

- La co-création de la relation de coaching

Comment Créer un Espace de Croissance Performant

[Para consultar este texto en espa ol](#)

[Pour une formation "M tasyt me" au coaching systémique](#)

Les Outils de Communication en Coaching

Le coaching n'est pas un domaine théorique. C'est plutôt une activité professionnelle ou un métier. Par conséquent, la *pratique* du coaching ne repose pas sur des connaissances dans un domaine particulier. Cette pratique nécessite plutôt un *savoir faire*. Par conséquent, l'apprentissage du coaching repose plus sur l'acquisition de *compétences* que sur la *connaissance* d'un domaine particulier ou sur l'accumulation d'un *savoir* quelconque.

Les deux approches sont fondamentalement différentes, et quelquefois même contradictoires. Une personne, par exemple, pourrait *savoir* ce qui fait marcher un moteur de voiture, et simultanément être un bien piètre conducteur (un *savoir faire*). Pareillement, nombreux sont ceux qui savent relativement bien conduire, mais qui n'ont aucune idée (*savoir*) de ce qui se trouve sous le capot de leur automobile.

Les connaissances conceptuelles sont relativement faciles à acquirir par la lecture de livres ou par une recherche sur internet. Ce *savoir* peut rapidement être *appris* ou mémorisé. Par contre, l'acquisition d'un *savoir faire* nécessite un *apprentissage* comportemental dans un environnement spécifique, comme avec des simulateurs de vol, ou alors sur le terrain de la réalité.

Certaines compétences (*savoir faire*) peuvent même nécessiter un long apprentissage, et font partie de ce que l'on appelle quelquefois « l'expérience ». En bref, pour un professionnel dans n'importe quel métier, les compétences sont un savoir faire qu'il faut pratiquer et encore pratiquer avant qu'elles ne deviennent des habitudes comportementales. Cela est aussi vrai dans le métier du coaching.

Pour donner un exemple simple de la différence entre une connaissance (un savoir) et une compétence (un savoir faire) dans le domaine du coaching, une personne peut savoir qu'il est très important de bien écouter pour pratiquer ce métier, *et* peut avoir d'énormes difficultés à se taire pendant plus de quelques minutes face à un client. *Comprendre* que le silence est important est une simple connaissance. Savoir se taire et écouter avec aisance et profondeur est pour beaucoup une *compétence* acquise.

Il est à noter que les compétences, les "outils" ou le "savoir faire" présentés dans cet article et concernant le métier de coach sont presque totalement transposables pour bien pratiquer un réel management de délégation. En effet, il s'agit dans la délégation de créer un espace de croissance pour les collaborateurs, d'accueillir leur initiatives responsables et de les accompagner dans le cadre de contrats centrés sur le développement de leur performance. Pour activement *pratiquer* ce type de management, il est évident que tout les outils de coaching sont utiles.

Avant de présenter et de détailler un premier ensemble de compétences de coaching (et donc de management de délégation), il est aussi utile de clarifier leur utilité ou leur sens. Cela nous amène à aborder ce qui est souvent perçu comme un paradoxe dans le domaine du coaching illustré par ce commentaire : les coachs  cotent le client, *mais n'offrent "jamais" d'options ou de solutions !*

En effet de nombreuses personnes ont besoin de temps et d'informations avant de comprendre et d'accepter que la compétence d'un coach ou que son *savoir faire* n'est pas centré sur la recherche de solutions aux problèmes du client ni sur la recherche d'options pour faciliter la réalisation de ses ambitions. Fondamentalement, l'art du coaching consiste à créer un environnement d'apprentissages et de découvertes au sein duquel le *client* résoudra ses propres problèmes, trouvera ou développera ses propres moyens pour réaliser ses ambitions.

La présentation d'une série de compétences ou d'outils pour atteindre cet objectif peut être trompeur car le coach débutant pourrait vouloir utiliser chacun de ces outils de façon extensive afin de se rendre utile et faire preuve de son savoir faire. La maîtrise du coaching consiste plutôt à créer un

espace ou un creuset au sein duquel le client pourra se développer et se déployer à *sa propre façon et à son propre rythme*, sans être gêné par un environnement trop « aidant ». En effet, celui-ci pourrait se mettre en travers d'une exploration et d'un développement original sinon totalement personnel.

Par conséquent, si les outils ci-dessous sont nombreux, la pratique *de certains* pourrait *occasionnellement* être appropriée lors d'une séance de coaching. Pour être réellement utiles, ces outils ne devraient jamais être déployés en travers du cheminement du client lorsqu'il cherche à découvrir sa destination personnelle par le biais de son propre dialogue intime.

[Pour évaluer vos compétences actives de coachs \(comportements\) et avoir de nouvelles options, essayez le questionnaire proposé sur ce site:](#)

La Création de la Relation

L'apprentissage des techniques présentées ci-dessous est essentiel pour savoir bien le métier de coaching. Ces outils figurent parmi les plus utiles. Malheureusement, leur utilité et importance sont trop souvent sous-estimées. Certains de ces outils sont simplement utilisés lors du démarrage d'un processus de coaching, et trop vite abandonnés par le coach moyen au profit d'une approche qui repose sur de trop nombreuses questions excessivement centrées sur le contenu du problème du client.

Superficiellement ces techniques peuvent sembler utiles pour simplement faire parler le client sur ses préoccupations. Cela obtiendrait pour le coach toutes les informations utiles pour bien comprendre les enjeux du client. Cela serait l'équivalent de la démarche d'un journaliste compétent qui chercherait à obtenir autant de données que possible afin d'écrire un article à la fois brillant et synthétique.

Plus fondamentalement et au-delà du contenu, le savoir-faire présenté ci-dessous peut être beaucoup plus utile pour établir, développer et préserver une bonne *relation* de coaching tout au long de la démarche. Ces outils servent à créer et surtout à *maintenir* l'espace au sein duquel le client progressera *de façon autonome* vers son objectif souhaité, vers son résultat espéré.

La posture relationnelle subtile d'un coach professionnel consiste à écouter sans tellement se centrer

- sur le *contenu* du dialogue du client, mais plutôt
- sur les indicateurs qui permettent de définir le potentiel et les limites de son cadre de référence.

Au-delà du problème ou de l'objectif apparent du client, l'écoute du coach est donc centrée sur son système de croyances, ses perceptions, ses valeurs, sa structure émotionnelle, ses potentiels et limites, ses schémas de pensée, etc.

Par conséquent, lorsqu'un coach se sert des compétences citées ci-dessous, il lui est important de ne pas tant se centrer sur le problème ou sur l'ambition du client que sur *qui le client est* et sur *comment* il aborde son problème ou fait face à son ambition. Au service du coach compétent, ces outils ou techniques servent surtout à créer la « matrice » ou le « creuset » relationnel au sein duquel le client pourra explorer, se développer, grandir, créer, mûrir ses ambitions et projets comme son identité et son potentiel. Ces outils servent à créer « l'espace » du coaching que le professionnel fournit à son client.

Ces techniques sont surtout utilisées pour créer la relation coach - client et au-delà, pour permettre au client de mieux entrer en relation avec lui-même. Dans ce sens, ces techniques servent le véritable but du coach qui est d'être totalement présent *et* presque transparent afin de permettre au client d'être entièrement concentré sur ses enjeux et sur ses ambitions.

• Le Silence

De la part du coach, le silence, c'est d'abord savoir se taire ou savoir ne pas intervenir dans le "dialogue" du client, ne pas exprimer ses sentiments, ne pas poser de questions. Si cet outil ou cette technique est relativement basique, pour certains coachs, elle est souvent la moins facile à mettre en oeuvre. Les coachs débutants cèdent trop souvent au besoin d'être utile, de faire une démonstration de leur capacité à résoudre des problèmes, de démontrer leur intelligence créative, etc. Il manifestent un désir incontrôlé d'exposer leur propre point de vue, de partager leur pensées ou expériences, une impatience à diriger le client de façon plus efficace, etc.

Le silence peut être considéré comme *la* technique de base du coaching. Le silence du coach crée l'espace au sein duquel le client peut dérouler ou dévoiler son cadre de référence et explorer son territoire personnel. Comme une pompe, le silence crée une sorte de « vide » qui sert à « aspirer » l'expression profonde du client, à faire émerger sa réflexion et son dialogue personnel.

Pour s'assurer que "l'espace" ou le "creuset" créé par le coach soit positif, accueillant, chaleureux, et pour donner au client des indications que le coach accompagne réellement le processus par une présence active, de nombreuses autres techniques plus subtiles sont utiles.

• L'Écoute

Au-delà de rester simplement silencieux, la deuxième technique fondamentale du coach est de *vraiment* écouter. L'art de l'écoute consiste à chaleureusement et activement recevoir, comprendre et accepter les pensées et schémas de pensées, les émotions, les réactions, les affirmations, les doutes, etc. du client pour ce qu'ils sont et tels qu'il sont. L'écoute n'est ni agréer, ni refuser. C'est une simple réception sans jugements et sans comparaisons.

Lors d'une écoute active, le coach cherche à silencieusement appréhender l'environnement mental, émotionnel, symbolique et sensitive de l'expression du client pour totalement et inconditionnellement saisir son cadre de référence, ses schémas de pensée, son système de valeurs, etc. Idéalement, le coach ne souhaite y intervenir que rarement et que de façon stratégique. C'est principalement au client de s'entendre et de pousser sa réflexion jusqu'à l'atteinte satisfaisante de son objectif.

[Pour consulter un article sur l'écoute du coach](#)

• La Posture

La posture générale et "correcte" du coach est de se tenir assis ou debout, mais de se tenir *droit*. Cela dit, la posture corporelle est souvent adaptée à la position du client et à ses mouvements dans une sorte de « danse » au fur et à mesure du déroulement de la relation tout au long de la session.

En général, lorsque le coach se recule, se retire ou se penche en arrière, le message reçu par le client est celui d'une prise de distance voire d'une baisse d'intérêt. Parfois, une certaine distance peut aussi être utile pour laisser au client plus d'espace de liberté ou alors pour refléter ou se synchroniser sur son comportement.

Quand le coach se penche en avant ou avance vers le client, le message qui passe peut être que le coach « prend en charge », ou commence à s'impliquer plus fortement dans le contenu du dialogue du client. Cette position de la part du coach peut aussi témoigner de plus de soutien, de chaleur ou d'engagement.

Par conséquent le coach gagne à rester conscient de sa posture physique et des accompagnements "complémentaires" ou "contradictaires" par rapport à la posture du client. Si le client est incliné vers l'avant (impliqué) et le coach vers l'arrière (détaché), la différence sera ressentie par le client, et elle pourra être contreproductive quant au bon déroulement de son dialogue personnel.

Cela illustre que la posture physique, et au delà, le langage corporel jouent un rôle central dans la pratique du coaching.

• Le Langage Corporel

De façon naturelle, le langage corporel du coach donne de nombreux indicateurs physiques voire instinctifs de son attitude de réception active, ou au contraire de son rejet ou manqué d'intérêt. Par conséquent, le coach peut être sûr qu'une grande majorité de clients sait presque immédiatement s'il écoute totalement ou à moitié, s'il est présent ou pas, s'il est dans l'accueil ou dans le jugement, etc.

Lorsque le coach arrête d'accompagner attentivement son client ne serait-ce qu'une seconde, le client perçoit presque immédiatement une cassure dans la relation, et peut réagir en perdant le fil ou la profondeur de son dialogue personnel. Cette conscience immédiate des variations dans la présence du coach passe par une série d'indicateurs physiques presque imperceptibles, que le coach émet tout en écoutant.

Il est donc opportun de faire un inventaire de quelques-uns de ces indicateurs physiques. L'objectif n'est pas que le coach tente de contrôler ou d'influencer ces manifestations naturelles. Toute tentative de « montrer » des signes de présence ou d'écoute de façon consciente risque souvent de passer comme de la manipulation ou un manque d'authenticité.

Par conséquent, il ne s'agit pas d'apprendre ces techniques et ensuite de les mettre en œuvre de façon consciente. L'objectif du coach est d'écouter attentivement, et de laisser ces indicateurs de présence se manifester de façon naturelle et appropriée, sans les diriger d'aucune façon. Cette facilité à laisser passer le « naturel » au sein d'une relation est quelquefois presque effacée par une éducation restrictive, mais elle peut être réacquise, avec un peu de pratique.

• Le Contact Visuel

Lorsque l'on observe un coach qui écoute son client attentivement, il n'est pas rare de constater qu'il garde un contact visuel presque ininterrompu avec son client. Cette attention "les yeux dans les yeux" témoigne d'un intérêt pour le client et facilite le développement de la relation. Pour le client, une rupture de ce contact visuel est immédiatement perçue, et signifie souvent une rupture dans l'attention du coach.

C'est en général à travers un contact "les yeux dans les yeux" que deux corps arrivent à un très haut degré de synchronisation. Il est prouvé que deux personnes activement engagées en conversation, en art martial, en boxe, dans une danse, etc. avec un bon contact visuel développeront une synchronisation de rythme cardiaque et respiratoire, de pression artérielle, et même d'électro-encéphalogramme.

De même, un contact visuel sans faille avec un ennemi en boxe ou en judo donne l'alerte d'une attaque ou d'un coup bien avant que celui-ci ne soit porté. Ces phénomènes mesurables indiquent que deux corps en communication intense adaptent leurs fonctions vitales l'un à l'autre au point de devenir presque un seul ensemble. (cf. Desmond Morris)

Ces phénomènes de communication se déroulent très naturellement entre deux personnes (ou animaux) lorsqu'ils sont tout simplement à l'écoute l'un de l'autre, avec une attention intense, un contact visuel, et lorsqu'ils laissent leurs instincts faire le reste. Rien de tout cela ne peut se faire de façon consciente ou contrôlée. Cela dit, dès que l'attention relationnelle est rompue, les deux partenaires le sentent intuitivement et instantanément, et leurs comportements tiennent compte de cette rupture.

- **Le Clignement des yeux**

Lorsqu'une personne écoute attentivement le discours d'une autre en gardant un contact visuel continu, elle manifeste souvent une forme primaire et instinctive de « ponctuation » qui n'est pas ou peu perçue par l'environnement. L'observation de deux personnes en conversation révèle souvent que le partenaire qui écoute attentivement cligne des yeux dans le rythme du discours de celui qui parle. C'est comme si elle disait silencieusement « oui, oui, » avec ces cils, en ajoutant des virgules entre les phases et paragraphes du dialogue de l'autre.

Cette manifestation d'accompagnement de l'autre a généralement lieu lorsqu'un coach écoute attentivement le dialogue de son client. Instinctivement conscient du clignement des yeux du coach, le client sent que celui-ci est synchronisé ou en rythme, qu'il suit et participe par son écoute. Bien évidemment, cela motive ou stimule le client à poursuivre son discours de façon plus approfondie.

- **Le Hochement de tête**

De façon plus commune, presque tout le monde est conscient que le hochement de tête dans le rythme du discours d'autrui indique une écoute attentive et bienveillante. Le même hochement de tête par un coach est une forme de ponctuation qui manifeste clairement son accompagnement du client. Ce mouvement indique « je vous suis, vous pouvez continuer ». Ce hochement de tête est souvent associé à, ou accompagné de sons ou de ponctuations verbales plus précises.

Attention cependant. Un hochement excessif ou rituel peut quelquefois être perçu comme une caricature de la posture d'écoute. Lorsque les mouvements sont exagérés, lorsqu'il suivent un rythme décalé ou lorsqu'ils continuent longtemps après la fin de l'expression du client, la réaction du client peut rapidement devenir une manifestation d'agacement.

- **Ponctuations Verbales**

L'écoute intense, le clignement des yeux et le hochement de tête sont souvent accompagnés de différentes formes de ponctuations verbales, proposées au rythme du discours, tels hum-hum, oui, oui, ah bon! vraiment ? et...? alors...? etc. Ces interjections sont généralement de courtes syllabes qui pourraient être traduites comme des virgules, des points d'exclamation, des points-virgules, des points d'interrogation, ou comme d'autres formes de ponctuations littéraires.

Le coach qui écoute avec attention sinon avec intensité sème de façon naturelle cette ponctuation au sein du dialogue du client pour manifester sa présence attentive ou son accompagnement. Attention toutefois d'adapter le dosage de cette ponctuation pour qu'il puisse convenir aux différentes situations et aux profils de chacun des clients.

Trop de ponctuation pourrait avoir un effet négatif si le client se sent « pressé » par le coach ou s'il ne trouve pas son espace vital au sein de la relation. Pas assez de ponctuation peut donner l'impression de distance, d'abandon ou de désintérêt de la part du coach. Certains clients ont besoin d'espace, alors que d'autres préfèrent sentir une présence d'accompagnement relativement proche.

Par conséquent, il est important pour le coach de sentir lorsqu'un client a besoin de plus de présence ou plus d'espace vital afin de bien répondre à sa préférence. Nous pouvons sans doute proposer qu'en général, les introvertis sont à l'aise avec moins de ponctuation ou « d'interruption » de leur dialogue, alors que les extravertis sont relativement plus confortables avec de plus nombreuses manifestations d'accompagnement de la part de leur coach.

- **La Répétition des Derniers Mots**

Au-delà de la « ponctuation » du discours de la personne écoutée pour manifester sa présence attentive et l'accompagner dans un développement plus approfondi, il existe d'autres techniques relativement "légères" ou faciles.

Un des outils les plus simples consiste à répéter le ou les derniers mots de la dernière phrase du client, en y ajoutant un ton de questionnement. Par exemple :

Client: _ "Je me pose des questions sur mes choix récents, et je cherche de nouvelles options."

Coach: _ "De nouvelles options?"

• La Répétition de Mots Clés

Proche de l'outil précédent, la répétition de quelques mots clés qui figurent au centre du dialogue du client, en ajoutant un ton de questionnement, peut souvent aboutir au même résultat. Cela sert à relancer le dialogue du client dans un plus grand approfondissement ou une plus grande précision autour du mot choisi par le coach. Par exemple, si un client dit:

_ "J'ai des doutes sur le sens que peuvent avoir les actions que je dois entreprendre."

Le coach peut simplement répéter un mot clé, avec une intonation de questionnement:

_ "Des doutes ?"

Et le client développera généralement un peu plus ce qu'il comprend par ce mot, en creusant au sein de son cadre de référence de façon un peu plus profonde. Dans cet exemple, notez que le coach pourrait répéter le dernier mot :

_ "Entreprendre?"

Le client développerait alors tout un autre approfondissement de ses réflexions, plutôt centré sur l'avenir, sur ses options et ses plans d'actions.

Cela illustre que le mot que le coach choisit de répéter aura une influence sur la direction du dialogue du client et sur son travail. La réflexion qui suit est dirigée par le choix de mot effectué par le coach. Par conséquent ce choix doit être fait avec une attention particulière en privilégiant ce qui serait résolutoire pour le client (et non ce qui intéresse le coach). Ce choix peut être utile ou stratégique, ou encore inutile ou secondaire pour le client. A ce titre, il mérite un moment de réflexion de la part du coach.

• Le Questionnement de Mots Clés

Une autre façon d'obtenir le même résultat de la part du client consiste à lui poser une question plus complète sur des mots importants prélevés au sein de son discours. Dans l'exemple ci-dessus, le coach pourrait alors demander :

_ « Peux-tu me dire plus sur tes *doutes* ? » ou

_ « Peux-tu élaborer un peu plus sur ce que tu peux *entreprendre* ? » ou encore, dans d'autres situations,

_ « Peux-tu me donner un exemple de ... ? » ou

_ « Quelles seraient différentes catégories de ... ? » etc.

Ce travail de clarification linguistique ne sert pas tant à clarifier la situation pour le coach, mais plutôt à aider le client à faire son propre inventaire afin qu'il puisse avancer dans sa propre réflexion. Ces stratégies linguistiques illustrent qu'il est souvent plus utile de re-servir au client un de ses propres mots que de lui fournir des termes qui proviennent du cadre de référence du coach.

• Le Renforcement Positif

Au sein d'un grand nombre de cultures, le renforcement positif est considéré comme une réaction de soutien qui est motivante pour le récepteur et qui favorise son développement et son autonomie. Par conséquent, chaque fois qu'il est possible (mais attention, sans excès caricatural) un coach peut offrir au client une remarque positive, de validation ou de soutien. Considérez les quelques exemples suivants :

_ « Bravo, cela semble en effet important »,

_ « Mes félicitations sur votre travail et surtout sur vos résultats »,

_ « J'admire ton honnêteté dans cette situation, »

- _ « Tu manifestes du vrai courage dans cette approche. »,
- _ « J'adore votre intuition! »,
- _ « Tu es vraiment créative dans cette recherche de solutions ! »
- _ « Tu fais d'excellents progrès ».
- _ « Cela paraît très important pour vous. »

Bien entendu, ces commentaires de renforcement positifs sont d'autant plus efficaces s'ils ne sont pas ressentis comme des jugements sur le contenu du discours du client. Ils méritent en effet d'être centrés sur la personne. Ces commentaires de soutien seront très bien reçus s'ils sont proposés de façon spontanée et honnête, au bon moment, et pour les bonnes raisons.

Attention cependant, l'effet de renforcement positif varie selon les personnes et les cultures. Un excès de renforcement positif peut quelquefois être synonyme de tentative de manipulation. Quelques personnes manifestent des difficultés à savoir ce qu'elles veulent par elles-mêmes suite à long apprentissage culturel trop centré sur l'obtention de validations de la part de leur entourage. Dans ce cas, la technique de validation risque de pousser le client à tenter de faire plaisir au coach plutôt que de suivre sa propre recherche personnelle.

• Les Validations et Permissions

Visualisez un client qui affirme:

- _ « J'ai des difficultés à faire confiance à certaines personnes dans mon travail » avec une expression dramatique.
- Le coach peut simplement répondre sans trop s'impliquer : « et... ? » ou alors pourrait offrir plus de soutien :
- _ « Dans certains environnements, ne pas faire confiance peut être considéré comme une attitude relativement saine, non ? »

Ce genre de réponse qui sert à valider la position du client peut servir à dédramatiser une situation et à ouvrir le champ de perception du client. Cela peut lui permettre d'explorer sa situation sans se sentir coupable ou sans avoir peur d'être jugé par le coach.

La création d'un espace de recherche pour que le client puisse explorer ses problèmes ou ses solutions passe souvent par la validation des perceptions du client ou par la permission d'accepter sa réalité, ses intuitions, ses sentiments. Cette validation ou permission offre au client la possibilité d'être qui il est. Elle peut quelquefois passer par un commentaire emphatique:

- _ « Je sais exactement ce que tu veux dire ! » ou
- _ « J'ai eu la même expérience et j'ai réagi de la même façon ! ».

Le soutien du client peut aussi se faire par une approche beaucoup plus factuelle. Dans la situation de manque de confiance, le coach peut répondre :

- _ « Jusque là vous exprimez vos perceptions. Que souhaiteriez vous *faire* dans cette situation? »

Cela peut aider le client à changer de regard et à plus directement se centrer sur les solutions qu'il veut mettre en œuvre. Cela illustre que ce n'est pas le rôle du coach d'automatiquement remettre en question les perceptions du client. Son rôle consiste parfois à simplement accepter le cadre de référence du client et à accompagner sa mise en œuvre de solutions.

• L'Humour

A ne pas confondre avec de l'ironie, du sarcasme, ou de la moquerie. Le bon dosage d'humour au bon moment peut offrir au client une soudaine distance par rapport à son enjeu, par rapport à une situation préoccupante ou encore par rapport à une perception dramatique.

- Client : _ « Je suis un peu... Je ne sais pas comment ... Je ne..., »
- Coach: _ « ...finis pas mes phrases, peut-être? »

L'humour productif ou résolutoire ne peut être planifié par un coach. Il apparaît simplement et quelquefois brutalement malgré lui, et allège l'atmosphère. L'humour provoque une cassure de rythme qui peut donner au client une nouvelle perspective sur le processus de travail ou sur le contenu qu'il développe. L'humour propose une opportunité immédiate de percevoir les choses de façon différente.

• La Demande de Permission

La pratique du Coaching consiste à respecter l'espace du dialogue du client. De la même façon que lorsqu'un invité frappe à la porte d'une pièce avant d'y entrer, un coach peut demander la permission de s'immiscer au sein du discours ou du cadre de référence du client, avant de le faire.

- _ « Puis-je vous interrompre? »,
- _ « Puis-je te poser une question? »,
- _ « Est-ce que je peux t'offrir une perception? »,
- _ « Puis-je partager un sentiment? »
- _ « Je souhaite vous proposer une réflexion, si vous me le permettez. »

S'ils sont souvent paradoxaux (demander d'interrompre est déjà une interruption), ces signes de respect ajouteront souvent à la perception du client que l'espace de réflexion lui appartient et que la responsabilité de progresser lui incombe. Il se prendra d'autant plus en charge.

Le fait de demander la permission d'intervenir a aussi un effet « boomerang » sur le coach. Chaque fois qu'il cherche à obtenir une invitation « d'entrer » dans l'espace du dialogue du client, cela lui rappelle qu'il n'est pas « chez lui » mais sur le terrain du client, et que ses intrusions doivent être rares, courtes, et stratégiques.

De plus, une demande de permission avant d'offrir une intervention rappelle souvent au client de donner à l'interruption du coach toute l'attention qu'elle peut mériter.

• Les Invitations

Une autre technique respectueuse consiste à inviter le client à prendre la responsabilité du travail en cours, en posant une question qui suscite un acquiescement de sa part.

- _ « Etes-vous prêt à commencer cette session ? » peut être une forme très douce de commencer un travail avec l'acquiescement du client, si le coach sent qu'en effet, le client est prêt.
- _ « Voulez-vous que l'on fasse une petite pause? » peut aider le client à prendre conscience de son besoin de prendre un peu de perspective après un travail intensif.
- _ « Etes vous prêt à passer à la préparation d'un plan d'action ? » est une façon de suggérer que le client pourrait changer de rythme et envisager de planifier la suite.
- _ « Pourrions-nous commencer à conclure ? » est un rappel en douceur que la séance de coaching est presque arrivée à son terme et que le client peut prendre un peu de champ et commencer à se centrer sur ses conclusions.

Quelquefois, une invitation d'aller dans un certain sens peut avoir un effet paradoxal ou contraire auprès du client. Cela peut arriver par exemple lorsqu'un client hésite à aborder un thème qui lui est difficile. Si le coach l'invite alors à ne pas l'aborder, cela peut pousser le client à rassembler son courage pour plonger plus rapidement ou avec plus de détermination.

Nous observons avec les invitations que lorsqu'un client se sent responsable de sa démarche et de son progrès, il trouve souvent toute l'énergie nécessaire pour avancer à un rythme soutenu.

• L'Expression des Sentiments

Cette technique repose sur l'empathie du coach. Elle consiste à partager avec le client un sentiment personnel sur le travail en cours ou sur sa perception du client, par exemple:

- _ « Je suis très ému par tout ce que tu viens de dire, » ou
- _ « Je suis très vraiment admiratif de ta façon méticuleuse de préparer tes plans d'action ».

Ce genre de partage illustre qu'un commentaire personnel et authentique de la part d'un coach peut aider à consolider la relation et contribuer à donner au client l'environnement positif qui lui permet de mieux progresser.

Les coachs sont des êtres humains aussi, et l'expression d'un sentiment ou d'une sensation personnelle peut souvent aider à mieux accompagner sa relation avec le client, à un niveau plus profond. Si le coach verbalise un sentiment qui lui semble envahissant, cela peut aussi lui permettre de mieux l'accepter, à le mettre un peu à distance afin de revenir à sa concentration sur le travail du client.

• L'Expression des Perceptions

Un coach peut aussi choisir d'exprimer sa perception du client ou de son état afin de lui permettre de devenir conscient de quelque chose qui aurait pu échapper à son attention. Un tel partage de perception gagne à être immédiatement suivi d'une question qui propose au client de reprendre la parole et de continuer son travail.

- _ « Il me semble que jusqu'à cet incident, vous étiez satisfait du déroulement de votre carrière. Est-ce bien ça ? »
- _ « J'ai l'impression que cette dernière option est celle qui vous motive le plus. Qu'en pensez-vous ? »
- _ « Dès le moment que tu as parlé de changer de métier, ton visage c'est éclairé. Est-ce que cela correspond à tes sentiments ? »

Il vaut mieux exprimer des perceptions lorsque le coach a l'impression que le comportement du client révèle des attitudes ou des sentiments dont le client n'est pas conscient. Cela peut se produire lorsque le client manifeste un changement de rythme, de ton de voix, de position corporelle ou de gestes, en relation avec un changement dans le contenu de son dialogue.

• La Reformulation

Pour le coach, une reformulation consiste à ré-exprimer *avec ses propres mots* le contenu d'une partie jugée importante du discours du client, puis à lui demander de valider ou de rectifier ce « retour - arrière ». sur son dialogue. Attention, cette technique mérite à la fois une précision et une capacité à utiliser d'autres mots que ceux du client afin de lui être fidèle sans être un simple perroquet. Cet outil est relativement « lourd » puisqu'il prend plus de temps que les autres. Par conséquent, il vaut mieux ne pas en abuser.

Comme avec d'autres outils présentés ci-dessus, une séquence de reformulation gagne à être précédée d'une demande de permission de la part du coach, et suivie d'une question qui propose au client de valider ou de rectifier le retour sur le contenu. Si le client ajoute ou modifie la reformulation du coach, il est bon de se souvenir qu'il a raison et qu'il a toujours le dernier mot sur le contenu ou le sens de son dialogue.

Cette technique est des plus utiles et quelquefois des plus puissantes quand le ton et le contenu de la reformulation reflètent une compréhension profonde du cadre de référence et de l'état émotionnel du client. La reformulation consiste à proposer au client un miroir auditif et émotionnel personnalisé pour l'inviter à se percevoir, à la façon d'un auditeur bienveillant. Cela peut expliquer que si la reformulation est rituelle, incomplète ou propose à un moment inopportun, le client puisse perdre patience, et la relation de coaching en fera les frais.

Copyright 2008. www.metasysteme.fr Alain Cardon

• Les Images et Métaphores

Une technique similaire consiste à interrompre de façon très courte le dialogue du client avec une image, une analogie, une métaphore, un dicton, une onomatopée, clairement adapté au sens ou au ton de son discours. Par sa nature relativement courte, ce genre d'interruption correspond presque à une forme de ponctuation imagée. Lorsque cette image est bien adaptée au contenu du client, elle lui donne la satisfaction à la fois d'être bien compris et d'avoir une image originale et synthétique de son propos.

Attention toutefois. Si le coach prend trop de temps à raconter une histoire, un conte ou une illustration issue de son expérience personnelle, de sa culture littéraire, etc. le client peut se sentir interrompu dans son fil personnel et le processus de coaching sera ralenti.

Le coach ne doit pas céder à la tentation de partager ses propres idées, connaissances, expériences ou associations de façon à interrompre le rythme et le contenu du travail du client. Cela pourrait proposer à ce dernier de changer de mode relationnel, et à devenir plus passif ou réceptif face au coach centré sur la démonstration de ses connaissances ou le partage de sa longue expérience.

• Les Précautions Oratoires

Lorsque le coach utilise une des techniques de communication présentées ci-dessus comme la reformulation ou l'expression de sentiments ou de perceptions personnelles, il doit se rappeler qu'il s'aventure sur le territoire personnel du client. Ces intrusions nécessitent une approche respectueuse et une attitude d'humilité. Quelques précautions oratoires peuvent véhiculer ou refléter cette position :

- _ « Je me trompe peut-être, mais... »
- _ « Je ne suis pas sûr de mon intuition, mais... »
- _ « Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris, alors... »
- _ « Je ne suis pas certain de bien te suivre, mais... »
- _ « C'est peut être une projection personnelle, mais... » etc.

Ces façons d'introduire une reformulation ou d'un partage servent à donner au client la permission de ne pas se sentir obligé d'accepter la perception ou le cadre de référence du coach s'il est différent ou contradictoire au sien.

Il est utile de se souvenir que la perception, le point de vue, l'interprétation ou le cadre de référence du coach ne sont pas importants à moins que leur expression serve la progression du client au sein de son propre cadre de référence, à son rythme, et selon ses propres termes.

Lorsqu'un coach offre une perception personnelle, il *peut* utiliser des précautions oratoires telles celles illustrées ci-dessus, et il *doit* être immédiatement prêt à retirer son offre ou à se rétracter s'il perçoit que son intrusion n'est pas utile pour le travail du client.

- **Commenter la Relation de Coaching**

Comme dans toutes les relations, il est quelquefois utile de « méta -communiquer » sur la communication et la relation coach – client. Cela peut être suivi d'une question pour élucider le point de vue du client, ou pour se centrer sur les étapes suivantes du coaching. Considérez les exemples suivants :

- _ « J'ai l'impression que nous nous comprenons de mieux en mieux, et que ce coaching devient plus performant. Qu'en penses-tu ? »
- _ « Je sens qu'il y a un peu plus de confiance entre nous, et que ça facilite notre travail. Etes-vous d'accord ? »
- _ « J'ai l'impression que nous sommes dans une impasse depuis quelques sessions. Que pourrions-nous faire ? »

Dans tous les exemples ci-dessus, remarquez d'une part que le propos du coach suggère une responsabilité *partagée*, et d'autre part que des questions offrent immédiatement au client la possibilité réagir ou de définir l'étape suivante.

Loin d'être complète, la liste de compétences ou d'outils pratiques de coaching ci-dessus est suffisante pour commencer à pratiquer l'accompagnement de clients au sein de relations de croissance. Ces outils servent deux buts principaux: créer une relation avec le client tout en offrant un espace au sein duquel le client peut de déployer et se développer.

Bien entendu de nombreux autres outils plus complexes et plus stratégiques seront présentés par la suite. Ces premiers outils sont toutefois fondamentaux car sans la base relationnelle qu'ils permettent de créer, le reste n'a pas de sens.

Remarquez que toutes ces techniques peuvent servir dans n'importe quelle situation de coaching sans tenir compte du sujet de préoccupation ou du contenu du discours du client, centré sur des problèmes, des solutions, des ambitions ou des aspirations. Quel que soit le domaine couvert par le dialogue du client, les mêmes techniques de coaching peuvent en toute simplicité se mettre au service de résultats tangibles tout en respectant l'autonomie du client.

Remarquez aussi que la liste d'outils est présentée dans un ordre de complexité croissante. Cela ne doit surtout pas inférer qu'ils doivent être utilisés dans cet ordre ou un autre au cours d'une séance de coaching. De la même façon, il n'est pas question de croire que *tous* ces outils doivent trouver leur place au cours d'une même séquence de coaching.

Comme avec beaucoup de panoplies complètes, les interventions de coaching n'utilisent que quelques-uns des outils ci-dessus, alors que tous les autres attendent très patiemment leur rare moment d'utilité. Par conséquent, un bon coach n'utilise à chaque fois que quelques outils, de façon très limitée, mais au moment le plus juste et pour aboutir au meilleur résultat pour le client.

Ainsi nous souhaitons souligner que l'art du coaching n'est pas une démonstration brillante de toute une gamme de compétences. Le coaching efficace a surtout lieu lorsqu'un client fait une avancée spectaculaire au sein d'un environnement respectueux qui lui laisse toute la place nécessaire à son développement autonome.

Pour pratiquer tous les jours les outils présentés ci-dessus, notez aussi qu'ils peuvent être utiles dans des relations de couples, de parent et d'enfants, de vendeur ou d'acheteur, de manager ou de collaborateur, professionnelles et personnelles, voire dans toutes les activités qui comportent une part de communication. Cela souligne que les premiers outils du coach ne sont en fait ni plus ni moins que des outils efficaces de communication.

[Pour vous procurer ce texte en Espagnol](#)