures, ce qui constitue une source de résistance. Et plus la résistance est grande, plus le deuil est difficile à faire et plus les personnes risquent de connaître des épisodes de découragement, d'abandon ou au contraire de colère ou de rébellion. C'est ce que Prochaska et Di Clemente (1999) caractérisent comme le deuil de la situation antérieure. Le client passe alors d'un état de recherche d'un futur meilleur à un état de vivre et faire vivre un changement permanent avec les nécessaires renoncements que cela entraîne. Ce sont les phases préparatoires qui permettent au client de réussir les étapes ultérieures.

Et selon les auteurs, le changement comportemental suit un processus cyclique organisé en 6 étapes :

1) La pré-intention de changer

Même si la possibilité d'un changement est envisagée, la personne n'envisage pas de changer à court terme. Les explications peuvent être très variées et sont souvent présentées de manière rationnelle. Elles peuvent concerner les priorités, la motivation, l'énergie à consacrer, les échecs passés, la gestion des conséquences du changement, les résistances de l'environnement...

2) L'intention de changer

La possibilité d'un changement est envisagée à court terme et la personne commence à envisager les possibilités, les bénéfices, les inconvénients, les actions à entreprendre.

3) La préparation du changement

La personne a pris la décision du changement et s'y prépare en recherchant activement des retours d'expérience, des conseils et des avis, des pistes d'action...

4) L'action, le changement proprement dit

C'est la période pendant laquelle la personne modifie effectivement ses comportements, ce qui mobilise une énergie et une attention spécifique pour contrôler le processus et gérer l'impact dans sa vie.

5) Le maintien et la consolidation du changement

Une fois le changement opéré, la personne gère la tentation et les possibilités de rechute. Si la personne n'a plus à mobiliser d'énergie et d'attention pour contrôler le processus, elle doit la consacrer à contrer la tentation de revenir aux anciennes habitudes. La personne peut alors connaître des régressions temporaires, et parfois définitives. La régression temporaire n'est pas un échec mais une étape d'ajustement vers la résolution.

6) La résolution

Le changement a opéré et la personne connaît à nouveau un état stable. La tentation de la rechute vers le comportement antérieur a disparu. Même lorsque la personne connaît des épisodes difficiles, par exemple chargés d'anxiété, de colère, de dépression... elle se maintient dans son nouvel état et ne rechute pas.

Les étapes de ce cycle sont de durée très variables et dépendent fortement des personnes, de leur environnement, de la nature du changement à entreprendre...

Explorez un changement que vous n'avez (encore) réalisé

Travaillez en binômes ou en triades. Le but est de mettre à jour un processus de changement correspondant à un objectif qui n'est pas (encore) atteint

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Mise à jour d'un souvenir

Le coach demande au client de raconter un souvenir de processus et il reformule comme précédemment pour valider la communication et pour restructurer le récit du client avec un niveau de détail adapté.

Identification des étapes

Le coach reformule ce qu'il a compris en spécifiant les étapes effectivement parcourues :

- Préintention
- Intention
- Préparation
- Action
- Consolidation et éventuels paliers

Le coach demande au client de valider

Identification de l'étape charnière que le client doit franchir

Le coach identifie avec le client le stade où il se trouve et envisage avec lui l'étape concrète qui lui permettra de faire avancer le processus d'un cran vers le résultat.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception du changement

Le Coach demande un feedback au Client

Construire la solution

L'objectif du coaching est de construire la solution avec le client. Le coach est le maître du cadre de coaching, le client lui est le maître absolu des choix opérationnels, et en particulier maître de la manière dont il élabore et implémente sa solution.

Pourquoi une méthode ?

Et ceci ne peut se faire sans une méthodologie précise. Cette méthodologie doit permettre au Coach d'éviter un certain nombre de chausse-trape et au client de savoir où quand et comment construire sa propre solution.

Le principal piège pour le coach serait d'avoir une position haute en ce qui concerne le contenu du coaching, éventuellement d'avoir une position basse en ce qui concerne le cadre du coaching.

- Avoir une position haute pour le contenu pourrait se traduire par des conseils opérationnels inopportuns, des jugements, ou tout autre forme de comportement intrusif ou aliénant.
- Une position basse pour le cadre consisterait en une difficulté à structurer le coaching, à garder le cap, à ne pas utiliser les moyens appropriés au moment opportun.

Pour le client, il serait dommageable de se reposer sur le coach de manière excessive. Il se priverait ainsi de la possibilité de s'autonomiser, de se prendre en charge, de mener l'action et d'être à la cause du changement dans sa propre vie. La construction de la solution lui appartient, et le rôle du coach pour lui, doit se limiter à celui d'éclaireur, de porteurs de cartes ou de lumière. Certainement pas celui de guide ni de mentor.

Cela veut dire que le Coach et le Client doivent partager un modèle de résolution de problèmes et de passage à l'action qui leur permette de rester chacun dans leur rôle, de préserver leur autonomie et de respecter l'espace mental de l'autre, le modèle du monde de l'autre. L'un des enjeux dans cette démarche d'autonomisation et de respect est de permettre au Client de rester dans son rôle de client en évitant autant que possible les postures de touriste et de plaignant.

Contenu de la méthode

Structure

Traditionnellement le coaching s'intéresse fortement à spécifier le problème. La raison avancée est que si un problème bien spécifié alors ce serait 95 % de la solution qui serait trouvée. Mais se focaliser sur le problème peut présenter le risque de créer des ancrages contreproductifs. En particulier, cela pourrait ancrer la relation de coaching dans l'état problème. Cet ancrage pourrait ultérieurement rendre problématique le passage à l'action. Le coach doit en effet être conscient que chaque action de coaching est un ancrage qui déterminera plus tard le comportement du client. Associer le coaching et le problème et ancrer cela dans l'esprit du client, c'est altérer les chances d'atteindre un objectif clairement spécifié.



Et pourtant il est souvent indispensable d'explorer et de spécifier l'état problème, pour ensuite déterminer l'état désiré ainsi que la stratégie reliant l'état problème à l'état désiré, ne serait-ce que parce que le client l'attend et que cela est important pour lui.

Définition de l'état problème

L'état problème est souvent un paramètre important de la stratégie du client, car pour celui-ci, le coaching ne prend sens que lorsque l'état problème est clairement adressé. Et cet état problème est très certainement une motivation d'éloignement que le coaching doit prendre en compte. Le coach aidera le client à le formuler d'une manière la plus spécifique possible en précisant les symptômes et en faisant l'investigation des causes de ces symptômes.

Lorsque le client fait l'inventaire des causes et des symptômes, le coach veille à ce que le client prenne conscience de la relation réelle qui existe entre les causes et les symptômes. Ce faisant le client prend conscience que les symptômes ne sont qu'une conséquence, et que l'action permet de modifier le schéma causal, et que les mêmes causes avec des actions différentes peuvent entraîner des conséquences différentes. Le client en se mettant du côté « cause » de l'équation pourra ensuite construire une stratégie qui permet d'obtenir des résultats qui sont différents des symptômes actuels.

L'enjeu majeur est que le client s'approprie la solution du problème. **L'écueil** serait que le client se dissocie du problème et de la solution.

Définition de l'état désiré

L'état désiré peut-être spécifié indépendamment de l'état problème car il constitue la motivation de rapprochement qui complète la motivation d'éloignement reliée à l'état problème.

Il s'agit en effet pour le client de rêver un futur attractif, c'est-à-dire une motivation de rapprochement. Le relier à l'état présent peut faire amener le client à spécifier non pas un futur attractif mais une simple reformulation positive d'une motivation d'éloignement. L'une des difficultés pour le coach comme pour le client est de parvenir à spécifier un état désiré sans forcément le relier à l'état présent, et qui constitue une véritable motivation de rapprochement.

L'une des stratégies les plus efficaces et de se concentrer sur les critères de l'objectif. L'état désiré est caractérisé par l'objectif à atteindre ainsi que les résultats à obtenir. Il s'agit donc pour le coach d'aider le client à spécifier ceci de manière SMART-E :

- Être **Spécifique** avec les valeurs et les croyances du client.
- Être **Mesurable**, spécifié en termes de résultats observables, positifs et évaluables.
- Être **Atteignable**, il correspond à des **Actions** que le client est capable de réaliser
- Être **Réaliste** et tenir compte des ressources réellement disponibles
- Être inscrit dans le **Temps** en termes d'étapes réalisées par le client lui-même
- Être **Écologique** : qu'il respecte les besoins et valeurs du client, et de son entourage

En s'attachant à spécifier l'objectif de cette manière, en terme de résultat à atteindre et à construire, on permet aux clients de se construire une motivation de rapprochement forte et durable.

Définition de la stratégie

Différentes méthodes de spécification de la stratégie peuvent être mises en œuvre, avec des effets différents en renforçant soit la motivation d'éloignement, soit la motivation de rapprochement.

Méthode « Antérograde », c'est-à-dire du présent vers le futur. La stratégie de base du Coach est de faire un pont vers le futur et de construire ensuite les étapes. La construction du futur se fait de la manière suivante :

- « Quel résultat souhaitez vous ? »
- « Quel changement constateront les autres ? »

-
- « Concrètement, quel changement constaterez vous ? »
 - « Quand à peu près aurez atteint votre objectif ? »

Le Coach peut également utiliser un cadre solution en demandant quelles sont les étapes à réaliser pour atteindre l'objectif. Et les questions peuvent être :

- « Pour obtenir ce résultat, quelles sont les principales étapes à réaliser ? »
- « Quelle est la première étape à réaliser ? »
- « Quelles sont les étapes suivantes ? »
- « Comment ces étapes se connectent-elles entre elles jusqu'à l'atteinte de l'objectif ? »

Pour le client cette méthode est perçue comme naturelle et méthodique car elle se calque sur sens normal d'écoulement du temps et l'enchaînement logique des actions. Cette stratégie s'appuie sur la motivation d'éloignement.

Méthode « Rétrograde », c'est-à-dire allant du futur vers le présent. Le coach amène le Client à partir d'un objectif supposé atteint pour revenir jusqu'au présent. Elle est analogue à la précédente mais le Client est supposé construire la solution à partir du futur :

- « Imaginez que vous avez atteint votre objectif ? »
- « Concrètement, quel changement cela a entraîné pour vous ? »
- « Quel changement cela a entraîné pour les autres ? »
- « Quel résultat avez-vous obtenu ? »

Le Coach construit la solution à partir de la position future, et parle donc au passé :

- « Pour obtenir ce résultat, qu'avez vous du réaliser ? »
- « Quelle est la dernière étape que vous avez réalisée pour obtenir ce résultat ? »
- « Quelles ont été les étapes précédentes pour obtenir ce résultat ? »
- « Comment ces étapes se sont-elles connectées pour atteindre l'objectif ? »

Pour le client, l'intérêt de cet approche est qu'elle permet de partir de la motivation de rapprochement, l'objectif, est de construire une solution qui maintiendra cette motivation de rapprochement.

Construire une stratégie par la méthode antérograde

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Spécification du problème

Le Coach demande au Client : « De quel problème souhaitez vous parler ? »

Spécification de l'objectif

- « Quel résultat souhaitez vous ? »
- « Quel changement constateront les autres ? »
- « Concrètement, quel changement constaterez vous ? »
- « Quand à peu près aurez vous atteint votre objectif ? »

Élaboration de la stratégie

- « Pour obtenir ce résultat, quelles sont les principales étapes à réaliser ? »
- « Quelle est la première étape à réaliser ? »
- « Quelles sont les étapes suivantes ? »
- « Comment ces étapes se connectent-elles entre elles jusqu'à l'atteinte de l'objectif ? »

Pont vers le futur

Le coach invite le client à imaginer l'avenir et à se regarder dans le futur

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

Construire une stratégie par la méthode rétrograde

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Spécification du problème

Le Coach demande au Client : « De quel problème souhaitez vous parler ? »

Spécification de l'objectif

Le coach fait futuriser le client et l'associe au futur :

- « Imaginez que vous avez atteint votre objectif ? »
- « Concrètement, quel changement cela a entraîné pour vous ? »
- « Quel changement cela a entraîné pour les autres ? »
- « Quel résultat avez-vous obtenu ? »

Élaboration de la stratégie

Le coach fait faire une régression au client depuis la position future :

- « Pour obtenir ce résultat, qu'avez vous du réaliser ? »
- « Quelle est la dernière étape que vous avez réalisée pour obtenir ce résultat ? »
- « Quelles ont été les étapes précédentes pour obtenir ce résultat ? »
- « Comment ces étapes se sont-elles connectées pour atteindre l'objectif ? »

Retour au présent et pont vers le futur

Le coach invite le client à revenir dans le présent et à se regarder dans le futur

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

Recadrage en 6 étapes

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

1 – Spécification du problème

Le Coach demande au Client : « De quel problème souhaitez vous parler ? »

Le Coach fait spécifier au Client pour qu'il identifie clairement ce qui est à changer

2 – Dissociation de la partie responsable

Le coach demande au client de laisser s'exprimer la partie responsable du comportement

Le coach demande à la partie responsable si elle est d'accord pour continuer

3 – Identification de l'intention positive

Le coach demande à la « partie responsable » quelle est l'intention positive de ce comportement non désiré

4 – Rechercher des options

Le Coach demande au client d'établir la communication avec sa « partie créative »

Le Coach demande à la « partie créative » de rechercher trois nouvelles options qui satisfassent l'intention positive

5 – Passez un contrat avec la nouvelle partie pour la mise en œuvre des nouveaux comportements.

Le coach demande à la partie responsable du comportement de passer un contrat avec la partie créative pour mettre en œuvre les nouveaux comportements

6 – Vérifier l'écologie

Le Coach demande au Client de vérifier que ce contrat est écologique :

« Y a-t-il une partie de toi qui s'oppose à ce contrat ? »

Si une partie s'oppose, le Coach retourne à l'étape 4 avec le Client.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Perspectives

Une fois l'objectif identifié et la stratégie élaborée, il reste à atteindre concrètement l'objectif. Les questions qui se posent alors sont nombreuses.

- Qu'est-ce qu'il fera que le client gardera sa motivation ?
- Comment évoluera l'équilibre entre la motivation d'éloignement et la motivation de rapprochement ?

Et lorsque le client avancera dans son processus, lorsque ses perceptions changeront du fait du changement de contexte :

- Comment actualiser les stratégies de coaching en fonction des progrès ?
- Comment adapter le coaching aux changements des données de base ?
- Comment s'adapter lorsque la demande du client changera ?

Ces questions sont au cœur de la pratique et de la professionnalisation du coach.

Les niveaux logiques de Dilts

La structure de notre comportement est déterminée par quantités de paramètres. Et Robert Dilts a imaginé qu'ils puissent être déterminés par différents niveaux « logiques ». Pour illustrer cela, imaginez que vous faites vos courses au supermarché, votre **comportement** est déterminé :

- par l'**environnement** puisqu'il est contraint par l'organisation du magasin, la disposition des rayons, la disponibilité des produits
- par vos **compétences**, c'est à dire vos savoir faire en matière d'organisation, de choix de produit, d'estimation des quantités...
- par vos **valeurs** et vos **critères** de choix ainsi que par vos **croyances**, par exemple celles qui sont relatives aux produits
- par votre conscience et votre image de vous, c'est à dire votre **identité**
- par le **système** auquel vous appartenez puisque vous ne faites pas les mêmes achats pour vous-même, pour votre famille, ou pour des invités exceptionnels.

Et Robert Dilts a modélisé cela en proposant un modèle en 6 niveaux :

L'environnement détermine les opportunités externes ou les contraintes que la personne doit prendre en compte pour agir, réagir... Cela est relatif au « **Où et Quand ?** »

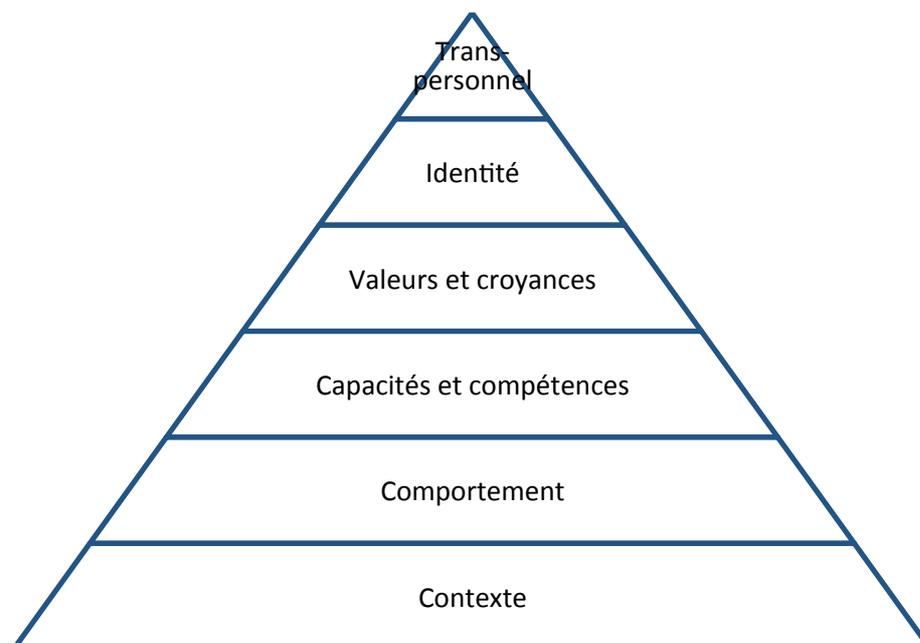
Les comportements sont les actions et les réactions spécifiques de la personne au sein de l'environnement. Cela est relatif au « **Quoi ?** »

Les capacités guident le comportement au travers de représentations mentales, de plans, de stratégies qui ont été apprises et adaptées. Cela est relatif au « **Comment ?** »

Les croyances, les **valeurs** et les **critères** fournissent des sources de motivation, des schémas d'obligation et de permission... qui permettent de déterminer la manière dont les compétences seront sélectionnées. Cela est relatif au « **Pourquoi ?** »

L'identité implique l'image et l'estime de soi de la personne, son rôle et sa mission. Cela est relatif à « **Qui ?** »

Le système est relatif à la dimension trans-personnelle, c'est-à-dire au groupe auquel la personne appartient et pour laquelle elle agit. C'est la question de « **Pour qui ?** »



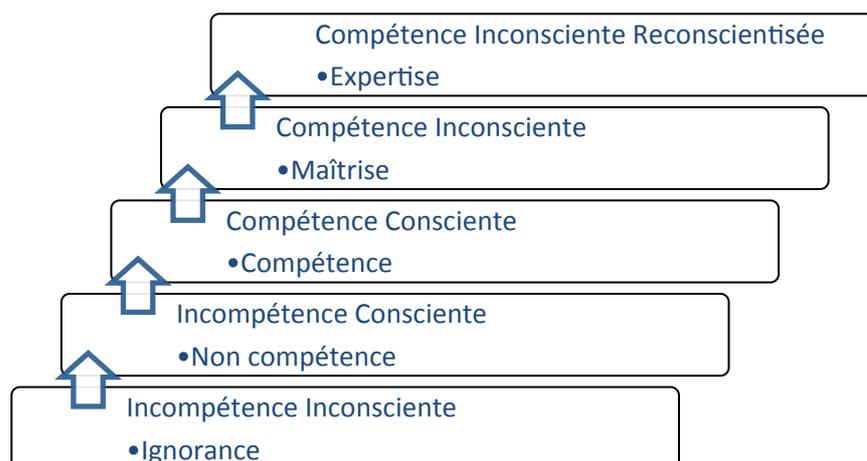
Les niveaux d'apprentissage de Bateson

Dans son ouvrage « Vers une écologie de l'esprit », Gregory Bateson propose une description des niveaux logiques de l'apprentissage en 5 niveaux :

- « L'apprentissage zéro se caractérise par la spécificité de la réponse, qui — juste ou fausse — n'est pas susceptible de correction.
- L'Apprentissage I correspond à un changement dans la spécificité de la réponse, à travers une correction des erreurs de choix à l'intérieur d'un ensemble de possibilités.
- L'Apprentissage II est un changement dans le processus de l'Apprentissage I: soit un changement correcteur dans l'ensemble des possibilités où s'effectue le choix, soit un changement qui se produit dans la façon dont la séquence de l'expérience est ponctuée.
- L'Apprentissage III est un changement dans le processus de l'Apprentissage II: un changement correcteur dans le système des ensembles de possibilités dans lequel s'effectue le choix. (Nous verrons par la suite qu'exiger ce niveau de performance de certains hommes et mammifères entraîne parfois des conséquences pathogéniques.)
- L'Apprentissage IV correspondrait à un changement dans l'Apprentissage III, mais il est néanmoins fort improbable que l'on puisse l'enregistrer dans un organisme adulte vivant actuellement. Cependant, le processus évolutif a créé des organismes dont l'ontogenèse est telle qu'elle les amène au Niveau III. En réalité, ce n'est que la combinaison de la phylogenèse et de l'ontogenèse qui fait parvenir au Niveau IV. »

Gregory Bateson

Mais Gregory Bateson propose également dans « The Logical Categories of Learning and Communication » une représentation du processus d'apprentissage :



Questionner l'objectif du client en suivant les niveaux logiques

Quel est le niveau de votre demande pour ce stage de coaching ?

Question initiale

- « Quel est ton objectif pour la formation ? »

Contexte et environnement

- « Quels sont les éléments qui te permettront de réaliser ton objectif de formation ? »

Comportements

- « Que fais-tu pour réussir cette formation et atteindre [objectif] ? »

Capacités et compétences

- « Quelles sont les capacités qui te permettront d'atteindre [objectif] ? »
- « Quelles compétences développeras-tu pour [objectif] ? »

Croyances, valeurs, critères

- « En quoi est-il important d'atteindre [objectif] ? »
- « Comment sauras-tu que tu as atteint [objectif] ? »

Recherche de l'identité ?

- « Comment [objectif] est-il en accord avec qui tu es ? »

Recherche du système ?

- « Pour qui d'autre est-il important que tu réalises [objectif] ? »

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Objectif

Le coach demande au client quel est l'objectif

Questionnement « ascendant »

Le Coach pose les questions dans l'ordre des niveaux logiques (assez rapidement pour rester fluide)

Le Coach prend quelques notes sur chaque réponse,

Reformulation « descendante »

Le Coach reprend les réponses dans l'ordre inverse et pour chaque niveau, le Coach utilise un cadre adoucissant pour reformuler l'idée et l'émotion associée

Le coach demande validation au client

Reformulation globale

Pour finir, le Coach fait une reformulation globale au Client

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Jeux de langages

Pourquoi ?

Les croyances sont des relations complexes à propos du monde réel ou des constructions imaginaires du client. Elles relient des connaissances du client dans des relations de type « Si A alors B » (schémas de cause à effet) ou bien « A signifie B » (équivalence complexe).

Coacher nécessite souvent de créer les conditions pour que le client puisse réactualiser ses croyances. Car pour pouvoir changer, le client doit souvent changer ses croyances à propos du monde. C'est peut-être parce que le client a des croyances limitantes, ou des croyances qui ne sont pas suffisamment appropriées à la situation actuelle. Ce peut être également quand cette croyance n'est plus d'actualité.

Que sont les jeux de langage ?

Le coach a donc besoin d'outils qui permettent de remettre en question les croyances afin que le client puisse restructurer les équivalences complexes les sous-tendant. Par exemple supposons la croyance suivante :

- « Si je ne contrôle pas les gens alors cela va aller de travers. »

Cette phrase comporte un énoncé de forme [A veut dire B], qui est noté [A -> B], tel que :

- [A] = « Je ne contrôle pas les gens. »
- [B] = « cela va aller de travers. »

C'est une équivalence complexe dont le schéma est :

- « Ne pas contrôler les personnes » veut dire « Les choses vont aller de travers »

Cette croyance est très probablement aidante dans bien des situations, et pourtant le client peut se sentir gêné dans certains contextes. La croyance peut même être envahissante et apporter plus d'inconvénients que d'avantages. Et alors la recherche de résultats différents peut nécessiter la réactualisation de cette croyance, ou bien alors de la compléter par d'autres croyances utiles.

Les jeux de langage (*Sleight of Mouth*) permettent de faciliter la création de représentations alternatives de la croyance en changeant :

- de point de vue
- d'échelle
- de type de logique
- la signification du contenu
- etc.

Et pour se faire, le coach utilise des questions ou des affirmations. Deux principales approches sont proposées par la PNL :

- Proposer (forcer) une interprétation alternative de la croyance
- Questionner la croyance de manière ouverte en suggérant un canevas

Ces deux approches sont utiles et la créativité du coach permet d'en imaginer d'autres, en fonction du contexte.

Effet vaccin : L'effet vaccin est ce qui se passe quand un organisme devient résistant à un agent étranger après une inoculation faible de cet agent. Quel peut être la relation entre l'effet vaccin et le recadrage des croyances ? L'installation d'une résistance si le recadrage agresse la personne sans pour autant entraîner de changement, ce qui ne fait que l'étayer un peu plus.

Les jeux de langage

Recensement des principaux jeux de langage

Même si les *Sleight of Mouth* de Robert Dilts sont certainement les plus populaires des jeux de langages, ils ne sont pas les seuls. Selon les auteurs, les jeux de langages varient. Une synthèse des propositions de Robert Dilts (1987, 1999), Doug O'Brien (2010), Michael Hall (1997) ou encore Jamie Smart (2008) permet de proposer une liste assez complète sans être trop complexe. Chaque jeu de langage est donné ci-dessous avec un modèle concret adapté de Jamie Smart (2008) :

Jeu de langage	Modèle concret
Intention	Quel est la raison d'être de cette croyance jusqu'à maintenant ?
Redéfinir	Peut-être que ce n'est pas que _____ ; peut-être que c'est que _____.
Conséquences	Croire cela veut dire que _____, ce qui [va, peut, pourrait...] _____.
Chunker vers le bas	[« Chunker vers le bas » la croyance, aller vers les composants ou les sous-catégories]
Chunker vers le haut	[« Chunker vers le haut » la croyance (ou un élément de la croyance) vers une catégorie ou un ensemble plus vaste]
Analogie ou Métaphore	C'est un petit peu comme dire que _____ [métaphore / analogie] ?
Changer la taille du cadre	[Examiner la croyance depuis une perspective plus large ou plus restreinte] (temps, nombre etc.)
Un autre objectif	La question n'est pas _____ ou _____, la question est _____ ?
Modèle du monde	C'est vrai dans votre modèle du monde, et si on prend le modèle du monde de _____.
Stratégie de la réalité	Qu'est ce qui vous en empêche ?
Contre-exemple	Avez vous déjà [contre-exemple] ?
Hiérarchie des critères	N'est il pas plus important de _____ que de _____ ?
Appliquer à soi	[Appliquer à une partie de la croyance à la croyance elle-même]
Méta-cadre	Peut être avez vous développé cette croyance parce que _____.

Ci-dessous va être présenté le détail de ces jeux de langage. C'est une adaptation de plusieurs sources et en particulier des éléments proposés par Robert Dilts, Michael Hall, Doug O'Brien et les manuel de formation de Jamie Smart.

Structure de présentation des jeux de langages

Chaque bloc de définition ci-dessous est structuré en quatre parties :

Jeu de langage
Définition du jeu de langage.
Indication standard d'utilisation (question, affirmation...)
Alternative 1 : Affirmation tentant de créer une nouvelle interprétation
Alternative 2 : Question invitant la personne à rechercher une nouvelle interprétation

Les exemples peuvent être adaptés à l'infini. L'essentiel n'est pas de se tenir strictement à la forme, mais de proposer des recadrages qui permettent au client d'actualiser ses croyances.

Description des jeux de langages

Chaque jeu de langage est présenté ci-dessous.

Intention

C'est de diriger l'attention vers la raison d'être (positive ou négative), le but ou l'intention de la croyance.

Quel est la raison d'être de cette croyance jusqu'à maintenant ?

Vous pouvez tenter de « forcer » une nouvelle interprétation :

- Je sais que vous voulez que les gens vous aiment, mais ceci pourrait les rendre distants
- Je sais que vous voulez vous sentir rassurés, et ceci est un moyen de créer un désastre

Vous pouvez aussi poser la question de savoir quel est le but de la croyance :

- À quoi cela vous sert-il de vous protéger de ce que les gens aillent de travers ?

Redéfinir

Pour redéfinir, remplacez un terme de la croyance par un autre terme de manière à obtenir une signification similaire avec des implications nouvelles. Concrètement il s'agit ici de modifier les termes même de la croyance pour en changer la signification.

Peut-être que ce n'est pas que ____ ; peut-être que c'est que ____.

Il est possible de viser plus spécifiquement les causes :

- La question qu'il faille que vous contrôliez les gens et les choses, c'est surtout que vous puissiez vous protéger vous même.

ou bien les effets :

- Ce n'est pas tant que les choses et les gens veulent aller de travers, c'est surtout qu'ils ne veulent pas aller là où vous voulez les emmener.

Il est possible d'interroger les causes :

- Que signifie que vous contrôlez les gens ?

Ou les conséquences :

- Que signifie que les gens font n'importe quoi ?

Conséquences

Vous dirigez l'attention vers un effet (positif ou négatif) de la croyance tel que défini par la croyance. C'est de mettre en évidence une des conséquences possibles de la croyance.

Croire cela veut dire que ____, ce qui [va, peut, pourrait...] ____.

Vous pouvez donner votre vision des choses :

- Et si tu crois cela alors tu pourrais aller de travers

Il est possible d'interroger les conséquences :

- Jusqu'à où cela t'entraînera de contrôler les gens pour qu'ils fassent ce que tu veux ?

Chunker vers le bas

Décomposer la croyance en éléments plus concrets ou plus petits de manière à changer les relations entre les éléments constitutifs de la croyance.

[« Chunker vers le bas » la croyance, aller vers les composants ou les sous-catégories]

Vous pouvez restructurer pour souligner des éléments plus concrets :

- Spécifiquement contrôlez- vous leurs faits et gestes pour contrôler leurs résultats ?

Vous pouvez restructurer pour souligner des éléments plus petits :

- Précisément contrôlez vous chacun pour que chaque tâche soit parfaitement réalisée ?

Vous pouvez questionner pour faire émerger des éléments plus concrets :

- Et vous contrôler comment, spécifiquement, pour quel résultat ?

Ou bien questionner pour focaliser sur des éléments plus petits :

- Quel est le premier comportement à contrôler, le rythme cardiaque ou le regard ?

Chunker vers le haut

Généraliser la croyance en éléments plus abstraits ou plus étendus, plus gros, de manière à changer les relations entre les éléments constitutifs de la croyance.

[« Chunker vers le haut » la croyance (ou un élément de la croyance) vers une catégorie plus large ou un ensemble plus grand]

Cela peut être de rendre la croyance plus abstraite

- Vous pouvez contrôler l'économie, la politique et la religion pour que les choses n'aillent pas de travers

Ou de l'appliquer à des objets ou à des ensembles plus grands :

- Vous pouvez aussi appliquer cela à l'échelle du pays et le contrôler pour que les choses n'aillent pas de travers

Vous pouvez questionner pour faire émerger des éléments plus abstraits :

- Et quelle stratégie de contrôle effectuez-vous, en général, pour quel type de risque évité ?

Ou bien questionner pour focaliser sur des éléments plus grands :

- A quoi devez vous étendre votre contrôle pour être certain qu'absolument rien n'aille de travers ?

Analogie ou Métaphore

Trouver une relation analogue à celle qui est spécifiée par la croyance et qui a des implications différentes.

C'est un petit peu comme dire que ____ [métaphore / analogie] ?

Cela permet de réévaluer la croyance à partir de la métaphore

- Quand vous allez à la pêche à la ligne, si vous essayez d'obliger les poissons d'aller vers l'hameçon, ils prennent tous peur et vous rentrez bredouille.

Vous pouvez aussi ouvrir des perspectives nouvelles en interrogeant une métaphore :

- Que pensez vous de la métaphore de La Fontaine « Le roseau plie mais ne rompt point ? »

Changer la taille du cadre

Réévaluer les implications de la croyance dans un contexte différent, avec une échelle de temps plus grande ou plus restreinte, ou avec un nombre de personnes différent, une perspective plus rapprochée ou plus éloignée...

[Examiner la croyance depuis une perspective plus large ou plus restreinte] (temps, nombre etc.)

C'est examiner la croyance depuis une perspective différente :

- Oui, et vous devez contrôler même cette conversation et moi-même pour que je ne fasse pas n'importe quoi.

Ou interroger cette croyance depuis un autre angle :

- Et comment se comporteront les gens quand vous ne les contrôlerez plus ?

Un autre objectif

Mettre en cause la pertinence de la croyance et focaliser sur quelque chose qui n'est pas concerné par la croyance.

La question n'est pas ___ ou ___, la question est ___ ?

Vous suggérez ainsi un autre objectif :

- La question n'est pas si vous contrôlez les choses et les gens, ni si ça va dans le bon sens, mais comment vous vous prenez en charge vous-même.

Vous pouvez aussi demander au client quel serait l'effet d'un autre objectif :

- Et si vous il était possible de rendre les personnes plus autonomes et efficaces ?

Modèle du monde

Réévaluer la croyance après avoir changé de modèle du monde, c'est-à-dire reconsidérer la pertinence de la croyance à partir du modèle du monde de quelqu'un d'autre.

C'est vrai dans votre modèle du monde. Si on prend le modèle du monde de ___.

Vous pouvez suggérer le modèle du monde :

- Les personnes qui préfèrent la spontanéité et l'autonomie font souvent l'inverse quand on leur demande de se conformer à des règles précises.

Vous pouvez demander d'évaluer la croyance selon un autre modèle du monde :

- Que pensent les personnes qui laissent beaucoup d'initiative à leur équipe pour qu'elle donne le meilleur d'elle-même ?

Stratégie de la réalité

Réévaluer la croyance en se basant sur l'expérience, sur les perceptions provenant directement du monde réel lorsque la croyance est mise en œuvre. En d'autres termes, c'est donner une autre évaluation des faits qui servent de fondements et de renforcement à la croyance

Qu'est ce qui vous en empêche ?

Vous pouvez suggérer cette interprétation :

- Vous ne pouvez pas savoir par avance si les choses iront de travers, ni si votre contrôle sera efficace.

Vous pouvez également questionner :

- Comment savez vous que les choses vont aller de travers ?
- Comment savez vous que cela est vrai ? Comment sauriez vous si cela était faux ?

Contre-exemple

Trouver un exemple qui ne corresponde pas à la relation établie dans la croyance. Ce contre-exemple démontre les limites de la croyance.

Avez vous déjà [contre-exemple] ?

Vous pouvez affirmer le contre exemple :

- Les choses vont de travers également quand elles sont sous contrôle

Vous pouvez inviter le client à rechercher des contre exemples :

- Quand avez vous déjà constaté que les choses vont bien alors que vous ne les contrôlez pas ?

Hiérarchie des critères

Réévaluer la croyance en utilisant des critères qui sont de niveaux plus élevés que ceux qui sont explicités ou présupposés dans la croyance.

N'est il pas plus important de ___ que de ___ ?

Vous pouvez affirmer l'importance d'un critère :

- Est il plus important d'être plus heureux ou de chercher à avoir le contrôle sur tout

Ou bien inviter le client à réévaluer ses valeurs :

- Est il plus important de contrôler le processus, ou d'obtenir le résultat voulu ?

Appliquer à soi

Évaluer la formulation même de la croyance en fonction des relations et des critères qu'elle contient elle-même. Pour cela, vous appliquez la croyance à la croyance elle-même, et il est possible de viser plus spécifiquement les causes ou bien les effets.

[Appliquer une partie de la croyance à la croyance elle-même]

Vous pouvez suggérer d'appliquer la croyance à la cause :

- Il est nécessaire que quelqu'un contrôle votre contrôle pour que vous ne contrôliez pas de travers

Ou suggérer d'appliquer la croyance aux effets :

- Et vous faites vous-même tout de travers quand vous n'êtes pas contrôlé

Vous pouvez interroger les conséquences de l'application de la croyance à la cause :

- Et si on ne vous contrôle pas vous-même, comment vous en sortez-vous ?

Ou interroger les conséquences de l'application de la croyance aux effets :

- Et croire cela vous fait moins aller de travers ?

Méta-cadre

Évaluer la croyance depuis le cadre d'un contexte mouvant ou variable, délibérément choisi pour changer les croyances à propos de la croyance. Le but est de créer une croyance nouvelle et personnelle à propos de la croyance.

Peut-être avez-vous développé cette croyance parce que ____.

Vous pouvez suggérer l'effet du changement de cadre :

- Quand vous dites cela, cela vous permet de vous contrôler vous-même et vous évite de penser que le management est un art difficile

Ou bien demander au client de faire cette évaluation lui-même en le questionnant :

- Vous dites cela pour ne pas avoir à reconnaître que ça peut aller dans le bon sens sans vous ?

S'exercer à faire des Jeux de Langage probablement utiles

Cette mise en pratique est destinée à entraîner votre agilité. Ce qui est important est de faire des recadrages probablement utiles, pas des recadrages parfaits.

Travaillez en petits groupes de 3 à 5 personnes

Faire une liste de croyances

Le groupe établit une liste d'une dizaine de croyances exprimées sous forme d'équivalences complexes. Elles peuvent être sous forme « canonique » comme :

- « Si tu es heureux c'est que ta vie est remplie » (bonheur *veut dire* vie remplie)
- « Trop d'information tue l'information » (trop d'information *veut dire* pas d'information)

Mais ce peut aussi être des phrases où le lien est implicite :

- « Le stress tue » (stress *veut dire* mort)
- « Les jeux de langage prennent la tête » (jeux de langage *veut dire* prise de tête)

En fait, une grande quantité de phrases contiennent un lien de type « veut dire ». L'essentiel est de repérer l'équivalence complexe, et donc la croyance.

S'entraîner aux Jeux de Langage

Pour chaque énoncé, essayez quelques jeux de langage. Pour pouvez essayer plusieurs variantes pour un même type. Tant que possible expérimentez les deux type de formulations : directive et interrogative.

Discussion

- Quels sont les jeux de langages qui sont pour vous les plus faciles
- Quel type vous semble le plus naturel : directif et interrogatif
- Quels jeu(x) de langage allez vous expérimenter en priorité

Jeu de langages sur tout et n'importe quoi

Il s'agit de « libérer vos neurones » de coach.

Pour cela vous repérez des équivalences complexes ou des schémas de cause à effet dans tout ce qui est dit, et de recadrer quoi qu'il arrive.

Matériel

Une balle, un jeu de cartes avec les jeux de langage

Procédure

- Une personne (A) énonce une « croyance de base » de type cause à effet, équivalence complexe, simple constat ou vérité... et lance la balle à une autre personne (B).
- Un autre membre (C) du groupe tire une carte au hasard et dit le nom du jeu de langage, ainsi que le texte modèle.
- B formule un jeu de langage à A qui fait un feedback minimaliste.

Aider et suggérer

- Aussi souvent qu'il veut B demande de l'aide au groupe qui peut faire des suggestions.
- B est le maître : il est toujours celui qui reformulera le jeu de langage à A

Tourner

A prend le rôle de C, B prend le rôle de A, et le jeu tourne.

Écouter les jeux de langages dans la parole spontanée

En petits groupes, il s'agit d'écouter le client et la manière dont il utilise spontanément les jeux de langages. Repérez des équivalences complexes, mettez à jour les croyances, demandez lui comment elle sait que ces croyances sont vraies, qu'elles ne sont pas fausses, écoutez...

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification d'une thématique

Pouvez vous me parler d'une situation qui présente des enjeux forts, qui vous cause des difficultés, ou bien ou des forces s'opposent.

Identification des valeurs

Quels sont les enjeux de la situation ?

Pour chaque enjeu, demandez « En quoi [enjeux] est important ? »

Élicitation des croyances + identification des jeux de langages

Pour chaque réponse à « En quoi [enjeux] est important ? », demandez comment il sait :

- que c'est vrai
- qu'il n'y a pas de cas ou ce n'est pas vrai

Repérez les croyances, les équivalences complexes et la forme utilisée pour les exprimer.

Le coach fait une pause et discute avec le reste du groupe pour repérer les jeux de langage et déterminer leur type.

- Quels jeux de langage utilise la personne ?
- Quels jeux de langage la personne n'utilise-t-elle pas ?

Au bout de 5 minutes, vous échangez les rôles.

« Jeux de Langage » et « Système de propulsion »

Avec des jeux de langage, provoquez le client de telle manière qu'il pousse sa croyance jusqu'à l'absurde, puis facilitez lui une restructuration par un nouveau jeu de langage.

Mettre à jour un objectif non atteint

- « Quel est votre objectif ? » (que le client ne pense pas pouvoir atteindre)

Mettre à jour au moins une croyance limitante

- Qu'est-ce qui vous en empêche de l'atteindre ?
- Pourquoi cela vous empêche de l'atteindre ?

Écoutez les justifications, les équivalences complexes, les croyances. Choisissez au moins une.

Armez le ressort du système de propulsion

Utilisez les jeux de langage de telle manière que la personne se renforce de plus en plus dans sa croyance limitante, jusqu'à l'absurde.

Propulsez

Lorsque le ressort est armé, recadrez la croyance de manière pertinente en laissant toute liberté au client pour restructurer sa croyance de la manière la plus appropriée.

(Attention à ne pas créer d'effet vaccin)

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Comment ranger la boîte à outils

Vous pouvez être inquiet de voir tant de jeux de langage différents, d'autant plus que certains auteurs en ajoutent encore et encore afin d'obtenir toujours plus de précisions. La question est : comment ranger ses outils dans quelle boîte et dans tes tiroirs.

Traditionnellement les jeux de langage sont au nombre de 14. La raison en est que l'un des principaux contributeurs, Robert Dilts, en a défini 14. Néanmoins certains auteurs en énumèrent plus et d'autres, ils sont plus rares, en donnent moins. La principale difficulté est de pouvoir s'en faire une représentation globale, notre mémoire de travail étant limitée à sept plus au moins deux items, comme on le sait depuis l'article de Miller, « **The Magical Number Seven plus or Minus Two** », publié en 1956.

Et pour pouvoir organiser ce grand nombre de jeux de langage, il peut être pratique de les répartir en plusieurs catégories. Michael Hall, dans son ouvrage « Mind Lines », a proposé un découpage dont nous nous en inspirons ci-après, tout en le simplifiant.

<p>Réalité</p> <ul style="list-style-type: none">• Stratégie de la réalité• Contre-exemple <p>Critères</p> <ul style="list-style-type: none">• Hiérarchie des critères <p>Contenu</p> <ul style="list-style-type: none">• Chunker vers le bas• Chunker vers le haut• Métaphore ou analogie	<p>Logique</p> <ul style="list-style-type: none">• Intention• Redéfinir• Conséquences• Appliquer à soi <p>Cadre</p> <ul style="list-style-type: none">• Changer la taille du cadre• Un autre objectif• Modèle du monde• Métacadre
--	---

Touristes, plaignants et clients

Cette partie est inspirée de l'ouvrage de Yves Doutrelungne et Olivier Contencin qui s'intitule « Thérapies brèves : principes et outils pratiques », publié chez Masson en 2008.

Pourquoi des types de visiteurs

Que l'on soit coach, consultant, thérapeute ... on est souvent confronté au fait que la personne qui nous rend visite déclare ne pas être réellement concernée car le problème qui motive sa venue.

- Par exemple quelqu'un vient vous voir et dit ne pas avoir de problème, que si elle est là, devant vous, c'est parce que quelqu'un d'autre lui a dit de venir vous rencontrer. Ce cas est particulièrement fréquent en entreprise parce que le coaching y est fréquemment prescrit. Il est également rencontré en coaching privé lors ce que, par exemple, une personne vous rencontre parce que son conjoint lui a fortement suggéré de rencontrer un coach ou un thérapeute pour régler un supposé « problème ».
- C'est peut-être également quelqu'un qui déclare connaître un problème, mais que le problème est créé par quelqu'un d'autre. C'est par exemple le cas du manager qui dit que le problème est « l'incompétence » d'un collaborateur. Ou bien dans coaching privé, quelqu'un qui souhaite que vous résolviez le « problème » de son conjoint.
- Certaines personnes enfin, viennent à vous en déclarant « J'ai un problème et je souhaite travailler moi-même sur les clés de ce problème, et j'ai besoin de vos conseils stratégiques ». La situation est alors bien différente.

A première vue, les demandes des visiteurs du premier et du second type ne relève pas du coaching. En effet, le coaching consiste à envisager avec le client, quelle stratégie, quels ressources et quelles actions le client mettra lui-même en œuvre pour résoudre son propre problème. Mais, si le client est face à vous, il a probablement ressenti le besoin d'aller rencontrer un coach. La question est alors de savoir comment faciliter un changement de point de vue à votre visiteur de manière à lui permettre d'envisager les choses sous un angle nouveau, et devenir un client demandeur, c'est à dire se positionner du côté « causes » de l'équation de « cause à effet », plutôt que du côté « effets ».

Quels sont les types de visiteurs

Le touriste

Dans la terminologie de Doutrelugne et Cottencin, le premier visiteur, est qualifié de touriste. En effet, il est **envoyé par un tiers**, il n'a pas de demande explicite et n'a pas vraiment d'intérêt à vous rencontrer : il fait du « tourisme ». Ce faisant il adopte l'attitude de quelqu'un qui souhaite garder le contrôle sur le processus, puisqu'il est pas demandeur. Et c'est d'ailleurs la principale difficulté de l'intervention : faire émerger la demande de cette personne, si elle existe.

Le plaignant

Le second type de visiteur est appelé « plaignant » puisqu'il se **plaint du comportement d'un tiers**. Le plaignant est quelqu'un qui lui aussi souhaite garder le contrôle en déclarant ne pas avoir de problème. Parmi ces plaignants il y en a qui n'ont réellement aucun contrôle sur le problème qui leur échappe complètement, alors que d'autres ont un certain contrôle sur le problème en question. Dans le premier cas le coaching ne se justifie pas nécessairement, alors que dans le second cas le coach peut être utile à la personne afin de l'aider à prendre une part active à la gestion concrète et efficace du problème.

Le client

Le troisième type de visiteur est appelé « client » puisqu'il est réellement dans la position de quelqu'un qui vient **chercher un service précis pour lui-même** : le coaching. Lorsque le visiteur adopte cette

posture spécifique de client dès le premier entretien, alors tout semble logique et facile puisque que la personne vous rencontre dans un objectif qui relève de votre compétence. Le but pour ainsi dire sera de transformer les visiteurs en clients ou bien simple visiteur qui n'a pas besoin de vous. La question est de savoir comment « transformer » chaque client potentiel en client réel, et ne pas transformer un visiteur en client alors qu'il n'aurait pas réellement besoin de vos services.

Comment traiter avec chaque type

Travailler avec un touriste

Avec un touriste comme avec toute autre personne, il est important de ne pas mismatcher. Votre attitude la plus utile, dans un premier temps est d'accueillir ses déclarations, la mise en perspective venant plus tard. Et parmi les problèmes, il y a au moins un élément sur lequel se baser : cette personne a un problème avec le « référent » qui l'envoie consulter le coach. Il y a donc une relation triangulaire qui s'installe entre le touriste, le référent et le coach. Elle peut être définie de la manière suivante :

- Le référent « prescrit » le coaching ou l'intervention
- Le touriste rencontre le coach mais nie le problème
- Le coach pose la question : comment puis je vous aider pour que vous ne soyez plus sous la pression du référent ?

La **triangulation** consiste à restructurer l'énoncé du problème de manière à clarifier les rôles et à mettre clairement en évidence :

- Qui demande quoi à qui ?
- Quelle question se pose à qui ?
- Quelles sont les relations entre les parties ?

Aussi lorsqu'un touriste à se présente à vous, il y a quelques stratégies de base qui permettront de faire avancer le coaching :

- La triangulation – Permettre une représentation partagée des acteurs et des enjeux.
- Le cadre objectif – Votre client gagne à spécifier ses attentes en termes d'actions concrètes et positives.
- Le cadre comme si – Il permet de remettre le client dans un cadre plus ouvert, et d'ouvrir des perspectives.
- La baguette magique – Il s'agit de mettre le touriste au travail, de le mettre du côté des « causes » plutôt que du côté « conséquences ».

La baguette magique

- « Si par la magie d'une baguette magique à trois coups vous pouviez changer trois choses dans votre vie, que changeriez-vous ? »
- « Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour que cela arrive ? »
- « Que pouvez-vous faire pour que cela se produise ? »

Fondamentalement le touriste est quelqu'un qui n'exprime pas une plainte en son nom propre, mais celle d'un tiers : le référent. Néanmoins si cette personne vous rencontre, c'est qu'il a très certainement un problème à résoudre et l'enjeu de l'entretien est de rechercher une plainte différente de celle du référent.

Travailler avec un plaignant

Le plaignant est quelqu'un qui se présente à vous comme subissant un facteur qui échappe à son contrôle. Le plus souvent la personne se plaint du comportement de quelqu'un ou d'un groupe de personnes. Parfois les tiers sont clairement identifiés par le plaignant. Parfois ils sont mal définis voire peuvent ne pas être spécifiés du tout. Ce peut être « les autres », « on », « eux », « le système », « la so-

ciété » etc. Dans tous les cas le plaignant se présente comme une victime d'un tiers puisque ce n'est pas elle qui a le problème mais les autres. Cette personne se situe clairement du côté « effet » de l'équation de « cause à effet ».

Le cas du tiers inclus

Parfois le tiers n'est pas une personne un groupe de personne ni même le système social. Parfois le tiers peut-être un mauvais souvenir, une expérience, un traumatisme. Ce peut être également une partie de la personne. Le point commun entre toutes ces types de tiers est qu'ils semblent échapper au contrôle de la personne. Pour le Coach, l'enjeu est de permettre aux plaignants de se prendre en charge, de passer du côté « cause » de l'équation.

Le thérapeute face à la personne plaignante pourra utiliser des stratégies comme :

- Ouvrir le modèle du monde de la personne pour lui permettre de découvrir qu'elle peut s'approprier le problème.
- Créer un cadre de partenariat entre le coach et le client, et spécifier les règles de réciprocité de la relation de coaching.
- Mettre le client au cœur du changement, en tant que moteur, en tant que cause dans l'équation de cause à effet.

Avec les plaignants, très souvent il est utile d'adresser directement les croyances du client afin montrer les limites. Cela peut passer par la provocation. Une manière de provoquer est de nier la gravité ou le caractère d'urgence de la demande. Certains coaches peuvent dire « Ce n'est pas grave, ne vous inquiétez pas, ne changez surtout rien vous-même ». L'injonction paradoxale « ne changez surtout rien vous même » est celle qui permet de mettre le client à la cause du changement.

Provoquer pour mettre le client en action ?

Milton Erickson recevait un patient qui habitait si loin qu'il avait du prendre l'avion pour venir. Le patient expose son problème et Milton Erickson lui répond : « Vous n'êtes pas prêt, rentrez chez vous ». Le client est surpris et rentre chez lui sans rien dire. Il prend un nouveau rendez-vous avec Milton Ericsson, expose à nouveau sans problème et Milton Ericsson répond : « Vous n'êtes pas prêt, rentrez chez vous ». Frustré, le client repart une nouvelle fois et reprends encore un rendez vous. Cette fois ci, il commence par exposer son mécontentement au Dr Erickson. Et Milton Erickson lui répond : « Vous êtes prêt, asseyez-vous ! »

Qui possède le problème ?

Pour le client, ses raisons de se positionner en plaignant sont bonnes et selon son point de vue, cela est indubitable : il est la victime. Pour se sortir de cette impasse apparente, il est utile de permettre à la personne de restructurer le problème en utilisant la méthodologie des zones problème de Thomas Gordon, de faire découvrir en quoi la situation est un problème :

- pour l'autre,
- pour la personne.

« Bien sûr » la personne a raison, « bien sûr » l'autre est le problème, et « évidemment » cela pose un problème à la personne. La question est de savoir lequel.

Zone Pas de problème	L'autre personne a un problème
-------------------------	--------------------------------

J'ai un problème	Nous avons tous deux un problème
------------------	----------------------------------

Le modèle de « propriété » du problème

Adapté de Richard Bolstad (2002), Transforming Communication

L'idée est que ce qui pose problème à l'autre nous pose problème, et qu'il est possible de déconnecter le problème en questionnant le méta modèle, et en particulier les « relations de cause à effet » et les « équivalences complexes ».

Perspectives : Démarrer la relation Coach-Client

Afin de poser des bases solides pour le coaching, dès les premiers mots, et même dès le premier contact, il est important de définir si le client est touriste, plaignant ou client. La personne est là parce qu'elle a un besoin, une demande, et le coach est là pour l'aider à trouver les moyens de clarifier son objectif et l'atteindre. C'est en déterminant clairement l'objectif du client et du coaching que s'élabore le moteur du coaching. Le Coach se rappelle en chaque instant que son rôle est de permettre l'atteinte de l'objectif et l'éloignement des états non désiré. Dans son attitude de respect du client, le coach garde une position basse ; la demande du client lui appartient, et c'est son problème, sa solution. Le coach s'en tient aux faits tout en portant attention à ce que le client, par un changement de position perceptuelle, puisse le plus rapidement et le plus facilement possible devenir client, se mette en action, et atteindre l'objectif.

Mise en pratique de la triangulation

Le but est de se familiariser avec la triangulation. Côté client, vous allez jouer l'un après l'autre les rôles de victimes, de client et de touriste de manière à permettre au coach de s'entraîner à poser les questions.

Préambule

Le client imagine une problématique de coaching pour laquelle il tient le rôle de victime, de client ou de touriste. Pour cet exercice de découverte, le client adoptera une attitude plutôt facile sans pour autant tout céder tout de suite.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification de la problématique

Le coach demande au client ce qui l'amène.

Le coach fait préciser en quelques mots de manière à déterminer quelle est l'attitude du client

Le coach reformule en se focalisant sur le rôle de touriste, de plaignant ou de client.

Spécification d'un objectif

Le coach fait spécifier un objectif au client en s'attachant à ce qui il soit bien dans une position de client, et qu'il se projette comme étant à la source du changement.

L'idée est de se reporter aux questionnements ci-dessus pour mettre le client « côté cause » et spécifier sommairement un objectif SMART.

Le coach reformule en supposant que son client est bien devenu client.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la problématique

Le Coach demande un feedback au Client

Note

- Coach à Client : Aller rapidement au cœur des préoccupations du client
- Coach à Touriste : Qui possède le problème ? Comment puis je vous aider pour que vous ne soyez plus sous la pression du référent ? Suggérer la reprise de contrôle
- Coach à Plaignant : Qui possède le problème ? Comment pouvons nous commencer à travailler pour amorcer une reprise de contrôle ? Suggérer la reprise de contrôle

Les outils linguistiques de base

Les six cadres d'exploration

Pour le Coach, la recherche de solutions avec le Client, l'exploration de l'espace problème, la création d'un ensemble de possibilités valides et durables est un enjeu quotidien. Pour cela, le coach a besoin d'outils solides et pratiques qui puissent être efficace dans une grande variété de situations. Ces outils doivent donc être simples et efficaces, faciles à mettre en œuvre dans toutes sortes de situations.

Que sont les cadres d'exploration ?

Ces outils là sont appelés « cadres ». Ce sont des questions spécifiques et précises qui peuvent être posées pratiquement à chaque instant pendant toute la relation Client-Coach.

1) **Objectif** : « Que souhaitez vous obtenir comme résultat aujourd'hui ». Ce cadre permet de faire formuler spécifiquement l'objectif du client. Il lui donne l'opportunité de dire concrètement ce qu'il souhaite atteindre.

2) **Pertinence** : « Cela est-il pertinent pour notre travail ? ». Ce cadre est essentiel pour rester centré sur l'objet de l'entretien. Il n'a pas nécessairement besoin d'être formulé de cette manière là. Parfois un simple regard vers sa montre suffit.

3) **Écologie** : « Quelles sont les conséquences de réaliser cela ? ». Ce cadre est essentiel car l'atteinte d'un objectif dépend fortement de la prise en compte des contreparties à "payer" pour l'atteindre. Il consiste à explorer les conséquences positives et négatives de faire ou ne pas faire quelque chose.

4) **Révision (Marche-arrière)** : « Qu'avons nous traité jusqu'à présent ? ». Ce cadre consiste à inviter à reformuler ce qui a été dit et fait pendant une session de travail, ce qui permet de consolider ce qui a déjà été obtenu, et de s'assurer que rien d'essentiel n'est laissé de côté.

5) **Comme si** : « Comment cela serait-il si cela était vrai ? ». Ce cadre consiste à faire semblant que quelque chose s'est réalisé et d'explorer comment les perspectives changent à partir de ce moment-là. C'est une question de base de l'approche orientée solution.

6) **Contraste** : « Que se passerait-il si l'opposé était vrai ? ». Le cadre de contraste consiste à comparer deux situations de manière à comprendre ce qui fait la différence entre deux situations. Il est par exemple utile pour identifier les ressources nécessaires pour atteindre un objectif, ou pour comprendre quelles sont les ressources contre-productives qui entraîne un comportement non désirée.

Pratiquer les six cadres d'exploration
Explorez un objectif avec votre client et utilisez chacun des 6 cadres précédents.

Les cadres de validation

Après avoir exploré le problème avec le client il est très pratique de pouvoir valider la compréhension. Les cadres suivants permettent de faciliter une telle validation.

Le **cadre reformulation** consiste à redire ce que vous avez compris de ce que le client a dit. Pour cela vous utilisez vos propres mots de manière à éviter de répéter comme un perroquet sans réellement comprendre, et en laissant peut-être une sensation ambiguë au client.

Le **cadre adoucissant** aide à montrer au client que vous êtes prudent et respectueux en indiquant « Si j'ai bien compris... », « Dites moi si je fais fausse route... », « Je ne sais pas si ce que je dis est exact... ». Ceci invite le client à apporter toutes les précisions au cas où il n'aurait pas le sentiment d'être bien compris.

Le **cadre d'agrément** permet de répondre avec un point de vue différent tout en ne mettant pas en cause le point de vue de l'autre, c'est à dire en respectant son modèle du monde. Ce cadre consiste à connecter le point de vue de l'autre personne au votre, facilitant ainsi la convergence de positions même très différentes.

Exercice : Demandez au client d'apporter des précisions et, avant de reformuler ce que vous avez compris, en utilisant un cadre adoucissant.

Exercice : Répondez à une opinion X en énonçant le contraire ou au moins un point de vue différent en le connectant par ET : « [X] **ET** [Y] »
Comparez avec une formulation analogue utilisant MAIS.
Note : N'hésitez pas à parler de sujets sensibles, y compris politique, avec des arguments forts (rappelez vous que c'est un jeu de rôle)

Cadres de négociation

Il est souvent utile de pouvoir négocier. Cela ne veut pas dire marchander ou manipuler, mais plutôt présenter les choses de manière à en faciliter l'acceptation. Cela est très utile quand le client doit faire face à ses propres résistances.

L'**implication conversationnelle** consiste à utiliser une phrase de type si ceci alors est-ce que nous obtiendrons cela.

Exercice : Coach demande au client un comportement [C] à changer. Il lui fait reformuler et cherche une tâche simple [T] qui lui permettrait de changer le comportement. Le Coach demande alors : « Si tu réalises [T] alors cela veut dire que tu es capable de [inverse de C] ? ». Quand client répond « oui » alors Coach prescrit la tâche.
Coach demande un feedback à son client.

Les **question tag** (terme difficilement traduisible en français) sont des expressions finales, interrogatives et courtes comme :

- « N'est-ce pas »,
- « Tu veux bien ? »

Ces questions sont destinées à suggérer et obtenir une réponse prédéterminée de l'autre, généralement un « oui » ou un « non ». Par exemple quand vous demandez « C'est bien cela ? », vous vous attendez à ce que l'autre personne réponde « Oui ».

Exercice : Une personne énonce une idée générale et une autre propose une formulation contenant cette idée ainsi qu'une question tag.

Exemple 1 :

- Idée générale : « Faire quelque chose »
- Réponse : « Je suppose que vous savez le faire. N'est-ce pas ? »

Exemple 2 :

- Idée générale : « Hésiter à faire l'exercice »
- Réponse : « Faites l'exercice maintenant et vous vous sentirez plus à l'aise, voulez-vous bien ? »

Présuppositions

Le langage des suggestions fait intensément appel à ce que l'on appelle des présuppositions. Ce sont des suppositions préalables, des hypothèses de base, ce sont des informations qui sont implicitement contenues dans un énoncé et que la personne décodera un niveau plus ou moins conscient. Par exemple dans la phrase « Marie a cessé de fumer », la présupposition est que Marie fumait auparavant. Il existe un certain nombre de présuppositions très utilisées en PNL. Une liste en est donnée dans le tableau ci-dessous.

Présupposition	Indice	Exemple
Existence	Noms	Les <u>Schmorls</u> ont cette capacité à détecter les pensées des autres.
Possibilité/nécessité	opérateur modal	Vous <u>pouvez</u> sentir l'humeur de la foule rien qu'à écouter sa clameur.
Cause/effet	« ... cause... », « Si ... alors ... »	<u>Si</u> c'est la récession <u>alors</u> plus rien ne pourra empêcher la catastrophe.
Équivalence complexe	« ... est... », « ... veut dire... »	Elle fronce les sourcils, cela <u>veut dire</u> qu'elle n'est pas d'accord.
Conscience	Verbes sensoriels (VAKOG)	Ayez conscience de la sérénité que l'on <u>ressent</u> sur cette plage.
Temps	Temps du verbe, « arrêter », « maintenant », « pas encore »	La question est de savoir <u>quand</u> il sera prêt pour réussir sa mission.
Adverbe/adjectif	adverbe ou adjectif	Ces manifestants <u>irresponsables</u> vont encore déclencher une catastrophe.
Ou inclusif ou exclusif	conjonction « ou », juxtaposition de propositions	On peut obtenir les choses par la force <u>ou</u> par la ruse.
Ordinal	Une liste ou une énumération	Il y a trois sortes de pouvoir : militaire, financier et politique.

Identifier le contenu de la présupposition majeure

Pour chaque phrase, identifiez le type de la présupposition majeure et précisez en le contenu :

1. Si il continue de se comporter comme cela je vais être obligé de prendre une sanction.

Présupposition majeure :

Type :

2. Ce qui donne la pêche c'est qu'elle a toujours le sourire et qu'elle a toujours une petite phrase sympa

Présupposition majeure :

Type :

3. Si au moins il faisait respecter les règles de ponctualité, les réunions seraient nettement plus efficaces.

Présupposition majeure :

Type :

4. Les gens sont généralement généreux et me donnent plus que ce que je peux attendre.

Présupposition majeure :

Type :

5. Arrête de consulter des notes et écoutes moi un petit peu, s'il te plaît.

Présupposition majeure :

Type :

6. Chacun peut apprendre ce qu'il veut, il suffit d'y croire.

Présupposition majeure :

Type :

7. Elle m'énerve trop : soit c'est elle qui part, soit c'est moi.

Présupposition majeure :

Type :

8. Après la pluie le beau temps.

Présupposition majeure :

Type :

9. Je ne peux pas apprendre tout cela parce que je n'ai jamais appris ce genre de chose.

Présupposition majeure :

Type :

10. Vous n'avez pas le choix suivez cette procédure là c'est la seule qui marche.

Présupposition majeure :

Type :

11. La première chose que je dois faire c'est découvrir comment avoir plus confiance en moi.

Présupposition majeure :

Type :

12. C'est en forgeant qu'on devient forgeron.

Présupposition majeure :

Type :

13. Il ne réussit pas « cela » parce qu'il est performant, il est performant parce qu'il fait « cela ».

Présupposition majeure :

Type :

Linguistique quantique : Carré d'Aristote

Un des facteurs stabilisant du comportement est que chacun a des règles de fonctionnement, de compréhension, d'interprétation qu'il tient pour vraie. En PNL, ces règles sont appelées croyances et correspondent à des équivalences complexes. Elles sont notées $A \rightarrow B$ ce qui signifie que quand A est vrai, B est vrai. Ces règles sont souvent aidantes et peuvent parfois être limitantes. L'enjeu pour le coach est alors d'ouvrir le modèle du monde du client en lui permettant d'envisager d'autres possibilités de relations entre A et B. il existe quatre possibilités fondamentales :

Converse Non $A \rightarrow B$ Exemple : Qu'est ce qui n'arriverait pas si tu le faisais ?	Théorème $A \rightarrow B$ Exemple : Qu'est ce qui arriverait si tu le faisais ?
Opposé Non $A \rightarrow$ Non B Exemple : Qu'est ce qui n'arriverait pas si tu ne le faisais pas ?	Inverse $A \rightarrow$ Non B Exemple : Qu'est ce qui arriverait si tu ne le faisais pas ?

En envisageant toutes ces possibilités, le Client envisage une grande quantité de relations entre A et B, de causes et de conséquences, ce qui l'aide à réactualiser sa croyance si cela est utile et écologique.

Par exemple, le client dit : « Je ne veux plus être anxieux quand je rencontre des inconnus ! », ce qui est sous tendu par l'équivalence complexe : « rencontrer des inconnus \rightarrow anxiété ». Le Coach peut demander :

- « Est ce que rencontrer des gens vous cause d'être anxieux ? »
- « Et peut être que parfois ne pas rencontrer des gens vous cause aussi d'être anxieux ? »
- « Et il se peut que parfois rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »
- « Et quand est ce que ne pas rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »

En envisageant ainsi toutes ces possibilités, le client découvrira peut être des ressources insoupçonnées correspondant à des cas où il a rencontré des inconnus et où il a été capable de rester calme et détendu. Cela peut l'aider à actualiser sa croyance, voire à en élaborer une autre.

Exploration quantique

Le but n'est pas de résoudre le problème mais d'obtenir un changement de perception.

Ressources et rapport

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

Spécification de l'objectif

Le Coach demande au Client quel comportement il aimerait changer

Questionnement quantique et écoute réflexive

Le coach demande « Qu'est ce qui arriverait si tu le faisais ? »

Le Coach écoute et reformule le « théorème » en puis conduit son client vers l'inverse ou la converse puis enfin vers l'opposé.

Futurisation et feedback

Le Coach demande à son client ce qui a changé dans sa perception

Le coach demande un feedback à son client

Éléments facilitateurs : Utiliser le cadre d'agrément et connectez vos phrases avec des expressions comme « et alors quand est ce que ... », « ou bien alors peut être que... », « et est il possible... ». Et pour conduire, demandez par exemple « Est ce que A cause B ? » et ensuite « et dans quel cas est ce que l'opposé de A peut causer B » ou bien « et dans quel cas est ce que A peut causer l'opposé de B » et ensuite demandez « et dans quel cas est ce que l'opposé de A peut causer l'opposé de B »

Variante – Créer la confusion en posant toutes les questions d'un coup : « Est ce que rencontrer des gens vous cause d'être anxieux ou peut être aussi que parfois ne pas rencontrer des gens vous cause aussi d'être anxieux et il se peut aussi que parfois rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux à moins que vous sachiez quand est-ce que ne pas rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »

L'usage conscient du langage

Ayez une conversation et utilisez au moins une fois chacun des cadres suivants.

Éléments et techniques pour l'usage conscient du langage :

Chunker

Utilisez un langage général, flou ou ambigu (chunk up)

Cherchez des faits plus précis et factuels (chunk down)

Chunkez également latéralement (autre exemple de même niveau)

Langage de Milton

Réutilisez et utilisez le langage du client de manière non spécifique

Cadre d'agrément

En cas de désaccord ou d'opposition, connectez votre propos à celui du client par le mot « ET » :

- « Je suis tout à fait d'accord avec [...] et ... »
- « J'apprécie que [...] et ... »
- « Je respecte que [...] et ... »

Le cadre objectif

Pour chunker vers le haut et découvrir les motivations de chacun :

- « Dans quel objectif ? »
- « Pour quel résultat ? »
- « Quels résultats concrets souhaitez vous obtenir ? »

Le cadre « Et si »

Pour amener la personne à envisager les possibilités :

- « Et qu'est ce qui arrivait si [les mots du client, ou l'opposé]

Le cadre de marche arrière (reformulation)

Il permet de recentrer les personnes lorsqu'elles ont tendance à se disperser

- « Dans un moment, je vous demanderai de revenir sur tout ce nous avons discuté »

Cadre de pertinence

Pour questionner les sujets qui ne sont pas dans l'objet de la rencontre du jour.

- « Comment cela est-il en relation avec [sujet de la conversation] ? »

Le cadre de contraste

Pour donner des points de repères à la personne, pour contraster les aspects essentiels, de manière à amener le client à prendre les décisions utiles :

- « Dans quel cas n'observez vous pas... ? Qu'y a-t-il de différent ? ».
- « Quand vous faites [opposé de comportement] ? Qu'y a-t-il de différent ? ».

Utiliser des mots pour créer des états internes positifs :

Reformulez plusieurs (3-5) éléments positifs que dit le client.

Éventuellement suscitez ces propos positifs de la part du client

Implication conversationnelles (Conditional Close)

Le client énonce des limitations X, Y Z qui empêchent [action] :

- « Si vous résolvez X, Y et Z, alors est ce que tout est réuni pour [action] ? »

Questions tag

C'est le fait de poser une question en fin de phrase de manière à obtenir une réponse convenue :

- « Cette formation vous intéresse, n'est-ce pas ? »

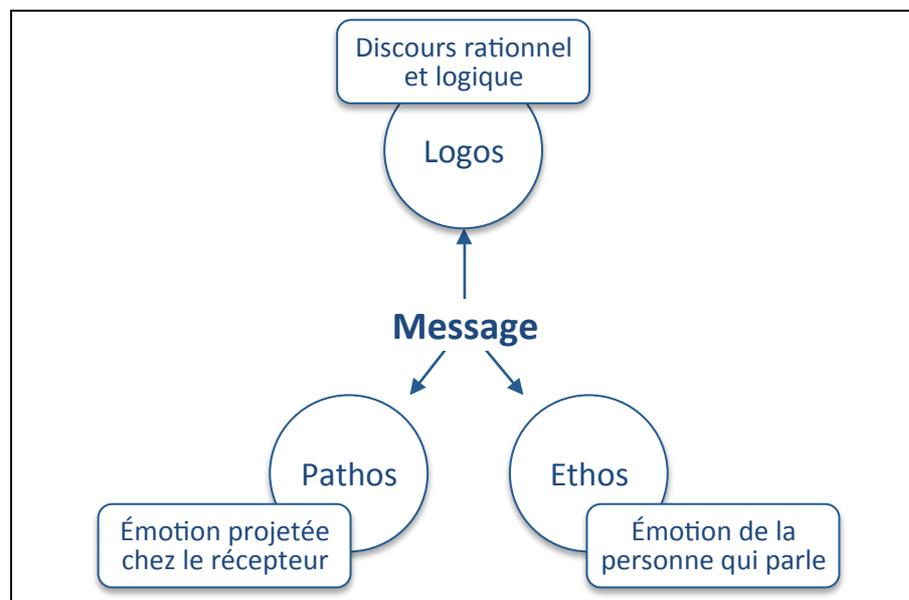
La structure de la communication et des émotions

Lorsque l'on communique, il y a non seulement le contenu logique et formel du message, de ce qui est effectivement dit, mais également l'émotion vécue par la personne qui le dit, et enfin l'émotion crochétée et ressentie par celui qui écoute. En terme de PNL, il y a donc une relation de cause à effet puisque le message cause un effet chez le récepteur, c'est-à-dire une émotion et une compréhension.

Depuis le quatrième siècle avant J.-C., les Grecs de l'Antiquité avaient déjà étudié l'art de la communication qu'ils appelaient art de la rhétorique. Ils avaient découvert que chaque message est structuré en trois niveaux :

- Le logos qui est le niveau du discours rationnel et logique, celui de l'argumentation.
- L'ethos qui est simplement la manière d'être et l'émotion de la personne qui parle.
- Le pathos qui est du niveau de l'émotion projetée, de la relation empathique créée chez le récepteur

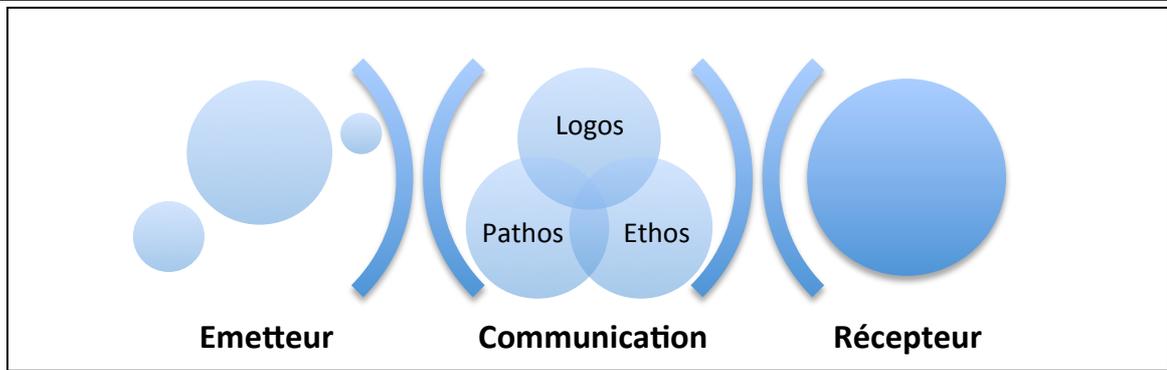
En s'inspirant de la rhétorique aristotélicienne, Roland Barthes a relié le logos au message, l'ethos à l'émetteur et le pathos au récepteur. Ceci paraît un peu abstrait mais est très utile pour comprendre les relations entre le message, l'émotion de l'émetteur et le ressenti du récepteur.



Et le fait que le message soit composé de ces trois parties, logos, ethos et pathos, entraîne des distorsions, des omissions et des généralisations lors de la transmission du message entre l'émetteur et le récepteur.

Communiquer avec les émotions

Quand on s'intéresse à ce modèle, on s'aperçoit que l'émotion, celle du locuteur autant que celle du récepteur, est une part très importante de la communication. Et c'est en se basant sur ce constat que Tomas Gordon a conçu une méthode d'écoute active et d'affirmation de soi qui permet de traiter l'émotion.



Les fondements de la méthode de Tomas Gordon conjuguent la reconnaissance et la recherche la compréhension de l'autre avec l'affirmation de soi de manière à pouvoir obtenir des solutions de type gagnant-gagnant lors des négociations ou les résolutions de conflits. La méthode Gordon a été conçue de manière à pouvoir être enseignée à tout type de public, que ce soit des particuliers, des entreprises, ou encore à des enfants et même à des militaires. Cette méthode est simple à mettre en œuvre et repose sur des concepts faciles à apprendre. Elle repose sur des outils comportementaux qui sont le message-je et l'écoute active. L'apprentissage de ces deux outils est basé sur la pratique et l'expérimentation bien plus que sur un enseignement théorique.

Écoute réflexive

Régulièrement, le coach est confronté à une double nécessité : d'une part comprendre ce que le client lui dit, d'autre part permettre au client de clarifier ses propres représentations. Cette posture est en apparence contradictoire puisqu'il s'agirait de laisser librement parler le client tout en l'interrompant pour demander des points de clarification. L'enjeu de l'écoute réflexive est justement d'apporter un cadre formel pour réaliser cette « magie ».

Qu'est ce que l'écoute réflexive ?

Pour s'assurer que la communication est correctement passée, l'écoute réflexive propose un cadre qui non seulement ne perturbe pas les cognitions du client, mais en plus lui permet de développer sa pensée et la clarifier. Dans ce dessein, l'écoute réflexive repose sur une stratégie de communication qui se déroule en deux étapes :

- Chercher à comprendre l'idée et l'émotion qu'une personne vous délivre
- Confirmer que l'idée et l'émotion est comprise en la reformulant à la personne

Ce faisant, l'écoute réflexive est une stratégie bien plus spécifique que les autres méthodes générales d'écoute. Elle a été formalisée à l'origine par Carl Rogers et aujourd'hui elle repose sur les éléments suivants :

- Engager la conversation de manière active et évitant toute distraction
- Rejoindre sincèrement le client dans son modèle du monde en adoptant sa perspective
- Réfléter les émotions du client en utilisant tout son langage : verbal, paraverbal et non verbal
- Reformuler ce que le client a dit en utilisant les propres mots du client
- Rester centré sur ce que le client dit sans introduire de digressions (dont les conseils)

Ceci permet de poser un cadre méthodologique et de formuler des techniques efficaces.

Les quatre composantes de l'écoute réflexive PNL

L'écoute réflexive est une technique de communication qui consiste à répéter ce que la personne vient de dire d'une manière structurée en relatant :

- l'idée générale
- les émotions
- les effets du message.

En PNL, le système sensoriel est un paramètre qui se rajoute au modèle de la rhétorique grecque antique. Les quatre composantes adressées sont :

- Le message en lui même, c'est à dire le logos
- Le système sensoriel utilisé
- L'émotion éventuelle contenue dans le message, c'est-à-dire l'éthos (conséquences)
- Les émotions créées par le message, c'est-à-dire le pathos (éprouvées par le récepteur)

Pratiquer l'écoute réflexive fondamentale

Identifiez le système sensoriel, l'émotion et l'idée de chaque phrase et reformulez la.

Énoncé : Je n'en peux plus de toute cette pression. Ça me donne l'impression de ramer à contre courant et je ne sais pas comment je vais m'en sortir.

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Énoncé : Des dernières directives sont claires et on voit mieux où aller. Mais est-ce que ce n'est pas un miroir aux alouettes ?

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Énoncé : Ce n'est pas parce que ne m'entends plus avec mon chef que je dis qu'il a tort, c'est parce qu'il raconte n'importe quoi.

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Énoncé : C'est un vrai bonheur de travailler avec toi de cette manière, c'est facile et agréable. Dommage que tu ne sois pas plus souvent là.

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Énoncé : Je note avec intérêt tes progrès en communication. Et lorsque tu auras parfaitement intégré cette dernière formation, je ne doute pas que tu deviennes numéro 2 de l'équipe.

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Énoncé : Je n'ai plus le goût à rien et je ne vois vraiment plus de but dans ma vie. D'ailleurs je me demande pourquoi je suis venu vous voir. Mais c'est comme ça, on n'y peut rien !

Système sensoriel : V A K O Ad **Émotion :**

Idée :

Reformulation réflexive :

Utilisations de l'écoute réflexive

Refléter en recentrant du cadre externe aux processus internes

L'écoute réflexive permet de reformuler ce que dit le Client en termes de processus interne lorsqu'il utilise des références externes. Il s'agit de mettre en évidence la relation entre le cadre externe et les processus interne :

- Client : J'en ai assez, tout le monde m'en demande vraiment trop et puis...
- Coach : J'ai l'impression que vous vous sentez surchargé
- Client : C'est si dur à supporter chacun a ses limites
- Coach : Et vous vous sentez à bout, vous vous sentez démunis
- Client : Oui et ça ne sert à rien de leur dire quoi que ce soit ils n'entendent rien
- Coach : Et vous aimeriez qu'ils entendent ce que vous dites c'est bien cela ?
- Client : Oui c'est impossible de leur faire comprendre je vois plus quoi faire
- Coach : Et vous aimeriez pouvoir leur faire comprendre et trouver une solution
- Client : Oui, j'ai tout essayé, mais rien ne marche
- Coach : Et vous aimeriez retrouver le bon moyen, celui qui permettra...
- Client : Oui, c'est cela, je veux trouver le moyen de leur faire comprendre

Comme on le constate, l'écoute réflexive permet, au travers de reformulations successives d'ouvrir le modèle du monde du client, et lui permettre de reprendre les commandes.

Refléter pour orienter vers les résultats attendus

Souvent le client ne sait pas ce qu'il veut alors qu'il s'est très bien ce qu'il ne veut plus. L'écoute réflexive peut être utilisé pour orienter son attention vers les résultats attendus plutôt que vers les états non désirée :

- Client : Je ne veux plus me sentir tremblant devant les clients ne sachant plus quoi leur dire.
- Coach : Vous ressentez un manque de confiance en vous qui vous paralyse quand vous êtes devant les clients.
- Client : Oui c'est comme si je n'avais plus mes moyens.
- Coach : Et vous voulez retrouver vos moyens ?
- Client : Oui je veux retrouver la pêche, comme avant, savoir où je vais, avoir confiance en mes stratégies.
- Coach : Si je comprends ce que vous dites avant vous aviez plus énergie vous voyiez mieux là où vous vouliez aller et en plus vous aviez le sentiment de savoir le faire et vous le faisiez c'est bien ça ?
- Client : oui je veux retrouver ces recettes qui faisaient ma réussite à mes débuts. Je veux retrouver cette vision que j'avais de la négociation. Je veux retrouver ses capacités. Elles sont perdues quelque part mais je ne sais pas les retrouver.
- Coach : Et vous aviez les capacités et vous pensez qu'avec l'aide d'un coach, vous allez les retrouver ?
- Client : Oui, c'est exactement ça. J'ai le sentiment qu'avec votre aide, je pourrai aller rechercher mes anciennes stratégies et retrouver ma capacité à faire face au client.

Grâce à l'écoute réflexive le coach amène le client à passer d'une plainte « Je ne sais plus faire face au client » à la demande d'un résultat clair qui est de rechercher et retrouver des ressources et des compétences qu'il a maîtrisé par le passé et qu'il a en quelque sorte « oublié ».

Refléter en orientant vers la solution

L'écoute réflexive permet également d'orienter peu à peu vers la solution. Celle-ci est généralement dissimulée dans les énoncés du problème du client. Le coach, par une écoute réflexive permet sa mise à jour :

-
- Client : Je n'ai plus le goût à rien, je ne sais plus ce que je veux.
 - Coach : Donc vous aimeriez retrouver le goût de faire des choses, et des objectifs clairs ?
 - Client : J'en ai marre de refaire toujours les même chose ; je m'ennuie.
 - Coach : Si je comprends, vous faites des choses répétitives, et vous voulez du changement...
 - Client : Je n'ose même pas en parler à ma hiérarchie. Je suis en pleine perte de confiance en moi.
 - Coach : Et vous souhaiteriez avoir des ressources pour parler à votre hiérarchie de votre besoin de renouvellement de vos activités...
 - Client : Mais c'est dur de parler comme ça à son chef
 - Coach : Et ce n'est pas *encore* si facile et vous voulez trouver *rapidement* les ressources d'en parler à votre chef ?
 - Client : Oui ce que je veux c'est dire à mon chef qu'il faut me changer de poste.

Ce style d'écoute réflexive est très utile pour orienter le client vers la solution quand il s'est littéralement coincé dans sa situation. Pour lui réfléchir en termes de solutions c'est vraiment ouvrir des perspectives nouvelles.

Identifiez les bénéfices secondaires

L'identification des bénéfices secondaires est également un processus qui nécessite un bon rapport avec le client, une mise en confiance, ainsi qu'une bonne écoute des émotions du client :

Protection / Sécurité :

- Coach : Êtes-vous obligé de faire des remontrances aux employés, et d'élever le ton ?
- Client : Si je ne leur dis pas clairement ce qu'il faut faire, je suis foutu : j'aurais perdu toute mon autorité.
- Coach : Dites-moi si j'ai bien compris. Si vous n'élevez pas le ton, vous craignez de perdre votre autorité et vous vous sentez menacé, c'est bien ça
- Client : Non, non, c'est plutôt que si je ne me montre pas le plus fort, c'est eux qui m'auront.
- Coach : À vous entendre j'ai l'impression qu'il y a rapport de force et que pour vous ce qui compte c'est aussi votre propre sécurité.
- Client : Ben ça c'est sûr ! Si vous baissez votre garde, il vous poussent à la faute, et là ça ne pardonne pas.
- Coach : Et pour vous, l'essentiel, c'est que votre façon de communiquer vous permettent de préserver votre sécurité c'est bien ça ?
- Client : Vous avez tout compris. Mais c'est épuisant ce bras de fer permanent.
- Coach : Et vous voulez découvrir d'autres manière de communiquer, moins fatigante, moins prenante, mais qui vous permette de garantir votre sécurité c'est bien ça ?
- Client : Oui ! Je veux communiquer différemment, plus facilement, plus efficacement, plus respectueusement, mais je ne veux pas me mettre en danger en paraissant faible !
- Coach : Souhaitez vous que nous envisagions comment nous pouvons ensemble vous aider à trouver un style de communication respectueux et efficace, mais assertif pour que votre sécurité et votre autorité soient préservées.
- Client : D'accord.

Dans cet exemple, il est apparent que le client a peur de changer sa communication parce que qu'il souhaite avant tout maintenir sa position difficile malgré l'adversité. Il se sent agressé et pour lui il est important de pouvoir rester assertif. Il comprend néanmoins que sa communication doit être respectueuse et efficace.

Inverser les présuppositions

Parfois les présuppositions des clients sont limitantes. Ils mettent des conditions préalable à la réalisation de leur objectif alors qu'elles ne sont pas réellement nécessaires. Il s'agit pour le coach de per-

mettre aux clients de restructurer par l'écoute réflexive une équivalence complexe ou une relation de cause à effet qui le limitent. Le schéma de base est le suivant :

- Client : J'ai à faire X avant Y
- Coach : Pourquoi ne pas faire Y pendant X ?

Lorsque ces présuppositions impliquent des valeurs importantes, il est difficile de les remettre en cause brutalement. Et l'écoute réflexive permet d'amener en douceur la remise en cause du schéma fallacieux.

Dans l'exemple ci-dessous, le coach applique la recette de manière un peu brutale :

- Client : Si je me montre assertif dans ces situations, je leur manquerai de respect.
- Coach : Pourquoi ne vous montreriez-vous pas respectueux en étant assertif ?
- Client : On voit bien que vous ne savez pas ce qu'est le respect, dans notre culture !

Et le coach aurait pu éviter de se coincer en utilisant l'écoute réflexive :

- Client : Si je me montre assertif dans ces situations, je leur manquerai de respect.
- Coach : Comment manquerez vous de respect précisément ?
- Client : En disant les choses de manière trop directe !
- Coach : Et il vous faut donc ne pas être « trop direct » quand vous êtes assertif pour ne pas manquer de respect ?
- Client : Oui, c'est ça. Pas trop direct quand je suis assertif pour ne pas manquer de respect.
- Coach : Quand vous dites des choses trop directes
- Client : Oui, si je leur dit fais pas ci, fais pas ça
- Coach : Et que pouvez vous lui dire alors ?
- Client :
- Coach : Et il vous suffit de ne pas être trop direct pour être respectueux quand vous êtes assertif ?
- Client : Oui...
- Coach : Pourquoi ne vous montreriez-vous pas respectueux en étant assertif ?
- Client : Vous croyez que c'est possible ?

En prenant le soin d'écouter les équivalences complexes qui sous-tendent la présupposition, le coach est en mesure de faire une inversion de la présupposition que le client est capable d'admettre.

Dans l'exemple suivant il y a également des valeurs très fortes. Une inversion trop brutale de la présupposition peut également amener à une catastrophe :

- Client : J'ai peur de devenir arrogant si je deviens riche
- Coach : Et comment pourriez-vous être humble en devenant riche ?
- Client : Vous, en tout cas ça, se voit que vous gagnez de l'argent ! [Grand sourire]

Ici encore l'écoute réflexive aurait permis au coach d'arriver facilement à la solution :

- Client : J'ai peur de devenir arrogant si je deviens riche
- Coach : Et vous pensez que devenir riche rend toujours arrogant ?
- Client : Vous en connaissez-vous des riches qui ne sont pas arrogants ?
- Coach : Et vous pensez que c'est l'argent qui rend arrogant ou que c'est les riches qui choisissent de le devenir ?
- Client : Parce que vous pensez... si je deviens riche je ne deviendrai pas encore...
- Coach : Je pense que quand vous choisissez de rester humble vous restez vous-même
- Client : C'est certain que je préfère rester moi-même et rester humble.
- Coach : Et comment pourriez-vous être humble en devenant riche ?
- Client : Et vous pensez que c'est vraiment possible ?
- Coach : *Certainement* vous décidez de rester humble comme maintenant
- Client : C'est sûr ?

Ici aussi le modèle du monde du client c'est ouvert grâce au questionnement et à l'écoute réflexive du client orientée vers une inversion de la présupposition.

Conclusion conditionnelle

Pour le traitement des objections, certaines stratégies peuvent être utiles. Vous pouvez par exemple refléter précisément chacun des mots utilisés par le client pour chacune des objections en lui demandant à chaque fois-ci c'est bien cela. Normalement il devrait répondre à chaque fois oui puisse que vous reflétez exactement ce qu'ils veulent dire. Puis, une fois que vous êtes d'accord avec votre client sur l'ensemble des objections, demandez lui si une fois ces objections levées il reste encore une raison de ne pas résoudre le problème :

- Donc, si vous avez [X], et que vous pourriez [Y] et qu'il y avait [Z] alors vous seriez totalement d'accord pour [laisser de côté l'ancien comportement] ?

A la suite de cela, assurez vous de l'adhésion du client en utilisant une échelle.

Structure de la réalité

L'écoute réflexive permet également d'amener le client à éprouver ses croyances, à les confronter à la réalité. C'est une manière de poser des questions d'une manière progressive en entrant peu à peu en communication avec le modèle du monde du client, ses idées, ses émotions.

Il peut parfois être brutal d'utiliser le schéma suivant :

- Client : « X est un problème »
- Coach : « Comment le savez vous ? »

Imaginez le dialogue suivant :

- Client : « Ma dépression m'empêche de prendre les bonnes décisions »
- Coach : « Comment le savez-vous ? »
- Client : « ... »

L'écoute réflexive permettra d'éviter ce type de situation scabreuse :

- Client : « Ma dépression m'empêche de prendre les bonnes décisions »
- Coach : « Quel genre de mauvaises décisions prenez vous »
- Client : « À vrai dire, je ne décide plus de rien »
- Coach : « Et c'est votre décision qui vous empêche de décider de quoi que ce soit ? »
- Client : « Oui »
- Coach : « Comment le savez vous ? »
- Client : « A vrai dire, je n'en sais rien. Et vous en pensez quoi ? »

L'écoute active permet de poser la question avec plus de tact en donnant au client le sentiment d'être entendu.

Applications

Il a été démontré que l'écoute réflexive est très efficace dans des domaines très variés. Elle a été initialement validée pour les approches thérapeutiques et l'éducation des enfants, mais aussi pour la gestion de conflits... L'apport de l'écoute réflexive est si important que Tomas Gordon qui a été un de ses principaux créateurs a été proposé trois fois pour le prix Nobel de la paix. Il a également reçu la médaille d'or de l'Association de psychologie humaniste pour sa contribution exceptionnelle à la diffusion de la psychologie dans l'intérêt public, en relation avec sa méthode d'écoute et son approche du client.

Depuis l'écoute réflexive a démontré son efficacité dans pratiquement tous les domaines de la communication dont le management, le coaching, le conseil, le consulting...

Les chausse-trappes et les attitudes aidantes

Adapté de Richard Bolstad (2009), séminaire « Transforming Communication »

Chausse-trappes

Les chausse-trappes sont des comportements qui sont sensés être aidants mais qui se révèlent être des réponses à haut risques lorsque quelqu'un d'autre a un problème. Thomas Gordon liste douze de ces réponses. Imaginez comment vous vous sentiriez si vous demandiez au formateur de vous expliquer un point de la formation et que vous obteniez une réponse comme celle là :

Donner les solutions

Ordonner	« Taisez-vous et calmez-vous, vous comprendrez bien assez tôt »
Menacer	« Si vous m'interrompez toutes les cinq minutes avec ce genre de question, je doute de pouvoir vous garder parmi nous »
Sermonner	« Vous pourriez avoir un peu plus de respect pour ceux qui font l'effort de comprendre »
Professer	« La recherche démontre qu'un état de confusion est normal et que cela vous aide à être encore plus réceptif pour la suite »
Conseiller	« Pourquoi ne recherchiez vous pas la réponse par vous même dans votre support de cours ? »

Jugements

Blâmer	« Si vous ne comprenez pas, vous êtes le seul à blâmer, ne croyez-vous pas ? »
Invectiver	« Nous avons des personnes un peu ralenties dans cette formation, non ? »
Analyser	« Je suis sûr d'avoir été clair. Vos capacités attentionnelles ont pourtant l'air bonne. »

Nier

Faire l'éloge	« C'est très bien que vous fassiez l'effort de comprendre. C'est l'essentiel »
Rassurer	« Ne vous inquiétez pas, accrochez vous, vous allez comprendre plus tard »
Distraire	« Peut être que vous pourriez faire un tour, ça vous détendra... Cela me rappelle une histoire... »

Enquêter

Questionner	« Vous avez toujours des difficultés à apprendre ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous préoccupe, en dehors de la formation ? »
-------------	---

Attitudes de Porter

Il existe une autre typologie d'attitudes conversationnelles qui a été établie par Porter qui montre que certaines attitudes facilitent la relation, alors que d'autres au contraire raidissent les situations. Il décrit ces attitudes de base:

- Conseil
- Jugement
- Support
- Enquête
- Interprétation
- Empathie

Il a fait de nombreuses recherches sur leur effet facilitant ou au contraire bloquant dans la conversation et ceci peut être résumé par le tableau suivant :

Attitude	Facilitation	Neutre	Blocage
Conseil	8%	19%	73% ☹
Jugement	10%	21%	69% ☹
Support	43% 😊	25%	32%
Enquête	75% 😊	12%	13%
Interprétation	45% 😊	21%	34%
Empathie	59% 😊	20%	21%

On constate que les attitudes de conseil et de jugement entraînent des blocages alors que l'enquête et l'empathie sont aidantes. Les attitudes de support et d'interprétation sont pour leur part neutres du point de vue de la facilitation. Les avantages et inconvénients de chaque attitude sont repris ci-dessous :

	Attitude	Bénéfice	Risque
Attitudes d'influence	Conseil, décision	Apporte une aide	Infantilise
	Jugement, évaluation	Donne un repère	Peut heurter
	Support, aide, soutien	Réconforte	Infantilise
Attitudes d'aide	Interprétation	Donne un feedback	Peut déformer
	Questionnement	Précise l'information	Peut être « inquisiteur »
	Empathie, Compréhension	Crée du lien	Rend dépendant ?

Identifier les attitudes de Porter

Vous êtes responsable d'un service de production et **votre collaborateur vous dit :**

- « Ce n'est plus possible ! Nous sommes en retard sur tous les fronts et les clients attendent parfois trois semaines pour être livrés. Nous manquons vraiment d'effectifs pour faire face à la demande de production et en plus le nouveau système informatique est une usine à gaz. Si on formait correctement le nouvel embauché pour l'ordonnancement et le suivi des travaux cela améliorerait beaucoup la situation. »

Déterminez à quel(s) type(s) d'attitude(s) Porter chaque réponse appartient :

- « Qu'est ce qui vous pose problème avec le nouveau système informatique ? »
- « En général, vous voyez plus ce qui ne fonctionne pas parfaitement que ce qui fonctionne bien. C'est quand même dommage d'être focalisé ainsi sur les problèmes. »
- « Et si vos problèmes de retards et de productivité étaient en fait un problème d'organisation ? »
- « Dites moi si j'ai correctement compris. Vos difficultés de production résultent de trois facteurs : l'effectif insuffisant, le système informatique trop complexe et une formation insuffisante du nouvel embauché ? C'est cela ? »
- « Ne vous inquiétez pas, cela va se tasser... Chaque année nous connaissons le même pic d'activité à cette période de l'année. C'est juste une affaire de quelques semaines »
- « Vu la situation, il faut que vous travailliez en priorité l'efficacité. Pour ce faire, vous réorganisez les tâches de telle manière que chacun soit plus polyvalent. Donnez moi votre proposition lundi à 16 heures. »
- « Bravo, vous avez trouvé la solution. C'est très bien, vous êtes fidèle à vous même ! »

Utiliser les attitudes de Porter

Vous trouverez ci-après 5 fragments d'entretien et pour chacun d'eux, 6 réponses différentes

Lisez attentivement ce que dit la personne du premier fragment en imaginant cette personne et la situation qu'elle décrit comme étant la sienne. (Source : www.recy.net)

- 1) Déterminez d'abord en sous-groupes quelle réponse vous semble la plus appropriée.
- 2) En groupe, nous classerons (selon vos critères) les différentes réponses selon la grille de Porter.

Cas n° 1

Contexte

Entretien entre un Chef de groupe d'achats et son collaborateur qui a été nommé Acheteur il y a un mois.

Énoncé initial

L'Acheteur : « Monsieur, voulez vous m'aider au sujet de mon plan d'achats pour le prochain trimestre d'hiver. J'en ai parlé à plusieurs collègues mais ils me disent tous des choses différentes, et c'est difficile pour moi de savoir quoi faire. Vous pensez !... Je viens seulement d'être nommé et je ne sais vraiment pas ce qu'il vaut mieux. »

Réponse

- Si je vous ai bien compris, vous estimez qu'il s'agit de quelque chose qui nécessite une aide extérieure, quelque chose que vous ne pouvez décider par vous même.
- Vous préférez que je fasse moi-même, cette année, le plan des achats du trimestre d'hiver et des quantités respectives à commander.
- Mais dites moi, vous manquez de confiance en vous, vous ne savez pas ce que vous devez et voulez faire, vous allez à la quête de l'opinion des gens. Je me demande si la solution à votre problème ne consistera pas plutôt à développer votre confiance en vous-même plutôt qu'à solliciter les conseils de vos collègues.
- Nous allons examiner cela. Évidemment, il est difficile pour vous, pour la première fois de faire un tel plan.
- Avez vous déjà préparé une liste des achats qui sont à faire et des quantités qui sont nécessaires ?

Cas n° 2

Contexte

Entretien entre un chef d'atelier et un nouveau contremaître, monsieur Duval.

Énoncé initial

Le Chef d'Atelier : « Alors Duval, comment ça va ce nouveau travail ? » Monsieur Duval : « Ah, ne m'en parlez pas. J'essaie pourtant de faire de mon mieux, mais quand le Directeur et l'Ingénieur se sont mis en colère contre moi, parce qu'on n'a pas tenu les temps, ça m'a Je fais de mon mieux.... Je fais vraiment de mon mieux mais quand ils vont jusqu'à me dire que ce n'est pas assez.... Ça me montre de plus en plus clairement que je ne suis bon à rien. »

Réponse

- Voyons Duval, essayer de faire le point ! Est-ce que cette histoire est si grave ? Il ne faut pas dramatiser.
- Si j'ai bien compris, dès qu'on vous critique, vous avez tendance à vous sentir coupable ?
- Vous avez fait pour le mieux, mais les temps prévus ont été dépassés, et du coup vous vous mettez à penser que vous ne valez pas grand chose.
- Voyons Duval, si vous vous tourmentez pour une chose comme celle-là, c'est alors que vous serez un bon à rien.
- Dites moi Duval, est-ce que c'est à cause de ces dépassements de temps que vous en êtes venu à douter de vous même ?

Damien Desormes © 2012
Vous devez penser à tout ce que vous avez réussi et ne pas vous laisser abattre par ce contretemps. Ayez confiance !

Utiliser les attitudes de Porter (suite)

Cas n° 3

Contexte

Travailleur ayant une grande ancienneté dans l'entreprise.

Énoncé initial

« Eh bien, il y a 18 ans que je suis dans cette entreprise et il me semble que je n'y connais personne. J'essaie de sympathiser avec mes collègues, mais je ne peux y arriver. Quand je me sens trop isolé, je me dis que ça n'a aucune importance, que les gens ne méritent pas qu'on leur accorde une certaine amitié et je finis par le croire »

Réponse

- Ne vous inquiétez pas outre mesure. Cela va s'arranger, certains de vos collègues vont devenir vos amis.
- Vous ne devez pas rester seul. Sortez, voyagez et vous verrez que vous réussirez à vous faire des amis.
- Comment vous y prenez vous quand vous essayez de sympathiser avec vos collègues? A quoi attribuez vous leur attitude ?
- Votre situation dure depuis longtemps et vous en arrivez à être convaincu que les gens ne méritent pas qu'on leur accorde de l'intérêt
- Vous n'avez pas d'amis tout simplement parce que vous avez des raisons de rester isolé.
- Votre isolement n'est pas sain: Les contacts humains sont indispensables à toute personne normalement équilibrée.

Cas n° 4

Contexte

Chef de bureau 45 ans.

Énoncé initial

« Je me trouvais placé devant un véritable cas de conscience. D'une part je devais renvoyer cette employée à cause de la mauvaise qualité de son travail, d'autre part son ancienneté et les services qu'elle avait rendus autrefois me commandaient de temporiser quelques mois dans l'espoir que la situation s'améliorerait »

Réponse

- Vous ne vouliez pas prendre une décision difficile
- Vous ne pouviez attendre éternellement. Il fallait licencier cette employée toute de suite
- Je partage tout à fait votre point de vue. L'intérêt de l'entreprise nous conduit souvent à prendre des décisions que nous désapprouvons dans notre for intérieur.
- Vous ne vouliez pas être injuste. Aussi vous espériez qu'avec le temps les résultats seraient meilleurs
- Personnellement, je pense que vous avez eu tort de sous-estimer son ancienneté et les services rendus auparavant.
- Est-ce qu'il n'y avait pas quelque signe qui montrait que les mauvais résultats étaient accidentels et que la situation s'améliorerait ?

Cas n° 5

Contexte

Le Directeur : « Pensez-vous que Durian, le nouvel embauché, aura l'esprit de la maison ? »

Énoncé initial

Le Chef de service : « Franchement je ne peux pas vous répondre. Il a donné satisfaction dans son stage probatoire et je vous ai dit ses bons côtés, mais franchement il ne me plait pas à moi. Et même il ne présente pas bien : il a fallu une fois que je lui dise d'aller chez le coiffeur. Mais peut être qu'il s'assagira. Peut être est-ce moi qui le prends mal. »

Réponse

- On pourrait peut être lui confier une responsabilité particulièrement difficile à affronter, pour voir s'il est capable de s'en sortir. C'est sans doute la meilleure chose à faire.
- Ainsi vous n'êtes pas capable de me dire si ce garçon est bien ou mal
- Malgré ses bons résultats dans le stage probatoire, vous vous demandez si ce nouvel embauché pourra donner satisfaction ?
- Ne vous tourmentez pas : ce subordonné a somme toute de mauvais côtés mais il en a certainement de bons.
- Vous pensez qu'il s'assagira. Avez vous déjà constaté des progrès de sa part dans cette voie ?
- J'ai compris tout de suite que votre opinion serait défavorable à l'égard de ce garçon

Messages-je

Dire « je » quand on est coach ?

Le coach est en charge de d'accompagner le changement. Ce faisant, il a la responsabilité de maintenir le cadre de coaching, de fournir des points de repère par rapport au processus, de rappeler les règles, et également de donner des feedback et des feedforward au client. Ce faisant, il doit absolument être capable de faire délivrer un message difficile de manière active (sans passivité) mais aussi posément (sans agressivité). Selon l'École de Palo Alto, l'assertivité consiste à toujours dire ce que l'on pense. Sur ce dernier point certaines approches sont différentes, voire inverse, à l'image de la citation suivante :

La franchise ne consiste pas à dire ce qu'on pense, mais à penser ce qu'on dit.

Coluche

Toujours est il que fondamentalement l'assertivité n'est pas une technique, mais une attitude. La question est alors de déterminer les compétences utiles pour servir cette attitude.

Qu'est ce qu'être assertif ?

C'est Tomas Gordon qui a conçu le terme « message-je » dans les années 1960 alors qu'il était en train de mettre en place des thérapies pour les enfants. Il a inséré ce concept dans son célèbre ouvrage paru en 1970 « P.E.T.: Parent Effectiveness Training », qui concernait la manière de se conduire en parent efficace. En communication interpersonnelle, un message-je est une assertion à propos des sensations, des croyances, des valeurs etc. de la personne qui parle. Le message-je est généralement exprimé par une phrase qui commence par le mot « je ». Le message-je est défini par contraste avec le message-vous qui lui commence par le mot « vous ». Le message-vous (ou message-tu) se focalise sur la personne à qui s'adresse le locuteur.

Les messages-je sont souvent utilisés dans le but d'être assertif sans (trop) mettre sur la défensive le récepteur du message. Ils sont également utilisés pour exprimer ses propres sentiments et émotions sans (trop) impliquer l'autre. Le message-je permet ainsi de ne pas spécifier de relation de cause à effet entre l'autre et ses propres états internes si ce n'est pas utile. Ainsi au lieu de dire le message-vous :

- « Vous êtes en retard pour rendre votre rapport X23. »

qui met en cause la personne, Gordon suggère un message-je

- « Comme je n'ai pas encore obtenu le rapport X23, je suis bloqué dans mon travail. »

qui ne formule aucun reproche.

Gordon suggère que les messages-je puissent aussi être utilisé pour émettre des critiques constructives en parlant des conséquences d'un comportement plutôt que de l'émetteur du comportement voire du comportement lui-même. Par exemple plutôt que de dire le message-vous

- « Votre rapport X23 est vraiment illisible et vous auriez dû faire un effort pour vous relire »,

il est possible de dire le message-je

- « J'ai dû relire trois fois votre rapport afin de parvenir à le comprendre ».

Le message je laisse la possibilité à la personne qui a commis l'erreur ou la faute de se reprendre sans avoir été mise en cause directement. Selon la théorie de la résolution de conflits de Tomas Gordon, les messages-le permettent une résolution plus aisée des problèmes, parce que les personnes ne se sentent pas mises en cause, agressées, blessées dans leur estime de soi.

Une utilisation judicieuse des messages-je et de l'écoute réflexive permet de résoudre les conflits et les problèmes de manière élégante en évitant le recours à un langage inutilement inflationniste ou agressif.

Quel est le contenu d'un message-je ?

Lorsque l'on communique, le message comprend plusieurs composantes :

- Le message en lui-même, c'est à dire le logos
- Le système sensoriel utilisé
- Les implications éventuelles du message (conséquences)
- Les émotions portées par le message, c'est-à-dire le pathos (éprouvées par le récepteur)

Construction des messages-je

Bien que la structure des messages-je ait été définie par Thomas Gordon, il existe aujourd'hui différentes approches, différents systèmes. Pour cette raison, certains décrivent les messages-je en trois parties alors que d'autres les décrivent en quatre parties. Le modèle en trois parties est proposé par l'Université de Tennessee et il est destiné à améliorer la communication avec les enfants :

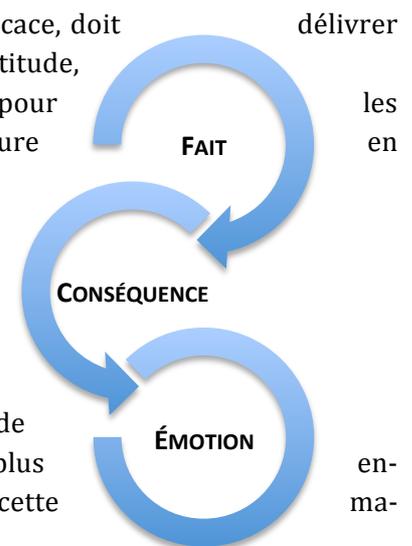
- Je ressens ... [les mots qui décrivent l'émotion ou le sentiment]
- Quand ... [dire ce qui cause cette émotion ou ce sentiment]
- Et j'aimerais... [dire ce que vous souhaitez qu'il arrive à la place]

Certains auteurs comme Hope E. Morrow soulignent un défaut commun dans la construction des messages-je : l'utilisation de mots comme « je ressens que [X] » ou « j'apprécie que [X] » sont ressentis comme exprimant une opinion ou un jugement. Et Morrow suggère de préférer « je ressens [X] » ou « j'apprécie [X] » suivi du nom de l'émotion ou de l'énoncé formel du fait.

Gordon de son côté insiste sur le fait que le message-je, pour être efficace, doit un message congruent en ce qui concerne les mots, le ton, l'attitude, l'expression faciale etc. Et selon Gordon ceci est particulièrement vrai pour les messages-je de type « confrontant ». Et il suggère également une structure trois parties :

- Une description neutre et non blessante du comportement de l'autre personne
- L'effet du comportement de l'autre personne sur soi (« je »)
- Les sentiments et les émotions de « soi », à propos de cet effet.

Gordon décrit les messages comme une sorte d'appel à l'aide de l'émetteur auprès de l'autre personne. Gordon suggère que l'autre est plus clin à répondre positivement quand le message-je est présenté de cette manière.



Construire un message Je

Adapté de Richard Bolstad (2009) « Transforming Communication »

Travaillez en petits groupes

Il s'agit de construire un message-Je en trois parties que vous pourriez délivrer à un collègue, un client, un proche ou même un inconnu lorsque vous ressentez un problème relatif à son comportement.

A) Choisissez une situation de confrontation que vous avez connue récemment pour laquelle vous aimeriez exprimer à la personne le problème que vous avez rencontré du fait de son comportement.

- 1) Décrivez le comportement de l'autre en utilisant un langage neutre et sans jugement
- 2) Ensuite, décrivez les effets concrets que ce comportement a eu sur vous (si vous ne trouvez pas d'effet concret, gardez cette situation pour plus tard et choisissez en une autre pour la présente mise en pratique).
- 3) Puis exprimez comment vous vous sentez, ce que vous ressentez, en conséquence du comportement et de ces effets.
- 4) Après avoir spécifié les trois parties précédentes, combinez les de manière à formuler un message-je complet.

Exemple

Comportement : Ne fait pas la vaisselle comme convenu.

Effets : Je dois la faire moi-même lorsque je dois faire la cuisine et avoir un espace de travail dégagé, ou bien attendre...

Ressentis : Surcharge, frustration...

Message-Je : « Quand la vaisselle n'est pas faite comme convenu, je finis par devoir la faire moi-même pour pouvoir préparer le repas et j'en ressens une surcharge de travail. »

1. Comportement:

2. Effets :

3. Sentiments :

Message-Je :

Évitez d'ajouter une solution, un jugement ou un « message-tu ».

Présentez votre message-je aux autres membres du groupe

B) Faites un message à partir des situations des autres membres du groupe.

Comment utiliser les messages-je

Selon Thomas Gordon, les messages-je doivent être utilisés de la manière la plus pure possible, en évitant au maximum les messages-vous, en particulier dans les situations problématiques ou conflictuelles. Un bon exemple est le message-je de type :

- « Je me sens [X] quand vous [Y] et je voudrais que vous [Z] »

Ce type de message impliquant l'autre met le récepteur au centre de la discussion et la « température émotionnelle » augmente. Si Tomas Gordon décourage ce type de formulation, elle est peut être utile et parfois même indispensable, par exemple lorsqu'il est temps de mettre les points sur les « I ». C'est pourquoi l'écoute réflexive est souvent associée aux messages-je afin de modérer la température émotionnelle.

De même dans les résolutions de problème un message qui commence par « je veux » peut entraîner une radicalisation du positionnement conflictuel des parties, chacun faisant état de ses revendications. Tomas Gordon préfère une approche basée sur la prise en compte mutuelle des intérêts de chaque partie afin de bâtir une solution commune qui reflète les intérêts de chaque partie, c'est-à-dire une approche gagnant. Et le message est alors utilisé pour :

- Évitez les messages-vous qui ont tendance à entraîner une escalade dans le conflit
- Répondre d'une manière qui tend à désenfler le conflit
- Permettre à chacun d'identifier les sentiments et les émotions de l'autre
- Permettre à chaque partie de résoudre le conflit en prévenant des conflits futurs.

Il est possible de résumer l'ensemble de cette approche par la formule suivante :

- utiliser une formulation qui commence par « je »
- exprimer les sentiments et les émotions de soi-même
- spécifier les comportements non désirés
- indiquer la volonté de résoudre la dispute

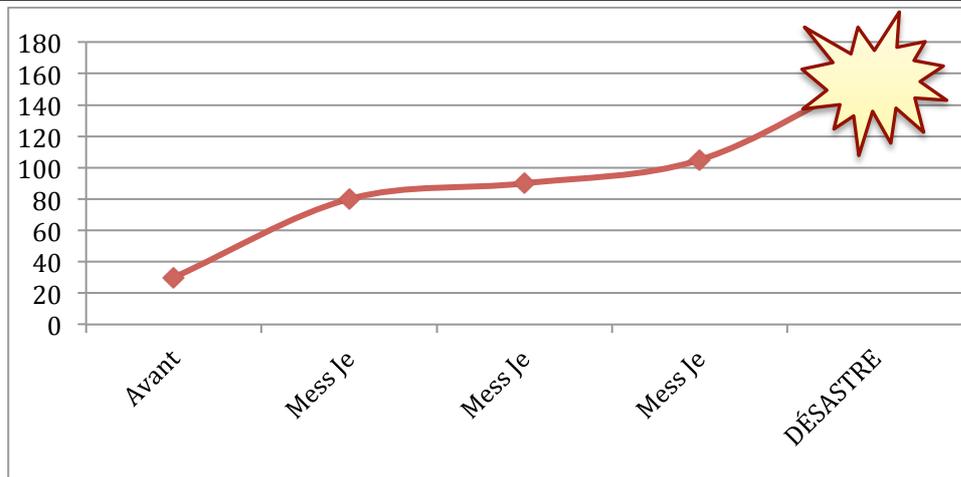
sans utiliser de messages-vous ni prendre des positions de principe.

La commission de résolution des conflits de l'Ohio propose une formulation des messages-je en quatre parties :

- « Je ressens que [X] » (en prenant la responsabilité de ses propres émotions)
- « Je n'apprécie pas quand [Y] » (faisant état du comportement problématique)
- « Parce que [Z] » (les conséquences du comportement)
- « Pouvons-nous travailler là-dessus ensemble ? » (montrer son ouverture à résoudre le problème dans une logique gagnant-gagnant)

Gérer la température émotionnelle

Lorsque vous dites ce que vous pensez, vous pouvez vous écarter significativement de ce que votre client pense et ressent, ce qui entraîne chez lui l'apparition de cognitions et d'émotions spécifiques pour traiter ce décalage. Ce faisant, ceci entraîne une élévation de la température émotionnelle du client, et éventuellement de la votre. Ceci peut entraîner des résistances. Si vous persévérez dans votre attitude assertive, il peut y avoir une augmentation de cette température telle que vous atteignez un point de rupture :

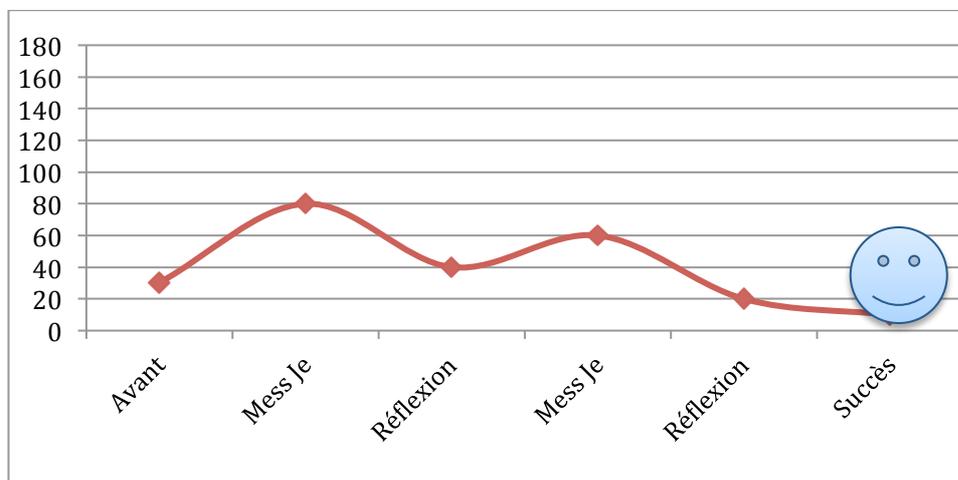


Le fait est que dans cette représentation, on constate qu'il n'y a pas de place pour le client. Celui-ci ne peut pas se faire entendre, et le coach n'a d'autre solution que de réitérer son « message je » sans autre source d'information que sa propre créativité pour trouver des « astuces » pour faire passer son message.

Une solution est d'utiliser la réaction du client pour améliorer le message. La stratégie est de répéter les deux temps suivants jusqu'au succès :

- délivrer un message je
- refléter la réponse du client

Et il se crée alors un cercle vertueux qui évite toute montée persistante de la température émotionnelle :



C'est le processus de l'assertivité en deux étapes qui permet de confronter des points de vue avec empathie et de se faire entendre respectueusement.

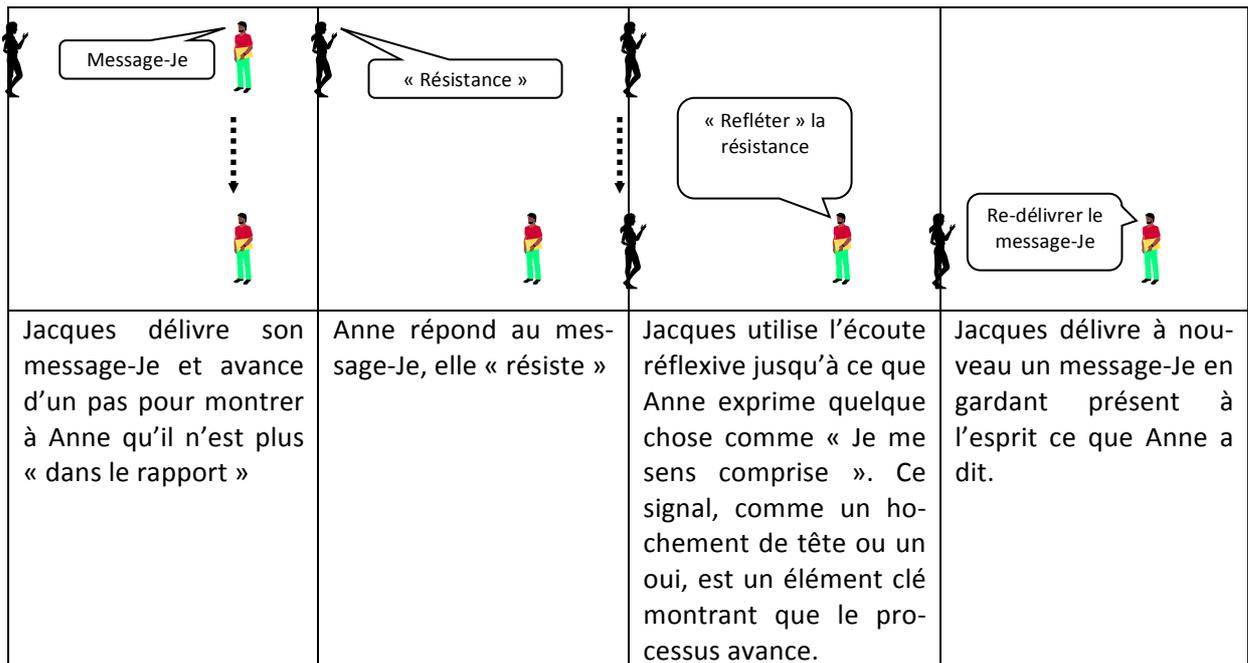
Il permet également d'identifier les points de blocages et de les traiter correctement.

L'assertivité en deux étapes

Ce qui suit est adapté du séminaire « Transforming Communication » de Richard Bolstad.

La question est de préciser la manière générale de délivrer un message-Je et d'écouter de façon réflexive. Lorsque la personne délivre un message-Je, une distance psychologique peut être créée, c'est à

dire que le rapport est rompu. L'écoute réflexive permet de ramener l'autre personne dans le rapport de telle manière qu'elle soit plus réceptive au message-Je suivant.



Il peut être nécessaire de répéter le processus deux ou trois fois jusqu'à l'obtention d'un résultat clair.

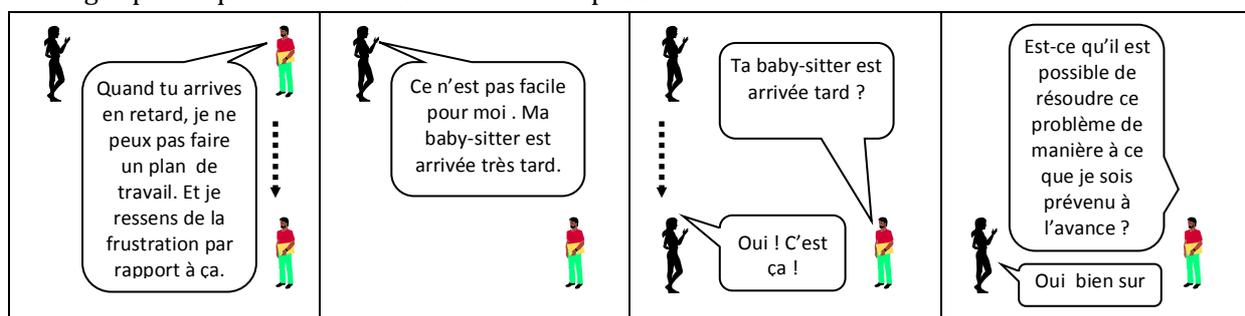
Les planches suivantes montrent les **trois résultats différents** qu'il est possible d'obtenir.

Les trois états possibles dans un processus en deux étapes

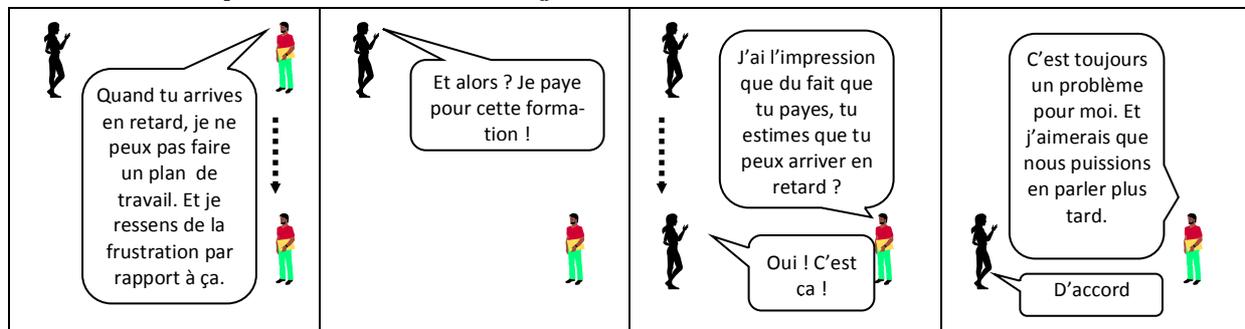
1. **Pas de conflit** : Anne est d'accord avec Jacques pour résoudre le problème.



2. **Conflit de besoins** : Anne et Jacques comprennent qu'ils ont tous les deux un problème. Alors que Anne peut comprendre que son comportement peut concrètement affecter Jacques, elle ne veut pas changer parce que cela lui causerait à elle un problème



3. **Conflit de valeurs** : Anne considère que ce cela ne regarde pas Jacques. Par conséquent Anne ne souhaite même pas discuter de la chose. ()



Et le coaching ?

En tant que coach, vous êtes souvent amené à dire ce que vous ressentez, ce que vous pensez, à propos d'une situation, d'une personne, d'un fait etc. Vous dites parfois votre accord, parfois votre désaccord. Dans tous les cas rester professionnel nécessitera de conserver l'attitude nécessaire pour rester dans une position basse, la position du coach. Il est très important de ne jamais mettre inutilement votre client en cause, ni quiconque d'ailleurs. La logique des messages-je, en apportant le respect de la personne, en gardant la responsabilité des émotions et des interprétations, permet une telle communication.

Et même si en tant que coach vous n'êtes pas impliqué dans une relation conflictuelle, la maîtrise des messages-je et de l'écoute réflexive vous permettra de fluidifier grandement votre relation coach-client. Ceci est particulièrement important pour délivrer des feedback ou des appréciations.

Méta programmes

Pourquoi prendre en compte le profil comportemental ?

Pendant le coaching, chacun des processus spécifiques mis en œuvre demande des ressources particulières au client. La réussite du coaching dépend de la manière dont le client sera en mesure ou non de tirer avantage des processus proposés par le coach.

Lorsque le Coach propose à son Client de réaliser un processus pour obtenir un résultat, le Coach doit être en mesure de détecter si le Client dispose des ressources nécessaires. Le coach doit ainsi être en mesure de choisir les processus les plus adaptés à son client pour obtenir le résultat donné en fonction des ressources du client. Dans certains cas le coach peut utiliser des processus particuliers de manière à développer les ressources du client.

Par exemple dans le cadre du coaching, le coach et le client peuvent convenir que le client pourrait utilement développer une capacité spécifique. Alors le coach pourrait proposer à son client des exercices spécifiques pour développer cette ressource. Le coach tiendra alors compte des métaprogrammes du client dans ce contexte particulier pour construire une stratégie d'intervention qui soit la plus efficace possible.

D'une manière générale, la réussite du coaching dépend très fortement de la manière dont le client filtre l'information liée au coaching, c'est-à-dire comment il la sélectionne, la distord et la généralise. En d'autres termes la réussite du coaching dépend de la bonne prise en compte par le coach des métaprogrammes du client, et surtout qu'il tient compte en temps réel de l'évolution du client. Il s'agit pour le coach de repérer les métaprogrammes à la volée et de s'assurer à chaque instant de l'adéquation de la méthode utilisée avec ce que le client est capable d'accepter.

Qu'est ce qu'un métaprogramme ?

Les métaprogrammes sont des processus qui pilotent, guident et dirigent les processus mentaux. En d'autres termes, ce sont les programmes de plus haut niveau (niveau méta) qui guident tous les autres programmes.

Définition : « méta » provient du grec ancien méta (μετά : « au-delà, après ») et désigne généralement l'idée de quelque chose de niveau supérieur.

La PNL, programmation neurolinguistique, utilise souvent une métaphore informatique lorsqu'elle désigne la structure de nos comportements comme des *programmes*. Les programmes qui prennent le contrôle des autres programmes sont des métaprogrammes. Un peu comme le processus de thermostat qui prend le contrôle de votre maison pour en réguler la température en mettant en route le chauffage ou bien la climatisation.

La carte n'est pas le territoire.

Exemple : Imaginez que vous êtes au volant de votre voiture. Vous suivez un véhicule lent depuis un long moment. Vous êtes dans une ligne droite suivie d'une courbe qui limite un peu la visibilité. Dans cette situation, il peut y avoir deux types de décisions :

- Il y a 99 % de chances que ça passe donc je double
- Il y a des chances que ça ne passe pas donc je ne double pas

Et la probabilité que vous doubliez varie selon votre impatience

Dans l'exemple du dépassement ci-dessus, l'orientation vers la réalisation du but (dépasse) ou l'éloignement du problème (le risque) entraîne deux attitudes complètement différentes. La notion de

méta programme est née de la volonté de découvrir ce qui fait une différence aussi importante, voire opposée. Il est apparu que ce sont des processus généralement inconscients et dépendants du contexte qui prennent le contrôle des comportements. Les « métaprogrammes » ont été identifiés et décrits par Leslie Cameron-Bandler en collaboration avec David Gordon, Robert Dilts et Maribeth Meyers-Anderson (2). Un travail de simplification a ensuite été opéré, et une méthodologie de mise à jour a été élaborée, initialement par Roger Bailey et Shelle Rose Charvet.

Même si toute information est intéressante, pour le coaching, certains métaprogrammes sont particulièrement utiles et il est souhaitable de s'intéresser à un nombre limité de métaprogrammes.

Les principaux métaprogrammes

Pour conduire un coaching, il est très aidant de connaître les motivations de la personne :

Valeurs

Les valeurs sont liées à nos comportements en ce qu'elles dirigent leur réalisation. Pour ce faire, elles permettent deux fonctions : nous motiver à atteindre un résultat et nous permettre d'évaluer ce résultat. Pour identifier les valeurs, les questions suivantes sont utiles :

- Que recherchez vous dans [votre objectif] ?
- En quoi est-il important que vous atteigniez [votre objectif] ?

Notez verbatim les valeurs que la personne vous indique dans ses réponses.

Aller vers – S'éloigner de

Les motivations des personnes peuvent consister à s'éloigner des problèmes ou au contraire de chercher à aller vers un résultat. Pour connaître la direction de la motivation de la personne, vous pouvez demander :

- En quoi [valeurs] est important pour [votre objectif] ?

Et vous repérez si la personne évoque l'évitement de résultats non désirés (« ne pas », « ne plus »...) ou au contraire la réalisation d'un résultat positif (« être », « obtenir »...).

Global – Spécifique

Certaines personnes ont tendance à avoir une vue globale, alors que d'autres s'intéressent aux détails. D'autre part, certaines personnes restent au même niveau d'analyse, d'autres partent d'une vue d'ensemble pour la détailler ensuite, d'autres enfin partent des détails pour remonter à une vue d'ensemble. Pour le découvrir :

- Parlez moi de la manière d'atteindre votre objectif...
- Oui... En ensuite... Quoi d'autre... Et encore... (toutes relances neutres)

Les relances sont autant d'invitations à développer. Repérez la « taille » des « chunks » de la personne et sa tendance à les fractionner ou à les rassembler.

Option – Procédure

Lorsque l'on demande à quelqu'un pourquoi il a fait quelque chose, la personne peut vous répondre en donnant les causes, les raisons pour lesquelles elle a fait la chose, ou bien vous indiquer les relations de cause à effet, les processus. Demandez à la personne :

- Pourquoi avez vous choisi [votre objectif] ?

Repérez si la personne vous répond en donnant les choix (options) qui se présentaient à lui ou alors si elle raconte une histoire (procédure).

Interne – Externe

Est-ce que votre client se base sur sa propre conviction pour se forger une opinion ou est-ce qu'il se fonde sur des signes provenant de l'environnement ?

- Comment savez/saurez vous que vous avez atteint votre objectif ?

² Source : Dilts & DeLozier, 2000, Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding.

Repérez si la personne évoque ses propres ressentis, ses pensées et ses émotions... ou si elle évoque des feedback, des retours d'expérience, l'évaluation d'autres personnes...

Match – Mismatch

Certaines personnes ont tendance à repérer ce qui satisfait leurs critères et elles montrent facilement leur accord (« match ») par rapport à l'environnement ; d'autres repèrent essentiellement ce qui ne satisfait pas leurs critères et peuvent montrer leur désaccord (« mismatch ») ; d'autres enfin repèrent les deux à la fois (Comparaison). Pour identifier ce métaprogramme, demandez :

- Quelle est la relation entre votre situation aujourd'hui et votre situation il y a un an ?

Repérez si la personne évoque surtout des différences (mismatch), au contraire des ressemblances (match) ou fait des comparaisons.

Mettre à jour les métaprogrammes

Utilisez le modèle ci-dessous pour identifier les métaprogrammes de votre client :

Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Que recherchez vous dans [votre objectif] ? • En quoi est il important que vous atteignez [objectif] ? 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
Aller vers S'éloigner de	<ul style="list-style-type: none"> • <u>En quoi</u> [valeurs] est important pour [votre objectif] ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aller vers • S'éloigner de
Global Spécifique	<ul style="list-style-type: none"> • Parlez moi de la manière d'atteindre votre objectif... • Oui... En ensuite... Quoi d'autre... (relances neutres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Global • Spécifique
Option Procédure	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi avez vous <u>choisi</u> [votre objectif] ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Option • Procédure
Interne Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Comment savez vous que vous avez atteint votre objectif ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne • Externe
Match Mismatch	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la <u>relation</u> entre votre situation aujourd'hui et votre situation il y a un an ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Match • Comparaisons • Mismatch

Entraînez-vous à pratiquer les questions de manière naturelle, de préférence, dans l'ordre du modèle ci-dessus en suivant la procédure suivante :

Ressources et rapport (1 minute)

- Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Investigation (4 minutes)

- Le Coach demande rapidement au Client de quel contexte il souhaite parler
- Le Coach pose les questions relatives à la mise en pratique
- Le Coach détermine le métaprogramme en fonction des réponses

Reformulation (1 - 2 minutes)

- Le Coach fait une reformulation au client pour validation
- Le client apporte éventuellement des corrections
- Le coach acquiesce

Feedback (2 minutes)

- Le Coach demande un feedback au Client
- Le coach dit merci

Au bout de 9 minutes, vous échangez les rôles

Chaque entretien est très rapide, il ne dure de 7 à 8 minutes (et 2 mn de feedback) parce que le Coach ne rentre pas dans le contenu, il ne s'attache qu'à la structure de ce qui est dit par le Client.

Repérez les métaprogrammes « miroir » du client

Le but de cet exercice est de s'entraîner à faire envisager au client les métaprogrammes « miroir » de ses métaprogrammes naturels.

Vous reformez les groupes précédents et vous procédez de la manière suivante :

Ressources et rapport (1 minute)

- Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.
- Le Coach fait reformule (cadre marche arrière) au client pour consolider le rapport
- Le client apporte éventuellement des corrections
- Le coach acquiesce

Investigation des métaprogrammes miroir (4 minutes)

- Le Coach recherche les métaprogrammes miroirs de la personne
- Le Coach détermine le métaprogramme en fonction des réponses

Reformulation finale (1 - 2 minutes)

- Le Coach fait reformulation des métaprogrammes miroirs et initiaux
- Le client apporte éventuellement des corrections
- Le coach acquiesce

Feedback (2 minutes)

- Le Coach demande comment a changé sa perception
- Le Coach demande un feedback au Client
- Le coach dit merci

Pour rechercher les métaprogrammes miroirs, aidez vous des suggestions de questions situées sous chaque métaprogramme recherché ?

Aller vers	S'éloigner de
• Si vous réalisez [X] que cherchez vous à éviter ?	• Si vous évitez [X] que cherchez vous à réaliser ?
Global	Spécifique
• De quoi [X] est-il un exemple ?	• Quel exemple spécifique de [X] ? Parlez moi plus concrètement de [X]
Procédure	Option
• Comment procédez vous pour [X] ? Quelles actions entreprenez vous ?	• Pour quelle raisons avez vous [X] ? Quelles options, quels choix s'offrent à vous ?
Interne	Externe
• Comment savez vous au fond de vous que [X] est atteint ?	• Sur quels indices externes saurez vous que [X] est atteint ?
Mismatch	Match
• Quelles différences y a-t-il entre [X] et [Y] ?	• Quelles ressemblances y a-t-il entre [X] et [Y] ?

Dans le tableau ci-dessus, [X] et [Y] sont les mots de votre client.

Méthodologie propre

Le Langage Propre (*Clean Language*) est une technique de questionnement qui a été développée par David Grove spécialement pour le coaching et la psychothérapie. Le langage propre est conçu afin d'aider le client à découvrir et élaborer par lui-même des métaphores et des représentations personnelles. Le langage propre est structuré de façon à éviter au mieux les pollutions des représentations du client par celles du coach ou du thérapeute.

Le langage propre a été élaboré par David Grove dans les années 1980 pour proposer une méthode clinique de résolutions de traumatismes. Le langage propre est à la base de la Modélisation Symbolique, une méthode et un processus pour le coaching et la psychothérapie, développée par James Lawley et Penny Tompkins.

Qu'est ce que le langage propre ?

Le Langage Propre est une technique visant à respecter le plus possible les représentations de la personne. Elle est basée sur quatre éléments de communication :

- une syntaxe,
- un phrasé,
- une prosodie contrôlée (qualités vocales)
- une stratégie comportementale non verbale.

Le praticien ou intervenant est appelé facilitateur et la personne peut être appelée client. Cette terminologie provient de l'enracinement thérapeutique de la pratique du Langage Propre. Aussi, selon le contexte, le facilitateur et le client peuvent être dénommés coach et coaché, ou praticien et personne... Nous privilégierons les appellations d'une part de praticien ou de facilitateur et d'autre part de personne ou de client.

Le premier élément du langage propre est sa syntaxe qui est réduite à un schéma facilitant la répétition des mots et des comportements du client. Dans ce qui suit, les lettres majuscules X, Y ou Z représentent les mots exacts de la personne, ou son comportement, ou encore une reformulation de son comportement. Et le schéma de base de la syntaxe propre est une forme très raffinée d'écoute réflexive :

- Et [X]
- Et quand/alors que [X]
- Et [question propre]

Cette syntaxe a pour but de permettre au praticien d'inviter la personne à développer librement son propre modèle avec ses propres métaphores. Reprendre exactement les mots ou les comportements de la personne facilite le maintien des représentations que la personne possède en propre. Cela évite les intrusions des représentations du praticien dans celles de la personne. Et cette syntaxe propre est complétée par des questions propres qui sont soit des questions de base, soit des questions spécialisées, qui sont détaillées plus loin.

Peut tu le faire ?		
Peux tu faire ces actions :		
• Mettre le verre à terre	oui	non
• Mettre une personne à terre	oui	non
• Mettre ton pullover	oui	non
• Mettre la table	oui	non
• Pousser la porte	oui	non
• Pousser la chansonnette	oui	non
• Pousser le bouchon un peu loin	oui	non
• Pousser quelqu'un à faire une réponse	oui	non

Commencer le « Langage Propre » (inspiré de Grove, Sullivan, Rees)

Un des meilleurs moyens de commencer le langage propre est de le faire maintenant. Il suffit de se laisser suivre le guide et de passer à l'action. Se mettre dans un état de ressource peut être d'arrêter votre dialogue interne et de développer un état de confiance dans la généralité des questions propres.

Découverte

Ressources et rapport

Le Coach se met dans un état de ressource et établit le rapport

Phase 1 – Faire des suggestions (100%)

Le Coach demande au client de spécifier un problème (intensité modérée) qu'il rencontre.

L'attitude du coach est à 100% de faire des suggestions qu'il commence par « Et si... ».

Le Coach utilise toutes ses compétences pour faire les meilleures suggestions.

Calibrez votre partenaire. **Durée 3 à 4 minutes.**

Phase 2 – Utiliser les questions propres d'ouverture (100%)

Brutalement, le Coach utilise les questions suivantes, dans l'ordre qui lui semble adéquat :

- « Qu'aimeriez vous qu'il arrive ? »
- « Qu'est ce qui a besoin d'arriver ? »
- « Y a t il quelque chose qui doit arriver pour cela ? »

Le coach n'utilise que les questions ci-dessus.

Calibrez votre partenaire.

Durée 2 à 3 minutes.

Pont vers le futur et feedback

Le Coach consolide le rapport et sourie.

Le Coach demande au Client ce qui a changé (passé)

Le Coach demande au Client de s'imaginer une situation future et demande ce qui a change (présent)

Le Coach demande un feedback au Client

Qu'est ce qui change entre les deux approches ?

Le langage propre est l'art de faire développer ses métaphores au client. Et il est utile de développer sa compétence à reconnaître les métaphores dans le langage.

Percevoir les métaphores à la volée

Comptez les métaphores au fur et à mesure de la découverte du texte suivant :

« Le présent document précise l'interprétation actuelle qu'Élections Canada fait de la Loi électorale du Canada et vise à aider le public à comprendre les dispositions de la Loi. Les points de vue exprimés ci-après n'ont pas force de loi et ne visent pas à remplacer le texte officiel de la Loi. L'application de la Loi dans toute situation donnée sera fondée sur les circonstances en cause. Élections Canada se réserve le droit de réviser toute interprétation exprimée, soit d'une façon générale, soit à la lumière des circonstances concrètes d'une situation donnée et en conformité avec les faits nouveaux aux plans législatif et judiciaire. »

Puis, dès que vous vous êtes jeté à l'eau, une seconde étape est d'intégrer la prosodie et le langage non verbal dans votre pratique du langage propre. Pour cela, il suffit d'utiliser les codes qu'utilise la personne et de les intégrer dans votre intervention :

Contrôler la prosodie

Il s'agit de s'entraîner à refléter la prosodie, c'est-à-dire la prononciation des mots conformément au rythme, la mélodie, le phrasé... et également de refléter le langage non verbal, y compris les silences

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Utiliser des questions propres en y intégrant la prosodie et le non verbal

Brutalement, le Coach utilise les questions suivantes, dans l'ordre qui lui semble adéquat :

- « Qu'aimeriez vous qu'il arrive ? »
- « Qu'est ce qui a besoin d'arriver ? »
- « Y a t il quelque chose qui doit arriver pour cela ? »

Le coach n'utilise que les questions ci dessus et lorsqu'il y a des silences, des soupirs, des gestes... le coach les utilise pour permettre au client d'explorer ses propres métaphores.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au client

Définitions

Coaching Propre (Clean Coaching)

Le coaching Propre est une intervention de coaching qui utilise les processus du Langage propre, de l'Espace propre et de la Modélisation symbolique. Le but du coaching Propre est de faire en sorte que le client accède au cœur de son expérience subjective, à l'aide du Langage Propre.

Espace Propre (Clean Space)

L'Espace Propre est une technique d'intervention en Modélisation symbolique qui a été développée par David Grove. Elle consiste à créer un cadre pour que le client se modélise à partir des métaphores émergeant de l'Espace Propre. A partir d'un objectif spécifique désiré et formulé par le client, le Coach, à l'aide du langage propre, permet au client d'explorer dans cet Espace Propre. Ceci permet de faire émerger le Paysage Métaphorique du client et d'en mettre à jour la structure, et de découvrir des relations nouvelles au sein de l'Espace Propre.

Facilitateur (Facilitator)

En Coaching Propre, l'intervenant se présente en fait comme un « Facilitateur » dans la mesure où il facilite le processus de mise à jour des métaphores sans apport de contenu, ni interprétation, ni suggestion. Le facilitateur met en œuvre des techniques propres en les connectant entièrement au contenu amené par la communication verbale et non verbale. Son rôle est de « faciliter » le processus d'auto modélisation du client et de maintenir les conditions pour un changement dans la direction souhaitée par le client.

Le titre de CCF, Certified Clean Facilitator, est délivré par la société Clean Change au terme d'une formation et d'une évaluation.

Métaphore

En langage propre, la métaphore est ce que dit le client pour décrire la nature de son expérience sensorielle. C'est donc le processus même de langage qui permet au client de dire une représentation de ses représentations mentales dans le but de se faire comprendre. La métaphore en tant que symbole permet de condenser les informations de manière à connecter la pensée à l'expérience du monde réel. Ces métaphores sont les projections de notre pensée et de ce que nous vivons subjectivement. Elles peuvent être verbales mais également visuelles, sonores non verbales (onomatopées, musique etc.), physiques (gestes, postures etc.) etc. La métaphore est le contenu de la communication, dans toute son expression qu'elle soit verbale, para verbale et non verbale.

Modélisation Symbolique (Symbolic modelling)

La Modélisation Symbolique est le processus qui utilise le Langage Propre dans le but de permettre à des personnes d'explorer leurs représentations internes, mettre à jour les métaphores qu'ils utilisent pour exprimer leur façon d'être et de changer. Le client et le facilitateur modélisent donc ensemble les métaphores et leur organisation en Paysage Métaphorique, à l'aide du Langage Propre.

On peut utiliser la modélisation propre pour trois objectifs :

- modéliser de bonnes stratégies et des états d'excellence,
- faciliter le changement
- faciliter la création de nouvelles métaphores de la part d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Et ces objectifs peuvent se combiner.

Quand choisir une approche propre ?

Le langage propre est une approche utile qui a également des indications :

Utiliser le langage propre	Utiliser un autre langage
Quand la personne avec qui vous travaillez est fortement connectée à son monde interne	Quand il y a urgence ou que vous décidez de prendre les commandes
Quand vous voulez que le Client puisse prendre toute la responsabilité de ses choix	Quand un élément d'information manque à l'autre et que vous êtes le seul à le posséder
Quand vous voulez que le Client produise ses meilleures pensées	Quand on vous demande directement votre opinion et que vous jugez approprié de la donner
Quand vous n'avez pas la possibilité de vous faire une représentation correcte de la représentation du Client	Quand du fait de vos croyances et vos valeurs vous trouvez difficile de garder votre opinion pour vous

Le langage propre est également un outil puissant qui peut être utilisé en complément d'autres approches.

Structure du questionnement propre

Les questions de base que vous pouvez utiliser pour construire une conversation propre sont :

Question d'ouverture

- Toute question sur un objectif, un problème...
- Et qu'est-ce que vous aimeriez qu'il se passe ?

Obtenir le nom de la métaphore

- Et quelle sorte de [X] est cet [X] ?
- Et y a-t-il autre chose à propos de cet [X] ?

Obtenir l'adresse

- Et où est [X] ?
- Et ou est à peu près cet [X] ?

Généricité

- Et quelle sorte de [X] est cet [X] ?
- Et y a-t-il autre chose à propos de cet [X] ?
- Et ou est [X] ?
- Et ou est à peu près cet [X] ?

Le questionnement propre fondamental

Introduction

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Question d'ouverture

- Toute question sur un objectif, un problème... puis

- Et qu'est-ce que vous aimeriez qu'il se passe?

Obtenir le nom de la métaphore

- Et quelle sorte de [X] est cet [X] ?
- Et y a-t-il autre chose à propos de cet [X] ?

Obtenir l'adresse

- Et où est [X] ?
- Et ou est à peu près cet [X] ?

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

Le langage propre

Syntaxe propre

La syntaxe propre se résume à :

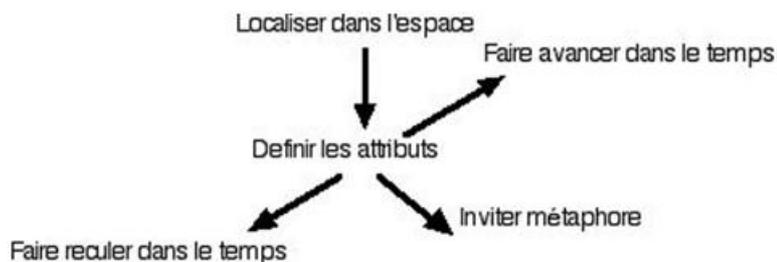
- Et [X], et [question propre] ?

20/80

Le langage propre représente les 20% de langage qui permettent de réaliser 80% des échanges

Développer

Pour développer, les questions de base permettent de réaliser l'essentiel de l'exploration de l'espace métaphorique.



Questions de base

Essayez les questions de base sans limite, toutes les questions de base, rien que les questions de base.

Questions pour commencer

Initier le processus	<ul style="list-style-type: none">• Et qu'est-ce que vous aimeriez qu'il se passe?
Continuer	<ul style="list-style-type: none">• Et [leurs mots = ...]. Et quand/tandis que « A », [question propre]?

Questions pour développer

Définir les attributs	<ul style="list-style-type: none">• Et « A ». Et y a t'il autre chose à propos de « A » ?• Et « A ». Et quel genre de « A » est ce « A » ?
Inviter à la métaphore / au sym-	<ul style="list-style-type: none">• Et « A ». Et c'est « A » est comme quoi?

bole	
Localiser dans le l'espace	
	<ul style="list-style-type: none"> • Et « A » . Et où est cet « A » ? • Et « A » . Et où à peu près « A » ? • Et « A » . Et où précisément « A » ?
Bouger dans le temps	
Avancer dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Et « A » . Et qu'est-ce qui se passe ensuite? • Et « A » . Et puis alors qu'est-ce qui se passe?
Reculer dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Et « A » . Et qu'est-ce qui se passe juste avant « A » ? • Et « A » . Et d'où vient/pourrait venir « A » ?

Questions spécialisées

Entrée via ...	
Concept	<ul style="list-style-type: none"> • Et comment sais-tu que [concept abstrait] ?
Ligne de vue	<ul style="list-style-type: none"> • Et où vas-tu quand tu vas là [geste] ?
Carte	<ul style="list-style-type: none"> • [Regardez leur carte] Et vers où es-tu attiré ?
Définir les attributs	
Taille ou forme	<ul style="list-style-type: none"> • Et {est-ce que} « A » a une taille ou une forme ?
Nombre	<ul style="list-style-type: none"> • Et combien de « A » pourrait-il y avoir ?
Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Et qu'est-ce qui se passe <i>après</i> « A » ?
Symbole personnifié	
Age	<ul style="list-style-type: none"> • Et quel âge pourrait avoir ce « A » ?
Habillé	<ul style="list-style-type: none"> • Et comment pourrait « A » être habillé?
Localiser dans l'espace	
Distance	<ul style="list-style-type: none"> • Et à quelle distance {est ce} « A » ?
Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Et dans quelle direction va « A » ?
Dedans/dehors	<ul style="list-style-type: none"> • Et {est-ce que} « A » est dedans ou dehors?
Définir les relations entre « A » et B	
Général	<ul style="list-style-type: none"> • Et quelle est la relation entre « A » et « B »?
Forme	<ul style="list-style-type: none"> • Et {est-ce que} « A » est pareil que ou différent de « B »?
Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Et quand/tandis que « A » qu'est-ce qui arrive à « B »?
Espace	<ul style="list-style-type: none"> • Et qu'est-ce qu'il y a entre « A » et « B »? • Et quand « A » , d'où perçoit elle/il « B » ce la?
Intention	<ul style="list-style-type: none"> • Et qu'est-ce que « A » aimerait qu'il arrive? • Et est-ce que « B » aimerait ça (l'intention de « A »)? • Et qu'est-ce qu'il doit se passer pour que « A » soit [l'intention de « A »]? • Et {est-ce que} « A » peut (l'intention de « A »)?
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> • Et {est-ce que} [ressource ou « A »] serait intéressé d'aller à [symbole ou situation de « A »]?

Une première séance en Langage Propre

0) Trouver la métaphore

- Demande-toi toi-même : « Quand je suis en train d'écouter de mon mieux, comment est ce ? »
« Quand tu écoutes de ton mieux, c'est comme quoi ? »

1) Trouver le nom de la métaphore

- Et c'est [X]...
- Et Quelle sorte de [X] est cet [X] ?
- Et y a t il autre chose à propos de cet [X] ?

2) Trouver l'adresse de la métaphore

- Et puis
- Et [X] Et ou est [X] ?
- Et où se situe à peu près [X] ?

3) Feedback

- Quand tu as pensé à « écouter de ton mieux », une métaphore est venue ?
- Et est-ce que cette métaphore t'est venue tout de suite à l'esprit ?
- A quel moment précis est venue cette métaphore ?
- Est-ce que tu t'es senti devenir conscient d'information supplémentaire en liaison avec cette métaphore ?
- Et que c'est il passé quand tu as été plus loin dans l'exploration de cette métaphore ?

L'intervention minimaliste du langage propre : « Less is more »

Pour structurer une intervention langage propre, il peut être important d'aller vite, mais sans précipitation, et d'utiliser un minimum de types de phrases différentes

Mise en découverte (cf p 108 de l'ouvrage « Clean Language » de Wendy Sullivan et Judy Rees)

Quand vous êtes dans votre meilleur état pour apprendre, vous êtes comme quoi ?

Étape	Activité	Durée
1	Découvrez la métaphore	5 mn
2	Développer les attributs de votre métaphore	10 mn
3	Trouvez la séquence et la source de la métaphore	7mn
4	Découvrez les conditions nécessaires pour accéder à votre meilleur état d'apprendre	Temps libre
5	Prenez des notes sur ce que vous savez maintenant	Quelques mn

Questions d'amorçage

Que souhaiterais tu qu'il se passe ?

Repérer les mots de la personne[X]

Continuer

Et [leurs mots = ...]. Et quand/tandis que « A »,
[question propre] ?

Questions propres de base

Questions pour développer

(Et) quelle sorte de X (est cet X) ?

(Et) y a-t-il quelque chose d'autre à propos de X ?

(Et) où est cet X ? ou (Et) où se situe cet X ?

(Et) y a-t-il une relation entre X et Y ?

(Et) quand X, qu'est ce qui arrive à Y ?

(Et) cet X est comme quoi ?

Séquences et les origines

(Et) puis qu'est -ce qui arrive ? ou (Et) qu'est ce
qui arrive ensuite ?

(Et) qu'est ce qui arrive juste avant X ?

(Et) d'où est ce que X peut venir ?

Intentions

(Et) qu'est ce X aimerait qu'il arrive ?

(Et) qu'est ce qui a besoin d'arriver pour X ?

(Et) est ce qu'il se peut que X (arrive) ?

Métaphores pour ...

Transformer

(Et) cet X veut quoi ?

Murir le changement

-> utiliser les « questions pour développer »

Questions propres spécialisées

Attributs

(Et) est ce que X a une taille ou une forme ?

(Et) combien de X sont là ?

(Et) quel âge peut avoir ce X ?

(Et) qu'est ce que ce X peut être en train de por-
ter ? Comment ce X peut il être habillé ?

Localisation

(Et) à quelle distance est [l'adresse du symbole] ?

(Et) dans quelle direction est/va [le mouvement
du symbole] ?

(Et) est ce que X est à l'intérieur ou à l'extérieur ?

(Et) où allez vous quand vous allez là ?

(Et) est où êtes vous situé ?

Relation

(Et) X est pareil ou différent de Y ?

(Et) qu'est ce qu'il y a entre X et Y ?

Intention

(Et) est ce que Y aime [intention de X] ?

(Et) est ce que X serait intéressé par aller vers Y ?

Temps et séquence

(Et) qu'est ce qui arrive maintenant ?

(Et) qu'est ce qui vient juste d'arriver ?

(Et) quelle sorte de X était X avant qu'il y ait [at-
tribut de X] ?

Source

(Et) qu'est ce qui détermine si c'est X ou Y ?

Savoir

(Et) comment le savez vous/allez vous le savoir ?

Le coaching PNL Orienté Solution

Il est commun de dire qu'un problème bien posé est un problème à moitié résolu. C'est sans doute vrai même si l'exploration du problème n'est qu'un des moyens d'atteindre l'objectif. L'essentiel étant de trouver la solution, Steve de Shazer³ a élaboré une méthode qui consiste non pas à résoudre un problème mais à créer une solution et à considérer l'essentiel de la solution comme déjà là. L'enjeu est de parvenir à construire cette solution en repérant les éléments constitutifs.

La méthode orientée solution Steve de Shazer a donné lieu à de nombreux développements et aujourd'hui elle est largement sortie du domaine de la thérapie familiale autant qu'individuelle pour entrer ensuite dans des domaines comme le management et le coaching. En effet, en coaching comme en management, l'essentiel est de construire des solutions pour atteindre des résultats.

Ces techniques sont si efficaces qu'elles sont même devenues des piliers de beaucoup de référentiels de techniques et de compétences de coaching et de management. Ces dernières années un relatif consensus a émergé sur les techniques les plus utiles. Elles sont décrites ci-dessous. Chacune d'entre elle est simple, facile à apprendre et à mettre en œuvre, et aussi facile à comprendre par le client.

L'efficacité de l'approche orientée solutions

Il arrive que la personne n'est plus d'accord avec le système et souhaite réaliser des choses nouvelles par la réalisation d'objectifs concrets et positifs. Lorsque la personne passe à l'action et réussit, tout est bien. Mais lorsqu'elle a un sentiment d'échec, parce qu'elle a le sentiment de rater ce qu'elle entreprend ou qu'elle ne passe pas à l'action, elle peut se sentir engluée dans la situation. Elle peut alors se tourner vers un coach afin de trouver les ressources pour réaliser ces objectifs et atteindre les résultats souhaités. C'est réellement la recherche opérationnelle de solutions qui est au cœur des besoins.

Quel est l'effet des problèmes vs les solutions ?
<p>En groupe, réfléchissez aux effets sur vos émotions et vos capacités à agir lorsque vous gérez des problèmes ou bien des solutions. Pour cela, aidez vous des questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Que ressentez vous lorsqu'on vous parle des problèmes ?• Que ressentez vous lorsqu'on vous parle de solutions ?• Comment cela influe sur votre capacité à agir ?• Comment évolue le comportement quand les gens parlent de leur problème ?• Comment évolue le comportement quand les gens envisagent des solutions ?• Comment cela influe sur leur capacité à agir ? <p>Comment pouvez vous organiser cela dans une mind-map surtcturée autour des mots clés « problème » et « solution »</p>

La recherche montre que l'utilisation de questions focalisant sur le résultat souhaité dans le but d'explorer les solutions permet au client de rapidement améliorer son efficacité pour faire face à la situation qui le préoccupe. On montre en particulier que la quantité et la qualité de l'échange à propos des solutions et des objectifs lors de la première session est très fortement corrélé aux chances du client de progresser puis de consolider le changement (Miller et al., 1996). Selon Miller, c'est l'orientation vers la solution qui est le déterminant de la réussite ainsi que le fait que le client détermine lui-même ses objectifs. Concrètement, Miller et al. (1996) ont clairement mis en évidence que les clients connaissent plus d'échecs quand la question du changement est posée négativement (« Est-ce que le processus de changement à fonctionné ? ») que lorsque la question équivalente est posée de

³ Steve de Shazer (Milwaukee 25 juin 1940, Vienne 11 septembre 2005) est un thérapeute américain, pionnier de la thérapie brève centrée sur la solution

manière positive (« Comment est-ce que les choses ont changé ? »). Dans une expérience, ils ont constaté que lorsque la question présuppose le changement, 60% des clients rapportent avoir réussi la tâche, alors que lorsque la question présuppose un possible échec, 67% rapportent que leur situation n'a pas évolué.

D'autres études ont montré l'importance de la futurisation (imaginer les changements à venir) et des changements que cela entraîne chez le client. En particulier on montre expérimentalement que se voir dans le futur et prendre en considération ce qui contribue au changement permet d'améliorer significativement les chances d'atteindre un objectif réaliste.

En d'autres mots, spécifier l'objectif est un processus de changement en lui-même. C'est pourquoi ce modèle initialement propre à la thérapie a trouvé sa place tout naturellement dans le coaching, pour donner lieu au Coaching Orienté Solutions dont le modèle est étroitement interopérable avec la PNL, tant dans ses fondamentaux que dans ses méthodes et ses outils.

En quoi consiste de construire une solution ?

À l'origine inspiré des travaux de Gregory Bateson (1972), l'approche orientée solution est une approche centrée sur ce qui permet aux clients de générer des solutions nouvelles. Alors que certaines démarches de coaching s'intéressent aux problèmes à résoudre pour amorcer le changement, cette approche est centrée sur les solutions à mettre en place : plutôt que de s'intéresser à « Pourquoi est-ce que ça va mal ? » le questionnement est orienté vers « Comment faire pour aller mieux ? ». Il s'agit alors pour le client de trouver un cadre qui lui permette de réaliser ses objectifs, et de se centrer sur la recherche de solutions et leur mise en œuvre.

Car lorsque le coach s'adresse au client interrogeant le problème, il s'agit pour le coach de comprendre et se faire une représentation du problème. Ceci est très pratique pour expliquer le problème et le questionnement est explicitement ou implicitement structuré par la question « Pourquoi ? ». Cette approche est basée sur l'expertise du coach qui travaille à lever les résistances du client, comprendre sa non-motivation, rétablir la coopération du client. Ce faisant, cette méthode est orientée vers la compréhension du passé et du problème du client.

Quand le coach choisit d'orienter le Client vers la solution, il offre à son client une perspective ouverte vers l'avenir, là où il n'y a pas de problème, que des solutions. C'est une approche qui n'est pas basée sur la compréhension du problème par le coach mais qui est au contraire orientée vers une découverte des perspectives par le client. Pour ce faire, le coach pose des questions factuelles, à propos du « Quoi ? » et du « Comment ? », dans une perspective de futur concret à court terme.

Un certain nombre de principes permettent de définir les fondements du coaching orienté solution :

- Chaque personne, quelque soit les difficultés rencontrées, possède des ressources utiles pour atteindre son objectif.
- C'est la mise à jour des ressources par le client, guidée par le coach, qui permet au client d'atteindre son objectif.
- La mise en responsabilité du client dans la construction de la solution permet l'augmentation de sa motivation.
- Centrer le processus de coaching sur l'élaboration de la solution permet d'éloigner les jugements et les ancrages dans la négativité.
- Toutes les situations, même les impasses, contiennent toujours au moins une solution.

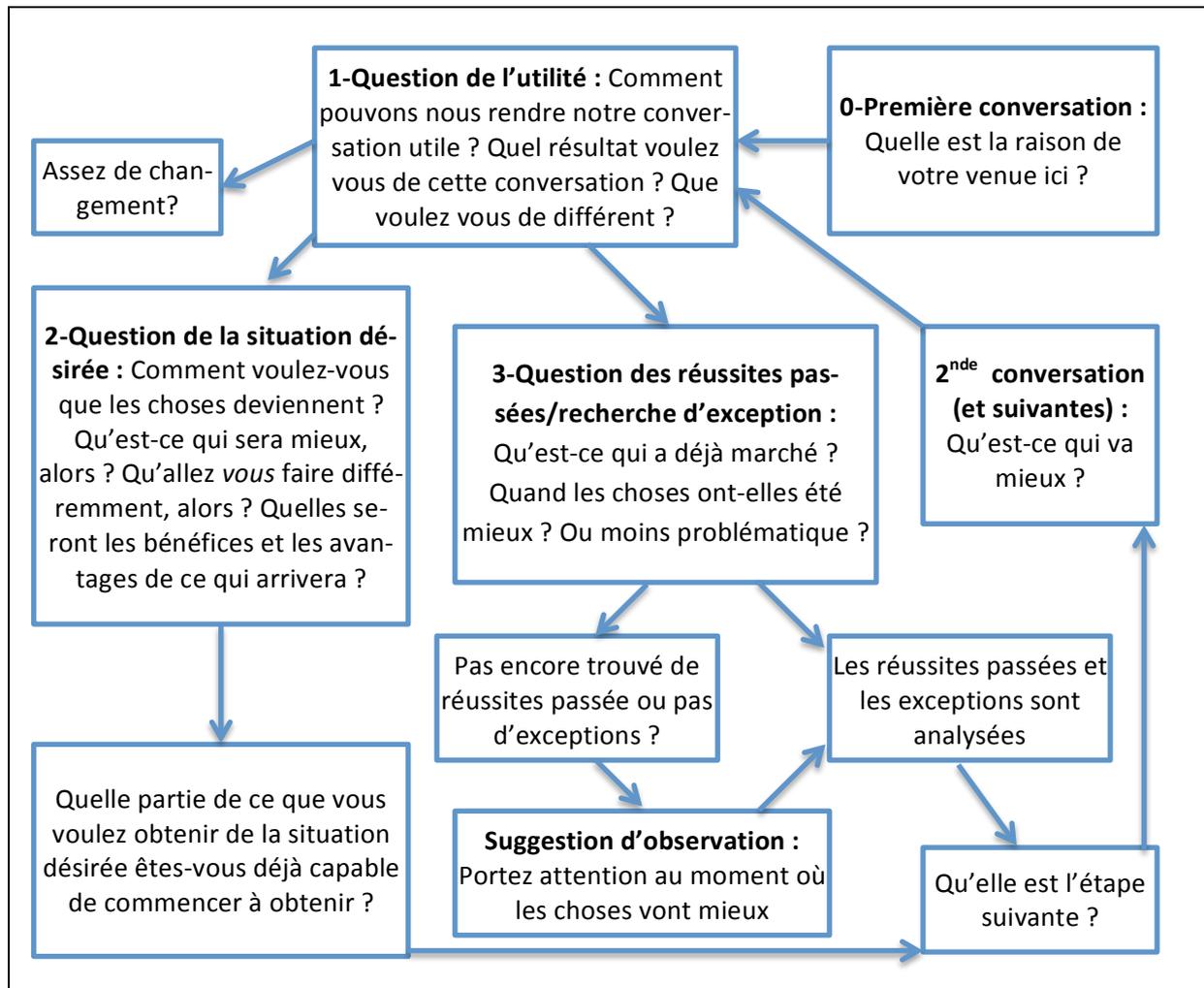
Et, selon Coert Visser (2012), si vous pouvez répondre aux dix questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui est important pour ce client ?
2. Qu'est-ce ce client perçoit dans cette situation ?
3. Que veut-il voir chang^é ? (formuler au passé)
4. Quelle est sa bonne raison de vouloir voir ce changement ?
5. Dans ce changement, que voit-il comme avantages pour lui-même et pour les autres ?
6. Quelles stratégies efficaces a-t-il déjà employé, d'une manière ou d'une autre ?
7. Quel progrès a-t-il déjà réalisé ?
8. À quel point est-il déjà en train d'accomplir ce qu'il veut ?
9. Quelles ressources peut-il mobiliser ?
10. Que veut-il faire et que va-t-il ne pas faire ?

Pour répondre à ces questions, Coert Visser un utile processus de changement orienté solution structuré.

Comment cela fonctionne-t-il ?

La représentation schématique du processus orienté solution de Coert Visser est :



Source http://www.youtube.com/watch?v=E8r-r_CpuRM

La clé du coaching orienté solution est de poser des questions orientées vers le résultat plutôt que vers le problème. Ces questions « vers » aident le client à passer d'une pensée focalisée sur la situation problème à une perspective comprenant les solutions et possibles. Les solutions sont des résultats tangibles, concrets et mesurables.

Elles sont posées selon l'ordre indiqué dans le schéma ci-dessus.

1 - La question de l'utilité

Il est important dès le début de l'entretien d'orienter votre client vers la solution. Cela permet de créer un ancrage spécial dans votre séance et de maintenir une orientation solution tout au long de votre travail : l'entretien en lui-même est une composante de la solution. Pour cela certaines questions se révèlent particulièrement efficace :

- Comment pouvons nous rendre notre conversation utile ?
- Quel résultat voulez-vous obtenir de cette conversation ?
- Que voulez-vous de différent à partir de cette conversation ?

Ceci permet de faire prendre conscience au client que la conversation en elle-même est orienté vers la solution. Une fois le cadre posé, il est possible d'identifier l'objectif de la personne.

2 - Identifier l'objectif

Ces questions sont fondamentalement des questions qui permettent au client de penser aux solutions plutôt qu'aux problèmes :

- Que souhaitez-vous obtenir comme résultat ?
- Comment saurez vous que votre problème est résolu ?

Ces questions peuvent également être :

- Du fait que vous me parlez, qu'est-ce qui devra être différent ?
- Quel but voulez-vous réaliser ?
- De quoi avez vous besoin qu'il arrive pour que vous sentiez que ce problème soit résolu ?
- Quand ce problème sera résolu, que ferez-vous et que ressentirez-vous à la place de ce que vous avez l'habitude de faire et de ressentir ?
- Qu'allez vous faire pour obtenir le résultat que vous voulez ?

Faire émerger un objectif : La question du miracle

La question du miracle est typique du questionnement orienté solution :

- Un miracle est survenu et votre problème est résolu. Vous vous réveillez et...
- Comment savez-vous que le problème est résolu ?
- Quel changement constatez-vous ?
- Que voyez vous ? Qu'entendez vous ? Que sentez vous ?
- Que faites vous de différent ?

Cette question permet de faire émerger l'objectif en termes de résultats spécifiques, concrets et mesurables.

3 - Les Questions Exceptions

Une fois identifié l'objectif de la personne, c'est-à-dire le « miracle », il est possible d'identifier des exceptions au cours desquelles ce miracle se réalise déjà. Pour cela on reformule l'objectif de la personne de manière à lui permettre d'identifier des ressources existantes, pour des situations où l'objectif (ou le miracle) a déjà été temporairement ou partiellement atteint.

- Quelles sont les moments où [l'objectif] se passe déjà en partie, ou en totalité ?
- Quand n'avez vous pas le problème ?
- Quand est-ce que la situation est « moins pire » ?

L'exploration et l'explicitation des exceptions permettent la conscientisation des ressources :

- Qu'est-ce qu'il y a qui est différent quand [l'objectif] se passe déjà ?
- Comment expliquez-vous que le problème ne se passe pas ?

Les Questions Exceptions révèlent les stratégies de réussite de votre client parce qu'elles permettent au client de rendre conscience des points d'appui. Ces questions responsabilisent le client et favorisent le développement de l'estime de soi et de son autonomie. Le client se remet aux commandes de son cerveau.

Le blâme positif

La technique du « Blâme Positif » permet ensuite de consolider cette conscientisation en y mettant du sens :

- Provoquer l'explicitation par le client des exceptions
- Comment avez-vous fait cela ?

-
- Comment se fait-il que vous ayez été capable de faire cela ?
 - Que vous faites vous de différent à ces moments là ?

C - Les Questions Échelles

L'utilisation d'échelle est utile pour permettre au client d'explicitier son état interne, perceptions, émotions, sensations... Ces questions peuvent être par exemple :

Sur une échelle de 0 à 10, 10 étant la réalisation totale de votre but ;

- Où en êtes vous actuellement ?
- Que doit il se passer pour que vous puissiez aller à [le chiffre du client « +1 »]

Ainsi orientée vers le futur immédiat, cette échelle permet au client d'explorer les possibilités de franchir une étape supplémentaire.

Orientée vers le présent, le coach peut utiliser cette échelle pour permettre au client de mesurer ses progrès, les hauts et les bas...

Orientée vers le passé, cela permet également au coach de rechercher des exceptions. Cela peut être sur une échelle de temps à court ou moyen terme :

- Où étiez-vous hier, avant hier, il y a une semaine ?

Et c'est alors un puissant outil de suivi des résultats du coaching. Lorsqu'une échelle longue est utilisée, c'est alors un puissant outil de régression qui n'ancre pas dans le problème puisque seule sa mesure est formulée, sans rationalisation de la part du client :

- Où en étiez-vous il y a une semaine, 2 semaines, 1 mois, 3 mois, 6 mois, 1 an, 5 ans... ?

La mise à la source du changement

Si la personne vient à vous en présentant la problématique comme dépendant de quelqu'un d'autre, alors aidez-la à se focaliser sur la manière dont elle va personnellement créer le changement, par exemple en demandant :

- Comment pouvez-vous changer votre propre comportement de telle manière que la personne va pouvoir choisir elle-même de changer le sien et que vous obteniez finalement ce que vous voulez obtenir ?
- Avez-vous besoin de changer en vous pour que cette personne est plus de probabilité de changer elle-même ?
- En quoi est-ce que changer cette personne est si important pour vous ?
- Que pouvez-vous faire vous-même pour être plus utile à cette personne en ce qui concerne ce problème qu'elle a ?

La clarification des problématiques multiples

Si la personne expose des problématiques multiples, aidez-la à clarifier quelle est la plus importante pour elle, en posant par exemple les questions suivantes :

- De quoi ces problèmes sont-ils des exemples ?
- Lequel de ces problèmes est le plus facile à traiter en premier ?
- Pour lequel de ses problèmes pensez-vous que vous avez déjà une idée de ce que sera le résultat ?
- Parmi ces problèmes, quel est celui dont la résolution permettra d'en régler un maximum d'autres ?

Les trois règles élémentaires de l'Orientation Solution

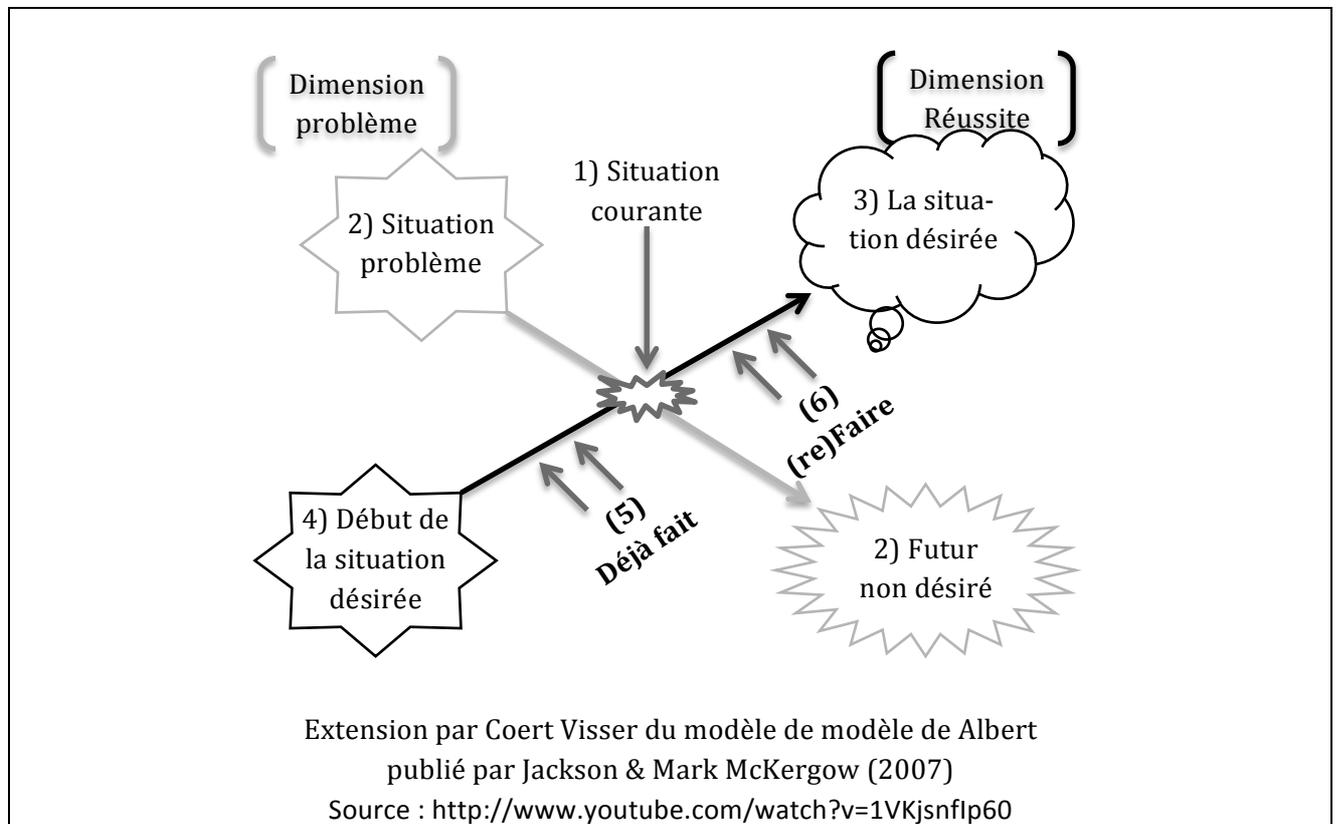
- Laisser ce qui marche fonctionner
- Proposer au client de faire d'avantage en s'appuyant sur les exceptions
- Quand quelque chose ne fonctionne pas, proposer de faire quelque chose de différent.

Gérer les discours orientés problème

Si votre client parle constamment de ses problèmes sans pouvoir s'arrêter, il s'y ancre. Proposez lui de faire une pause en leur demandant par exemple :

- Je réalise que cela est vraiment important. Laissez-moi mieux comprendre... Que voulez vous me dire en me racontant cette histoire ? Que voulez vous obtenir comme résultat à partir de cette histoire ?

L'important est d'arriver à éloigner suffisamment rapidement la personne de cet problème pour pouvoir lui permettre le plus facilement possible de s'orienter vers le résultat.



Comparer les modèles RBDC, Sprint et Orienté solution

En sous groupe, comparez RPDBC, SPRINT et l'approche orientée solution :

- Similarités
- Différences
- Qu'est-ce qu'ils permettent de faire ?
- Qu'est ce qu'ils évitent ?
- Comment ils se complètent ?
- Comment ils inter-opèrent ?
- Comment ils s'excluent ?

En grand groupe, chaque sous groupe donne ses réflexions puis nous faisons une synthèse

Principales techniques orientées solution

Adapté de « 21 Solution-Focused Techniques », © 2011, Coert Visser

Dans ce qui suit, les principales techniques orientées solution sont présentées. Elles sont regroupées en catégories, d'abord en fonction de leur popularité, ensuite en fonction de leur utilité. L'ordre est par conséquent arbitraire et ne correspond pas à une logique d'intervention.

Questions essentielles

Les questions ci-dessous sont les plus fondamentales et les plus populaires du questionnement orienté solution. Elles permettent d'ouvrir des perspectives, de les mesurer et de trouver les amorces de solutions.

1. La question de l'utilité

La question de l'utilité consiste à interroger le client sur les bénéfices attendus pour le processus de communication en cours, généralement une conversation de coaching. Elle peut être posée à tout moment.

Au début des sessions de coaching, la question de l'utilité consiste à demander :

- « Comment pouvons nous rendre notre conversation aussi utile que possible ? »
- « Qu'est-ce que vous voulez obtenir avec cette conversation ? »
- « Comment saurez vous, après coup, que cette conversation aura été utile ? »

La question de l'utilité peut également être posée pendant l'entretien :

- « Au point où nous en sommes de cet entretien, est-ce qu'elle est utile pour vous ? »
- Si oui : « Qu'est-ce qui est utile ? » — « Comment est-ce que cela est utile ? »
- Si non : « Comment pensez-vous que nous pourrions rendre cette conversation plus utile ? » — « Comment est-ce que nous pouvons utiliser le temps qui nous reste de manière la plus utile possible ? »

À la fin de l'entretien, des questions de l'utilité peuvent aussi être posées :

- « Est-ce que cette conversation a été utile pour vous ? »
- « Comment est-ce que ce dont nous avons parlé a été utile pour vous ? »

En posant la question de l'utilité, le coach permet que le client arrive plus facilement à savoir ce qu'il veut obtenir de chacune des séances de coaching. Se faisant le client se remémore ses objectifs et les relie à la conversation. Demander des points spécifiques permet de renforcer l'effet de la question.

Cette question est particulièrement puissante en groupe.

2. La question du miracle

La question du miracle est sans doute l'une des questions les plus célèbres de l'approche orientée solution. La question miracle qui invite le client à décrire de manière riche le jour suivant le moment où problème sera résolu. Vous demandez par exemple :

- « Supposez que vous rentrez chez vous, vous dînez, vous vous couchez et vous passez une bonne nuit. Au plein milieu de la nuit, un miracle survient et votre problème est résolu. Votre objectif atteint. Mais c'est arrivé pendant votre sommeil et vous ne savez donc pas que ce miracle est arrivé. Vous vous réveillez le matin, qu'est-ce que vous constaterez comme premier changement dans votre journée, en conséquence de ce miracle ? Quels sont les autres changements que vous constaterez ? Et quoi d'autre encore ? ».

La question miracle est en fait une manière d'explorer les conséquences d'obtenir le résultat souhaité. Elle amène souvent le client à avoir plus d'espoir, d'énergie et également des idées pour pouvoir aller de l'avant, découvrir des étapes concrètes l'amenant vers la solution.

3. Question d'évaluation sur une échelle

La technique des questions d'évaluation est une formalisation d'un comportement naturel. En effet, les coaches et les thérapeutes utilisent souvent d'une manière spontanée une telle échelle. Le thérapeute Steve de Shazer racontait qu'un de ses clients l'avait rencontré en disant « J'ai déjà pratiquement atteint 10/10 ! ». Ceci a donné l'idée à de Shazer de commencer à demander aux clients d'évaluer sur une échelle l'atteinte des objectifs, leur faisabilité, les résultats obtenus... Le fait est que chacun pratique les questions d'échelle comme monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir. Par exemple quand vous demandez à une personne « Vous avez atteint quelle proportion de l'objectif ? 50 % ? 75 % ? 100 % ? » vous utilisez une question d'échelle. Lorsque vous demandez « Cela semble faisable à combien ? 50 % ? 75 % ? 100 % ? » et qu'après la réponse vous demandez : « Que faudrait-il pour que cela soit faisable à 75% ? Et pour atteindre 100% », là encore vous utilisez une question d'échelle. C'est exactement ce principe qu'utilisent les thérapeutes et les coachs.

4. La question de la recherche d'exception

Dans l'approche orientée solution, l'un des principes de base est que l'intensité des problèmes varie constamment. Il y aura toujours des situations que le client aura connues dans lesquelles le problème aura été ressenti comme moins intense, et où les choses auront mieux été. Ces situations sont identifiées puis analysées avec le client parce qu'elles permettent souvent de trouver des idées nouvelles pour résoudre le problème. Un exemple de question de recherche d'exception peut-être : « Quand avez vous déjà connu des situations où le problème n'est pas survenu ? Quand était-ce ? Comment avez vous rendu cela possible ? ».

Cette question permet d'enclencher le processus du changement en l'ancrant sur des capacités avérées à réaliser certaines des actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

5. Résumer avec les mots du client

Les coaches résument fréquemment ce que dit le client, en reformulant avec les mots mêmes de la personne. Cette technique est souvent appelée reformulation ou reformulation réflexive... Les avantages sont doubles. D'une part le client se sent mieux écouté, d'autre part le coach peut tester sa propre compréhension de ce que le client a dit. Lorsque le coach a reformulé, le client peut lui-même faire des corrections, mais il peut également se rendre compte qu'il y a des compléments à apporter. Cela fournit autant de pistes nouvelles vers la solution.

Peter De Jong and Insoo Kim Berg mentionnent six objectifs importants des reformulations orientées solution :

- 1) La reformulation rassure le client, en lui indiquant que le coach l'écoute attentivement
- 2) La reformulation rassure le coach, lui permettant de savoir qu'il a correctement entendu
- 3) En utilisant les mots du client, le coach montre qu'il respecte le modèle du monde du client
- 4) La reformulation bienveillante a pour effet d'inviter le client à développer son idée
- 5) La reformulation permet au client de se mettre en charge de décrire, d'analyser et de réinterpréter ses propres expériences
- 6) La reformulation aide le coach à formuler la question suivante en la connectant avec ce que le client vient juste de lui révéler

Ceci en fait un outil fondamental pour le coach.

Questions fréquentes

Ces questions sont moins populaires que les précédentes mais sont néanmoins utilisées par beaucoup de coachs dans des contextes variés. Certaines ont même fait l'objet de développements particuliers en PNL, comme les techniques de changement de cadre (recadrage) ou les tâches d'observation.

6. La question des succès passés

Cette question consiste à demander ce qui par le passé a déjà marché et les conditions qui ont rendu cela possible. Lorsque le client entend cette question, il peut se remémorer comment il a déjà été capable de gérer ou de résoudre le problème, totalement ou partiellement. En se rappelant un ou plusieurs succès passés, même partiels, il a des chances d'améliorer sa confiance en lui, et de redécouvrir comment mobiliser des ressources pour se rapprocher de l'objectif. Vous pouvez demander par exemple :

- « Quand les choses ont-elles déjà été mieux, par le passé ? »
- « Avez-vous déjà été capable de résoudre ce problème par le passé ? »
- « Avez-vous déjà rencontré des situations qui ressemblent à ce que vous essayez de réaliser aujourd'hui ? ».

Une fois la situation identifiée, il est possible de demander :

- « Comment avez-vous réussi ? »

Ceci permet au client d'identifier des actions qu'il est déjà capable de réaliser pour initier le changement.

7. Changer le cadre (recadrages)

Avec le recadrage, le coach donne une interprétation positive alternative aux mots ou aux actions du client. Le coach met en avant les aspects positifs et en fait prendre conscience aux clients en proposant des interprétations alternatives, généralement en changeant de point de vue, de contexte, ou en interprétant différemment les faits, les événements. Il s'agit essentiellement de donner une signification nouvelle à ce qui est affirmé par le client, ou de changer de point de vue de manière à permettre l'émergence d'une signification nouvelle.

Recadrer les cognitions permet de favoriser l'émergence d'une nouvelle compréhension de la situation par le client. En d'autres termes, recadrer consiste à appliquer pleinement le conseil de Lao Tseu : « Les choses ne changent pas. Change ta façon de les voir, cela suffit ».

8. Compliments indirects

Complimenter indirectement un client consiste à lui poser une question de manière à l'inviter à décrire en termes positifs ce qu'il a accompli. Pour cela, il suffit d'inclure une présupposition positive dans la question. Par exemple :

- « Wow ! Comment avez-vous fait pour accomplir cela aussi rapidement ? ».

Les présuppositions peuvent porter directement sur la tâche, ou bien être intégrée de manière indirecte. Vous pouvez par exemple intégrer un hypothétique témoin en demandant par exemple :

- « Qu'est-ce que votre partenaire, vos collègues, votre famille... apprécie dans votre façon de gérer les choses ? »

L'avantage d'utiliser une tournure indirecte, c'est que le votre client est amené à se dissocier, il y a mentalement son réseau social. Il y a également moins de chances que le client se sente embarrassé à l'idée d'être immodeste en portant un jugement positif sur son propre comportement.

Complimenter sincèrement le client

Recherchez sincèrement ce que le client a réalisé d'extraordinaire et dites le lui soit de manière directe :

- « Wow ! Comment avez-vous fait pour accomplir cela aussi rapidement ? ».

Soit de manière indirecte :

- « Qu'est-ce que votre partenaire, vos collègues, votre famille... apprécie dans votre façon de gérer les choses ? »

Demandez un feedback

9. Les questions pour faire face (« coping question »)

Ces questions marchent bien avec les personnes qui doivent affronter des moments difficiles et qui ont du mal à trouver l'énergie pour faire face à tous leurs problèmes. Ce type de question est appelée « question pour faire face » ou en anglais « coping question ». Quand les stratégies normales pour résoudre les problèmes ne semblent pas fonctionner, vous pouvez essayer ces questions. Elles sont particulièrement utiles par exemple quand vos clients déclarent qu'ils sont sans ressource et désarmés. Une forme élémentaire de question est :

- « Comment allez-vous faire pour vous en sortir ? »

Mais il y a beaucoup d'autres manières de poser cette question de manière plus adroite. Voici quelques exemples de coping questions :

- « Qu'est-ce qui vous tient la tête sous l'eau dans des circonstances aussi difficile ? »
- « Comment envisagez-vous de gérer ses difficultés les jours prochains ? »
- « Qu'est-ce qui vous permet de tenir dans des circonstances aussi difficile ? »
- « Comment vous pouvez expliquer à vous-même comment vous avez été capable de vous en tirer aussi bien alors que les circonstances sont aussi difficile ? »
- « Il est impressionnant de voir comment vous vous en sortez dans des circonstances aussi difficile... Comment faites-vous cela ? »

Mais ce peut encore être :

- « Comment envisagez-vous de faire face avant de sombrer complètement ? »

Les coping questions permet d'aider le client en situation difficile à trouver une énergie nouvelle. En utilisant les « coping questions », les clients deviennent capable de prendre conscience de ce qu'ils ont déjà fait et ce qui est possible de faire. Cela les aide à voir par eux même ce qu'ils sont déjà capables de faire malgré l'impression de ne pouvoir justement rien faire.

10. La question progrès

Cette question est très utile pour consolider les changements lorsque vous avez déjà rencontré votre client précédemment. L'avantage de cette question c'est qu'elle permet au client de se focaliser sur les progrès qui ont eu lieu pendant la période passée et de faire un bilan sur ce qui marche, ce qui lui permet de prendre conscience des progrès qu'il réalise. Pour qu'elle fonctionne correctement, cette question doit absolument être posée de manière positive :

- « Qu'est-ce qui va mieux ? »
- « Comment allez vous mieux ? »
- « Comment avez vous progressé ? »

Certaines personnes sont résistantes à l'idée d'utiliser ces formulations positives, les trouvant un peu étrange. La question « Comment allez-vous ? » peut effectivement paraître plus naturelle, mais elle peut être très contre-productive en réactivant par exemple des réponses automatiques négatives.

La valeur des réponses à la question « Qu'est-ce qui va mieux ? » est augmentée quand le coach demande des preuves que cela va effectivement mieux. Pour que l'effet de la question soit encore plus solide, le coach peut demander au client d'apporter des détails concrets et d'explorer de manière sensorielle, selon les modalités visuelles, auditives et kinesthésiques. Enfin, il s'agit de ne pas poser la question une ou deux fois, comme une salutation de convenance mais de poser cette question de manière insistante, cinq fois ou même plus.

En pratiquant de cette manière insistante, le client est souvent amené à découvrir des faits qu'il n'avait pas remarqués ou qu'il avait oubliés. Parfois le client peut répondre « Qu'est ce qui va mieux ? Rien ne va mieux ! Tout est de pire en pire ». Le coach peut alors se sentir désappointé voire même irrité. Pourtant, c'est un mécanisme normal et le client n'a peut être simplement pas encore remarqué les changements. Il suffit généralement de lui laisser un peu de temps : la plupart des clients, lorsqu'on les en-

courage par une attitude patiente et attentive, commencent à relater des améliorations après quelques instants.

11. Normaliser

« Normaliser » consiste à faire comprendre au client qu'il n'est pas « anormal », encore moins « malade » : il rencontre plutôt une situation qui nécessite de résoudre des problèmes. Cela aide le client à prendre du recul et à être plus serein à propos de leur problème. Cela les aide à réaliser qu'il n'est pas anormal d'avoir à faire face à des problèmes, que les problèmes font partie de la vie normale. Il ne s'agit pourtant pas de minimiser les problèmes, mais plutôt de les remettre à leur juste proportion. Ce dernier point est important parce le client peut se sentir frustré ou agacé si le coach nie purement et simplement la réalité de leur problème ou même le minimise. La normalisation peut permettre également de déculpabiliser le client à propos de ses sentiments. À un client qui pense que sa colère est anormale, vous pouvez dire :

- « Bien sûr vous ressentez de la colère, je comprends bien, et c'est normal de ressentir de la colère pour quelque chose comme ça. »

Cette normalisation aide alors la personne à se détendre, à relativiser son sentiment de colère et à rechercher des solutions adaptées.

12. Tâches d'observation

Les tâches d'observation permettent d'orienter l'attention du client vers les changements d'une manière générale et les progrès en particulier. Les instructions utiles sont formulées selon le modèle suivant :

- « Pourriez-vous, d'ici à notre prochain entretien, prêter attention aux situations dans lesquelles les choses vont un petit peu mieux ? »
- « Quand vous repérez quelque chose qui va mieux, pouvez-vous prêter attention à ce qui est différent dans cette situation, et à ce que vous avez vous-même fait de différent pour que cela aille mieux ? »
- « Pouvez-vous prendre quelques notes à propos de ce qui est différent et de ce que vous avez fait pour que cela aille mieux, que nous puissions en parler la fois prochaine ? »

Ces tâches d'observation ont très souvent un effet extrêmement bénéfique et décisif. La raison est qu'elles permettent aux clients de prendre conscience que les choses ont effectivement mieux dans leur vie. Généralement cela les aide à devenir plus optimistes, à être plus confiant, et surtout à comprendre ce qui permet d'atteindre les résultats souhaités.

13. La question de la continuité

Souvent il est très utile de permettre aux clients de clarifier ce qui va déjà bien qui n'a pas besoin de changer. C'est l'objectif de la question de la continuité. Cette question consiste à identifier ce qui n'a pas besoin de changer. Par exemple ce peut-être des questions comme :

- « Dans la situation présente, qu'est-ce que vous souhaitez continuer à avoir ? »
- « Qu'est-ce qui n'a pas besoin de changer parce que cela va déjà bien ? »
- « Qu'est ce qui ne doit pas changer dans la situation actuelle ? »

Inviter les clients à se focaliser sur ce qu'il n'a pas besoin de changer permet d'obtenir de nombreux bénéfices :

- 1) Le client se sent apprécié et valorisé parce que le coach prend en considération le fait qu'il y a des choses qui vont déjà bien
- 2) Après que le client a établi la liste de ce qui ne doit pas changer, il lui est plus facile de se concentrer sur ce qui doit changer

-
- 3) Pendant qu'il se focalise sur ce qui va déjà suffisamment bien, le client élabore généralement des idées à propos de ce qui devrait changer et comment le faire

Pour le coach, c'est une technique très efficace pour délimiter le problème et se focaliser sur ce qui est essentiel.

Questions pour consolider

Les questions suivantes sont particulièrement intéressantes pour consolider le changement. En particulier la question pour contrer la tentation amène des effets très utiles lorsque la personne en arrive à prévenir et gérer les éventuelles rechutes.

14. La suggestion de prédiction

La tâche de prédiction est la suivante :

- « Chaque soir, avant de vous coucher, essayez de prédire si vous allez ou non réussir à [l'objectif du client] le lendemain ».

Le principe de la suggestion de prédictions est que les gens pensent que ce qu'ils prédisent a plus de chance d'arriver, ce qui faciliterait l'atteinte de l'objectif en cas de prédiction positive. Quelque soit la prédiction positive ou négative de la personne, cela n'a pas réellement d'importance. Ce qui compte c'est que la personne envisageant l'alternative où il pourrait connaître un « meilleur lendemain ». Pour que cela marche bien, le coach demande aux clients de faire leur prédiction après s'être représenté très concrètement les deux scénarios « meilleur lendemain » et « moins bon lendemain », avec tous les moyens à mettre en œuvre pour échouer ou bien pour réussir. L'astuce est de demander aux clients de bien peser les deux alternatives « meilleur lendemain » et « moins bon lendemain ».

15. La question pour contrer la tentation

L'abandon de mauvaises habitudes est une problématique qui revient souvent. Pour bien comprendre ce dont il est question, on peut prendre l'exemple des personnes qui arrêtent de fumer. Pendant un certain temps elles ont de la volonté, et arrive à arrêter de fumer. Cependant au bout d'un certain temps, elles ont la tentation d'allumer de nouveau une cigarette. Ce faisant la personne replonge et renoue avec ses anciennes habitudes. L'enjeu est donc de pouvoir contrer cette tentation et il est important de développer une compétence à le faire alors qu'il en est encore temps, c'est-à-dire avant que la tentation ne soit la plus forte.

Une manière dont le coach peut aider le client à découvrir et développer cette compétence et de lui suggérer par la question suivante :

- « Prêtez attention à ce que vous faites quand vous arrivez à contrôler la tentation ou le besoin de replonger »

Ce type de suggestions présuppose que, au moins dans certaines situations, le client sera capable de surmonter ses besoins de replonger. Quand il découvre comment il résiste, comment il arrive à contrer cette tentation, il devient plus conscient de ses compétences qu'il peut alors renforcer.

Il est essentiel de poser la question pour contrer la tentation dès le début du processus de changement lorsque la résistance à la tentation est la plus forte.

La tentation

Identifier une mauvaise habitude dont le client n'arrive jamais à se débarrasser complètement.

Aidez le client à (re)découvrir les moments où il contre mieux cette mauvaise habitude en suivant la logique d'un TOTE.

- Que fait-il alors concrètement pour contrer l'habitude ? (opération)
- Comment sait-il qu'il peut faire cette action concrète ? (déclencheur ou *trigger*)
- Quel est le résultat concret ? (Exit)
- Comment sait-il qu'il arrête cette action avec rechute ? (test -)
- Comment sait-il qu'il peut arrêter cette action avec succès ? (test +)

Amenez le client à se représenter pleinement la manière dont il réussit à contrer la tentation.

D'autres questions utiles

Les questions qui suivent ne sont pas utilisées aussi souvent, et pourtant elles sont tout aussi utiles.

16. La question du futur préféré

Par la question du futur préféré, le coach invite le client à décrire comment il voudrait que la situation devienne. Le coach encourage le client à préciser de la manière aussi spécifique et détaillée que possible le futur tel qu'il souhaiterait l'obtenir. Les manières de poser cette question sont nombreuses et vous pouvez par exemple demander :

- « À quoi est-ce que votre futur préféré pourrait ressembler ? »
- « Comment voulez-vous que la situation devienne ? »
- « Que voulez-vous obtenir à la place du problème ? »
- « Qu'allez-vous remarquer lorsque les choses deviendront mieux ? »

Quand le coach pose la question du futur préféré, il aide le client à se construire étape par étape une image dense et détaillée de son futur préféré. Un des signes d'évolution positive est quand le client décrit peu à peu en termes concrets et positifs ce qu'il souhaite obtenir.

En cas d'objectif formulé de manière négative comme dans « Ne plus faire [X] », certains coaches encouragent explicitement le client à reformuler en termes positifs ce qu'ils ont précédemment formulé en termes négatifs par exemple à l'aide de la question suivante :

- « Vous ne voulez plus [X] et qu'est-ce que vous voulez obtenir à la place ? »

Il peut être bien plus efficace à long terme d'être patient, de questionner le client en lui demandant d'apporter des détails concrets sur le futur et sur les conséquences pour lui-même de ce changement, plutôt que de reformuler brutalement de manière positive un objectif négatif. Une question utile peut aussi être :

- « Et quand il n'y aura plus [X] comment cela sera ? »

et faire ensuite développer de manière spécifique et concrète.

17. La question du niveau de base (« Platform question »)

La question du niveau de base vise à aider le client à faire un point sur ce qu'il a déjà obtenu. Les exemples sont :

- « Qu'est-ce que vous avez déjà réalisé ? »
- « Qu'est-ce qui est déjà là ? »
- « Qu'est-ce qui vous a aidé à arriver là où vous en êtes ? »

En se focalisant sur ce qui a déjà été réalisé, les clients se construisent généralement une représentation plus riche et plus positive de leur situation courante et des perspectives futures. Ils se disent alors que finalement tout ne va pas si mal. D'une manière métaphorique, cela leur permet de regarder le

verre à moitié plein plutôt que le verre à moitié vide, et donc d'être prêt à utiliser efficacement leurs ressources pour réaliser leur objectif, obtenir les résultats souhaités.

18. Le yes-set

« Yes-set » n'est pas traduit en français et veut dire « ensemble de oui ». La technique du yes-set consiste à faire dire « oui » plusieurs fois de suite à une personne de manière à faciliter un « oui » supplémentaire pour une question délicate. Un moyen d'obtenir un yes-set est de reformuler ce que le client a dit dans ses propres mots puis, une fois que le client a dit plusieurs fois « oui », de poser une question plus délicate. Pour ce faire, vous pouvez aussi utiliser un cadre adoucissant, enchaîner sur une question ou la réponse est « oui » puis poser la question délicate :

- « Puis-je vous poser une question ? » → « oui »
- « Est-ce que vous aimeriez que la situation devienne un peu meilleure ? » → « oui »
- « Et poser ensuite la question délicate. » → le « oui » est facilité

L'intérêt du yes-set est qu'il rend le client plus réceptif aux suggestions. Le yes-set leur permet de mieux écouter les questions, d'adopter une attitude moins résistante et donc de devenir plus imaginaire quand ils répondent aux questions plus délicates.

Certains coachs utilisent le yes-set en miroir. Quand le coach remarque que le client a une tendance à objecter de manière systématique, il peut restaurer l'ouverture d'esprit en montrant des marques d'approbation, verbales et non verbales, à chaque chose que dit le client, ce qui lui permet d'être plus coopératif.

19. La question de l'optimisme

L'idée de la question de l'optimisme est de redonner au client des raisons d'être optimiste et de croire en ce que les choses peuvent changer. Les questions qui le permettent sont par exemple :

- « Quelles sont les raisons d'être optimiste ? »
- « Qu'est-ce qui vous rend optimiste pour la suite ? »
- « Qu'est-ce qui vous permet de savoir que vous êtes capable d'atteindre cet objectif ? »
- « Quel petits signes vous permettent de voir que vous allez réussir ? »

Même quand tout est très compliqué, les clients comme les coachs sont souvent surpris de constater qu'il y a quand même des raisons d'être optimiste. Identifier ces raisons est un excellent point de levier pour commencer un travail de construction d'une solution étape par étape. La question de l'optimisme peut être utilisée pour créer de l'optimisme. À partir d'un détail même insignifiant, il est généralement possible par un questionnement patient et résolument optimiste de créer un état d'esprit optimiste chez le client. Et cet optimisme est une condition *sine qua non* pour que le client entreprenne le travail de changement.

Des questions pour les systèmes et les groupes

Même si toutes les questions précédentes sont utiles aussi bien avec les individus qu'avec les groupes, les questions suivantes adressent directement les problématiques relationnelles et sociales.

20. La question du changement de perspective (positions perceptuelles)

Un moyen de provoquer une actualisation des représentations du client à propos de son problème est de lui demander de changer de perspective en lui posant une question comme :

- « Comment est-ce que les autres personnes vont remarquer que les choses sont mieux ? ».

Il y a des manières extrêmement variées de poser cette question. Vous pouvez par exemple demander à la personne de prendre le point de vue de son manager :

- « Comment votre directeur saura que vous traitez mieux les priorités ? »

ou de ses clients :

- « Comment vos clients vont-ils remarquer que vous êtes plus efficace ? »

ou encore de prendre la place des collègues :

-
- « Comment vos collègues vont-ils comprendre que vous êtes mieux organisé ? »

La question du changement de perspective permet au client de se voir par les yeux d'un autre, mais également d'envisager le problème dans son ensemble, d'examiner les détails, ou bien encore d'envisager des cas similaires. Ce changement de perspective permet au client de construire une vue plus large de la situation et d'eux même. Cette vue d'hélicoptère permet au client de percevoir de manière plus objective et plus claire les moyens de parvenir à son objectif.

Cette question est nommée « question des relations » ou « question des positions perceptuelles » par certains professionnels selon leur formation d'origine. Sa particularité est d'être orientée vers la mise en évidence des changements et leur valorisation.

21. Mutualiser

En coaching, on est souvent confronté à des situations où les personnes ont des désaccords, voire des conflits. Les clients sont alors en demande de prestations de résolution de conflit, de médiation, d'arbitrage... Quand les perceptions des personnes diffèrent tant qu'elles entraînent de telles situations, une compétence particulièrement utile est de mutualiser et de restructurer les objectifs, mais également les problèmes. Le principe est de permettre une restructuration des problèmes de telle manière que chacune des parties puissent être d'accord sur quelque chose d'indubitable.

Par exemple si deux personnes déclarent :

- Pour l'une : « Je veux que nous soyons tous à 100% sur ce projet important »
- Pour l'autre : « Je ne veux m'impliquer qu'à 50% et garder des ressources »

Il est possible de mutualiser le problème en le restructurant de la manière suivante :

- « Il me semble que vous êtes tous les deux à la recherche de la meilleure manière de gérer votre temps pour ce projet. »
- « Seriez vous OK pour qu'on se mette d'accord sur ce point ? »

Ce faisant le coach, au lieu de mettre l'emphase sur les points de blocage et de désaccord, il focalise l'attention sur les points de convergence et les possibilités d'ouverture, mutualisant les bases de construction d'un futur meilleur.

Réaliser une séance standard orientée solution

En utilisant le synopsis de la séance de thérapie orientée solution, menez une séance de coaching orienté solution.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Étape 0

Quelle est la raison de votre venue ici ?

1-Question de l'utilité

Comment pouvons nous rendre notre conversation utile ? Quel résultat voulez vous de cette conversation ? Que voulez vous de différent ?

2-Question de la situation désirée

Comment voulez-vous que les choses deviennent ?

Qu'est-ce qui sera mieux, alors ?

Qu'allez vous faire différemment, alors ?

Quelles seront les bénéfices et les avantages de ce qui arrivera ?

Quelle partie de ce que vous voulez obtenir de la situation désirée êtes-vous déjà capable de commencer à obtenir ?

3-Question des réussites passées/recherche d'exception

Qu'est-ce qui a déjà marché ?

Quand les choses ont-elles été mieux ?

Ou moins problématique ?

Les réussites passées et les exceptions sont analysées

Suggestion d'observation

Portez attention au moment où les choses vont mieux

Sortie

Qu'elle est l'étape suivante ?

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Note : Il souvent plus pratique d'avoir le synopsis sous les yeux plutôt qu'une consigne linéaire

Source initiale :

<http://solutionfocusedchange.blogspot.com/2011/07/21-solution-focused-techniques.html>

La mise à jour des croyances

Préalable : Du fait qu'il provient de la traduction du mot anglais « belief », dans ce qui suit, le mot « croyance » a une signification particulière. Il concerne l'action de croire que quelque chose est vrai :

Croyance : hypothèse tenue pour vraie, relative aux choses de la vie courante

En PNL, le mot croyance désigne des propositions de la forme :

- A est relié à B

Les relations les plus fréquentes entre A et B sont

- Signifie
- Est équivalent à
- Entraîne, cause, implique
- Est-un, fais partie de
- Etc.

Dans ce cadre, les connaissances scientifiques, techniques ou autres sont dénommées croyances au même titre que les opinions et les valeurs ou les convictions religieuses.

Lorsque nous avons à comprendre le réel, à y mettre du sens, nous sélectionnons certaines informations, nous en distordons d'autres, et nous interprétons à l'aide de connaissances préalables. Ce mécanisme est absolument fondamental pour pouvoir faire émerger du sens à partir du contenu de notre expérience subjective. En effet sans ces règles, notre expérience subjective ne nous permettrait pas de faire des inductions, des déductions ou des abductions :

- Imaginer les règles qui expliquent et relient des faits entre eux (induction)
- Tirer des conclusions à partir de données de départ et de règles de décision (déduction)
- Imaginer les causes de faits observés en connaissant les règles les amenant (abduction)

Ainsi lorsque vous prenez des décisions sérieuses, comme de voter pour un candidat à une élection, vous décidez à partir d'éléments, qui vous semblent importants. Ces éléments peuvent être simplement la sympathie qu'inspire le candidat, mais généralement ceci est lié à des valeurs fondamentales que vous avez concernant les règles de l'économie, de la politique, de la société... Pour pouvoir prendre la décision de voter ou non pour tel ou tel candidat, il vous est nécessaire de pouvoir faire des raisonnements, de prendre des décisions, en interprétant votre expérience de la réalité à partir de vos valeurs personnelles.

Ces règles sont des « croyances » à propos du fonctionnement du monde, « croyances » que nous supposons vraies et qui nous permettent de faire des raisonnements à partir de notre perception de la réalité. Ces règles sont essentiellement de deux sortes :

- des équivalences ($A \Leftrightarrow B$)
- des implications ($A \Rightarrow B$)

En termes de PNL, ce sont :

- des « équivalences complexes » c'est à dire des énoncés de la forme « A veut dire B »,
- des schémas de « cause à effet » c'est-à-dire de la forme « A cause B ».

Les croyances ont des formes très variables.

Du point de vue de la **complexité** elles peuvent être :

- très complexes comme les croyances expliquant le mécanisme de la vie

-
- très simples comme la croyance en ce que « manger calme la faim »

Du point de vue **social** elles peuvent être :

- bien partagées comme la croyance en ce que la terre est ronde
- très personnelles comme la croyance en dieu

Du point de vue de l'**objet** elles peuvent concerner :

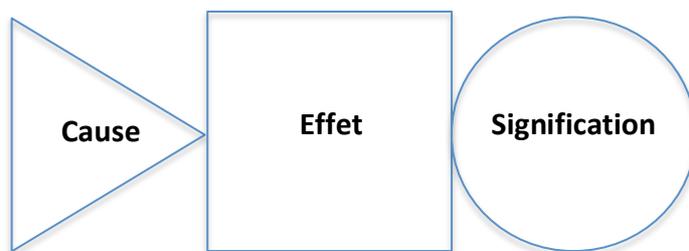
- le monde matériel comme la croyance en ce que le plomb est lourd
- les personnes comme la croyance selon laquelle votre meilleur(e) ami(e) est génial(e)

Etc.

Du fait qu'elles s'appliquent à tous les domaines de la vie, les croyances sont le support fondamental du raisonnement et de la prise de décision.

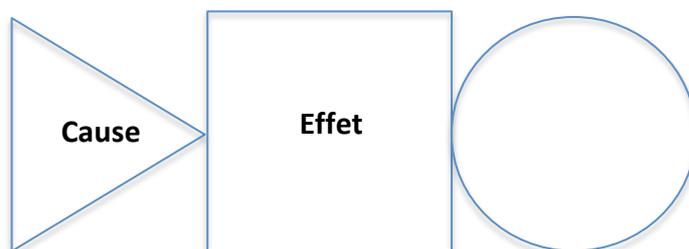
Que sont les croyances ?

Roberts Dilts en a fait une description très formelle avec un langage très typique de la PNL, on pourrait même dire un jargon spécifique comme souvent en PNL. L'avantage de cette terminologie précise et qu'elle permet de décrire des scripts ou des processus particulièrement opérationnels pour travailler avec les croyances en les exprimant sous leurs deux formes, « relation de cause à effet » et « équivalence complexe ». Il les unifie dans un schéma unique « cause-effet-signification » :



Structure normalisée d'une croyance (cf. Dilts)

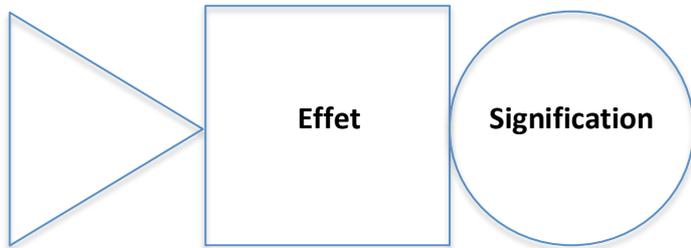
Cette représentation introduite par Robert Dilts se lit de gauche à droite et signifie « cause – effet – signification ». Vous pouvez y voir une relation de cause à effet plus une équivalence complexe. Cette structure en trois parties est nommée « Structure Normalisée de Croyances » (« *Normalized Belief Structure* »). Toutes les croyances sont dans cette structure même si cela est rarement apparent au premier coup d'œil. Vous devez les mettre à jour pour découvrir leur structure interne.



Structure d'un schéma de cause à effet

Voici quelques exemples de schéma de cause à effet :

- Le CO2 cause le réchauffement climatique.
- Il aime, alors ça le fait sourire
- Si elle rougit c'est parce qu'elle ressent une émotion forte.
- Apprendre la PNL améliore votre équilibre personnel.



Structure d'une équivalence complexe

L'autre forme importante des croyances est l'équivalence complexe qui illustrée par les phrases suivantes :

- Il fait chaud, cela veut dire que les saisons sont dérégées
- Il lui sourit, cela veut dire qu'il est amoureux
- Il est plus équilibré c'est qu'il a bien appris à gérer ses états mentaux avec la PNL
- Si elle rougit cela veut dire qu'elle a une émotion forte

Mise à jour des croyances

Les techniques de mise à jour des croyances reposent sur le repérage des schémas de « cause à effet » et des « équivalences complexes » et de leur exploration méthodique.

La méthode

Le but est de relever les phrases de forme « cause à effet », de type « équivalence complexe » et de manière générale toutes les phrases mettant en relation des faits, et de repérer celles qui ont un rôle important dans la problématique du client. Selon Dilts (1990), trois types principaux de croyances peuvent être recherchés et elles peuvent être à propos des causes, des significations et de l'identité.

Lorsque vous écoutez la réponse du client, ce qu'il dit est relatif à **son** modèle du monde, et la manière dont vous ressentez cette règle vous renseigne sur **votre** modèle du monde.

Les croyances à propos des causes

Chacun a des croyances à propos de ce qui cause les choses. Qu'est ce qui cause le climat d'entreprise ? Qu'est ce qui cause le bonheur ? Qu'est ce qui cause la réussite ? Qu'est ce qui cause les mauvaises habitudes ? Qu'est ce qui cause de grossir ? Chaque réponse est une croyances à propos des causes des événements qui surviennent dans la vie du client. Et une des manières de mettre à jour ces croyances est de poser la question :

« Qu'est ce qui cause [le fait rapporté par le client] ? »

Et il est utile de demander au client de préciser si d'autres relations de causes à effet interviennent en prenant bien garde de ne pas induire les réponses du client. Notez que l'on n'utilise pas la question « pourquoi » qui peut être ambivalente ou culpabilisante.

Les croyances à propos des significations

Nous avons également des croyances à propos de la signification des choses. Qu'est ce que les événements signifient lorsqu'ils surviennent ? Et quelle est leur importance ? Est ce qu'ils sont nécessaires pour comprendre la situation ? Qu'est ce qu'ils veulent dire ? Est-ce que le fait ou sa signification peut donner lieu à d'autres interprétations ? Est ce qu'il y a des valeurs morales, utilitaires ou autres qui sont associées à cette signification ?

« Qu'est ce signifie [le fait rapporté par le client] ? »

Recherchez les interprétations complémentaires en demandant par exemple. Qu'est-ce que cela veut dire d'être [les mots du client] ? Y a-t-il d'autres significations à [les mots du client] ?

Croyances à propos de l'identité

Les croyances à propos de l'identité peuvent être toutes les relations entre soi et les événements. Ce peut être des relations de cause à effet entre soi et l'événement, des significations de l'événement par rapport à soi, mais aussi des limites personnelles. Les questions relatives aux causes ou aux significations par rapport à l'identité peuvent être :

- Qu'est-ce qui fait que vous faites [le fait rapporté par le client] ?
- Qu'est ce que cela représente pour vous [le fait rapporté par le client] ?

Les questions relatives aux limites personnelles sont :

- Qu'est ce qui (vous) permet/empêche [le fait rapporté par le client] ?

Souvent il est aidant d'explorer trois directions relatives au « vouloir », au « être capable » et au « mériter ». Par exemple, si le thème est « être heureux au travail », les questions peuvent être :

- En quoi pensez vous qu'il est possible être heureux au travail
- En quoi pensez vous être capable d'être heureux au travail
- En quoi pensez vous mériter d'être heureux au travail

Valider les croyances

Lorsque vous explorez les croyances, évitez au maximum d'induire des jugements de valeur. Reformulez afin de permettre au client de se sentir entendu et aussi de valider votre propre compréhension, éventuellement la compléter ou la réviser.

Les pièges

Lors de l'exploration des croyances, il y a quatre pièges essentiels qui ont été formalisés par Dilts (1990). Ils sont liés d'une part au coach (le *poisson dans les rêves*), d'autre part au client (le *hareng rouge* et l'*écran de fumée*) ou les deux (la *masse critique*).

Le poisson dans les rêves

Dilts raconte que le « poisson dans les rêves » tire ses origines d'une émission radio dans laquelle un animateur jouait un psychanalyste dont l'unique théorie était que les problèmes de chacun étaient représentés sous la forme d'un poisson dans les rêves du client. Le *poisson dans les rêves* est donc une projection des croyances du coach sur son client. Ce faisant, le coach induit cette croyance chez le client, ce qui confirme le coach dans sa croyance initiale. Et il est très difficile de déjouer les pièges du poisson dans les rêves puisque chacun a ses propres croyances permettant d'expliquer le monde, et le monde des autres. Dès que le coach comprend son client et ce qui l'anime, il utilise ses propres croyances pour expliquer les croyances du client. Aussi, il est important d'éviter d'induire les réponses du client et d'utiliser des questions les plus neutres possible. Ainsi, la question « N'y a-t-il pas une intention positive à ce que vous ne parveniez pas être heureux au travail ? » présuppose que le client est responsable du fait de ne pas être heureux et que cela a une fonction. C'est peut être vrai dans le modèle du monde du coach, mais dans le modèle du monde du client cela peut ne pas être pertinent, être faux, voire masquer une autre croyance signifiante pour le client comme « Je ne suis pas heureux au travail parce que je n'ai pas encore eu le courage d'en chercher un autre ».

L'écran de fumée

Il est très fréquent que lorsqu'on pose des questions au client à propos de ses croyances, il ne parvienne pas à fournir une réponse claire. Parfois même il devient très vague et allusif, ce qui forme comme un blanc ou un « écran de fumée ». Robert Dilts écrit que lorsque le coach constate une telle difficulté à exprimer quelque chose de spécifique, le but du client serait de dissimuler plus ou moins consciemment sa croyance derrière cet écran de fumée. Dilts suppose en effet que le client se protégerait ainsi d'une expérience, d'un souvenir ou d'une évocation douloureuse, désagréable ou négative. Attention tout de même au poisson dans les rêves comme l'illustre l'entretien suivant :

- « Et que souhaitez vous obtenir ? »

-
- Être heureux au travail !
 - Comment faites vous pour ne pas être heureux ?
 - Mon patron est immonde avec moi.
 - Comment faites vous pour que votre patron soit immonde avec vous ?
 - Euh... je ne fais rien de particulier ?
 - Quand vous ne faites rien de particulier, comment faites vous pour qu'il soit immonde avec vous ?
 - Euh... à vrai dire... je ne m'étais jamais posé cette question... c'est à dire que... »

Néanmoins, lorsqu'on est raisonnablement prudent, l'écran de fumée est souvent associé à des croyances qui pourraient utilement mieux s'exprimer.

Le hareng rouge

Le « hareng rouge » est un leurre utilisé pour la pêche à la traîne. Cette appellation métaphorique illustre le fait que parfois, le client expose des faits qui n'ont pas forcément quelque chose à voir avec la question, voire sont inappropriés. Ce faisant, le client appâte le coach qui suit le leurre et perd ainsi le fil de l'exploration des croyances.

Généralement les clients qui vous attirent avec un hareng rouge vous entraînent dans des constructions plus ou moins logiques ou spéculatives. Celles-ci correspondent souvent à des constructions donnant sens à ce qui leur arrive ou dissimulant une absence de sens. Elles peuvent être associées à des émotions négatives comme de la peur, de la colère, de la honte... Parfois aussi, elles sont simplement associées au fait que le coach a créé des résistances par un manque de rapport.

Quelle que soit la raison pour laquelle le client lance un hareng rouge, il est important que le coach en prenne conscience et recentre l'intervention : il invite le client à revenir à ses croyances et à sortir de ces cognitions spéculatives ou rationalisantes.

Cependant le coach doit être conscient que certaines croyances donnent lieu plus facilement que d'autres à des manifestations de type « hareng rouge ». C'est par exemple le cas des croyances relatives aux tabous comme la sexualité qui, parce qu'elles sont intimes, sont difficiles à exprimer.

La masse critique

Pour comprendre la masse critique, imaginez que vous chargez une étagère. Vous y entreposez des livres, de la vaisselle, des objets divers. Et vous constatez si que ces objets la font ployer, ils ne la font pas rompre. A un moment, alors que l'étagère est capable de résister à tous ces objets lourdement entassés, vous posez une plume et oh, surprise, l'étagère se rompt. Et vous en concluez que c'est la plume qui a cassé l'étagère. C'est ce que Robert Dilts appelle la « masse critique ».

Parfois le coach et le client ont l'impression de trouver LA clé qui permet d'expliquer tout le reste, LE facteur qui entraîne tous les problèmes. A chaque fois que cela survient, il peut être intéressant de se demander si le client ne méconnaît pas d'autres cofacteurs importants pour l'explication du réel. Et d'une manière générale, le phénomène de masse critique concerne toutes les situations où il est possible que le coach et le client passent à côté du fait que les croyances forment souvent des systèmes complexes comportant de multiples causes et significations et croyances identitaires.

Mise à jour de croyances limitantes

Ce pattern est utile lorsque la personne ne parvient pas à atteindre complètement un objectif ou elle est engluée dans une situation dont elle souhaite sortir, sans y parvenir.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification de l'objectif

De quelle situation souhaiterais tu parler ?

Option 1 : Identification des causes et des effets

Écouter les causes et les effets :

- Qu'est ce qui cause [situation évoquée par le client] ?
- Comment [cause évoquée par le client] empêche [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances de type cause à effet.

Option 2 : Identification des significations (par les valeurs)

Écouter les causes et les effets :

- En quoi est-il important de [objectif] ?
- En quoi est-il important de [valeur évoquée par le client] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances de type signification.

Option 3 : Identification des croyances liées à l'identité

Écouter les relations avec « soi » :

- En quoi est-il possible que [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?
- En quoi êtes vous capable de [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?
- En quoi méritez vous [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances relatives à l'identité.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Même s'il est souvent utile de suivre plus ou moins fidèlement la procédure ci-dessus, pour questionner les croyances, il est également possible de :

- Procéder dans l'ordre que vous souhaitez
- Ne traiter qu'une seule, deux ou toutes les options
- Ne reformuler qu'à la fin ou aussi pendant le processus

Le tout est que le client prenne conscience de ses croyances et souvent il vaut mieux en faire moins, mais que le client prenne conscience plus intensément (*Less Is More*).

Pour s'initier à la pratique de l'élicitation des croyances, il est fortement suggéré de pratiquer le protocole ci-dessus type de croyance par type de croyance.

Mise à jour d'une masse critique

Ce pattern est utile lorsque la personne a connu un épisode soudain qui est associé à un événement déclencheur externe (opportunité étonnante, burnout, craquage, coup de cœur...)

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification de l'objectif

De quelle situation souhaiterais tu parler ?

Identification les croyances

Identifiez dans l'ordre que vous souhaitez les croyances liées à :

- Les causes et les effets
- Les significations
- L'identité (possibilité, capacité, mérite)

Utilisez éventuellement la question « Comment le savez vous ? »

Et reformulez les et validez les avec le client.

Mettez à jour les cofacteurs (effet de masse critique)

Pour chaque croyance, demandez :

- Qu'est ce qui a eu besoin d'arriver d'autre pour que [croyance] rende possible [épisode] ?
- Quoi d'autre encore ?
- Comment le savez vous ?

Identifiez les autres croyances ainsi mises à jour.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au client

Mise à jour de croyances limitantes

Ce pattern est utile lorsque la personne ne parvient pas à atteindre complètement un objectif ou elle est engluée dans une situation dont elle souhaite sortir, sans y parvenir.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification de l'objectif

De quelle situation souhaiterais tu parler ?

Option 1 : Identification des causes et des effets

Écouter les causes et les effets :

- Qu'est ce qui cause [situation évoquée par le client] ?
- Comment [cause évoquée par le client] empêche [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances de type cause à effet.

Option 2 : Identification des significations (par les valeurs)

Écouter les causes et les effets :

- En quoi est-il important de [objectif] ?
- En quoi est-il important de [valeur évoquée par le client] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances de type signification.

Option 3 : Identification des croyances liées à l'identité

Écouter les relations avec « soi » :

- En quoi est-il possible que [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?
- En quoi êtes vous capable de [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?
- En quoi est-il mérites tu [objectif] ?
- Comment le savez-vous ?

Noter les croyances relatives à l'identité.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Pour questionner les croyances une option, est possible de :

- procéder dans l'ordre que vous souhaitez
- ne traiter qu'une seule, deux ou toutes les options

de reformuler à la fin ou pendant le processus

Le tout est que le client prenne conscience de ses croyances et souvent il vaut mieux en faire moins, mais que le client prenne conscience plus intensément (*Less Is More*).

Sources :

- The users guide to sleight of mouth, Doug O'Brien
- Mind Lines, Lines for changing Minds, Michael Hall
- Selight of Mouth, Robert Dilts

Modélisation cognitive : Chunking et Tote

La structure des activités

La modélisation de l'activité est une part importante du coaching car elle permet de spécifier le comportement initial ainsi que les changements pour obtenir le comportement désiré. Nous modélisons tous l'activité de façon naturelle, sans même nous en rendre compte. C'est le cas par exemple lorsque nous décrivons un savoir faire à quelqu'un. Pour le coaching, il est souvent utile d'être précis et d'utiliser une méthode. Pour comprendre ce dont il s'agit, il est possible de s'intéresser à la manière de décrire une activité très simple : faire ses courses.

Lorsque vous faites vos courses, vous avez généralement un plan d'action pour le faire. Certains utilisent une liste pour les aider à parcourir les rayons de manière efficace. D'autres ont une idée de l'état de leurs réserves domestiques et prennent des produits en fonction de ce qui est disponible. Et ce processus est structuré de manière à avoir un début et une fin.

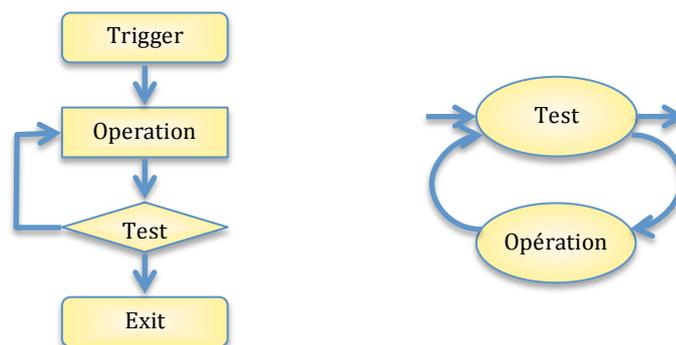
Généralement vous avez également une idée claire de ce qui déclenche le fait de faire les courses. Ce peut être un moment déterminé de la semaine, le fait que le frigo soit vide, ou encore qu'une denrée importante vienne à manquer. Ce peut également être pour une occasion spéciale, comme un repas entre amis. Une fois que vous êtes dans le magasin, les opérations sont que vous prenez les produits au fur et à mesure en fonction de vos critères de sélection et de choix, ainsi qu'en fonction de vos croyances à propos des produits et de vos valeurs personnelles. Parfois vous vous laissez tenter, mais le plus souvent vous résistez efficacement à la tentation. Vous savez également comment arrêter de faire les courses. Le caddie est plein, tous les produits inscrits dans la liste de courses ont été achetés, ou encore vous en avez assez.

Le modèle Tote

A partir de là, il est possible de synthétiser « faire les courses » et cette activité :

- prend place après un événement déclencheur (T : « trigger » ou *test* de départ)
- comporte un certain nombre d'*opérations* (O : opération)
- comprend des *tests* à partir de critères pour contrôler chaque opération (T : test)
- se termine en fonction d'une condition de fin (E : *exit* ou épilogue)

C'est le modèle fondamental de modélisation du comportement en PNL.



Deux représentations de TOTE
(PNL à gauche et originelle à droite)

Ce modèle, appelé TOTE (Test-Operate-Test-Exit) a été proposé par Miller, Galanter & Pribram (1960). Il permet une description simple et claire des comportements. Dans une unité TOTE, un but est testé au cours d'un cycle « test-opération » qui est répété jusqu'à ce que le but soit atteint. Le modèle TOTE a servi à d'autres travaux comme GPS (general problem solver) et les systèmes de production (systèmes à base de règles analogues à ceux des systèmes experts.)

Une des questions est de savoir pourquoi les comportements sont organisés de manière aussi simple. Une des réponses est que l'esprit humain a besoin de processus simples car il n'est pas capable de traiter beaucoup d'informations à la fois.

La mémoire de travail (MdT) et la hiérarchie des idées

Si l'esprit humain traite aussi peu d'information de manière simultanée, c'est en grande partie à cause des caractéristiques de sa capacité de mémorisation à très court terme : les études de psychologie cognitive montrent que nous passons notre temps à oublier la grande majorité des stimuli qui se présentent à nous. Pour pouvoir traiter un grand nombre d'information, l'esprit humain doit donc être capable de regrouper et fragmenter l'information.

Ainsi, lorsque l'on présente des listes de chiffres en continu à des personnes et qu'on leur demande juste après de rappeler les chiffres dont elles se souviennent, on constate deux choses :

- le nombre de chiffres mémorisés est limité à 7 ± 2 éléments,
- la performance à rappeler les mots diminue très rapidement, dès 10 à 15 secondes.

Ceci ne concerne pas que les chiffres puisque d'une manière générale, le célèbre article de George A. Miller (1956), « *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two* » passe en revue une série de résultats expérimentaux qui montrent que la capacité de la mémoire à court terme est limitée à 7 ± 2 éléments dans tous les domaines.

Et pourtant, lorsqu'on fait effectuer des tâches de rétention à court terme, certaines personnes sont capables de retenir des nombres beaucoup plus important d'items. Les psychologues se sont intéressés aux stratégies mises en place par ces excellents « mémoriseurs » à court terme. Ils ont constaté que ces personnes avaient une stratégie consistant à regrouper les items en unités plus grosses ayant une signification unitaire. Par exemple si on fait mémoriser la suite 00010010101001011101, elle comporte 20 items, ce qui est de loin supérieur aux capacité de la mémoire de travail (MdT). Une stratégie efficace est, pour ceux qui sont capable de traduire du binaire en décimal, de faire les opérations suivantes :

00010010101001011101					Écouter	20 items
forme binaire					Reconnaître	1 catégorie
0001	0010	1010	0101	1101	Regrouper	5 paquets
1	2	10	5	13	Traduire	5 nombres
1	2	10	5	13	Mémoriser	5 nombres
1	2	10	5	13	Se rappeler	5 nombres
0001	0010	1010	0101	1101	Décoder	5 nombres
00010010101001011101					Dire	20 items

Les étapes de codage et de décodage

0000→0	0100→4	1000→8	1100→12
0001→1	0101→5	1001→9	1101→13
0010→2	0110→6	1010→10	1110→14
0011→3	0111→7	1011→11	1111→15

Table de conversion binaire -> Décimal

Sans cette capacité à traiter et regrouper les 0 et les 1 sous une forme signifiante (ici en binaire), il est très peu probable que des personnes réussissent à mémoriser efficacement une telle suite.

Ceci repose ici sur une stratégie impliquant des connaissances rares (compter en binaire) mais c'est la même que celle que vous mettez en œuvre pour le décodage de scène complexes impliquant par

exemple de nombreux troncs et de très nombreuses feuilles composant du feuillage, des arbres, une forêt :

Composants	Composés
Feuilles (beaucoup)	Feuillage
Feuillage + tronc	Arbre
Arbres (beaucoup)	Forêt

Forêt, Arbres, Tronc, Feuillage, Feuille ?

Cette capacité à décomposer en tout et en parties est qualifiée de « méréologique ».

Les opérations de base du cerveau

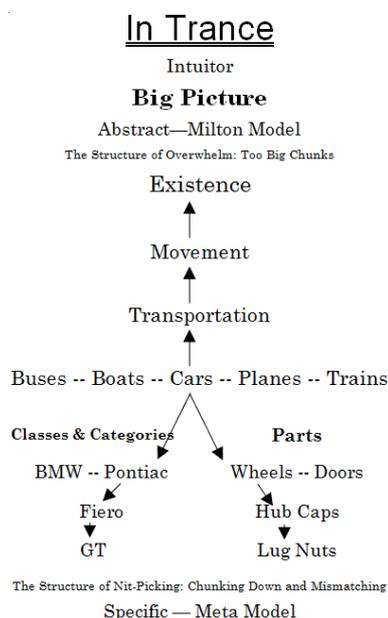
Du fait de cette capacité limitée, le cerveau humain fonctionne en structurant fortement l'information. Pour ce faire, l'esprit humain rapproche l'expérience subjective du contenu de sa mémoire en opérant trois opérations de base :

- Supprimer de l'information
- Distordre de l'information
- Généraliser de l'information

L'esprit humain organise également l'expérience subjective selon deux dimensions :

- Catégories et sous catégories (taxonomique)
- Tout et parties (méréologique)

Cette organisation donne une sorte de réseau hiérarchisé de connaissances qui est dans la partie consciente de l'esprit, c'est à dire en MdT. En PNL Cela est appelé hiérarchie des idées.



Tiré de « Advanced Neuro Dynamics Inc », 1989

Comme la MdT traite 7 ± 2 items en même temps, elle ne peut traiter que des morceaux de cette hiérarchie des idées. Pour ce faire, elle fractionne la réalité en éléments de taille pertinente pour le traitement en cours. Elle les parcourt en les décomposant en unités plus petites, en les recomposant en unités plus grandes... Pour cela elle utilise une structure hiérarchisée, c'est le mécanisme de chunking. Il existe donc trois opérations complémentaires pour explorer cette hiérarchie :

- Regrouper ou généraliser (chunker vers le haut)
- Distinguer ou préciser (chunker vers le bas)

-
- Explorer ou comparer (chunker latéralement)

Les opérations de chunking et celles du méta-modèle se complètent pour permettre la construction, l'actualisation et l'utilisation des représentations mentales.

En coaching, à quoi servent le TOTE et le chunking ?

L'un des buts majeurs du coaching est d'aider le client à la mise en place de stratégies efficaces pour trouver des solutions résolvant son problème. Le rôle du client est de rechercher et mettre en œuvre les nouvelles stratégies alors que le rôle du coach est de permettre au client de mettre à jour des stratégies efficaces et également de l'aider à détecter les éléments qui rendent la stratégie plus ou moins efficace.

Il s'agit donc, par l'écoute réflexive, de permettre au client de mieux prendre conscience de ses propres stratégies. Pour cela le coach et le client s'attachent à repérer :

- les opérations
- les éléments impliqués dans les tests

Dans le deux cas, le niveau de détail traité, c'est-à-dire la taille des chunks, est un élément essentiel. Ce niveau de détail est appelé « granularité »

<i>Granularité : niveau de détail pertinent pour un niveau de traitement donné</i>
--

Techniques pratiques de modélisation du comportement

Mettre à jour la stratégie par le questionnement en coaching

En coaching, il faut souvent être efficace car le temps du coach et du client sont comptés. Il faut donc un questionnement précis tout en étant naturel. On utilise donc des questions dans un ordre qui paraît logique au client comme au coach en allant assez vite pour conserver un niveau de généralité suffisant, tout en demandant des précisions lorsque les réponses sont trop générales ou trop vagues.

Identifier les déclencheurs des opérations :

- Comment sais tu qu'il est temps de commencer ?
- Comment sais tu qu'il est temps de continuer ?
- Comment sais tu qu'il est temps de finir ?
- Sur quoi te bases tu ?

Identifier les opérations :

- Que fais tu ? (comportement externe)
- Que penses tu ? (dialogue interne)
- Que ressens tu ? (ressenti)

Valider par la recherche de contre exemples

Puis, validez vos hypothèses. Pour cela, recherchez des contre exemples, faites varier les conditions, le contexte... Pour cela testez comment la stratégie fonctionne :

- avec un autre niveau de granularité (plus détaillé, plus global)
- avec une autre qualité de dialogue interne
- avec une autre qualité de ressenti
- avec un autre contexte
- etc.

Un des moyens de faire varier ces paramètres est de demander au client de se projeter dans la situation. Pour ce faire, une transe légère est aidante.

Élicitation d'une habitude

Pour ce premier exercice, vous mettez à jour (élicitez) une habitude. Cette habitude peut être désirée ou non. Ce peut être par exemple l'habitude de se mettre au travail, de décider de dire non, de remettre à plus tard (procrastination, fréquent en coaching), de se ronger ses ongles, exprimer de la colère...

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Faire décrire sommairement le comportement

Quel est le comportement dont vous souhaitez me parler ? Que faites-vous ?

Identifier les opérations

Reflétez les opérations que le client a relatées et obtenez en une description concrète et factuelle.

Si l'opération est « ne pas faire quelque chose »

- Que faites vous ?

Si c'est une énumération de « X »

- De quoi tous ces « X » sont ils un exemple ?

Si c'est action générale ou abstraite

- Que faites vous précisément/spécifiquement/en particulier ?

Identifier les tests

Pour chaque opération, quand c'est opportun demandez :

- Comment savez-vous qu'il est temps de commencer ?
- Comment savez-vous qu'il est temps de faire à nouveau/recommencer/continuer à faire ?
- Comment savez-vous qu'il est temps de finir ?

Il est important d'avoir des réponses spécifiques. Quand les réponses sont complexes ou qu'elles comportent une énumération, chunkez vers le haut : « De quoi tous ces [X] sont-ils un exemple ? »

Identifier les autres composantes

Pour chaque opération, demandez :

- Que pensez vous ?
- Que ressentez vous ?

Premier test de compréhension : reformulation globale

Le coach reformule globalement et demande au client si sa compréhension est bonne.

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

Conseil : gardez le schéma du TOTE présent à l'esprit pour garder une structure simple et obtenir un modèle opérationnel. Il sera certainement réductionniste, mais il sera certainement plus utile qu'un modèle compliqué et difficile à comprendre.

Élicitation contrastive

En coaching, vous pratiquerez très souvent cette technique. Elle consiste à modéliser deux comportements opposés et à identifier ce qui fait la différence. Par exemple faire et ne pas faire quelque chose,

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Faire décrire le comportement

Quel est le comportement dont vous souhaitez me parler ? Que faites-vous ?

Élicitez la stratégie

Faites une première modélisation

Modélisation d'exception

Vous recherchez une exception pour la modéliser :

- Dans quelle situation cela se passe-t-il différemment ?
- Comment cela se passe-t-il ?
- Repérez tout ce qui est conforme à la stratégie précédente (votre métaprogramme est « match »)

Quelle est la différence qui fait la différence ?

Vous recherchez la différence critique qui détermine la différence entre les deux stratégies

- Repérez la différence qui vous semble la plus importante pour le client (mismatchez un peu)
- Identifiez en particulier :
 - La direction de l'attention et le contenu des perceptions
 - Le dialogue interne
 - Les sensations et émotions

Testez votre hypothèse et pour cela :

- Demandez au client de s'imaginer en situation
- Demandez lui de s'imaginer vivre la différence en ajustant
 - La direction de l'attention et le contenu des perceptions
 - Le dialogue interne
 - Les sensations et émotions

Reformulation globale

Le coach reformule globalement et demande au client si sa compréhension est bonne.

Le coach redit simplement ce qu'il a compris qui fait la différence

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Conseil : gardez le schéma du TOTE présent à l'esprit pour garder une structure simple et obtenir un modèle opérationnel. Soyez réductionniste : en anglais on dit « KISS » (Keep It So Simple »).

Mise au point d'un modèle de séance « Élicitation d'une stratégie pour contrer la tentation »

Suivez les exemples précédents pour éliciter cette stratégie important dans l'atteinte et la consolidation de la majorité des objectifs de coaching.

Préparation

En sous groupe identifier les étapes de la modélisation
Spécifiez les questions

Réalisation de l'élicitation

Élicitez une stratégie pour contrer la tentation, de la prise de ressource au feedback

Feedback

Évaluez votre méthodologie d'élicitation

Votre protocole d'élicitation :

Coaching orienté tâches

Certains clients sont dans l'état d'esprit de réformer, c'est à dire qu'ils adhèrent au système qui les concerne tout en souhaitant mettre en place des solutions nouvelles au sein de ce système. En termes de PNL, leurs métaprogrammes sont « aller-vers » et « match ». Il est possible de leur donner des tâches qui leur permettront de se créer des perspectives nouvelles tout en préservant l'existant. Il s'agit alors de leur permettre d'expérimenter des situations où des activités nouvelles, de manière à pouvoir faire eux-mêmes le pas vers la réalisation de l'objectif.

Pourquoi prescrire des tâches ?

Lorsque la personne est « aller-vers » et « match », il y a un risque important qu'elle pense que tout va se passer facilement à partir du moment où elles ont l'impression d'avoir reçu la « caution » d'un coach. En effet, le coach représentant une « autorité », ils peuvent adhérer à cette autorité supposée, et imaginer que ce qu'il fait dans le cadre du coaching est quelque chose qui est « voulu par le système » et que cela suffise. Une des raisons est que le client fait exagérément confiance, qu'il applique les consignes sans les remettre en cause, parfois sans en tester la pertinence par rapport à la réalité. De ce fait, il y a une probabilité forte que le client suive les consignes sans chercher à se les approprier, ce qui empêchera le processus d'autonomisation, et qu'il ne puisse s'adapter aux situations changeantes du réel.

Puisqu'il adhère au système, qu'il fait confiance à l'efficacité du système et donc du coach, et qu'il ne focalise pas sur les problèmes, dès que le client a l'impression qu'il se sent bien, il suppose qu'il va toujours se sentir bien et que l'objectif est atteint. C'est souvent le cas des personnes qui croient en la pensée positive. Pham and Taylor (1999), ont montré que lorsqu'il est demandé à des étudiants de visualiser positivement leur but pendant la période de révision, c'est-à-dire de se voir ayant réussi l'examen avec des bonnes notes, ils obtenaient des résultats moins bons que les étudiants qui ne pratiquaient pas une telle visualisation positive. La visualisation du processus qui permet d'arriver au but est par contre utile puis que Pham and Taylor ont également montré que les résultats des étudiants étaient au contraire meilleurs quand il leur était demandé de visualiser les étapes qui mènent au but. Les auteurs expliquent l'échec de la pensée positive parce qu'elle réduit partiellement une anxiété nécessaire pour que le processus de révision s'enclenche correctement.

Richard Wiseman (2009) a mené une étude large qui montre le même résultat sur des objectifs extrêmement variés. En effet il a suivi 5000 personnes qui avaient des objectifs significatifs et diversifiés comme arrêter de fumer, créer de nouvelles relations, une nouvelle carrière etc. Au bout d'un an il a constaté que seuls 10 % de cette population avait atteint son objectif. Parmi ceux qui ont échoué, il y avait trois tendances fortes :

- anticiper les événements négatifs qui pouvaient les empêcher d'atteindre leur but,
- créer des fantasmes comme visualiser une vie meilleure une fois l'objectif atteint,
- atteindre leur objectif en faisant simplement preuve de volonté tout en tentant de supprimer les pensées ressenties comme négatives.

Et Wiseman conclue que la visualisation positive et l'éloignement des pensées négatives sont deux techniques populaires, mais qui en fait se révèlent particulièrement contre-productives, tout comme le simple exercice de volonté.

Pour ces raisons, lorsque les clients ont le profil « aller vers »/ « match », il est particulièrement important de leur permettre de se faire une représentation réaliste de ce qu'implique la réussite effective de l'objectif, de manière à ce que les résultats soient solides.

Pratiquer une compétence ou une sous-compétence

Ce sont les tâches les plus évident à mettre en œuvre parce qu'elles sont une part importante de ce que l'on a appris à l'école : faire ses devoirs. C'est tâches sont utiles lorsque le client doit apprendre une compétence, développer une expertise technique etc. Mais elles peuvent également être utile pour implémenter des comportements nouveaux. Dans ce cadre, le coach définit avec son client des tâches qui sont orientés vers l'apprentissage des compétences spécifiques ciblées par le client. Elles peuvent concerner des compétences d'un point de vue global, ou bien concerner des sous-compétences, c'est à dire des parties de compétences. Ces tâches permettent de travailler des compétences pour lesquelles le client peut éprouver des difficultés de mise en œuvre. Alors il est possible de découper les compétences en éléments plus petits et de procéder par étapes successives de manière à ce que le client intègre peu à peu la compétence dans son ensemble.

Pour chaque élément de compétences à acquérir, le coach peut définir avec le client quelles sont les aptitudes requises. Ces dispositions peuvent concerner des connaissances et des savoir-faire, mais également concerner les valeurs, les croyances ou encore les métaprogrammes du client. La mise en œuvre de chacune des tâches permettra au client de développer et consolider ces aptitudes.

Dans le domaine scolaire, ce processus est bien maîtrisé et lorsqu'un élève a une difficulté pour faire quelque chose, l'enseignant sait l'aider à identifier les sous-compétences qui créent des difficultés et à les développer par l'apprentissage et la pratique. Ceci permet à la personne d'atteindre les objectifs nécessitant des compétences et des aptitudes de niveau de plus en plus élevé. Hors du domaine de l'éducation, et en particulier dans le domaine du coaching ou du management, ceci ne semble pas aussi évident. Il faut dire que les adultes ne fonctionnent pas comme les enfants et qu'il est souvent utile d'agir de manière indirecte voire non explicite.

Par exemple, Tad James, formateur en PNL, raconte l'histoire d'une femme qui vint à lui parce qu'elle avait des difficultés à gérer son temps. Il lui a prescrit de revenir le voir quand elle sera à même de le battre aux échecs. Quel est le rapport entre gérer son temps à jouer aux échecs ? Il s'agit d'être capable d'anticiper plusieurs coups d'avance et de planifier.

Milton Erickson relate histoire d'un clochard alcoolique nommé Harold qui vint à lui pour une première séance, en déclarant souffrir d'anxiété et avoir des pensées suicidaires. Il déclarait par ailleurs être un parfait crétin et n'être bon à rien. Ce à quoi Milton Erickson lui répondit qu'il était d'accord, qu'il lui souhaitait de trouver un travail agricole bien que *pour conduire un tracteur il faut un minimum d'hygiène*. Et Harold revint la semaine suivante en ayant pris une douche. Erickson se mit d'accord avec Harold sur le fait que qu'il faudrait un travail mais que les travaux agricoles requièrent un sens de l'équilibre minimum que Harold n'avait pas. Il prescrit à Harold de prendre des cours de danse pour améliorer son équilibre. Ensuite, il prescrivit à Harold des cours de sténographie et de dactylographie pour améliorer son habileté manuelle. Et Harold acquit toutes ces compétences l'une après l'autre. Harold finit par suspecter qu'il n'était pas tant que ça un crétin. Il décida d'aller au lycée, il commença à avoir des rendez-vous galants et obtint un travail avec plus de responsabilités qu'il n'aurait pu imaginer au départ.

La clé d'une bonne prescription de tâches orientées vers l'acquisition de compétences est de procéder par étapes atteignables. Il est important de tenir compte des représentations préalables que se fait la personne de la faisabilité de chaque étape. La personne doit également prendre conscience des résultats obtenus, pour s'autonomiser progressivement.

Tâches adressant l'intention positive

Parfois, des problèmes d'écologie contrarient les compétences de la personne : consciemment le client apprend des compétences utiles mais des freins inconscients le maintiennent dans le comportement non désiré. Lorsqu'il y a un tel problème, il est important de poser la question de l'intention positive :

- « Quelle est l'intention positive qui est derrière ce problème ? »
- « Quel est le but de rester avec ce comportement non désiré ? ».

Une fois cette intention positive identifiée, il est possible de prescrire une tâche qui apporte une solution pour le problème sous-jacent et qui empêche le changement. Le Coach identifie alors un comportement qui est plus utile qui permet de satisfaire l'intention positive, tout en permettant de s'approcher de l'objectif. Le Coach prescrit alors ce nouveau comportement comme une tâche et laisse l'ancien problème disparaître avec les comportements qui lui étaient associés.

Un bon exemple de ceci concerne les tâches prescrites pendant les formations. En effet lorsque les formations sont longues, les participants ont tendance à se dissiper tout en exprimant une sensation de fatigue. Le formateur constate des retards, des bavardages... Une tâche directe serait de leur apprendre à se concentrer et à être ponctuel. Ceci n'adresserait pas l'intention positive qui est que les stagiaires ont besoin d'échanger à propos de la formation et de donner leur ressenti. Une tâche qui adresse cette intention positive est par exemple de demander aux stagiaires d'échanger avec leur voisin à propos de leur ressenti de la formation. Les stagiaires ont alors la possibilité d'exprimer leur ressenti, se sentent entendus et respectés et n'ont plus besoin de se faire reconnaître par un comportement perturbateur. La concentration est plus facile et la fatigue disparaît.

Milton Ericsson également s'intéressait souvent plus aux problèmes reliés à l'intention positive qu'au problème tel qu'identifié et exprimé par la personne. Par exemple, une de ses clientes, une jeune femme de 21 ans, se plaignait d'avoir des tendances suicidaires. D'une part, elle déclarait n'avoir jamais eu de petit ami et, d'autre part, elle imaginait avoir toutes sortes de défauts personnels. Elle racontait qu'un jeune homme venait à la fontaine à eau chaque fois qu'elle s'y rendait mais elle ne pouvait croire qu'il puisse l'apprécier. Puisqu'elle « envisageait sérieusement le suicide », Milton Erickson commença par lui suggérer de retirer tout l'argent qu'elle avait à la banque de manière à bien en profiter, s'offrir des nouveaux vêtements, aller chez le coiffeur, etc. Bien sûr ce dernier plaisir n'a pas pu se réaliser du fait de ses « petits problèmes d'apparence ». Mais cela lui a quand même permis de s'occuper d'elle-même et aussi de s'approcher du problème sous-jacent. Erickson lui a également demandé d'apprendre à faire jaillir un jet d'eau de ses incisives écartées, ce qui était d'ailleurs un de ses problèmes esthétiques majeurs. Ce faisant, Erickson lui a aussi permis de détourner ce problème en une compétence rare : pouvoir projeter à grande distance un jet d'eau au travers de ses incisives. Il lui a été ensuite demandé d'utiliser cette compétence nouvelle pour atteindre le jeune homme de la fontaine, puis s'enfuir en courant. Le jeune homme lui a couru après et l'a embrassée. Deux jours après ils avaient leur premier rendez-vous. Ce faisant, Milton Erickson permettait à la jeune femme de réaliser son but caché : être aimée dans risquer d'être rejetée.

Afin de palier au sentiment d'abandon entre deux séances, on peut prescrire une tâche qui est de faire attention à tous les changements qui vont survenir entre les séances et en particulier ceux qui ne sont pas forcément directement reliés au problème. Ceci aura pour effet de préparer le client à l'autonomie et à la fin du coaching.

Ces exemples permettent d'illustrer les enjeux des tâches associées à des problématiques sous-jacentes liées à des intentions positives.

Prescrire le symptôme

Parfois vous arrivez à la fin d'une séance et votre client n'est pas convaincu qu'il a appris quelque chose d'utile. Dans ce cas il peut être très productif de prescrire une tâche paradoxale qui consiste à générer le problème, c'est-à-dire générer le symptôme.

Concrètement, il s'agit de demander au client de générer la situation ou l'état problème en y ajoutant une petite différence. Par exemple le faire à une heure précise, dans un contexte particulier, ou même simplement en y prêtant attention. Ce faisant, le client apprend à maîtriser le déclenchement du symptôme, à l'analyser et à mieux le contrôler. Le problème passe ainsi sous le contrôle du client pendant la durée de la tâche, ce qui lui permet d'avancer vers l'objectif. Chaque variation dans le comportement, petite ou grande doit être constatée par le client.

Pour le client, il s'agit en quelque sorte de faire comme d'habitude, mais d'y prêter attention. Par conséquent, même les clients particulièrement peu motivés peuvent faire ces tâches. Et, même si le client ne fait pas la tâche, il fait quand même quelque chose d'utile puisqu'il arrête de faire le comportement non désiré, ce qui est l'objectif du coaching.

La structure paradoxale de la tâche fait qu'il leur est difficile de réussir à échouer. Le tout est de spécifier des conditions de réalisations qui permettent un apprentissage. Et ces conditions peuvent se « négocier » avec le client.

Il est possible de spécifier un lieu, ou une heure pour le comportement. Par exemple, il peut être proposé à un champion de la procrastination de décider de s'inquiéter tous les jours à 8 heures des tâches en retard, et ce pendant 15 minutes, pas une seconde de plus, et de ne rien faire d'autre pendant ce temps là puis de ne plus s'inquiéter.

Le client peut aussi décider délibérément de créer le problème plutôt que de le régler. Par exemple une personne qui ne sait pas dire non peut avoir la mission, chaque fois qu'elle accepte un travail contre son gré, de demander encore un autre travail supplémentaire.

Le client peut également avoir effectué le comportement habituel en y ajoutant une émotion non congruente avec ce comportement. Doutrugne (2008) raconte ainsi qu'il a demandé à un client timide de déambuler dans une galerie commerciale avec un nez de clown rouge en regardant les gens droit dans les yeux. Ce faisant, il a peu à peu découvert que les gens étaient plus gênés que lui. Il lui a ensuite été demandé d'acheter un costume toujours vêtu de son nez rouge. Il a peu à peu compris que les gens se créaient eux-mêmes le mal-à-l'aise, tout comme lui, et inversement.

La prescription de tâches impossibles est également très populaire. Elles sont souvent basées sur des paradoxes ou des doubles négations. Fritz Perls a rendu célèbre ces tâches paradoxales en demandant fréquemment au client de réaliser une tâche telle que sa réalisation entraîne son contraire. Par exemple de demander à quelqu'un de faire très attention pendant 24 heures à ne pas penser à ses rendez-vous ni à son travail en retard, et de n'y repenser que 24 heures plus tard. Ce faisant ces tâches paradoxales entraînent des effets de bord de type double contrainte, éprouver une émotion et son contraire, et peuvent être déstabilisantes quand elles ne sont pas parfaitement contrôlées. Malgré ces inconvénients, elles sont utiles dans certains cas et peuvent être utilisées avec modération et circonspection.

Les tâches métaphoriques et les actions symboliques

Les tâches métaphoriques sont particulièrement utiles pour les clients qui ont de la motivation mais qui résistent à des demandes directes à pratiquer des stratégies nouvelles. Pour prescrire de telles tâches, le coach n'as pas besoin d'avoir une idée précise des raisons de la résistance. Il lui suffit de construire une métaphore qui fasse sens pour la personne, et n'importe quelle tâche peut-être prescrite du moment qu'elle respecte cette condition. Le Coach peut donner clairement la signification de la tâche à la personne ou au contraire lui demander de la deviner. Dans ce second cas, le coach peut même assigner comme tâche à la personne de fournir la signification lors de la prochaine séance. Un élément facilitateur est de se mettre d'accord sur le fait que toutes les interprétations de la tâche sont bonnes puisque, après tout, c'est une métaphore. Ce processus entraîne une recherche importante de la part du client, ce qui lui permet de réactualiser ses représentations et de rechercher de nouvelles possibilités. Cela est très proche de ce que l'on appelle en PNL la recherche trans-dérivationnelle, caractéristiques des états d'hypnose. Et lorsque le coach écoute les résultats de cette recherche, il peut en apprendre plus à propos de ce qui a été utilisé par le client pour exploiter le potentiel métaphorique de la tâche. Ce processus peut être utilisé comme aide pour comprendre le problème du client, mais aussi pour créer le changement.

Une fois, Milton Ericsson a reçu la visite d'un alcoolique qui lui a dit que ses parents, ses grands-parents, son épouse et toute sa famille étaient alcooliques. Ericsson l'a envoyé au jardin botanique pour visiter la maison des cactus. Il lui a demandé de penser attentivement au fait que les cactus peuvent survivre trois ans sans eau. La fille de cette personne a rendu visite à Milton Ericsson des années plus tard. Elle lui a dit que ses parents ont arrêté l'alcool après cette visite.

Demander à un client de réaliser une tâche métaphorique est utile pour lui permettre de donner du sens à ce qu'il fait. Il semble que souvent Milton Erickson prescrivait des tâches symboliques dont il n'avait pas forcément une idée précise du sens. Par contre, le sens que le client y met est un changement sur lequel le Coaching peut s'appuyer.

Coaching provocatif

Pourquoi donc provoquer le client ?

Lorsque les personnes ont tendance à s'éloigner des problèmes (*away from*) et remarquent surtout ce qui est différent de leur modèle du monde (*mismatch*), elles peuvent ne pas adhérer au coaching car :

- elles savent ce qu'elles ne veulent pas mais ne savent pas ce qu'elles veulent,
- elles distinguent facilement ce qui ne correspond pas à leur besoin, mais ne prêtent pas attention à ce qui y correspondrait.

Il en résulte qu'elles ont du mal à adhérer à une solution qui leur est proposée, et à mettre en œuvre un processus de changement dans un objectif SMART.

Ceci entraîne une tendance à déplacer leur attention vers ce qui est hors de leur contrôle et une difficulté à utiliser leurs propres ressources. De ce fait, le client ne mobilise pas efficacement ses stratégies de réussite. L'enjeu est alors que le client prenne conscience qu'il est possible :

- de changer l'ordre des choses,
- de reprendre le contrôle d'eux même.

La difficulté est que lorsque le coach attire leur attention vers une nouvelle stratégie, le client qui « mismatche » et « s'éloigne de » risque de faire des anticipations négatives des problèmes à éviter ainsi que porter son attention vers ce qui est ou pourrait s'éloigner de ses propres attentes et représentations.

Une des solutions, lorsque le client présente ce profil comportemental est de se synchroniser et d'adopter soi-même un comportement analogue et l'amplifier. Le coaching prend alors une allure chaotique, remet en cause chaque élément du modèle du monde. Cette approche promue par Frank Farrelly qui décrit l'approche provocative comme un « système de psychothérapie dans lequel le thérapeute joue le rôle de l'avocat du diable, en se mettant du côté négatif des ambivalences du client, faisant face aux objectifs de vie du client, ses relations, son travail et les structures dans lesquelles il vit. ». Cette approche a été modélisée dans les premières années du développement de la PNL par Richard Bandler qui a commenté « Si vous pensez que je suis fou, vous devriez rencontrer Frank ! ».

Qu'est ce que l'approche provocative ?

La notion de Coaching provocatif est a été inspirée par la Thérapie Provocative de Frank Farrelly. Dans le Coaching provocatif, le praticien fait des interventions qui sont délibérément à contre-courant de ce que le client pourrait anticiper, de manière à créer des ruptures dans le déroulement normal de la pensée et des émotions de la personne. Cela lui permet ainsi de restructurer en profondeur ses représentations mentales.

Provocative does not mean "aggressive" or "sarcastic!"
Nick Kemp

Le praticien travaille exclusivement en apportant des réponses Provocatives à partir de ce que le client lui dit, en conservant une attitude neutre, à moins qu'il ne choisisse délibérément de sortir de sa neutralité, de manière à créer des changements dans les pensées et les émotions du client. Cette façon de procéder nécessite énormément de créativité de la part du coach, mais également une bonne connaissance des structures qu'il va pouvoir utiliser pour créer des provocations efficaces. En d'autres termes pour gagner de la liberté, le coach doit maîtriser parfaitement les schémas qu'il va utiliser, de manière à pouvoir les utiliser librement, avec fluidité.

Les structures fondamentales du coaching provocatif sont inspirés de structures d'interventions de la PNL et de l'hypnose Ericksonienne. Ainsi, les compétences de coaching provocatif sont complémentaires de celle du coaching PNL et de l'hypno-coaching. Et du fait de ses créations originales et créa-

tives, les techniques de coaching provocatif viennent apporter une dimension supplémentaire aux techniques de la PNL. Elles rendent plus intéressantes et plus captivantes les techniques habituelles en complétant la boîte à outil PNL que vous utilisez normalement.

Il y a trois ingrédients essentiels pour créer le changement par le coaching provocatif. Ces trois composantes permettent aux clients de passer d'un état « coincée » à un état « fluide », de manière leur apporter plus de liberté et de choix. Et malgré son apparence ludique, le coaching provocatif nécessite que le Coach porte une attention précise et soutenue au client pour maintenir le rapport et l'amener dans les états mentaux les plus utiles. Les trois ingrédients sont :

- Provoquer ou stimuler les réponses du client par des interactions verbales et non verbales.
- Utiliser des structures linguistiques non spécifiques ou indirectes pour créer des états fluides pour le client.
- Rythmer et utiliser un tempo rapide de manière à favoriser le mouvement dans l'espace mental du client.

Concrètement le praticien provoque délibérément le client en adoptant des attitudes qui sont différentes, décalés, qui stimulent le client de manière à lui permettre de créer en lui-même de nouvelles manières de penser, et d'explorer ses « zones aveugles ». Par son humour et son attitude délibérément décalée, le praticien utilise ses capacités d'improvisations pour utiliser les schémas de provocation de base, de manière à bousculer les représentations mentales de son client.

Il ne s'agit pas de créer le chaos pour le chaos, mais de créer un certain niveau de « désorganisation organisée », sous contrôle du praticien, pour permettre au client d'explorer les pistes qui lui seront les plus utiles. Le coach provocatif est donc très loin de l'idée de créer du bruit. Il sait que le processus doit rester sous contrôle parce que le client ira là où le coach l'emmène. Le coach provocatif est par conséquent une personne responsable qui utilise en pleine conscience l'ensemble des structures de provocation, dans un objectif clairement établi. Il est dans la position d'un artiste qui maîtrise les techniques de son domaine, de manière à délivrer en toute liberté un message compréhensible par chacun, de la manière la plus claire possible. Le coach provocatif s'interdit donc être abscons, il est au contraire parfaitement maître de ses schémas de communication, il a un objectif clair et met en œuvre les moyens adaptés pour l'atteindre.

Le praticien est en particulier très attentif aux résistances du client et son approche est essentiellement focalisée sur les besoins du client afin de l'aider à identifier ses points aveugles, mais aussi à éviter des confusions inutiles.

Le Coach provocatif, utilise également un langage sensoriel riche, typique du langage de la PNL, de manière à engager au maximum son client, à le mettre du côté « causes » de l'équation de cause à effet.

Bien des personnes qui découvrent pour la première fois cette approche peuvent être surprise par l'énergie, l'amusement et la clarté qui est mis en œuvre dans cette approche. Cela rend la séance plus amusante pour le client, entraîne beaucoup d'interactions entre le Coach et le Client et crée souvent un climat convivial. Mais, ne vous y trompez pas, le coach provocatif reste un professionnel d'un bout à l'autre du processus.

Et les questions sont plutôt standardisées. Dans le coaching provocatif, le coach commence souvent par une question comme :

- « Alors que vous pensez au problème maintenant, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? »
- ou bien :
- « Quel est le problème ? »

Ou enfin :

- « Quel résultat souhaitez vous obtenir ? »

En coaching provocatif, les phrases d'ouverture sont généralement des questions qui invitent le client à prendre une position de résistance par rapport aux raisons qui font qu'il a le problème. C'est un petit peu le mettre du côté « effet » de l'équation de cause à effet, tout en sachant que le but de la session est de le mettre du côté « cause ».

Une fois le client engagé dans le processus, le questionnement provocatif du coach crée le mouvement nécessaire dans l'espace mental du client, de manière à permettre au client de passer du côté « effet » au côté « cause » de l'équation de cause à effet. Cette mise en mouvement est rendue possible grâce à l'action Provocative contrôlée du coach provocatif.

Au début, quand les clients répondent, ils utilisent surtout des réponses très spécifique, des rationalisations, et peuvent également utiliser des métaphores et des astuces en tout genre pour tenter de contourner les questions du coach. Rapidement, vous en ferez l'expérience vous-même, la résistance du client s'épuise et le client en vient à réviser ses représentations mentales, son expérience subjective, de manière à pouvoir trouver une solution à son propre problème.

Que permet l'approche provocative ?

L'approche provocative permet à la personne de réaliser un certain nombre d'opérations fondamentales :

- Affirmer sa valeur personnelle, verbalement et non-verbalement
- S'affirmer plus sincèrement dans ses comportements factuels et interpersonnels
- Se défendre de manière réaliste
- Entrer dans un comportement adaptatif
- Accepter le risque lié à la relation ainsi que l'inutilité de la « contrôler »

Les techniques du coaching provocatif

Nick Kemp a modélisé différentes approches dont celles de Frank Farrelly, mais aussi Fritz Perls, Richard Bandler... Et cela a donné lieu à un certain nombre de techniques d'intervention de base⁽⁴⁾. Bien qu'elles soient précisées plus loin, il est utile d'en avoir un aperçu ici :

Énoncé universel : Le Coach généralise ce que dit le client sous forme d'énoncés universels de manière à obliger le Client à préciser le domaine de validité de ce qu'il dit.

⁴ Source : <http://www.provocativechangeworks.com/>

Principaux schémas de coaching provocatif

Donner un mauvais conseils : Le Coach donne des conseils inadéquats de manière à ce que le Client prenne conscience des suggestions les plus sensées qu'il puisse se faire à lui même, ainsi que des conseils absurdes qu'il pouvait également se faire à lui même.

Confusionner le client : Il y a beaucoup de manières de confusionner le client : faire des suggestions inappropriées, comprendre de travers, reformuler en distordant, suggérer des solutions débiles... Le tout est faire lâcher prise, d'ouvrir les possibilités, pas de perdre le client.

Délibérément mal comprendre : Délibérément, le Coach ne comprend pas exactement ce que dit le Client afin que le Client s'attache à être le plus spécifique et précis possible.

Choix binaire : Le Coach présente un choix sous forme de deux alternatives très opposées et grossièrement exagérées sous forme de deux polarités caricaturales de manière à ce que la personne oppose une vue nuancée.

Détail, détail, détail : Le Coach demande de plus en plus de détails, de plus en plus précis, à un niveau de précision impossible à répondre jusqu'à ce que la personne revienne à une vue d'ensemble en réaction.

Se faire l'avocat du diable : Le coach défend l'idée de ne pas résoudre le problème, de manière à ce que le client défende de plus en plus fort les avantages de parvenir à l'objectif.

Ignorer le client : Le Coach peut laisser le client continuer ce qu'il fait, et l'ignorer plus ou moins ostensiblement. Cela peut être fait de manière à inciter le client à se concentrer sur une tâche, ou bien à créer une motivation à capter l'attention et à s'impliquer plus.

Aller vers le global : Le coach prend un point de vue de plus en plus large, de plus en plus abstrait, d'une manière tellement aberrante, incompatible avec la réalité afin que le client réagisse en adoptant un point de vue plus concret, plus précis.

Interrompre le Client : Le coach peut interrompre rompre le flux de parole du client, ainsi que son flux de pensées, en posant des questions en série, et lui le laissant juste le temps de répondre, éventuellement en faisant les réponses à sa place.

Plus de la même chose : Le coach donne des conseils qui aboutissent à ce que client ait les mêmes difficultés, tout en donnant des raisons de continuer le comportement non désiré, de manière à ce que le client objecte et prenne conscience des différentes facettes de son problème.

Voir par les yeux d'un autre : Le coach demande au Client ce que penseraient et suggèreraient d'autres personnes, certaines pertinentes et d'autres incongrues : le patron, le conjoint et aussi le Président, Bob Marley... ce qui aboutit souvent à une meilleure compréhension du point de vue des autres.

Changer d'échelle de temps : Le Coach demande à son Client comment son problème change quand on change d'échéance, d'échelle de temps ou encore d'époque. Ceci crée une nouvelle conscience de l'importance des choses et permet de relativiser.

Ici et maintenant : Le coach peut complètement se focaliser sur l'instant présent, le pendant de la séance, et ignorer toutes les allusions du client aux autres moments, voire le recentrer sur le présent. Ceci permet au client de se projeter dans les périodes plus difficiles.

Ce n'est pas de votre faute : Le Coach nie de manière ostentatoire la responsabilité du client dans ce qui lui arrive en le déresponsabilisant à l'extrême, de telle manière que le Client revient à une position où il est plus en charge de lui même, plus en responsabilité.

Hypnotiser le client : Le coach peut tirer avantage de la confusion créée par les provocations pour proposer au client d'entrer en transe et de faire un changement au niveau inconscient. Le client peut alors effectivement tirer des conclusions utiles à son objectif.

Parler plus fort : Le coach parle de plus en plus fort, augmentant la pression conversationnelle sur le client, ce qui force le client à lutter, jusqu'à crier, ou bien se replier. Cela est utile par exemple lorsque le client persiste dans une direction.

Quand utiliser le coaching provocatif ?

Les techniques provocatives sont efficaces en particulier lorsqu'il y a des résistances de la part du client. Ce peut être parce que la personne :

- est très accrochée à ses croyances
- rationalise beaucoup
- est clairement mismatch
- refuse de l'aide

Mais ce peut également être pour des raisons pratiques comme :

- les techniques habituelles ont échoué
- vous voulez créer une rupture dans le déroulement de l'intervention
- vous sentez qu'il est utile d'ouvrir le modèle du monde du client
- le client et vous même avez envie de vous amuser
- etc.

Séance de provocations - 😊 -

En triades : un Coach, un Client, un Assistant

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Spécification du problème et de l'objectif

Le Coach demande rapidement au Client quel est son problème puis quel est son objectif

Provocations (7 mn)

Dès que le Client a spécifié son objectif au Coach, l'assistant donne un numéro au hasard toutes les 30 secondes environ. Au besoin cela peut être de plus en plus rapide, et parfois, il peut être bien de laisser un peu de temps au Coach pour développer une provocation.

Le processus doit toujours être dynamique.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

1 Hypnotiser le client	13 Voir au travers des yeux d'un autre	25 Feu rouge - Feu vert
2 Choix binaire	14 Détails, détails, détails	26 Des truismes pour des preuves folles
3 Énoncé universel	15 Plus de la même chose	27 Exagérer chaque chose
4 Ignorer le client	16 Ralentir	28 Délibérément mal comprendre le client
5 Interrompre le client	17 Accélérer	29 Questionner chaque chose
6 Ce n'est pas de votre faute	18 Mimer le client	30 Citer quelqu'un
7 Donner un mauvais conseil	19 Pauser	31 Feindre de ne pas croire
8 Parler (plus) fort	20 Utilisez des références au temps (qui passe)	32 Bousculer le client (physiquement)
9 Se faire l'avocat du diable	21 Raconter une histoire	33 Pousser la chansonnette
10 Blâmer	22 Feindre d'être ennuyé	34 Complimenter le client
11 Explorer les relations familiales	23 Confusionner le client	35 Fixer et focaliser sur une chose
12 Plus lentement	24 Lister trois options	36 Minimise le problème du client

Repousser les limites par la confusion

Un coach et un client. Pour faciliter, vous pouvez être deux coachs, voire trois et un client

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

0 – Amorcer en identifiant un problème

Le client exprime un problème ancien et récurrent

1 – Provoquer, Créer la Confusion

Le coach s'intéresse au problème du client et, subtilement, il crée un état de confusion. Il peut procéder comme bon lui semble et peut aussi s'aider des astuces suivantes :

- Faire des suggestions inappropriées
- Comprendre de travers ou Reformuler en distordant
- Ne pas comprendre et demander toujours plus d'explications
- Suggérer des solutions débiles pour le problème, Etc...

Il peut utiliser des attitudes variées :

- Le faire très sérieusement
- Sourire en silence pour laisser l'humour s'instiller (pénétrer lentement l'esprit)
- S'étonner sincèrement, Etc...

Il peut nuancer de diverses façons :

- De manière légère et subtile
- De manière franche et évidente, Etc...

L'important est que le client lâche prise et finisse par ouvrir les possibilités.

2 – Inviter à Explorer

Demander au client s'il souhaite explorer ensemble les solutions pour résoudre le problème

Demander au client quelles solutions nouvelles il perçoit

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

Repousser les limites par le chunking

Un coach et un client. Pour faciliter, vous pouvez être deux coachs, voire trois et un client

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

0 – Amorcer en identifiant un problème

Le client exprime un problème ancien et récurrent

1 – Provoquer, Changer d'échelle (encore et encore)

Le coach s'intéresse au problème du client et s'attache à en explorer les représentations :

- Généraliser et rechercher à tout prix une perspective globalisante
- Détailler et spécifier tout ce qui est vague
- Reformuler ce que dit le client sous forme de choix binaires bien tranchés

L'important est que le client adopte de nombreux points de vue pour actualiser sa carte mentale.

2 – Inviter à Explorer

Demander au client s'il souhaite explorer ensemble les solutions pour résoudre le problème

Demander au client quelles solutions nouvelles il perçoit

Feedback

Le Coach demande un feedback au Client

La structure des interventions provocatives

Les interventions provocatives suivent une logique reposant sur trois piliers :

- Provoquer des nouveaux comportements en adoptant des attitudes spécifiques qui suscitent des changements remarquables dans les pensées et dans les émotions.
- Explorer les cartes mentales du client et en particulier ses métaphores personnelles de manière à susciter de nouveaux objectifs.
- Planifier le changement dans des situations du monde réel. Il s'agit de créer des objectifs et que le client expérimente concrètement et en valide l'écologie.

Une étape d'amorçage et une étape de consolidation sont nécessaires. De ce fait, le processus comporte formellement 5 étapes :

Étape 0 – Amorcer en identifiant un problème

Cette étape est très rapide : il s'agit d'enclencher le processus d'une manière finalement classique, par un question du type :

- « Que voulez-vous ? »
- « Pourquoi êtes-vous venu ici ? »
- « Que puis-je pour vous ? »
- « Quel est le problème ? ».

Il est à remarquer que ceci est très différent du questionnement orienté solution qui est orienté vers la réalisation et l'avenir plutôt que vers les problèmes. Cette question « Quel est le problème ? » est le point d'entrée de la stratégie. Elle présuppose que le client est préoccupé par ses problèmes plus que par les solutions (s'éloigner de), et qu'il n'est a priori pas d'accord avec le modèle du monde du thérapeute (mismatch).

Étape 1 – Provoquer

Dès que le processus est enclenché, le client est provoqué de manière rapide de façon à lui faire vivre tout une série d'expériences qui le laisse étonné et incrédule, et parfois également vexé. Il n'est pas rare que le client dise : « Quel genre de coach êtes-vous ? ». Ceci est relaté par Frank Farrelly dans son ouvrage « Provocative Therapy », et il est nécessaire de s'y préparer. Mais malgré ces réactions parfois vives, il est remarquable que le client est généralement intrigué par cette approche du coaching (ou de la thérapie). Ce qui est important, c'est que le modèle du monde du client est ébranlé. Selon Farrelly, sept choses surviennent à l'issue de cette étape et le client :

- prend conscience que « quelque chose s'est passé, et rapidement »
- est intrigué, intéressé par le style stimulant de l'entretien provocatif
- se rend compte qu'on ne peut pas manipuler si facilement le coach (ou le thérapeute)
- se sent écouté et compris
- apprécie l'entrain du thérapeute et son humeur
- aime le thérapeute, souvent de manière ambivalente
- est content d'avoir rencontré un challenger

Tout ceci crée un climat qui facilite la suite du travail tout en ouvrant le modèle du monde du client.

Étape 2 – Explorer les cartes mentales et initier le changement

Une fois l'effet de surprise passé, le client assouplit ses positions et est plus prêt à reconnaître la compétence du coach ou du thérapeute. Il lui est alors possible d'explorer ses représentations mentales et en particulier les métaphores. Ceci lui permet de se concentrer sur ses ressources, ses limites et ses objectifs. De ce fait, le client devient peu à peu prêt à envisager de changer lui-même au lieu de vouloir changer l'environnement ou les autres. En particulier, il commence à accepter l'idée que la recherche de solution peut être une hypothèse acceptable.

Étape 3 – Expérimenter et changer

Il devient alors possible de travailler de manière conventionnelle et d'envisager des objectifs SMART, de mettre en place un plan d'action, de créer les conditions d'un changement, de générer de nouveaux comportements, de nouvelles valeurs, de nouvelles croyances... Ce faisant le client franchit des étapes spécifiques, concrètes, facilement vérifiables ce qui lui permet de gagner en flexibilité comportementale. Les provocations du coach peuvent permettre d'aider le client développer sa volonté de prouver qu'il est capable de changer. Ce faisant, le client devient de plus en plus clair à propos de qui il est et de ce qu'il n'est pas, et de ce qu'il veut réaliser pour parvenir à son objectif.

Étape 4 – Consolidation

Ce stade final est celui de la consolidation et de l'intégration des résultats. Le client étant plus réceptif, le travail concerne essentiellement à un feedback apporté par le thérapeute à propos des progrès réalisés.

Les trois premiers stades du coaching provocatif

Il s'agit ici de conduire les phases 1 à 3 d'un entretien de coaching provocatif.

Le client vient avec un problème récurrent. La durée de la séance est de 45 minutes

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

0 – Amorcer en identifiant un problème (3 minutes)

Spécifier le problème

1 – Provoquer (5-7 minutes)

Le coach provoque le client jusqu'à ce que celui ci commence à assouplir ses positions

2 – Explorer les cartes mentales et initialiser le changement (15 minutes)

Le coach propose alors au client d'explorer les métaphores de son modèle du monde, faire l'inventaire des limites et des possibilités, jusqu'à ce que le client commence à envisager les possibilités de faire, c'est à dire des solutions.

La provocation est utile pendant toute cette phase d'exploration non seulement pour aider le client à repousser les limites, mais également pour rechercher des solutions.

Vous pouvez utiliser le langage propre pour vous aider.

3 – Expérimenter et changer (15 minutes)

Lorsque le client commence à entrevoir des solutions, le coach invite le client à spécifier un objectif SMART à mettre en œuvre dans la vie réelle. Le travail continue jusqu'à ce que le Client aie une vision claire de la tâche, des résultats à obtenir, des actions à réaliser, du contexte, des échéances...

En cas de blocage, le coach provoque gentiment le client, juste ce qu'il faut pour que le client recommence à avancer.

Pont vers le futur et Feedback (3 minutes)

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Note : Pour cette première mise en pratique, l'objectif doit être très mesuré, et le problème doit être accessible. Il sera temps de s'occuper des nœuds bloqués plus tard, quand vous serez expérimentés.

Exercices de coaching provocatif

Ci-dessous des schémas de coaching provocatif sont sommairement expliqués. Ils sont également regroupés en catégories (arbitraires) de manière à pouvoir être expérimentés par groupes plus ou moins cohérents.

Vous êtes invité à expérimenter ces groupes de schémas de coaching provocatif en réalisant une session de coaching provocatif.

Pour chaque session, vous pouvez suivre le modèle de coaching provocatif proposé ci dessus. Une manière de progresser rapidement est de garder présente à l'esprit la logique suivante :

- Commencer par « assouplir la matière »
- Quand la matière est souple orienter vers la recherche de solutions
- Dès qu'un point dur se présente, « assouplir la matière » avant de revenir à la recherche de solution

Une fois les solutions explorées :

- Spécifiez un objectif orienté solution (aller vers, match)
- Conclure en demandant un feedback

Pratiquer chacun des patterns pour pousser le client à se rendre compte que l'issue n'est pas fermée. Du point de vue du client, ce peut être pour :

- Un problème relationnel sans solution
- Un échec à répétition qui finalement vous échappe
- Une mauvaise habitude que vous avez renoncé à ne pas maîtriser
- Une compulsion
- Etc.

Et surtout, il est important de s'amuser.

Liste des schémas provocatifs

Passer en force

Daltonien rouge-vert (Être aveugle aux signaux du client)

Trouvez le point à partir duquel le client devient extrêmement réactif. Quand tout chez le client indique « STOP ! », continuez simplement d'avancer dans la même direction et entrez simplement dans le domaine que le client souhaite éviter. (Cela marche très bien avec l'image du corps). Ceci permet au client de se donner le droit de regarder la réalité en face, et d'en parler.

N'aidez pas le client

Le coach ne fait aucun effort pour être aidant. Il fait des remarques hors de propos et font des digressions. Il fait des hors sujet en errant dans des « paysages surréalistes ». Pour que la technique marche bien, il ne faut pas stopper le client, juste le perturber. Vous devez éviter d'être trop bavard. Si vous stoppez complètement, relancez le sur son problème.

Le blâme

Blâmer le client.

Rendez le client exagérément responsable de tout ce qui est arrivé dans le passé, le présent et le futur. Ayez une pointe d'humour, suggérez lui des raisons de prendre la responsabilité pour tout ce qu'il relate. N'hésitez pas à appuyer suffisamment pour que le client réagisse et se défende. Cela est particulièrement utile quand le client s'accuse de tous les maux.

Blâmer la vie pour les difficultés du client

Tout le monde et tout le reste est responsable de ce qui arrive au client. Ayez ici aussi une pointe d'humour pour attribuer cette responsabilité externe. Il est important d'être suffisamment excessif

pour que le client vous contredise et dit lui-même quelle est sa part de responsabilité et de contrôle dans ce qui lui arrive. Cela est particulièrement utile quand le client accuse le reste du monde de ses maux.

Marche avant-Marche arrière.

Jouez au ping-pong. Commencez par expliquer au client que tout le monde et tout le reste est responsable de ce qui lui arrive, jusqu'au désastre, puis une fois qu'il est d'accord, commencez à lui expliquer et à lui démontrer que c'est lui l'unique coupable, et revenez en arrière. Ceci force le client à préciser le périmètre des responsabilités et à faire la part des choses.

Suggérer et expliquer

Des solutions idiotes vont résoudre tous les problèmes.

Offrez au client des solutions à ses problèmes qui soient totalement impossibles. Plus les situations sont idiotes, mieux c'est. Le client doit alors faire un effort pour donner des réponses adaptées à ses propres problèmes. Ceci est utile quand le client présente des analyses ou des décisions irréalistes car cela l'oblige à se raccrocher aux faits et aux possibilités réelles.

Qu'est ce qui ne va pas avec ça ? (plus de la même chose).

Le coach montre les avantages des comportements non désirés du client et encourage le client à persévérer « Fait, pense, ressent encore plus de la même chose ». Il le fait de manière exagérée en donnant des preuves absurdes basées sur des « preuves scientifiques ». Le coach montre ainsi les avantages du comportement non désiré et l'encourage.

Une hypothèse unilatérale pour expliquer tout de manière idiote.

Le coach reprend une explication unique à tous les symptômes et problèmes du client et à partir de là il utilise tout ce que le client dit pour étayer son hypothèse. Par exemple, le client dit qu'une des raisons de son problème est qu'il devient âgé et le coach explique ensuite tout ce que le client dit par cette hypothèse de « prendre de l'âge »

Comportement

Imiter et mimer le client.

Imitez le client de manière à lui renvoyer en miroir une caricature de lui même. Pour cela reflétez et amplifiez son comportement verbal aussi bien que non-verbal. Par exemple avec les personnes abstraites, devenez de plus en plus abstrait jusqu'à perdre le fil de votre idée, avec les anxieux devenez anxieux jusqu'à en arriver à (mal) contrôler la panique...

Interrompez le client.

Interrompre le client est particulièrement efficace quand il est ennuyeusement répétitif. Qu'importe comment, quand et avec quel sujet vous interrompez le client. L'important est de créer une rupture de schéma. Ceci est extrêmement utile par exemple avec les clients qui ont un dialogue interne si fort que cela les empêche de penser, ou avec les personnes qui se justifient.

Communiquez à propos de la structure de la communication du client.

Il s'agit de pointer la manière dont le client communique et en particulier de mettre en évidence son incongruence. Si le client dit dans un murmure qu'il a envie de hurler sur son chef, vous pouvez par exemple lui murmurer que hurler en chuchotant peut être très efficace. Cette technique de provocation a un puissant effet miroir et permet souvent des prises de consciences importantes, par exemple avec les personnes qui s'interdisent d'être elles-mêmes.

Amusez-moi et étonnez-moi.

Le coach fait comme si l'objectif du client est de l'intéresser et de l'amuser. Il montre de l'ennui à propos de l'histoire du client, il masque difficilement des bâillements et dit : « vous devez trouver ce problème ennuyeux à mourir » ou bien « vous n' imaginez pas comme je suis lassé d'entendre ce genre de chose toute la journée ».

Juger et évaluer

Minimiser le problème du client.

Le coach invite le client à accepter son problème qui est si habituel qu'on peut dire, par exemple qu'une personne sur deux l'a. Ceci est efficace avec les personnes qui pensent que leur problème est spécial aussi bien qu'avec celles qui pensent l'inverse.

Maximiser le problème du client.

Le coach anticipe de manière exagérée les peurs du client en amplifiant le problème. Il insiste sur les éventualités d'une aggravation de la situation. Le coach peut également mettre une emphase démesurée : « Vous avez fait QUOI ??? ».

Illustrer l'impact du comportement de la personne sur les autres.

Par exemple, si le client est agressif et parle fort, montrez que vous êtes effrayé par son comportement. Si le client est séducteur, prétendez que vous êtes subjugué par son charisme et son attrait. Ceci produit souvent un puissant effet miroir.

Mes-évaluez de manière grossière les forces et les faiblesses du client.

Par exemple, si un client est timide, suggérez avec humour que le fait qu'il ne réponde pas indique un calme olympien et une assurance à toute épreuve et complimentez le à ce propos. Cette technique permet au client de réactualiser sa représentation de ses comportements du fait de l'incongruence de la réaction du coach par rapport à ce qu'ils pensent être vrai.

Surestimez l'importance des atouts du client en ignorant complètement le problème.

Quand le client a un atout évident, comme être beau, vous pouvez occulter son problème en disant par exemple « oh, pour un homme séduisant comme vous ces problèmes n'ont pas d'importance ». Ceci permet au client de circonscrire le problème et de commencer à s'intéresser à la solution en termes de ressources.

Sources importantes :

<http://www.transformations.net.nz/trancript/wheel.html>

<http://www.provocativechangeworks.com>

Positions perceptuelles

En coaching il est souvent utile de changer de point de vue et d'envisager une situation sous plusieurs angles, de pouvoir se mettre dans les baskets des différentes personnes impliquées dans la situation, voire de prendre du recul par rapport à l'ensemble de la situation et des acteurs.

L'idée fondatrice des positions perceptuelles et que avant de juger d'une situation, il est important de se mettre dans les baskets de quelqu'un d'autre. En d'autres termes est-ce que vous pouvez réellement comprendre quelqu'un avant d'avoir fait l'expérience de ce que lui-même peut ressentir dans cette situation là. En PNL c'est un exemple de ce que pourrait être une seconde position très basique.

Et cette capacité à voir les choses par les yeux de quelqu'un d'autre, à changer de point de vue, est une capacité naturelle qui est une partie importante du processus de communication, de la construction des relations, de la négociation. Et il est non seulement important de voir par les yeux de quelqu'un d'autre mais également de pouvoir entendre, sentir et ressentir ce que les autres peuvent effectivement entendre, sentir et ressentir.

Pour cela, il y a un outil unique qui est spécifique à la PNL Cet outil, ce sont les « positions perceptuelles ». Il permet d'examiner une situation sous tous les points de vue. Il est essentiel de pouvoir le maîtriser car le coach passe la plupart de son temps à ouvrir des cadres nouveaux des perspectives nouvelles pour son client.

Les positions perceptuelles comme tous les autres processus de PNL, porte une attention particulière aux aspects linguistiques et sémantique du langage, aux représentations internes, aux croyances, aux émotions et aux sensations, aux valeurs, aux structures de pensée et à l'identité. Dans les positions perceptuelles, le coach prête une attention également importante à chacune de ses composantes de l'expérience sensorielle de soi-même du monde et des personnes qui nous entourent.

L'utilisation avancée des positions perceptuelles prend en compte la mise en œuvre des composantes somatiques du comportement, c'est-à-dire les postures, les mouvements, les gestes, les accès oculaires, la voix, la respiration etc. En résumé, tous les comportements externes et internes qui jouent un rôle dans le système corps-esprit, pour soi et pour les autres.

Cette version étendue du changement de point de vue, dénommée positions perceptuelles est l'un des outils fondamentaux du Coach et permet une variété infinie dans ses applications.

Les positions perceptuelles

En PNL, les positions perceptuelles correspondent au point de vue duquel se place la personne. Elles sont nommées première position perceptuelle, seconde position perceptuelle... jusqu'à cinquième position perceptuelle. Elles sont généralement abrégées en P1, P2, P3, P4 et P5 :

- P1 — moi dans mes chaussures, et pleinement associé à la situation, c'est le rôle « je »
- P2 — vivre dans la position de l'autre, je me mets dans ses chaussures, c'est le rôle « tu »
- P3 — être l'observateur extérieur à ce qui se déroule, c'est le rôle « il »
- P4 — prendre la position "nous" du système complet (Robert Dilts).
- P5 — la position perceptuelle universelle (Marilyn Atkinson)

La positions P1, P2 et P3 sont les plus utilisées en coaching car elles sont généralement les plus naturelles pour le Client et pour le Coach. La position P4 est moins utilisée et la position P5 est jugée trop abstraite par beaucoup de coachs pour être utile.

Pour certains auteurs, P3 doit être distinguée en :

- pure (P3 après avoir été "je" et "tu"),
- méta (P3 en ayant été "je" seulement)
- observateur (P3 en ayant été ni "je" ni "tu")

Ces dernières distinctions sont parfois importantes.

Les ancrages spatiaux

Pour utiliser les positions perceptuelles de manière efficace, les coaches utilisent souvent l'espace pour représenter et ancrer chacune des positions dans des lieux précis. C'est une manière métaphorique de représenter chacune des positions perceptuelles, de représenter la situation et les différents points de vue. Ces localisations peuvent être simplement représentées par des chaises différentes, des cartons disposés sur le sol, ou tout autre solution satisfaisante pour le Client et le Coach. Le paramètre le plus important est que chacune des positions doit être fortement ancrée, de telle manière à ce que la personne soit complètement dans la position perceptuelle lorsqu'elle est dans le lieu associé à cette position.

Une des solutions pour réaliser un ancrage puissant, et de proposer aux clients de choisir lui-même les emplacements, de l'inviter à s'y installer et à ressentir pleinement la position perceptuelle. Pour renforcer l'ancrage, invitez la personne à sortir du lieu, faites une rupture de schéma, puis invitez la à revenir dans la position spatiale et à revivre pleinement la position perceptuelle. Une fois que chaque position est ancrée, faites une rupture de schéma encore plus nette et testez la qualité de l'ancrage.

Une fois que vous avez fait chaque ancrage spatial, vous pouvez tester l'ensemble du dispositif en demandant à la personne de se rendre dans chacune des positions spatiales successives. Vérifiez ensemble qu'elle parvient facilement à entrer dans la position perceptuelle correspondant à chaque position spatiale.

Il est important de bien tester. Les ancres faibles produisent des résultats faibles qui compromettent complètement votre coaching. Et donc, vous devez obtenir des réponses claires et nettes correspondant à des ancrages solides. Si la personne répond « eeuuh, ... oui, Je crois que j'y suis... on va dire que ça va... » alors vous savez que la position n'est pas suffisamment ancrée. Et il vous suffit de refaire l'ancrage pour que le processus devienne efficace.

Utiliser simplement les positions perceptuelles

Les utilisations possibles des positions perceptuelles sont sans limites. Aussi on ne présente ici qu'un exemple simple d'utilisation des positions perceptuelles, exemple dont vous pourrez vous inspirer et faire des variations infinies.

Exemple d'utilisation : Le client, Bernard, a des problèmes avec son supérieur, Édouard.

Commencer à de mettre en place les ancrages spatiaux. Pour cela, demander à Bernard de choisir trois places qui représenteront pour lui :

- La première position c'est-à-dire Bernard lui-même.
- La deuxième position, celle de Édouard, c'est-à-dire l'autre.
- La troisième position, celle de l'observateur neutre, elle est souvent dite « méta »

Ancrez chaque position perceptuelle dans chaque position spatiale puis passez à la suite.

P1 – Le Coach invite le client à se mettre en 1^{ère} position perceptuelle en prenant place dans le 1^{ère} espace :

- « Bernard, tu es là tu vois Édouard. Tu peux le voir, tu peux entendre ce qu'il y a à entendre, ressentir pleinement la situation »

Puis vous invitez le client à constater le changement de perception par les questions :

- « Que vois tu ? Qu'entends tu ? Que ressens dans cette situation ? »

Rupture de schéma

P2 – Le Coach invite ensuite le client à se mettre en 2^{ème} position perceptuelle en allant dans le 2^{ème} espace :

- « Tu es Édouard, et tu es Édouard, et tu vois Bernard dans le contexte de notre relation avec Bernard. Et toi, Édouard, tu es là tu vois Bernard. Tu peux voir Bernard, tu peux entendre ce qu'il y a à entendre, ressentir pleinement la situation ».

Puis vous invitez le client à constater le changement de perception par les questions :

- « Que vois tu ? Qu'entends tu ? Que ressens tu maintenant que tu es Édouard ? »

Rupture de schéma

P3 – Le Coach invite ensuite le client à se mettre en 3^{ème} position perceptuelle en allant dans le 3^{ème} espace :

- « À partir de cette position ici, tu peux voir Édouard et Bernard, tu peux les entendre, et entendre tout ce qu'il y a à entendre, et voir tout ce qu'il y a à voir »

Invitez le client à pleinement la situation dans cette position perceptuelle, avec prise de recul.

Rupture de schéma

Le coach peut alors demander à son client :

- « Depuis cette position, qu'est ce qui a change ? ».

Rupture de schéma

P1 – Le Coach invite le Client à se mettre en 1^{ère} position perceptuelle en prenant place dans le 1^{er} espace, et lui demande d'envisager une situation future.

Le coach demande au client ce qui a changé.

Explorez une relation difficile

En vous inspirant du modèle ci-dessus, le Coach guide son client pour explorer une relation difficile

Les constellations systémiques

La méthode des constellations est dérivée de la méthode des constellations familiales. Initialement, c'est une méthode de thérapie familiale créée dans les années 1990 par Bert Hellinger qui est un ancien prêtre allemand devenu psychothérapeute. Cette technique reposait sur des jeux de rôles et des psychodrames, dans le but de résoudre les conflits. Si cette méthode n'a pas été initialement développée de manière scientifique, elle a par la suite fait la preuve de son efficacité.

Le principe général est de permettre à une personne impliquée dans un conflit ou une situation sociale non désirée de prendre les rôles des différentes personnes impliquées. Dans sa version originelle, l'exercice se pratique en groupe et certains participants jouent les différents rôles des personnes composant le système social considéré, en prenant leur place. Concrètement, une personne impliquée (appelée le « constellé ») dans un conflit familial choisit dans le groupe des personnes qui vont jouer le rôle des personnes clés de la famille : la personne elle-même, le mère, le père, les frères et sœur, les grands-parents etc. Le constellé place les différentes personnes dans l'espace puis prend une position de repli. Le thérapeute guide alors le constellé de manière à lui permettre de réinterpréter et réintégrer à l'aide de phrases réparatrices, en s'appuyant sur les mouvements des participants à la constellation.

En Coaching PNL, le modèle des constellations est amélioré de manière spectaculaire par les positions perceptuelles. Le Client définit des places pour les différentes personnes, comme pour les constellations, mais le rôle du Coach est très différent de celui du thérapeute. Alors que le thérapeute suggérerait le contenu de la réponse, le Coach PNL ne suggère que des mouvements et des changements de position perceptuelles. Il invite la personne à voir, entendre, sentir et ressentir en expérimentant les positions des protagonistes, à partir des positions P1, P2 et P3. Le contenu du processus est alors sous contrôle du client qui explore lui-même les solutions et restructure lui-même son expérience de la réalité subjective.

Ces techniques sont très utiles en coaching systémique et sont mises en œuvre par exemple par Katharina Stresius, Joachim Castella et Klaus Grochowiak.

Applications des constellations systémiques

Les applications des constellations systémiques sont virtuellement infinies puisqu'elles permettent de comprendre des problèmes d'ordre systémique et de construire des solutions. Or, cette classe de situations est par définition infinie. Néanmoins, il est possible de donner quelques grands types d'application en fonction des cibles visées : managers et responsables ou bien personnes en charge d'elles-mêmes intégrées dans un groupe.

Pour les managers, les responsables, les coachs... ce peut être de :

- Avoir une vision plus profonde et plus globale de l'organisation ou d'une équipe
- Permettre aux managers de résoudre des problèmes, rechercher des solutions et prendre des décisions
- Mettre à jour les sources de dysfonctionnement au sein d'une organisation, d'un service ou d'une équipe
- Comprendre les ressorts du climat d'équipe, améliorer les relations de travail et la communication
- Mettre en œuvre des changements dans l'organisation et les accompagner

Pour les salariés, les professions indépendantes, les individus en général :

- Prendre des décisions éclairées quant à des opportunités professionnelles

-
- Éclairer le fonctionnement de la communisation et les relations avec les « autres »
 - Améliorer sa propre communication et ses relations avec les « autres »
 - Comprendre les tenants et aboutissants d'un état de souffrance professionnel
 - Identifier les causes d'échecs répétés et les sources de réussite

Il est intéressant de connaître trois thèmes importants des constellations thérapeutiques :

- J'accompagne le destin de quelqu'un qui vit un mécanisme d'exclusion (maladie, séparation, échec professionnel, etc.)
- Je me suis approprié le fardeau d'un autre et j'assume une place qui n'est pas la mienne
- Je vis une injustice car je paie la dette ou la faute d'un autre

Toutes les souffrances qui impliquent les autres sont amplifiées par les nœuds relationnels qui se créent lorsque la situation s'installe dans le réseau microsocial (famille, groupe, équipe...). Ceci entraîne un phénomène d'homéostasie et c'est pourquoi la constellation systémique, en permettant de débloquent les aspects relationnels de la situation permet de faciliter la résolution du problème.

Que l'application soit professionnelle, familiale ou thérapeutique, le travail de constellations permet à ce que chacun retrouve la place qui est la sienne, créant ainsi un nouvel équilibre (changement de type 2).

Les valeurs dans les groupes

Les valeurs

Les comportements sont sans cesse régulés par un processus d'évaluation et de comparaison des résultats de l'action par rapport à des critères à atteindre et à des valeurs qui servent de ligne directrice et de support à la motivation. Ces valeurs sont plus ou moins importantes et sont organisées en hiérarchies. Selon les personnes, les hiérarchies de valeurs peuvent être très différentes. D'une part ce qui est important pour l'un peut être tout à fait secondaire pour l'autre, d'autre part une valeur peut être perçue comme positive ou au contraire négative par deux personnes différentes. Enfin, en fonction du contexte, les valeurs peuvent avoir des importances très différentes. Parfois, deux valeurs peuvent être en opposition créant un dilemme.

Pour illustrer cela, on peut penser aux débats sur la peine de mort, l'avortement, l'euthanasie... Ils impliquent des valeurs fortes qui peuvent être opposées, chacun étant persuadé avoir raison. Dans certains cas peuvent apparaître des dilemmes : par exemple quand on se trouve propulsé dans une situation concrète qui implique plus fortement qu'un débat abstrait.

Pour cette raison, il y a d'une part un besoin permanent de hiérarchiser les valeurs en fonction des circonstances, d'autre part une organisation plus ou moins stable qui dépend des individus, et aussi du groupe social auquel appartient la personne.

Que sont les valeurs ?

Nos valeurs sont des éléments structurants importants de notre personnalité. Ce sont des nominalisations, des mots abstraits, qui d'une part représentent ce qui est important pour nous et d'autre part donnent du sens à notre expérience. Ces valeurs peuvent être par exemple : réussite, richesse, sécurité, découverte, curiosité, intelligence, fiabilité, écoute, bien-être, plaisir, honnêteté, sincérité etc.

Les valeurs culturelles et sociales

Avec son collègue Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars, consultant et auteur néerlandais, spécialisé dans le management interculturel a développé un modèle d'analyse des valeurs culturelles. Ce modèle est constitué de sept dimensions qui expliquent les principales différences au sein des sociétés, des organisations et des groupes. Ces dimensions sont organisées en dipôles qui peuvent être présentés de la manière suivante.

Source : Bealey, Coaching across culture

<p style="text-align: center;">Particularisme</p> <p>Il est justifié de faire des exceptions à la règle et de faire preuve de discernement, surtout quand une relation personnelle est en jeu.</p>	<p style="text-align: center;">Universalisme</p> <p>Pour qu'une société fonctionne bien il faut que les lois soient applicables à tous et de manière égale, sans distinction.</p>
<p style="text-align: center;">Collectivisme</p> <p>La qualité de vie augmente pour tous si on fait passer le bien de la communauté avant son intérêt personnel.</p>	<p style="text-align: center;">Individualisme</p> <p>La réalisation personnelle prime par rapport à l'intérêt collectif. On ne la doit qu'à soi-même.</p>
<p style="text-align: center;">Affectivité</p> <p>Les émotions font partie de la vie et les montrer est un des moyens de communiquer. La contrainte n'est pas une attitude sociale.</p>	<p style="text-align: center;">Neutralité</p> <p>Il est nécessaire de contrôler les émotions et privilégier la rationalité. Savoir maîtriser les affects est nécessaire.</p>
<p style="text-align: center;">Engagement diffus</p> <p>La vie privée, la vie sociale et la vie professionnelle sont globalement reliées.</p>	<p style="text-align: center;">Engagement limité</p> <p>Il faut scinder les problèmes pour mieux les analyser, et compartimenter la vie privée et professionnelle.</p>
<p style="text-align: center;">Statut attribué</p> <p>La société reconnaît d'emblée un statut lié à votre origine, et attend un comportement cohérent avec ce statut.</p>	<p style="text-align: center;">Statut acquis</p> <p>On est respecté pour ce que l'on a accompli personnellement et la place qui est la notre est celle que nous nous sommes faite.</p>
<p style="text-align: center;">Motivation exogène–Orientation externe</p> <p>La force est dans la nature. À nous de savoir l'apprivoiser et de nous y adapter.</p>	<p style="text-align: center;">Motivation endogène–Orientation interne</p> <p>La force est en nous. À nous de l'imposer à notre environnement.</p>
<p style="text-align: center;">Conception synchrone du temps</p> <p>Il faut faire les choses au moment opportun et il est utile de s'interrompre pour faire une autre tâche quand le temps est venu.</p>	<p style="text-align: center;">Conception séquentielle du temps</p> <p>Il faut faire les choses l'une après l'autre. Les actions sont organisées en séquences et en procédures.</p>

Les principales valeurs culturelles. Adapté de Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004) et de Hampden-Turner C., Trompenaars F. (2003) *L'entreprise multiculturelle*, Paris : Maxima.

La hiérarchie des valeurs

Les valeurs sont organisées selon une hiérarchie de l'ensemble des critères d'une personne ou d'un système dans un contexte donné. Le critère qui a le plus d'importance se trouve au sommet de cette hiérarchie. Cette hiérarchie permet d'aider une personne à décider et se motiver.

Identifier les valeurs

La question est de pouvoir identifier rapidement les valeurs qui sont en action pour un comportement donné. Une solution est d'utiliser ce qui « dérange » :

Ressouder un groupe autour des valeurs culturelles

Le coach identifie avec son client une problématique d'équipe modérément conflictuelle où il serait bien que l'équipe regagne en cohésion.

Ressources, rapport et identification de la problématique : PRBD

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Précadrage

Le coach dit : « Je vous propose de ressouder l'équipe, un pas après l'autre, en commençant aujourd'hui par un objectif simple et utile qui tienne compte des valeurs et des critères de chacun. »

Identification d'un objectif de changement d'attitude de l'équipe

Quelles sont les attitudes de votre équipe qui vous semble positive ?

Quel est le comportement qui devrait changer et qui vous semble relever d'une culture différente ?

Identification des valeurs de l'équipe

Avec le coach, le client spécifie les valeurs de l'équipe avec le questionnaire des valeurs culturelles.

Ordonner les valeurs

Classer les deux valeurs culturelles selon leur importance pour le fonctionnement optimal de l'équipe

Repérer les deux valeurs d'équipe les mieux partagées par l'équipe

Le coach reflète les valeurs exprimées par le client

Créer une valeur de niveau supérieur

Pour les valeurs les plus importantes et les valeurs partagées par l'équipe

- Quel résultat positif cette valeur a-t-elle déjà apporté, concrètement ?
- Quel intérêt/finalité/objectif de l'organisation cette valeur sert-elle ?
- Quel autre intérêt/finalité/objectif de l'organisation cette valeur pourra-t-elle servir ?
- Quel résultat concret cette valeur pourra-t-elle amener ?

Le coach reflète les réponses du client en utilisant systématiquement les valeurs de Trompenaars.

Précadrage

- « Vous êtes conscient que des valeurs diffèrent et qu'il est possible que chacun puisse avoir raison, même en partie, selon son point de vue ? »
- « Spécifions ensemble un objectif concret, simple et rapidement atteignable qui permette de faire un pas vers l'amélioration tout en tenant compte de ces valeurs différentes »

Identifier UN objectif SMART pour une valeur (ou deux)

Le client choisi quelle valeur utiliser pour renforcer la cohésion d'équipe

Sur la base des résultats concrets que le client a déjà observé pour cette valeur, le client spécifie un objectif SMART à court terme, qui permette de faire un pas vers plus de cohésion.

Écologie

Le coach invite à vérifier que les « valeurs qui fâchent » ne contrarient pas cet objectif

Le cas échéant des ajustements sont faits

Pont vers le futur et Tâche

Le coach invite le client à futuriser

Tâche: dire à son équipe toutes les améliorations, de manière factuelle, sans féliciter. Célébrer les bons résultats collectifs quand l'objectif est atteint en explicitant ce qui a bien marché ensemble.

Coaching impliquant des valeurs culturelles

Exprimer un problème qui implique une autre culture. Cela peut être révélé par un comportement alimentaire, une organisation de travail, une valeur morale...

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identifier le problème

Le coach utilise la logique Réel-Problème-Besoin pour spécifier les données de départ

Le coach demande au client s'il est d'accord pour explorer le problème sous un angle cultures.

Précadrage

Le coach explique que les valeurs culturelles ne sont ni bonnes ni mauvaises

Le coach explique que chacun selon son point de vue pense avoir raison et qu'il est très difficile de demander à quelqu'un de renoncer à ses propres valeurs. Et en a-t-on le droit ?

Positions perceptuelles P1, P2, P3

En utilisant les principales valeurs de Trompenaars, le coach guide le client au travers des positions perceptuelles, d'abord en P1, puis en P2, puis en P3

Le coach amène le client en P1 et il demande au client

- d'identifier la valeur qui est en action
- comment cette valeur s'exprime chez l'autre
- comment cette valeur dérange chez l'autre

Le coach amène le client en P2 et pose les mêmes questions

Le coach amène le client en P3

- Il pose à nouveau les mêmes questions mais depuis la position de l'observateur

Le coach ramène le client en P1

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

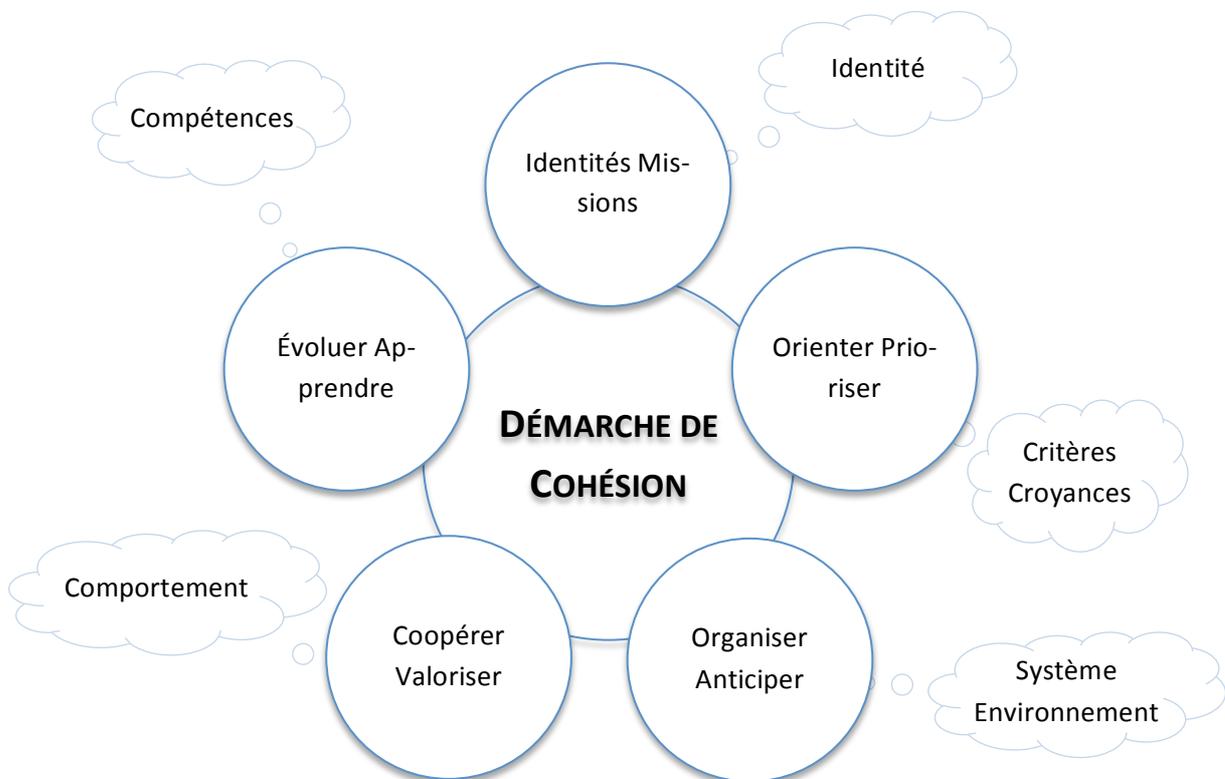
Le Coach demande un feedback au Client

La démarche de cohésion

La démarche de cohésion est une méthodologie à court terme qui vise à rassembler par l'action une équipe autour de ses valeurs. Elle est tellement efficace que certaines entreprises l'ont même copyrighté. C'est le cas de l'appellation Démarche Cohésion © qui a été développé par Cohésion International et par Paul Pyronnet en particulier. D'une manière générale, la démarche de cohésion a été mise en œuvre et validée dans un grand nombre d'organisations. Elle repose sur plusieurs piliers qui permettent d'assurer le succès de la démarche de cohésion. Chacun des piliers est mis en œuvre en prenant en compte l'ensemble des dimensions individuelles et collectives ainsi que interne et externe.

Les piliers de la démarche de cohésion

Les piliers de la démarche de cohésion sont au nombre de 5 et sont inter-reliés. Ils coopèrent tous à la réalisation de l'objectif de cohésion. Ils sont proches des niveaux logiques de Dilts, tout en étant reformats pour être plus adaptés à une dialectique de type organisationnelle ou entrepreneuriale.



Adapté du schéma de base de la Démarche Cohésion ®

On remarque que la démarche de cohésion n'est pas hiérarchisée en niveaux comme la démarche d'alignement des organisations proposé par Robert Dilts. En cela elle semble plus pragmatique puisqu'elle ne présuppose pas une élévation vers des niveaux de plus en plus abstraits. Mais s'attache au contraire à faire opérer entre eux des éléments tous considérés comme fondamentaux pour l'organisation.

Ils correspondent à des questions fondamentales pour l'organisation :

- Identités et missions : « Qui sommes-nous ? Qui sont-ils ? Pour quoi ? » (identité de Dilts)
- Orienter et prioriser : « Quelle direction prendre ? » (Critères, croyances de Dilts)
- Organiser et anticiper : « Comment y aller ? » (Système et environnement de Dilts)
- Coopérer et valoriser : « Comment agir avec qui ? » (Comportement de Dilts)
- Évoluer et apprendre : « Comment progresser ? » (Compétences et aptitudes de Dilts)

Ces éléments de la démarche de cohésion sont explicités ci-dessous.

Identités : « Qui sommes-nous ? Qui sont-ils ? »

Qui sont les parties prenantes ? Il s'agit de clarifier ce qui constitue l'identité aux différents niveaux interne, mais aussi d'identifier les acteurs externes, c'est à dire les parties prenantes. Et pour chacun, de se demander quelles sont les missions qui constitue le socle de l'identité. Comprendre les identités, c'est identifier pour chaque partie prenante ce qui est important :

- Qui sont les acteurs ?
- Quelle est ma Mission et celle de chaque acteur ?
- Quelle est la Raison d'être de chacun ?

Orientation : « Quelle direction prendre ou suivre ? »

Qu'est ce qui est important pour chacun, pour l'équipe, pour l'organisation, pour les partenaires et d'une manière générale pour chacune des parties prenantes. Il s'agit de :

- Clarifier la vision, les objectifs, les projets
- Hiérarchiser les priorités
- Définir les critères de réussite
- Formaliser les résultats à atteindre

Organisation : « Comment y aller ? »

Quelle est la stratégie, quels sont les moyens mis en œuvre (humains, techniques, économiques, partenariats etc.) ?

- Définir la stratégie ainsi que la structure et les règles du jeu
- Prévoir les activités en fonction des objectifs et des priorités de l'organisation
- Organiser le temps et l'espace de travail
- Simplifier les activités sans impact sur les résultats
- Mettre en place un système de suivi des activités

Coopération : « Avec qui ? »

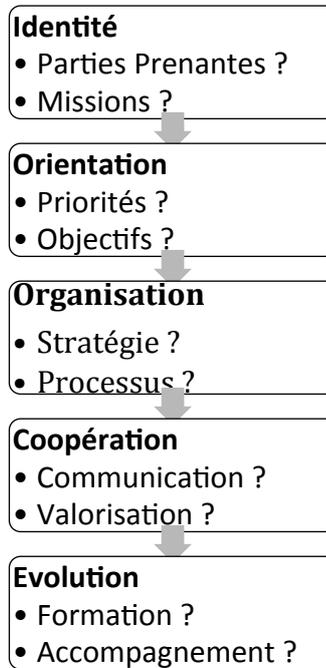
Comment mettre en place la communication et valoriser les personnes et les équipes de manière à faciliter la coopération :

- Démontrer de la considération et de l'empathie
- Établir la confiance mutuelle et créer des liens positifs
- Convaincre, influencer, déléguer

Évolution : « Comment progresser ? »

Créer les conditions du changement par un accompagnement et des formations adapté de manière à :

- Augmenter la « zone des possibles » et en faciliter l'acceptation
- Développer les compétences et les apprentissages,
- Assurer l'amélioration continue

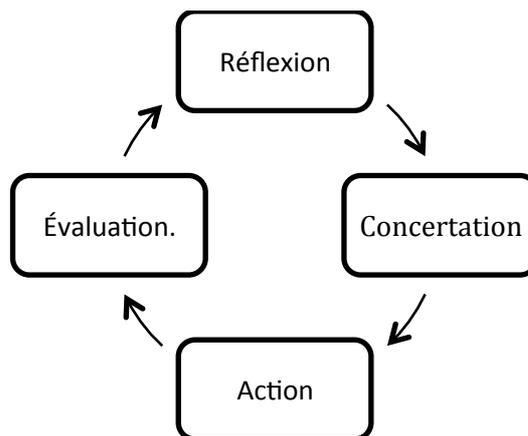


Un processus logique de mise en cohésion

Ces différents niveaux coopèrent tous les uns avec les autres et concourent à l'établissement de la cohésion. Et il existe également un certain déterminisme, le niveau des identités déterminant celui de l'orientation, puis de l'organisation, de la coopération et enfin de l'évolution.

Calendrier de la démarche de cohésion

Depuis 25 ans, la logique des démarches de cohésion a muri pour devenir très opérationnelle et tenir compte des problématiques actuelles des organisations. Initialement, les démarches de cohésion conçues à la fin des années 1980 supposaient un processus linéaire en suivant les étapes précédentes. Aujourd'hui, on considère que la démarche de mise en cohésion la plus efficace est progressive et constructive, structurée selon des cycles successifs :



Cette approche est orientée solution et se concentre sur la recherche et la valorisation systématique des points forts existants. Ce faisant, la démarche de cohésion contribue d'une part à renforcer le sens de l'intérêt commun, l'estime de soi individuelle et collective, la solidarité, d'autre part à créer des synergies internes, entre les différents niveaux de l'organisation, et externes, avec les différentes parties prenantes.

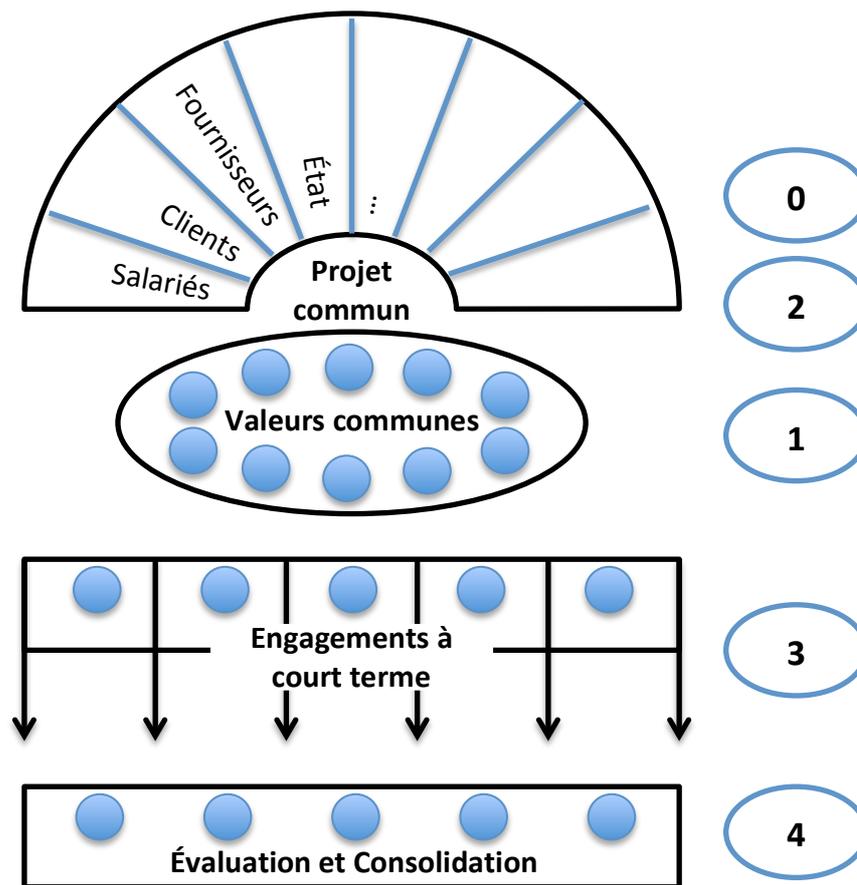
Les quatre phases initiales précédentes (1 à 4) précédées par une phase 0 qui consiste à redécouvrir l'organisation et ses partenaires, les parties prenantes :

0 - Identifier les parties prenantes et leurs valeurs

-
- 1 – Identifier les valeurs communes : Réflexion
 - 2 – Définir un projet commun envers les parties prenantes : Concertation
 - 3 – Engager des initiatives à court terme : Action
 - 4 – Évaluer et déployer une stratégie durable : Évaluation

Les phases 0, 1, 2, et 4, s'adressent essentiellement à la direction et l'encadrement, au sens large alors que la phase 3 concerne la totalité des effectifs puisqu'il s'agit de mettre en mouvement les forces vives de l'organisation.

Le schéma ci-dessous reprend ces différentes étapes :



Adapté de Cohésion International ®

Le déroulé consiste alors à décliner de manière toujours plus concrète les identités et les valeurs, sous forme d'objectifs SMART.

Mise en Cohésion d'une organisation

En dyades ou en triades. Vous êtes le coach d'un manager que vous accompagnez pour une démarche de cohésion. Vous déroulez la démarche de cohésion en tête à tête et vous réalisez les 5 phases suivantes :

0 : Identifier les parties prenantes et leurs valeurs

Le coach invite le client à lister l'ensemble des parties prenantes et pour chacune d'elle à lister les principaux enjeux et les critères de réussite.

Le coach invite ensuite le client à hiérarchiser les parties prenantes en fonction des priorités de l'entreprise, et à évaluer la priorité des critères à satisfaire.

1 : Identifier les valeurs communes

Le coach invite ensuite le client à rechercher les valeurs communes. Il recadre éventuellement les valeurs contradictoires afin d'en identifier d'autres qui permettent de fonder un accord sur les objectifs.

2 : Définir un projet commun envers les parties prenantes

Le coach invite ensuite le client à définir un projet commun pour les parties prenantes sur la base des valeurs communes. Ce projet est au minimum constitué d'une ligne directrice et d'indicateurs de progrès.

3 : Engager des initiatives à court terme

Le coach invite le client à définir des actions réalisables à court terme et visant à une amélioration immédiate en relation directe avec le projet commun. Les initiatives sont définies de manière spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporalisées.

4 : Prévoir l'évaluation et le déploiement d'une stratégie durable

La stratégie d'évaluation est définie avec le client ainsi que les actions à envisager pour consolider le changement. Il s'agit des corrections éventuelles des objectifs, les consolidations des connaissances, les actions d'accompagnement... mais également les actions visant à célébrer les succès et valoriser les hommes.

Le droit à réviser les solutions

Terminez en précisant au client que si la solution ne fonctionne pas comme souhaité, c'est la solution qui a échoué et non les personnes.

Dans tout les cas, on en capitalisera les apprentissages.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Business coaching : Élaboration d'un projet en Cohésion

Le but de cette séance est de permettre à un client de franchir des étapes significatives dans l'élaboration et la conduite d'un projet impliquant une équipe opérationnelle et des partenaires, généralement un projet d'affaire ou organisationnel.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identification de l'objectif

Quel est votre projet ?

0 : Identifier les parties prenantes et leurs valeurs

Qui sont les parties prenantes ?

- Clients, Partenaires, Interlocuteurs, Organismes de contrôle, Finances, Administrations...

1 : Identifier les valeurs communes

Quels sont les valeurs et les critères de chaque partie prenante ?

- Rentabilité, Visibilité, Sécurité, Légalité, ...

2 : Définir un projet commun envers les parties prenantes

Comment le projet satisfait les valeurs de chaque partie prenante ?

Comment le projet est-il en opposition avec les valeurs de certaines parties prenantes ?

Quelles solutions mettre en œuvre pour faire converger les intérêts ?

- Spécifier l'objectif global de manière SMART-E

3 : Engager des initiatives à court terme

Que doit être réalisé en priorité pour le projet ?

Que doit être fait à très court terme pour satisfaire les parties prenantes ?

Quels critères sont prioritaires ?

- Identifier les premières initiatives
- Prioriser ces initiatives
- Spécifier les initiatives prioritaires sous forme SMART-E

4 : Prévoir l'évaluation et le déploiement d'une stratégie durable

Prévoir les actions d'évaluation, de suivi et de consolidation :

- La stratégie d'évaluation des résultats
- Les actions éventuelles de consolidation ou de correction.
- Comment seront célébrés les succès
- La valorisation les hommes, dont les parties prenantes.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Cette façon de procéder est très puissante pour le business coaching, mais également pour les actions concertées dans les associations, ou encore pour organiser des événements complexes comme des mariages

Source : Cohésion-international/la_demarche_Cohesion.pdf

Établir des objectifs d'urgence en fonction des valeurs du système global

Ce processus permet de prendre des décisions quand il est nécessaire de satisfaire des intérêts contradictoires et que les pressions sont fortes. Il est également très utile pour des personnes individuelles même s'il a été initialement conçu pour les équipes.

Le principe général est de réorganiser l'objectif et les critères d'une équipe, ou d'une personne, en fonction des valeurs et des critères des parties prenantes.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identifier les parties prenantes

Le coach aide le Client à lister toutes les parties prenantes internes et externes : clients, fournisseurs, actionnaires, autres services, salariés etc.

Mettre à jour les critères POUR satisfaire chaque partie prenante

Pour chaque partie prenante, le coach pose la question :

- « Comment est ce que vous savez que vous avez fait du bon travail pour [partie prenante] ? »
- « Qu'est ce qui est important à réaliser ? » (critères de rapprochement)
- « Qu'est ce qui est important d'éviter ? » (critères d'éloignement)

Mettre à jour les critères DE chaque partie prenante

Pour chaque partie prenante, le coach pose la question :

- « Comment est ce que [partie prenante] sait que [nom du client] fait du bon travail ? »
- « Qu'est ce qui est important à réaliser ? » (critères de rapprochement)
- « Qu'est ce qui est important d'éviter ? » (critères d'éloignement)

Identifier les conflits de valeur

- « Quels sont les critères qui se contrarient l'un l'autre ? »

Créer des critères de hauts niveaux

Pour chaque conflit de valeur :

- Rechercher un critère de plus haut niveau qui permette de satisfaire les deux critères en conflit
- Si ce n'est pas possible, notez le soigneusement

Classer les différents critères

- Le coach invite le client à éliminer provisoirement les critères que vous jugez non prioritaires
- Le coach invite le client à comparer les critères deux à deux
- Le coach invite le client à les classer du plus importants au moins important
- Le coach invite le client à sélectionner les critères les plus significatifs (importants)
- Le coach invite le client à établir un classement par urgence

Pont vers le futur : Envisager des actions nouvelles

Sur cette base, le Coach invite le Client à prendre des décisions à très court terme pour les critères les plus urgents parmi les critères importants

Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Recherche de solutions selon les valeurs des parties prenantes

Ce processus permet de rechercher des solutions lors que des intérêts divergent.

Ressources et rapport

Le coach vérifie que le temps nécessaire est disponible ou aménage l'emploi du temps.
Le coach se munit du nécessaire pour écrire les idées (papier, crayon, paper-board etc.).
Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.
Le coach inclue les personnes concernées, toutes celles-ci, rien que celles-ci

Préparation

Le Coach crée des ancres pour les positions P1, P2 et P3.
Le Coach invite le Client à résumer le problème.

Identification des parties prenantes

Le Coach invite le Client à nommer chaque partie prenante
Le Coach invite le Client à décrire la situation, dans le respect pour chaque partie prenante.
Pour chaque partie prenante, le Coach invite le Client à passer en P2 et à décrire la situation, dans le respect de [nom du client].

Définir le problème en termes de besoins et d'objectifs

Le coach explique que chacun peut gagner à suivre le processus, et le coach explique l'étape suivante d'identification des besoins
Le coach demande si on est d'accord sur le fait qu'on ne veut pas de « gagnant-perdant ».

À chaque étape, le coach utilise l'écoute réflexive et le cadre d'agrément.

En P1 – Le coach demande au Client d'exposer ses propres problèmes, besoins et objectifs.

Rupture de schéma

En P2 – Le coach demande au Client de prendre la position de chaque partie prenante
Le coach demande à chaque « partie » d'exposer ses propres problèmes, besoins et objectifs.
Entre chaque « partie prenante », le coach fait une rupture de schéma

Le coach conclue cette étape par une implication conversationnelle :

« Aussi longtemps que nous satisfaisons ces besoins, les vôtres et les autres, nous sommes sur la bonne voie, on est bien d'accord ? »

Générer les solutions alternatives

Le coach explique que l'on va imaginer toutes les manières possibles de solutionner le problème de manière à satisfaire tout le monde.
Le coach spécifie que le temps de l'évaluation de ces solutions viendra plus tard.
Le coach décourage les critiques (bloquant la créativité) ni et les plaidoyers (manipulatoires).

À chaque étape, le coach utilise l'écoute réflexive et le cadre d'agrément.

En P1 – Le coach encourage le client à lister autant d'idées que possible.

Rupture de schéma

En P2 – Pour chaque « partie », le coach encourage le client à lister autant d'idées que possible
Entre chaque partie prenante, rupture de schéma

Le coach écrit toutes les idées qui sont suggérées.

Évaluer les solutions

Pour chaque solution répétez le processus suivant :

- En P1 – Le coach demande :
 - « Comment est ce que cela va le mieux marcher ? »
 - « Est-ce que cela satisfait vos les besoins et objectifs qui ont été listés ? »
 - « Est-ce qu'il y a d'autres problèmes possibles ? »
- Rupture de schéma
- En P2 – Pour chaque partie prenante, pour chaque solution, le coach demande
 - « Comment est ce que cela va le mieux marcher ? »
 - « Est-ce que cela satisfait les besoins et objectifs qui ont été listés ? »
 - « Est-ce qu'il y a d'autres problèmes possibles ? »

À chaque étape, le coach utilise l'écoute réflexive et le cadre d'agrément.

Choisir la solution

Testez l'agrément pour chaque solution avec chaque position perceptuelle.

Invitez le client à passer en P3 et demandez lui d'exprimer la mesure de son agrément.

Si l'accord semble difficile à obtenir le coach :

- Résume les points d'accord,
- Reformule les besoins et les objectifs
- Recherche avec le Client de nouvelles définitions du problème qui permettent de trouver plus de solutions.

Mise en place de la solution

Le Coach demande au client de décider « Qui fait quoi et quand ? »

Le coach s'assure que chaque partie est bien d'accord.

Refusez :

- d'évaluer la solution
- d'élaborer un système de contrainte en cas d'échec,

Suggérez plutôt une renégociation.

Si des critères de succès sont utile, le Coach invite le client à y travailler.

Pont vers le futur et Feedback

Le coach dit que si la solution ne fonctionne pas, c'est la solution qui a échoué, pas les personnes.

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Suites

Il est nécessaire d'évaluer la solution au bout d'un temps déterminé

Selon le résultat, il peut être nécessaire d'affiner la solution ou d'en rechercher une autre

La Roue du Changement

Chaque client en demande de changement est par définition unique et chacun exprime sa demande d'une manière qui lui est propre. Cela entraîne une très grande diversité dans les profils. Pour s'adapter à chaque client, le coach peut alors être tenté de répondre de manière spécifique. Ce faisant, il doit mettre en place une organisation mentale qui permette de traiter un réel complexifié du simple fait que tout est cas particulier. Du fait du fonctionnement de l'esprit humain, face à une telle diversité, le coach, comme tout être humain d'une part chunke l'information vers le haut, d'autre part omet et sélectionne de l'information, la généralise, et la distord.

Afin que ce processus de chunking et de structuration de l'information soit le plus productif possible, et qu'il aide effectivement le coach dans son approche, il est intéressant de fournir une typologie de clients qui permette de traiter la diversité sans sur-spécifier, et de généraliser à un niveau qui ne gomme pas les différences. Idéalement la typologie devrait permettre de prendre de la hauteur quand cela est nécessaire, et de s'intéresser aux cas particulier chaque fois que c'est utile.

Le challenge est important et il est très difficile sinon impossible d'établir une typologie parfaite. Pour pouvoir le faire il est nécessaire d'adopter un point de vue qui est nécessairement réducteur tout en étant pertinent. L'une des clés que la PNL propose pour ce faire est d'utiliser les métaprogrammes.

Une fait constant chez les clients est qu'ils veulent soit « s'éloigner de » problèmes ou bien « aller vers » des solutions. Ceci est relié au métaprogramme « orientation de la motivation ». Bien sûr cette orientation varie selon les contextes et même selon les moments.

Une autre tendance des clients et que certains d'entre eux ont tendance à repérer les éléments stables des systèmes, ce qui reste constant, alors que d'autres ont tendance à voir ce qui change, ce qui évolue. En d'autres termes, les premiers préfèrent matcher le système et adhérer aux suggestions, alors que les autres ont tendance à mismatcher le système et repérer ce qui ne correspond pas à leur modèle.

La combinaison de ces deux métaprogramme permet de définir quatre catégories. Et ces métaprogrammes sont aussi importants que malgré la simplicité apparente de cette catégorisation, elle fournit entre autres des modèles pour :

- Comprendre le processus de changement spécifique de chaque client,
- Déterminer à quel stade du processus de changement se situe le client,
- Choisir une stratégie de coaching adaptée à chaque stade du changement,
- Établir la coopération pour le changement dans un groupe ou dans une organisation,
- Structurer une action de conduite de changement, l'adapter à la personne ou au groupe.

Cette typologie n'est pas un modèle général du comportement permettant de mettre des gens dans des cases. Elle a seulement la prétention d'être un outil utile pour aider le coach à choisir des stratégies de coaching.

Le défi essentiel du Coach est la relation humaine, pas la technique.

Lorsqu'on assiste à une formation en coaching ou en relation d'aide, on est souvent tenté de vouloir obtenir de la part du formateur des techniques, des astuces, des trucs. Et cela est normal parce que les méthodes et les techniques sont indispensables pour que le coach et client accomplissent quelque chose ensemble. Ce qui est moins apparent, en particulier pour les jeunes Coachs, c'est que finalement avec très peu d'outils il est possible de faire de grandes choses. Mais cela n'est possible que si le Coach

a une bonne compréhension de la relation humaine et du changement, et qu'il est capable de dire à son client comment s'opère ce changement.

Dans cette perspective, Richard Bolstad a développé un outil qui s'appelle la « Roue du Changement ». Pour Richard Bolstad, il est important que ce modèle du changement soit intégré dans la PNL. C'est pourquoi il repose sur la notion de méta programme qui est centrale en PNL. Il lui fallait également un modèle de base qui soit utile, valide et reconnu. Pour ces raisons, il a basé la « Roue du Changement » sur le modèle de Moyer.

Le modèle de la Roue du Changement est utile aussi bien parce qu'il permet aux Coaches de comprendre processus de changement du Client, et d'identifier des stades caractéristiques, et aussi parce qu'il permet également de comprendre la nature du rapport qu'il entretient avec le client du fait de son propre vécu, du fait de son propre processus de changement.

Quand le Coach comprend les différentes phases de cycle du client, au travers de la Roue du Changement, il peut adapter la relation qu'il entretient avec le client afin de s'adapter à l'évolution de ce dernier. Et cela est fondamental dans le processus de coaching qui est justement de faire changer le client, donc de le faire passer par plusieurs phases. L'idée de base est que le client connaissant des états mentaux différents, les métaprogrammes en œuvre vont graduellement changer, que sa manière de filtrer la réalité évolue. La tâche du coach est de tenir compte de cette évolution des métaprogrammes et d'adapter sa relation au client.

Les quatre styles dans le changement

Le modèle sur lequel se fonde la roue du changement est issu d'un champ un peu particulier pour la PNL puisqu'il s'agit de la théorie du changement social de Bill Moyer qui était un activiste social et également un écrivain américain. C'est un spécialiste du changement politique et social. Il cherchait à réformer la société pour plus d'écologie, de justice et d'équité. Le modèle de Moyer est particulièrement adapté pour traiter le changement lorsque des valeurs fortes sont en jeu. C'est généralement le cas dans le coaching.

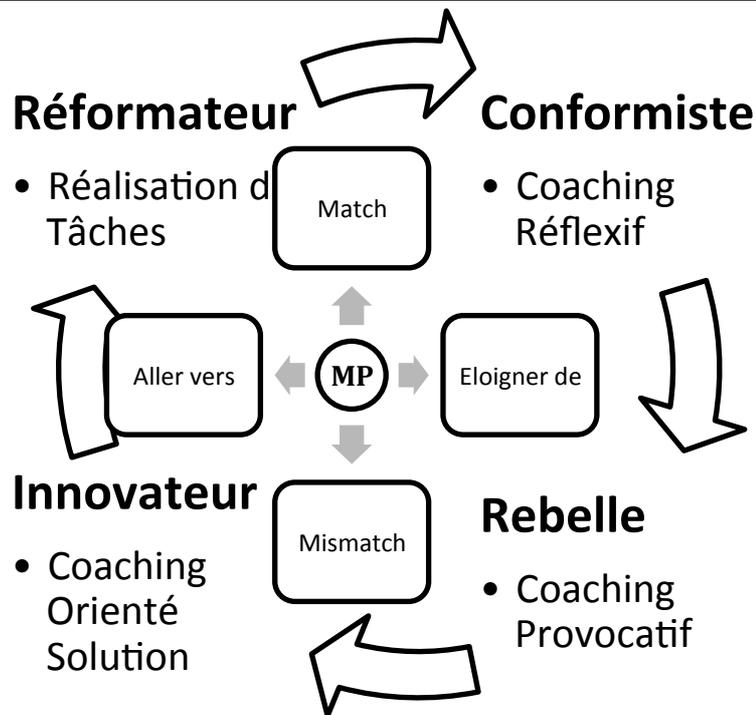
Dans son travail de modélisation du changement, Moyer a mis en avant que quatre rôles sont essentiels pour créer et réussir un changement social :

- Le **Conformiste** (que Moyer appelle « Citizen »)
- Le **Rebelle**
- L'**Innovateur**
- Le **Réformateur** (que Moyer appelle « Agent »)

Selon Moyer chaque rôle a une utilité différente avec des compétences, des styles, des besoins qui sont spécifiques. Et chacun joue un rôle particulier pour tout changement. D'autre part, en fonction de la manière dont chacun ressent l'organisation, il peut ou non choisir l'un ou l'autre de ces rôles, en fonction de son objectif personnel. Bien sûr, selon le type de système et d'organisation sociale, les proportions de chaque type sont différentes.

Fondamentalement, les quatre types de Moyer sont définis dans un référentiel politique et social et ne font pas partie de programmation neuro linguistique. Le travail de Richard Bolstad a justement été de retraduire les archétypes de Moyer en terme de PNL. Et spécifiquement, il a utilisé des métaprogrammes :

- Préférence pour les similarités (match) vs préférence pour la différence (mismatch).
- Motivation d'éloignement vs motivation de rapprochement.



La Roue de Changement (adapté de Richard Bolstad)

Conformiste	<ul style="list-style-type: none"> • Matche avec le système • S'éloigne des problèmes actuels
Rebelle	<ul style="list-style-type: none"> • Mismatche le système • S'éloignent des problèmes actuels
Innovateur	<ul style="list-style-type: none"> • Mismatche avec le système • Va vers solutions nouvelles
Réformateur	<ul style="list-style-type: none"> • Matche avec le système • Va vers des solutions nouvelles

Les métaprogrammes étant des filtres dynamiques qui dépendent du contexte, des états internes et des processus internes du client, ces quatre profils sont eux-mêmes dynamiques et adaptatifs. Cette typologie est donc aux antipodes d'une « théorie des types » qui serait gravée dans le marbre.

Quatre styles « sociaux »

D'un point de vue social, les quatre styles sont les suivants :

- Les **Conformistes** se sentent complètement intégrés à la société, ils adhèrent au modèle de celle-ci, ils sont d'accord avec ses valeurs fondamentales. Pour eux, le changement doit être avant tout être destiné à protéger la société et éviter les problèmes tant que possible.
- Les **Rebelles** pensent que la société doit être changée pour un autre modèle. Pour eux le changement de la société doit s'opérer dans la discontinuité en s'éloignant des problèmes et de ce qui est insatisfaisant.
- Les **Innovateurs** pensent que la société devrait être améliorée par une rupture franche vers des objectifs nouveaux. Ils ne sont pas d'accord avec son fonctionnement et ils sont à la recherche de solutions nouvelles qui permettront la réalisation « d'autre chose ».
- Les **Réformateurs** pour leur part, sont attachés au fonctionnement de la société actuelle, mais veulent en améliorer le fonctionnement en recherchant des solutions nouvelles. Ils cherchent donc le changement positif dans la continuité.

Dans le domaine de l'entreprise, des organisations ou de la famille, les profils sont extrêmement similaires même si des différences existent. Il est nécessaire d'en tenir compte mais cela est facilité par le fait que ce sont néanmoins les mêmes métaprogramme qui sont en œuvre : match vs mismatch, et aller-vers vs s'éloigner-de. Ce qui change, c'est surtout la taille de l'organisation de référence qui n'est plus la société entière mais l'entreprise ou de la famille.

Pour la changement individuel et le développement personnel

Dans le coaching pour le développement personnel, le rôle du coach est d'assister des personnes à effectuer des changements en eux-mêmes, ce qui signifie les aider à changer de position dans la Roue du Changement.

Les clients ont très généralement une préférence pour l'un ou l'autre des styles de changement et de comportement. Un client peut même préférer un style particulier de manière si compulsive qu'il peut rester « englué » dans cet état, ce qui lui rendra le changement difficile. Si c'est le Coach qui est lui-même « scotché » à un état particulier, il manquera de la souplesse nécessaire pour s'adapter aux différentes phases de changements que son client connaît. Le coach doit donc comprendre les forces et les faiblesses de chacun des types de manière à pouvoir adapter en permanence le style de relation en fonction de la phase de changement de son client et de son propre style personnel.

Bien que le client ne suivent pas nécessairement le cycle dans l'ordre précis de la roue du changement, le coach doit être capable d'anticiper les changements de métaprogramme du client, et doit également être capable d'aider son client à anticiper cela. Ainsi si le client est par exemple conformiste, c'est-à-dire qu'il matche avec le système et souhaite avant tout s'éloigner des problèmes, le coach doit être prêt à préparer son client à remettre en cause le système tout en s'éloignant des problèmes actuels c'est-à-dire mismatcher le système. Et de même manière, plus tard, il est très probable que, après s'être éloigné des problèmes, le client pourra rechercher des solutions positives nouvelles et identifier un système vers lequel aller, avec des solutions nouvelles.

C'est donc un changement de perspective à 360° que le coach fait faire au client. Pour ce faire, le coach doit permettre à son client de développer la souplesse comportementale nécessaire pour pouvoir utiliser des métaprogrammes « match » ou « mismatch » mais également « aller-vers » et « s'éloigner-de », au fur et à mesure des besoins du coaching.

Une orientation par rapport au système

Mais ce n'est pas tout. Le coach doit également savoir où diriger son attention. Car ce qui est intéressant dans le modèle de Moyer, c'est la perspective systémique. En effet les profils, les rôles, sont définis comme une orientation par rapport au système. En terme de PNL, ce sont donc les niveaux logiques de Dilts qui sont déterminants. Le coach évalue l'orientation par rapport à la dimension systémique, c'est-à-dire la dimension qui est au dessus de l'identité.

C'est en cela que la Roue du Changement est un outil puissant pour le coaching collectif aussi bien que individuel. Non seulement la Roue du Changement prend en compte la manière dont le client individuel perçoit ses relations avec son système social de référence, mais il permet également de savoir comment le client individuel conçoit le système social en lui-même. Le changement individuel étant par nature systémique puisqu'on ne peut changer seul étant plongé dans son environnement, la « Roue du Changement » permet au coach comme au client de mieux comprendre l'écologie du changement découlant des relations du client avec le système.

Identifier la position sur la Roue du Changement

Pendant l'entretien de prise de contact ou de reconnexion, le coach identifie les métaprogrammes « match/mismatch » et « aller vers/s'éloigner de » afin de déterminer où se situe le client sur la roue du changement.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identifier un objectif de changement

Le coach :

- invite le Client à expliquer un objectif de changement
- écoute et fait spécifier le système de référence
- reformule l'objectif en spécifiant le système de référence
- repère les actions et les états de référence
- reformule l'objectif en spécifiant les actions et les états de référence

Identifier les métaprogramme et le type pour cet objectif

Le client, est-il d'accord avec le système (match) ou en désaccord (mismatch) ?

Le client est-il motivé par « s'éloigner de » ou « se rapprocher de » quelque chose ?

Le coach reformule l'objectif en le spécifiant

- Avec quoi le client matche ou mismatche
- De quoi le client veut s'éloigner ou vers quoi veut il aller

Coach utilise le cadre adoucissant et le cadre d'agrément.

Feedback du Coach

Le coach dit à son Client quel style il a identifié pour ce contexte spécifique.

Feedback du Client

Le Coach demande un feedback au Client sur le questionnement

Processus de Coaching adaptés à chaque Stade

Une fois que le coach est à l'aise avec la « Roue du Changement », il lui faut pouvoir déterminer les stratégies de coaching adaptées au stade où au style du client. Le but de la stratégie de coaching est non seulement de permettre à chaque stade une meilleure adéquation avec le style du client, mais également de lui faciliter l'évolution jusqu'au stade suivant. Les modèles de coaching qui sont proposés ici sont tous compatibles avec les bases du Coaching PNL et sont des variations à partir d'un même thème. Bien sur d'autres modèles de coaching sont possibles. Les exemples qui sont donnés ici le sont surtout afin de faire comprendre comment utiliser la roue du changement, et choisir une stratégie de coaching en fonction du stade ou du style du client. Et même si ces styles sont très différents, s'ils ont été développés par des coachs et aussi des thérapeutes qui semblaient avoir des approches parfois diamétralement opposées, ce sont simplement des variations dont le cœur reste l'accompagnement maïeutique du client, dans un processus qui implique :

- La prise de ressources du coach
- Le rapport avec le client
- La prise en compte de l'écologie
- L'établissement d'une stratégie
- La consolidation et la futurisation.

Les modèles proposés pour chaque style sont :

Type d'intervention	Stade ou style
Coaching Réflexif	Conformiste

Coaching Provocatif	Rebelle
Coaching Orienté Solution	Innovateur
Réalisation de tâches	Réformateur

Découvrir la variété individuelle

Pour le Coach, le but est d'aider le client à découvrir 4 exemples d'objectifs correspondant aux 4 styles.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Premier objectif

Le Coach invite le Client à expliquer un objectif de changement

Le coach écoute et fait spécifier le système de référence et les résultats souhaités

Première « Catégorisation »

Après un cadre d'agrément, le Coach dit au client comment il « catégorise » le Client pour ce contexte

Le Coach demande un feedback au Client

Recherche d'Autres styles pour le client

En suivant le sens de la « Roue du Changement », le Coach aide le client à trouver d'autres objectifs correspondant aux trois autres styles. Pour cela il questionne le client en ciblant directement les métaprogrammes voulus. Pour cela ils s'inspire et adapte les questions ci-dessous.

Chaque question pourrait commencer par exemple par « Et quel serait un objectif... » et être complétée par une des phrases ci-dessous.

Méta programme		Question
Direction	Réalisation	
Aller vers	Match	... où tu souhaites obtenir positivement quelque chose dans un environnement que tu souhaites préserver ?
S'éloigner de	Match	... où tu souhaites éviter quelque chose dans un environnement que tu souhaites préserver ?
Aller vers	Mismatch	... où tu souhaites éviter quelque chose dans un environnement que tu souhaites changer ?
S'éloigner de	Mismatch	... où tu souhaites éviter quelque chose dans un environnement que tu souhaites changer ?

Pour faciliter, le Coach peut reformuler et utiliser l'écoute réflexive ainsi que le cadre d'agrément « ET » pour connecter les questions aux réponses de manière naturelle.

Feedback mutuel

Le Coach et le Client échangent sur la manière dont s'est passé l'exercice. Y a t il des styles plus faciles que d'autres ? Y a t il des résistances ?

Identifiez les zones de développement et la structure des types du client

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Identifier un objectif de changement

Le Coach invite le Client à expliquer un objectif de changement

Le coach écoute et fait spécifier le système de référence

Le coach reformule l'objectif en spécifiant le système de référence

Le coach repère les actions et les états de référence

Le coach reformule l'objectif en spécifiant les actions et les états de référence

Identifier les métaprogramme et le type pour cet objectif

Le client, est il d'accord avec le système (match) ou en désaccord (mismatch)

Le client est il motivé par « s'éloigner de » ou « se rapprocher de » quelque chose

Le coach reformule l'objectif en le spécifiant

- Avec quoi le client matche ou mismatche
- De quoi le client veut s'éloigner ou vers quoi veut il aller

Coach est attentif à utiliser le cadre d'agrément.

Exploration des trois autres types

Le coach reformule soigneusement

Il utilise un cadre d'agrément et envisage les autres combinaisons, en faisant varier un paramètre (méta-programme à la fois), en suivant l'ordre de la roue du changement. Pour cela il utilise les questions de changement de métaprogramme.

Méta programme		Question
Initial	Cible	
Aller vers	S'éloigner de	Et quand tu souhaites obtenir [X], que cherches tu à éviter ?
S'éloigner de	Aller vers	Et quand tu souhaites éviter [X], que cherches tu à obtenir ?
Match	Mismatch	Et quand tu es d'accord avec [Y], avec quoi n'es tu pas d'accord ?
Mismatch	Match	Et quand tu es en désaccord avec [Y], avec quoi es tu d'accord ?

A chaque fois, le Coach reformule en utilisant le cadre d'agrément.

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation, comment il reformulerait son objectif

Le Coach demande un feedback au Client

Sources

Inspiré et adapté de « The Wheel Of Change » du Dr Richard Bolstad.

Source : <http://www.transformations.net.nz/trancescript/wheel.html>

4MAT et Coaching

Pourquoi un modèle pour expliquer le coaching ?

Le coaching est un processus qui nécessite que la personne change ses propres représentations, ses croyances... C'est d'une certaine manière apprendre un nouveau modèle du monde. C'est pourquoi, même s'il n'est pas formateur, le coach est régulièrement amené à s'intéresser au processus d'apprentissage pour faciliter le changement de son client.

Kolb, qui était un philosophe et un spécialiste de l'enseignement, avait remarqué que les étudiants avaient différents modes d'apprentissage. Et selon lui, cela correspondait aux questions principales qu'ils se posaient pendant leur apprentissage :

- Pourquoi ? Ces apprenants veulent avant tout connaître les raisons pour lesquelles il était important s'apprendre. Kolb les a appelé les « Divergeurs »
- Quoi ? Ceux là sont intéressés par les faits concrets et les concepts opérationnels. Kolb les a appelés « Assimilateurs »
- Comment ? Ils veulent apprendre par la pratique et faire les choses. Kolb les désigne sous le nom de « Convergeurs »
- Et si ? Ces apprenants sont plus intéressés par les essais et les spéculations. Et Kolb les appelés « Accomodateurs »

Et Kolb avait remarqué que chacun des quatre types d'apprenants avaient tendance à s'impliquer dans la partie du cycle d'apprentissage qui leur correspondait le plus. Et selon lui, ce cycle commence par la raison d'apprendre (« Pourquoi ? »), puis sur le contenu à apprendre (« Quoi ? »), puis la mise en œuvre effective des concepts (« Comment ? »), et enfin envisager comment utiliser cette nouvelle connaissance concrètement dans la vie de tous les jours.

Les recherches de Kolb ont permis de mettre en évidence que les apprenants étaient tous répartis dans ces quatre catégories. À sa suite, McCarthy a formalisé un modèle pédagogique dans lequel différentes méthodes d'enseignement étaient nécessaire pour ces différents types d'apprenants. De plus, elle a organisé ces méthodes dans un cycle qui facilite la construction de dispositifs pédagogiques efficaces.

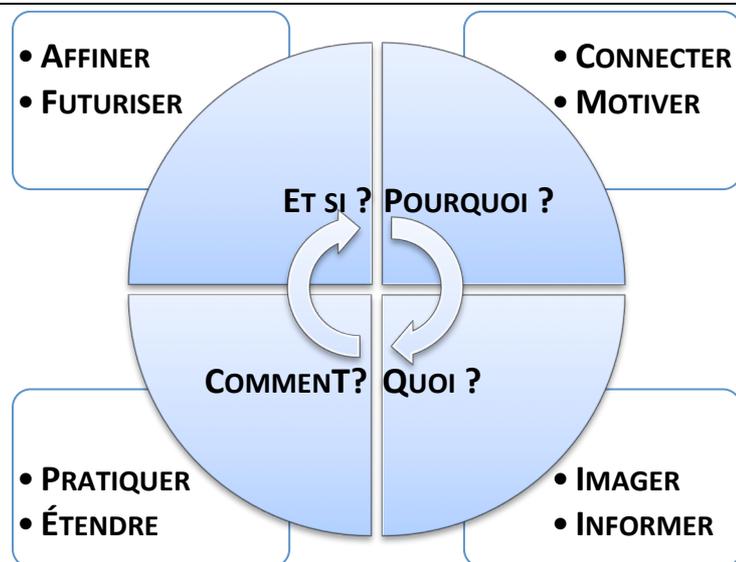
Les développeurs de la PNL ont rapidement compris l'intérêt de cette approche et l'ont intégrée dans les modèles d'apprentissages de la PNL ce qui a permis d'intensifier les formations grâce à des outils structurants efficaces.

Qu'est ce que 4MAT ?

Bernice McCarthy a développé le système 4MAT en combinant un cycle aux styles d'apprentissage.

4MAT (prononcer « format ») est une méthode qui est destinée à aider chacun à apprendre. C'est aussi un modèle qui permet de structurer de manière pédagogique une présentation écrite ou orale. 4MAT est organisé en un cycle de quatre étapes qui répondent aux attentes des quatre types d'apprenants. Et 4MAT est aussi organisé pour structurer le processus d'acquisition et de consolidation des connaissances de la manière la plus écologique possible.

Le modèle 4MAT est donc une structure d'action organisée en quatre étapes principales, et suppose que les apprentissages se font selon un ordre précis.



Étape	Question	Type	Caractéristique
1	Pourquoi ?	Divergeurs	Ils veulent savoir pourquoi ils devraient apprendre ce qui leur est enseigné. Les formateurs peuvent les motiver en leur en donnant les raisons en début de séance de formation. Et pour s'assurer qu'ils adhèrent, le formateur peut leur demander : « Cela vous intéresse ? » ou « Cela vous sera utile ? ». Femmes : 25% ; Hommes : 19,4%.
2	Quoi ?	Assimilateurs	Ils veulent de l'information et des concepts clairs à propos du sujet enseigné. Le formateur leur donne de l'information et enseigne. Pour vérifier leur compréhension, ils peuvent demander « Qu'avez vous besoin de savoir de plus maintenant ? » Femmes : 27,5% ; Hommes : 37,5%.
3	Comment ?	Convergeurs	Ils préfèrent des mises en pratique et des exercices pour mettre en œuvre les connaissances. Le formateur leur donne un exercice et les guide dans la réalisation. Pour vérifier qu'ils sont prêts à faire l'exercice, ils peuvent demander « Quoi d'autre avez-vous besoin de savoir pour faire l'exercice ? » Femmes : 14,8% ; Hommes : 23,5%.
4	Et si ?	Accomodateurs	Ils veulent envisager les possibilités d'application future de ce qu'ils ont appris. Le formateur peut les conseiller ou les guider lorsqu'ils posent des questions à propos de ce qui pourrait arriver. Demandez après un exercice « Quelles questions avez vous, quels sont vos commentaires ? » Femmes : 32,7% ; Hommes : 19,6%.

Présenter un concept de coaching

Utilisez 4MAT pour exposer un concept clé de Coaching

Préparation

Choisissez un concept en relation avec le coaching, la PNL ou même le développement personnel. Ce peut être une méthode, une technique, un outil de coaching ou une application du coaching. Spécifiez ce concept puis répondez succinctement aux questions du 4MAT :

- Qu'est ce concept ?
- Pourquoi ce concept ?
- En quoi consiste ce concept ?
- Comment fonctionne ce concept ?
- Quelles sont les applications de ce concept ?

Pour noter vos idées comme elles viennent, même dans le désordre si cela est plus facile. Assurez vous que vous avez des idées pour chaque question.

Concevoir la présentation

Imaginez ensuite une présentation de ce concept pour le présenter en groupe et pour cela :

- Quel temps vous donnez vous ?
- Quel est le bon niveau de chunking ?
- Quel sont idées les plus essentielles pour chaque partie (en suivant le plan 4MAT)
- Que pouvez vous enlever à votre exposé qui n'est pas indispensable ? (KISS)

Vous pouvez alors prendre des mots clés

- Pour chaque mot clé, rappelez vous de ce qu'il est utile de dire.

Supprimer encore ce qui est superflu et ce qui n'est pas clair.

Ressources et rapport au groupe

Tenez vous debout, face au groupe.

Mettez vous dans un état de ressource

- Rappelez vous de la structure 4MAT
- Jetez un œil à vos notes
- Revoyez votre plan (regarder vers le haut facilite la visualisation)

Et établissez le rapport au groupe.

Présentation

Présentez en spécifiant de quoi vous allez parler puis suivez la logique 4MAT

Questions

Posez une question ouverte pour faciliter les questions

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment a changé sa perception de la situation

Le Coach demande un feedback au Client

Cette logique de présentation vous permettra de toujours parvenir à vous faire comprendre à un niveau satisfaisant.

Utiliser 4MAT pour conscientiser une compétence

Utilisez 4MAT pour explorer un apprentissage, une connaissance, une compétence... Il ne s'agit pas ici d'opérer un changement mais plutôt une clarification et de renforcement.

Ressources et rapport

Le coach se met en état de ressources et établit le rapport.

Précadrage

Le coach explique qu'il s'agit de parler d'une compétence que la personne a mis en œuvre et pour laquelle elle souhaite prendre du recul, se clarifier les idées...

Objectif

Quel savoir ou savoir faire souhaitez-vous que nous parlions ?

Qu'attendez vous de notre conversation ?

Questionner la compétence avec 4MAT

L'ordre logique de base du questionnement est :

- Pourquoi cette compétence est-elle importante ?
- Qu'est ce que cette compétence ?
- Comment fonctionne cette compétence ?
- Quelles sont les limites de cette compétence ?

Et des axes d'exploration aidant sont :

- Que ressentez vous ?
- Que vous dites vous ?

Renforcement

- Qu'allez vous changer ou renforcer ?
- Comment allez vous changer ou renforcer
- Quelle sera la première étape
- Quand ?

Pont vers le futur et Feedback

Le Coach demande au Client comment s'est clarifié sa perception de la compétence

Le Coach demande un feedback au Client

Cette structure d'intervention fonctionne très bien en analyse de pratiques, en supervision, en formation, en coaching...

Utiliser 4MAT pour vous présenter

Utilisez 4MAT pour vous présenter en tant que coach :

- Expliquez pourquoi vous pratiquez le coaching
- Dites ce que le coaching pour vous
- Décrivez comment cela fonctionne
- Ouvrez à quelques questions
- Finissez sur une ouverture et une demande de feedback

Maîtriser cette technique permet d'éviter un grand moment de solitude quand votre interlocuteur vous dit : « J'ai pas bien compris. C'est quoi au juste votre valeur ajoutée ? »

Pour aller plus loin

Les applications de 4MAT sont nombreuses. Et l'une des plus importantes est dans doute le suivi des phases de changement du client. Une des questions que le coach peut se poser est : ou en est le client dans son processus d'apprentissage de son propre changement.

- A-t-il bien conscientisé pourquoi ce changement ?
- A-t-il une conception claire de ce qu'est ce changement ?
- Les étapes et les actions sont elles claires ?
- Les suites futures et les conséquences sont-elles identifiées ?

Les applications concernent également le coach dans sa communication globale, en particulier pour expliquer le coaching :

- Pourquoi son coaching est-il ce qu'il est ?
- Qu'est ce que son approche du coaching ?
- Comment se passe le coaching ?
- Quels bénéfices le coach peut il apporter ?

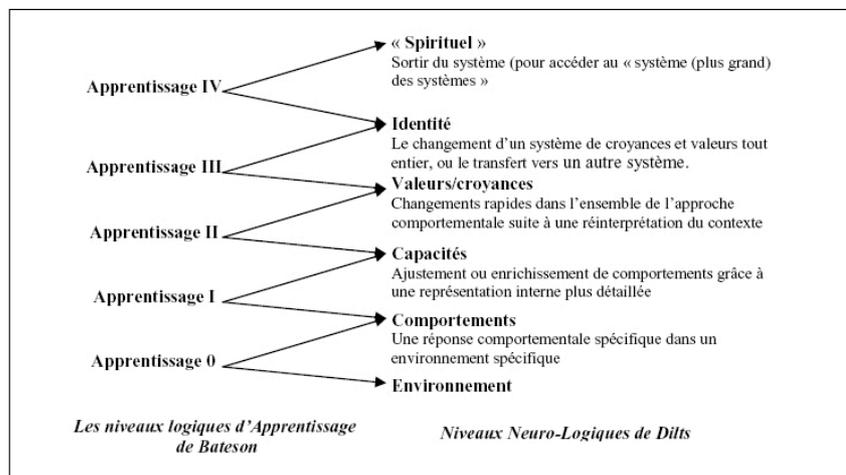
Et d'une manière générale, pour chaque interaction,

- Quelle est la question globale qui se pose ?
- Quel est l'objet de cette question ?
- Quelles sont les actions, les opérations, les étapes à réaliser ?
- Quelles seront les conséquences et les perspectives ?

Annexes

Niveaux logiques de Dilts et niveaux logiques d'apprentissage

Ce schéma représente les stades successifs qui amènent de l'ignorance à la maîtrise puis l'expertise en passant par la prise de conscience et l'apprentissage. Ces deux manières de voir l'apprentissage sont essentielles en coaching et Dilts propose un lien entre ce modèle et le sien :



Les liens entre niveaux logiques de Dilts et niveaux d'apprentissage (d'après Dilts)

Références

- Bateson, G., (1972), Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology, University Of Chicago Press, trad française. Vers une écologie de l'esprit, 1977 (tome 1) et 1980 (tome 2)
- Carney D.R., Cuddy A.J.C. & Yap A.J. (2010) Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance, Psychological Science OnlineFirst
- Decety, J. (2002). Naturaliser l'empathie. L'Encéphale, 28, 9-20.
- Dilts, R. (1987) Sleight of Mouth Patterns. Changing Beliefs Conversationally Southern Institute
- Dilts, R (1999) Sleight-of-Mouth : The Magic of Conversational Belief Change
- Gallese, V., & Goldman, A.I. (1998). Mirror neurons and the simulation theory. Trends in Cognitive Sciences, 2, 493-501.
- Gallwey T., 1974 The Inner game of Tennis, Random House.
- Guéguen N., Martin A., Vion M. (2012) Psychologie Française, Volume 54, Issue 4, Pages 337-353
- Hall, M. (1996), Sourcebook of Magic: A Comprehensive Guide to NLP Change Patterns.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F. (2003) *L'entreprise multiculturelle*, Paris : Maxima.
- Lawley J., et Tompkins P. (2006) Des métaphores dans la tête - Transformation par la Modélisation Symbolique et le Clean Language, InterÉditions
- Longo, M. R, Kosobud, A., & Bertenthal, B. I. (2008). Automatic imitation of biomechanically possible and impossible actions: effects of priming movements versus goals. J Exp Psychol Hum Percept Perform 34 (2): 489-501.
- Miller, S. D., Hubble, M.A. and Duncan, B.L. (1996) *Handbook of Solution Focused Brief Therapy*, Jossey-Bass, San Francisco
- Moro & Andrea. (2008). The Boundaries of Babel. The Brain and the Enigma of Impossible Languages, <http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid=11488>
- O'Brien, D. (2012) The users guide to sleight of mouth, www.SleightofMouth.org
- Preston, S. D., & de Waal, F.B.M. (2002) Empathy: Its ultimate and proximate bases. Behav. Brain Sci., 25, 1-72.
- Rose Charvet S. (2009), Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB, InterÉditions
- Schippers, MB; Roebroek, A; Renken, R; Nanetti, L; Keysers, C. (2010) Mapping the Information flow from one brain to another during gestural communication, http://www.bcn-nic.nl/txt/people/publications/2010_SchippersKeysers_PNAS.pdf
- Smart, J. (2008) The NLP Belief-Busting Sleight-of-Mouth Mastery Program Manual, www.salad.com
- Stresius K., Castella J. & Grochowiak K. (2001) PNL et reconstruction familiale. Résoudre et dénouer les conflits. Grancher
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004) Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble. Paris : Editions d'Organisation
- Viereck J .S., « What Life Means to Einstein », The Saturday Evening Post, 26 October 1929, p. 17
- Visser, C.F. (2012). What Solution-Focused Coaches Do: An Empirical Test of an Operationalization of Solution-Focused Coach Behaviors. www.solutionfocusedchange.com
- Wiseman R. (2010), 59 secondes pour prendre les bonnes décisions, JC Lattès

Autres références

Sciences de la cognition :

- Théories cognitives : <http://www.instructionaldesign.org/theories/index.html>
- Concepts cognitifs : <http://www.instructionaldesign.org/concepts/index.html>
- Modélisation cognitive : http://www.tutorgigpedia.com/ed/Cognitive_model
- TOTE : <http://www.instructionaldesign.org/theories/information-processing.html>