Le coaching est un processus de transformation suscitant la conscience, la découverte et la croissance personnelles et professionnelles.

The Coaching Masteries ® (Les Savoir-Faire Professionnels de Coaching de l'IAC)

Notre Vision : Faire progresser le coaching vers les plus hauts niveaux d'excellence universelle.

Notre Mission : Offrir un procédé de certification professionnelle rigoureux qui fait avancer la profession, reposant sur une démonstration de la maîtrise du Coaching.

© 2007 International Association of Coaching ®

LES SAVOIR-FAIRE PROFESSIONNELS DE COACHING DE L'IAC (The Coaching Masteries ®)

Etablissement et maintien d'une relation de confiance

Perception, renforcement et accroissement du potentiel du client

Ecoute engagée

Travail dans le présent

Expression

Clarification

Aider le client à fixer et à garder des intentions claires

Ouverture à ce qui est possible

Aider le client à créer et à s'appuyer sur des systèmes et des structures

© 2007 International Association of Coaching ®

1. Etablissement et maintien d'une relation de confiance

Définition

Garantir un environnement sécurisant et une relation de soutien favorisant la croissance, la découverte et la transformation personnelles.

Conséquence(s) observée(s)

1. Le client est ouvert à l'échange dans les deux sens.
2. Le client perçoit que le coach est de son côté.
3. Le client considère la transformation et le développement comme faisables.
4. Le client a des attentes réalistes en ce qui concerne les résultats et les responsabilités du coaching.

Points fondamentaux

1. Respect et acceptation mutuels
2. Donner confiance et rassurer
3. Le client sent qu'il peut parler de ses peurs sans crainte d'être jugé par le coach

Distinctions

- Collaboration vs. coopération
- Acceptation et soutien vs. tolérance
- confiance vs. directivité

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Pratique l'écoute active.
2. Reconnaît sa propre humanité, ses limites.
3. Est attentif aux indices de peur, de doute.
4. Assure le client qu'il est possible de gérer l'anxiété, les doutes ou les peurs liées à la transformation.
5. Utilise des questions dans le but de mettre à jour des rêves ou espoirs non réalisés.
6. Approfondit ou provoque la réflexion par des questions ciblées auxquelles le client répond en toute ouverture.
7. Est favorable aux suggestions visant de meilleures questions ou une direction nouvelle dans le coaching.
8. Fait preuve d'intégrité en acte et en parole.
9. Fait remarquer les moments où la confiance fait défaut et en discute ouvertement.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach:

© 2007 International Association of Coaching ®

1. Pose des questions improductives telles que fermées ou orientant vers une réponse.
2. N'invite pas le client à émettre des suggestions.
3. Limite le client et/ou ne l'encourage pas à explorer des options qui seraient plus ambitieuses.
4. Cherche à « paraître » ou à être apprécié.
5. Impose une opinion.
6. Exprime ou sous-entend un jugement.

Eléments de mesure

1. Le client parle facilement de ses inquiétudes ou de ses peurs.
2. Le client réagit favorablement aux questions ou aux remarques qui lui posent un défi.
3. Le client évoque des ambitions ou rêves audacieux, selon le contexte du coaching.
4. Le coach reconnaît ses propres limites quand il le faut.
5. Le client exprime ses émotions librement.
6. Le client est réceptif au coach.

Erreurs types

- Ne pas convenablement cadrer la relation de coaching ou les attentes vis à vis du coaching.
- Intervenir sans permission, par exemple en contestant une supposition ou une croyance.
- Se positionner en tant qu'expert ou croire que c'est le rôle du coach de l'être.
- Imposer son opinion.
- Vouloir être apprécié du client, ceci causant une retenue dans sa manière de coacher.
- Laisser la session être une conversation sympathique ou amicale plutôt qu'une réelle séance de coaching.
- Essayer d'amener le client à dire des choses flatteuses pour le coach.
- Attendre du client qu'il fasse tout le travail ou penser qu'il le devrait.
- Attendre que toutes les réponses viennent du client plutôt que de réaliser qu'elles sont le produit d'une co-création ou découverte impliquant le coach, le client et la relation de coaching elle-même.
- Ne pas aborder les attentes de l'entreprise ou de l'organisation commanditaire lorsqu'un coaching se déroule dans ce contexte.
- Douter du processus de coaching, de soi-même ou du client.
- Laisser le client devenir ultra dépendant du coach.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le client est d'accord pour explorer des sujets inconnus, voire effrayants.

© 2007 International Association of Coaching ®

- Le coach négocie les limites de la relation en toute transparence avec le client. Ceci est particulièrement important dans le cadre d'un coaching en entreprise, où rendre des comptes aux responsables hiérarchiques fait partie du contrat.
- Le coach approfondit et provoque le client mais ce dernier se sent néanmoins respecté et en sécurité.
- Le client n'est pas d'accord avec quelque chose dit par le coach – et il peut l'exprimer dans la même session.
- Le coach peut offrir son avis ou donner une idée sans avoir besoin, attendre ou contraindre le client à être d'accord.
- Le coach a confiance en son client, ce qui aide le client à avoir confiance en luimême.
- Le coach sait que le coaching est un processus qui marche. Il reste sûr de lui, même dans les cas où il ne sait pas avec certitude quoi dire ou quoi faire dans l'instant.
- Le coach est conscient que tout ce qu'il fait ou ne fait pas, dit ou ne dit pas, agit sur le climat de confiance. Il se sert de ceci stratégiquement.
- Le coach n'installe, ni ne laisse s'installer une différence de pouvoir entre lui et son client.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

2. Perception, renforcement et accroissement du potentiel du client

Le coach identifie et aide le client à se rendre compte de ses points forts et de son potentiel.

Conséquence(s) observée(s)

1. Le client a une meilleure appréciation de ses capacités et de son potentiel.
2. Le client est plus disposé à dépasser ses paradigmes ou ses stratégies habituels.

Points fondamentaux

1. Etre en empathie avec le client.
2. Voir un éventail plus grand de possibilités.
3. Encourager le client, le rendre plus fort.
4. Mettre en doute les croyances limitantes.
5. Déceler les points forts du client et être conscient de là où ils soutiennent les buts personnels ou d'entreprise (là où c'est approprié).

Distinctions

- Croire vs. juger
- Rendre capable vs. pousser
- Développer vs. être en fil tendu

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Offre des encouragements sincères.
2. Croit en son client, le dit et le démontre.
3. Montre qu'il est engagé dans la réussite de son client.
4. Offre des retours positifs et spécifiques sur les comportements et les réalisations du client.
5. Rappelle au client ses capacités, ses points forts, ses talents, son savoir et son expérience.
6. Va toucher le client là où se trouve son plus grand potentiel.
7. S'appuie sur le désir du client de léguer une œuvre, le cas échéant.
8. Etablit un lien entre le potentiel du client et les opportunités ou ressources possibles dans l'entreprise (ou l'organisation) à laquelle appartient ce dernier.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach:

1. Prodigue des bravos qui n'ont pas lieu d'être ou fait preuve d'un enthousiasme excessif ou artificiel.
2. Accepte les hypothèses, les limites et les obstacles perçus par le client plutôt que de les questionner.

© 2007 International Association of Coaching ®

3. Défie le client au-delà de ses capacités au point d'en devenir décourageant.
4. Impose son propre programme sous couvert de soutien.
5. Manipule le client.
6. Dit au client qu'il a tort.
7. Crée ou encourage une dépendance de la part du client.
8. Oriente le client vers des actions culturellement impropres.
9. Ne démontre pas qu'il a foi en son client.

Eléments de mesure

1. Le client ne se sent plus freiné mais il est passionné et en mouvement, en train de décrire et de planifier des actions.
2. Le coach encourage le client à plus agir en dehors de sa zone de confort, lorsque c'est approprié.
3. Le client assume son pouvoir et accepte ses responsabilités.
4. Le client est motivé à agir et va au bout de ce qu'il s'est fixé.
5. Le coach touche et met en avant le plus grand potentiel du client.
6. Le client reconnaît lui-même son potentiel.
7. Le client se sent validé et compris.
8. Le client prend conscience des pensées, des croyances et des comportements limitants.

Erreurs types

- Etre exagérément enthousiaste, traiter le client avec condescendance ou comme un petit enfant.
- *Pousser* le client à être plus ou à faire plus.
- Accepter de façon automatique les hypothèses et les croyances limitantes du client ou celles qui contrecarrent ses désirs.
- Essayer d'amener le client à faire ce que le coach pense qu'il est bon de faire.
- Mesurer ou exprimer la valeur ou le potentiel du client, *uniquement* en terme de ses actions ou projets réalisés, plutôt qu'en terme de qui il est ou peut devenir.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Les remarques et les questions du coach offrent des encouragements naturels et sincères.
- Le coach donne au client des occasions d'accéder à la découverte et l'expression de soi et/ou de son potentiel.
- Le coach est conscient que tous les clients, même les plus sûrs d'eux-mêmes, ont besoin que leur potentiel soit perçu, renforcé et accru.
- Le client commence à reconnaître et accepter sa vraie dimension ainsi que les possibilités qui pourraient s'ouvrir à lui.
- Le coach ne mesure pas sa valeur ou celle de son client en fonction de ce que ce dernier met en oeuvre ou selon que le résultat est positif ou non.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

- Le coach repère les points d'intersection entre les points forts du client, les buts personnels et les buts appartenant à son organisation commanditaire (lorsque c'est le cas).

3. Ecoute engagée

Etre entièrement présent aux mots, aux nuances et aux non-dits de la communication. Le coach a une conscience plus profonde des préoccupations du client et de la source du problème, grâce à une écoute au-delà de ce que le client est en mesure d'exprimer.

Conséquence(s) observable(s)

1 Le client se sent compris et validé ; pas jugé.
2 Le client communique plus naturellement et avec plus d'ingéniosité.

Points fondamentaux

1. Le coach se concentre sur ce qui est exprimé à la fois verbalement et non verbalement.
2. Le coach écoute au-delà de ce qui est dit.
3. Le coach est conscient des divergences entre ce que le client dit (ses mots) et son comportement ou ses émotion(s).

Distinctions

- Etre à l'écoute vs. écouter
- Etre conscient de vs. anticiper
- Laisser venir vs. conduire

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Est silencieux ou apporte une réplique minimale de manière à donner au client le temps de réfléchir ou de répondre.
2. Est sensible aux nuances dans les messages du client.
3. Consolide les messages du client en lui donnant l'occasion d'examiner ce qu'il a dit.
4. Identifie les divergences entre ce que le client dit (ses mots) et son comportement ou ses émotions.
5. Se base sur les besoins et les préoccupations du client pour discerner la méthode de coaching à utiliser.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Interrompt le client de façon peu opportune ou bien parle en même temps que lui.
2. Ne permet pas un silence productif et par exemple reprend la parole dès que le client a fini de parler.

© 2007 International Association of Coaching ®

3. Laisse échapper les points les plus profonds de la communication.
4. Passe à côté de quelque chose d'important.
5. Utilise une approche générique et stéréotypée plutôt que de moduler son approche de coaching selon les besoins du client.
6. Se concentre sur ce qu'il veut dire plutôt que d'écouter le client à différents niveaux.

Eléments de mesure

1. Le ton et les idées du client deviennent plus spontanés, plus aisés et plus fluides.
2. Le client dispose d'un temps suffisant pour assimiler ou intégrer ses pensées et ses découvertes.
3. Le coach vérifie ses hypothèses sur le non dit de la communication du client, selon que c'est approprié.
4. Le client confirme les observations du coach sur le non dit de sa communication.
5. Le coach utilise le silence aux bons moments et d'une bonne durée.
6. Le coach ne conduit pas le client dans une direction particulière.

Erreurs types

- Penser que le coach se doit de prendre la parole quand le client ne dit rien – être mal à l'aise avec le silence.
- Supposer savoir ce que le client veut dire.
- Etre anxieux, essayer de trouver « la » chose à faire pour un coach.
- Se concentrer sur quoi dire alors que le client est encore en train de parler.
- Ne pas remarquer ou prendre en compte la manière dont s'exprime le client, quand celle-ci ne correspond pas au contenu ou à l'émotion de son message, comme par exemple rire alors qu'il dit être en colère.
- Ne pas être à l'écoute du sens profond de ce qui est dit – le prendre au pied de la lettre et s'en tenir à la surface sans chercher plus loin.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach ne s'appuie pas seulement sur un ou deux modèles de coaching mais il adapte sa méthodologie et sa stratégie en fonction des besoins du client.
- Le coach est à l'aise avec le silence dans la session, sachant que le client travaille même s'il ne parle pas.
- Le coach comprend que le silence peut être une technique de coaching efficace.
- Le coach se concentre sur les besoins du client et non sur sa propre « performance ».
- Le coach se rend compte de ses mécanismes mentaux, tout comme de ceux du client.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

4. Travail dans le présent

En concentrant son attention totalement sur le client, le coach reçoit les informations aux niveaux du mental, du corps et/ou du cœur (ou esprit), selon le cas. Lorsque c'est opportun, il augmente la conscience du client sur comment faire l'expérience des pensées ou des problèmes à ces différents niveaux. Le coach s'appuie sur ce qui se passe dans la séance (comportement du client, schémas, émotions et relation coach/client ou autre) pour accompagner le client vers une plus grande conscience de soi et une action positive appropriée.

Conséquence(s) observable(s)

1. Le client a la liberté d'exprimer et de s'engager dans la réalité du moment.
2. Le client n'est pas embarrassé par des préoccupations ou par des soucis du passé ou du futur.
3. Le client bénéficie des idées et du soutien du coaching à tous niveaux.
4. Le coach est en résonance avec les messages subtils provenant du client.

Points fondamentaux 1. Le coach a conscience des différentes dynamiques à l'oeuvre dans la séance. Qu'elles soient internes au client et qu'elles s'établissent entre le coach et le client, il comprend comment elles influencent le client et le coaching.

2. Le coach a une conscience simultanée et holistique de tous les niveaux de la communication du client.
3. Le coach est capable de discerner si le client communique à partir du passé, du présent ou du futur.
4. Le coach donne l'occasion au client d'assimiler et de clarifier les questions et remarques du coach.
5. Le coach donne l'occasion au client de s'imprégner de ses propres pensées et réponses.

Distinctions

- Réponses en conscience vs. réactions conditionnées.
- Ici et maintenant vs. passé ou futur.
- Se mettre en résonance vs. être vigilant.

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Utilise ce qui se passe dans la séance ou entre le coach et le client comme une occasion d'apprendre ou de découvrir quelque chose.
2. Echange avec le client ce qu'il remarque, réalise ou ressent quand cela pourrait être utile à ce dernier.
3. Reste ouvert à la perspective du client.

© 2007 International Association of Coaching ®

4. Maintient la connexion tout en faisant attention aux thèmes et aux schémas.
5. Pose des questions et propose des observations à différents niveaux, selon la situation.
6. Laisse des moments de silence, pour lui et pour le client, afin de laisser venir des moyens de connaissance plus subtils.
7. Demande l'avis du client sur des pensées, des ressentis et des intuitions.
8. S'enquiert de ce que le client ressent dans son corps, si cela est approprié pour ce client.
9. Aide le client à prendre conscience d'autres niveaux de connaissance.
10. Partage ses intuitions et théories avec légèreté.
11. Suggère au client des moyens possibles pour accéder à « une connaissance intérieure » et comment utiliser le corps en tant que source de sagesse ou en tant que pierre de touche aidant aux décisions.
12. Interrompt pour recentrer le client quand nécessaire (par exemple quand le client est pris dans le récit d'une histoire ou qu'il parle de choses qui n'ont rien à voir.)

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Ne s'adresse pas au niveau auquel le client a besoin de coaching.
2. Dit quelque chose qui, de toute évidence, n'a pas de rapport ou est contreproductif.
3. Met en avant ses propres points de vue ou intentions.
4. Ne tient pas compte ou n'évoque pas les comportements contre-productifs quand ils se produisent pendant la séance de coaching.
5. N'aborde pas les schémas de pensée fondamentaux, comportement ou expression quand ils se produisent dans la session.
6. N'est pas conscient de la manière dont son propre comportement influence le coaching ou le client.

Eléments de mesure

1. Le coach démontre qu'il est conscient des multiples niveaux d'expression de son client, le cas échéant.
2. Le coach reste enjoué et apprécie le processus de coaching.
3. La conversation de coaching laisse apparaître que le coach et le client s'accordent des moments de silence utiles.
4. Le coach est attentif aux intentions et aux besoins du client.
5. Le coach, selon que c'est approprié, aide le client à déterminer et exprimer son point de vue aux niveaux du mental, du corps, et de l'esprit.
6. Le coach partage son point de vue avec le client sans essayer de le persuader.
7. Le coach donne l'exemple de la valeur qu'il y a à étendre ses niveaux de conscience, selon que c'est approprié.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

8. Le coach aide le client à s'engager dans la réalité présente, dans ce qui est en train de se passer dans l'instant.
9. Le coach se sert efficacement de la relation de coaching ou de la session comme d'un outil de coaching.

Erreurs types

- Laisser passer ou ne pas remarquer l'hésitation, l'enthousiasme ou le manque d'intérêt du client.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

- Ne pas faire attention à la manière dont le client vit la séance de coaching.
- Avoir peur de parler des émotions du client.
- Laisser le client se perdre en conjectures ou sauter du coq à l'âne sans lui donner une chance de se recentrer.
- Se focaliser uniquement sur des buts et actions futurs en ignorant ce qui se passe dans le présent.
- Passer à côté d'indices que le client donne sous forme de remarques désinvoltes ou de choses exprimées de but en blanc.
- Ne rien remarquer lorsqu'un client évoque plusieurs fois la même chose au cours d'une même session ou sur plusieurs sessions.
- Ne pas considérer, en tant que coach, ses propres comportements contreproductifs tels que le fait d'interrompre, les tics verbaux, etc…

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach se rend compte des revirements profonds provoqués par ce Savoir-Faire du fait qu'il permet au coach et au client d'aller au coeur de ce qui retient ou soutient vraiment le client.
- Le coach n'hésite pas à explorer les émotions du client en tant qu'indicateurs d'efforts et d'ajustement aux buts et en tant que source d'information.
- Le coach aide le client à sortir de la narration d'un événement passé pour en extraire la signification présente et identifier comment il pourrait l'utiliser. • Le coach sait que la relation de coaching est souvent le reflet d'autres domaines de la vie du client – comme un microcosme de ce qui se passe ailleurs – et il s'en sert comme d'un outil de coaching.
- Le coach est conscient que, lorsque le client est fuyant, qu'il résiste ou se détourne, cela indique quelque chose en train de se passer en lui ou au sein de la relation client-coach.
- Le coach adapte son style, son niveau d'énergie et son mode de communication à ce qui est nécessaire au client dans l'instant présent.
- Le coach ne craint pas de solliciter l'avis du client sur le contenu ou la direction du coaching. • Le coach a toute confiance dans le processus de coaching.

5. Expression

L'attention et la conscience accordées par le coach à sa façon de communiquer un engagement, une direction, une intention et des idées, ainsi que l'efficacité de cette communication.

© 2007 International Association of Coaching ®

Conséquence(s) observable(s)

1. La qualité de l'interaction de coaching est améliorée du fait que le client se sent bien et en confiance.
2. Le client est ouvert à comprendre ou à questionner toute communication venant du coach.

Points fondamentaux

1. Respect.
2. Prévenance.
3. Centré sur le client.
4. Clarté.
5. Justesse et à propos.

Distinctions

- Communication « pour » le client vs. communication « au » client.
- Donner place au « comment » de la communication vs. le « quoi » de la communication c'est-à-dire la manière dont le coach transmet son soutien et ses encouragements vs. se reposer sur les mots seuls pour l'expression.

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Centre son attention sur le client.
2. Etablit et maintient un rapport par des communications adaptées.
3. Utilise efficacement des compétences verbales et non verbales.
4. Parle dans l'intérêt du client en étant attentif, clair et concis.
5. Parle avec franchise tout en étant sensible aux circonstances et à l'humeur du client.
6. Invite son client à participer activement, à se révéler et à exprimer ses émotions.
7. Se sert du rythme et de l'énergie efficacement.
8. Donne l'exemple de limites fixées convenablement dans ses communications écrites et verbales.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Est préoccupé par lui-même (en fait trop, est centré sur lui-même plutôt que sur le client, n'est pas pleinement présent et engagé, fait des interruptions inappropriées).
2. Utilise un rythme d'expression non adapté à l'énergie de la séance (par exemple trop pressé ou trop lent).
3. N'arrive pas à dire ce qu'il veut dire (par exemple, il parle beaucoup mais ne dit pas grand-chose ; le client ne comprend pas le vocabulaire, les références et les métaphores ; ce que le coach dit n'est pas convainquant).

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

4. Communique de façon inauthentique ou n'est pas en phase avec les mots et le ton du client.
5. A des traits de langage gênants (manières ou « tics » verbaux qui interrompent ou interfèrent avec le processus de pensée ou d'expression du client).
6. Introduit le rire ou l'humour à mauvais escient ou au mauvais moment.

Eléments de mesure

1. L'échange entre le coach et le client est libre et chaleureux.
2. La manière de communiquer du coach agit comme un tremplin pour le client, vers plus d'ouverture dans le discours et le résultat positif.

Erreurs types

- Utiliser sans arrêt des affirmations verbales au point d'interrompre et de déconcentrer le client.
- Ne pas refléter le bon niveau d'enthousiasme (trop fort ou trop faible) et créer un fossé de communication avec le client.
- Se répéter dans le but de faire passer une idée.
- Répéter la même chose jusqu'à ce que le client soit d'accord ou y concède.
- Trop se concentrer pour trouver « la chose juste » à dire ou à faire.
- Intervenir avec trop de questions même si celles ci sont bien intentionnées.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach est à l'aise avec le silence. Il n'éprouve pas le besoin de parler quand le client se tait.
- Le coach est à l'écoute de la manière dont sa communication fait avancer le client ou interfère avec ses progrès.
- Le coach ne se préoccupe pas de faire une bonne impression.
- Le coach sait quand et comment interrompre pour que cela serve le client.
- Le coach a conscience de lui-même et s'engage intentionnellement dans un dialogue plutôt que de parler dans le but de remplir un vide ou de cacher le fait qu'il n'est pas sûr de la marche à suivre.
- La voix, le langage, les métaphores et les anecdotes du coach s'adaptent aux besoins du client.

6. Clarification

© 2007 International Association of Coaching ®

Réduire voire éliminer la confusion ou l'incertitude. Accroître le discernement et la confiance du client.

Conséquence(s) observable(s)

1. Le client et le coach avancent dans une voie plus précise.
2. Les possibilités sont accrues.
3. L'incertitude diminue.
4. L'inconnu se révèle.

Points fondamentaux

1. Identifier les problématiques les plus importantes tout en respectant les préférences et les limites du client.
2. Pas de jugement de la part du coach, pas de guidage vers une destination particulière.
3. Identifier les valeurs et les besoins fondamentaux.
4. Faciliter l'alignement entre le but, la vision et la mission.
5. Identifier ce qui bloque le progrès.

Distinctions

- Source vs. symptôme.
- Simple vs. compliqué.
- Discerner vs. résoudre.

Exemples de comportements adéquats

Le coach :

1. Fait ou communique des distinctions.
2. Pose des questions comprenant l'utilisation de la conjonction « ou » (pour permettre de distinguer deux choses proches en les mettant en contraste).
3. Fait des associations avec quelque chose que le client connaît ou a déjà expérimenté.
4. Identifie des schémas.
5. Pose des questions ouvertes.
6. Enonce des choses qui éclairent la compréhension du client.
7. Sert de miroir et reformule.
8. Expose ce qui est perçu.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Laisse passer ou ignore le plus important.
2. Fait des suppositions.
3. Entre ou se laisse distraire par la confusion et la désorganisation du client.
4. Pose des questions qui expriment un parti pris ou orientent vers une réponse.
5. Pose des questions fermées.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

6. Ne pose pas du tout de questions.
7. N'aborde pas un sujet que manifestement le client évite ou minimise.
8. Cherche à élucider un symptôme plutôt que de chercher la cause de la problématique.

Eléments de mesure

1. La ou les questions les plus importantes pour le client sont identifiées et traitées.
2. Le client se sent compris.
3. Le niveau d'énergie du client est accru.
4. Le regard du client sur la situation a changé, permettant de :
   a. mieux se concentrer.
   b. gagner en clarté et réduire l'incertitude ou la confusion.
   c. avoir accès à des informations auparavant non connues.
   d. accéder à de nouvelles possibilités telles que des pensées, des actions ou des significations.
5. Le client a une meilleure conscience de lui-même ou peut se voir à partir d'une perspective nouvelle.

Erreurs classiques

- Le coach pense avoir la réponse juste ou savoir ce qui est bien pour le client.
- Le coach se focalise sur des problèmes ou des symptômes de surface, ne comprenant pas que la problématique la plus importante pour le client peut être cachée ou bien se trouver sous le « problème » initial amené dans la session.
- Le coach fixe l'ordre du jour de la session au lieu de laisser le client le faire ou encore de l'établir en commun.
- Le coach ne sait pas avec certitude si la question la plus importante a été identifiée et correctement abordée.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach ne se sent pas obligé de clarifier pour son client.
- Le client a changé de perspective - il sait quelque chose qu'il ne connaissait pas avant, et qui le concerne lui ou bien ses capacités, sa situation**,** ses croyances, ses présupposés, ou autre…
- Le coach est curieux et intéressé.
- Le coach participe activement et d'une manière collaborative avec le client.
- Le coach et le client clarifient ensemble les pensées, les sentiments et les croyances ainsi que les mots utilisés.
- Le coach est disposé à questionner ce qui se passe sous la problématique annoncée du client.

© 2007 International Association of Coaching ®

7. Aider le client à fixer et à garder des intentions claires

Aide le client à devenir centré, à le rester et à agir en direction des buts qu'il vise.

Conséquence(s) observable(s)

1. Le client se sent fort.
2. Le client sait avec certitude ce qu'il/elle veut atteindre ou transformer.
3. Le client se sent inspiré par les perspectives.
4. Le client avance avec détermination.

Points fondamentaux

1. S'enquérir des intentions et des buts du client.
2. Rester attentif à ce qui est le plus important.
3. Clarifier la direction de progrès.
4. Périodiquement revoir, réviser et/ou célébrer le processus et les intentions.

Distinctions

- Transformer vs. changer
- Progrès vs. mouvement

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Clarifie constamment ce que le client à en tête.
2. Perçoit ce qui est important pour le client.
3. Pose des questions qui révèlent les intentions du client.
4. Ramène le client à ce qui est important.
5. Reformule les intentions du client d'une manière qui ajoute de la valeur.
6. Vérifie les intentions et les présupposés du client tout en respectant ses buts et préférences.
7. Propose des ressources susceptibles d'aider le client à clarifier ses intentions (telles que modèles, outils, livres, tests d'évaluations divers).
8. Perçoit, s'enquiert, et répond aux besoins et aux désirs changeants du client.
9. Fait correspondre les points ou intentions travaillées en coaching avec les valeurs du client.
10. Comprend la manière dont les valeurs et les croyances du client soutiennent ses intentions.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Pousse le client vers des buts exprimés alors qu'ils ne sont plus d'actualité.
2. Avance alors que les intentions ne sont pas claires.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

3. Influence de manière inappropriée ou a besoin que le client suive son idée ou sa méthode.
4. Anticipe les besoins du client.
5. Suit le client dans des tangentes qui l'éloignent du but fixé.

Eléments de mesure

1. Le client a plus d'enthousiasme ou de confiance en l'avenir.
2. Le client a plus d'enthousiasme ou de confiance dans le présent.
3. Le client est d'accord pour prendre plus de responsabilités.
4. Le client fait une prise de conscience qui le libère d'un obstacle du mental.
5. Le client s'engage et s'enthousiasme à propos d'une nouvelle direction, d'un renouveau dans son engagement, de compétences ou de stratégies ou bien d'une nouvelle approche.

Erreurs types

- Ne rien remarquer quand le client manifeste de l'hésitation par rapport à une intention particulière ou un accord particulier.
- Penser que le coach sait ce qui est bon pour le client.
- Introduire ou imposer les attentes du coach au client ou à la session.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach n'est pas personnellement attaché au fait que le client fixe une intention spécifique particulière.
- Le coach voit que ce Savoir-Faire est lié au Savoir-Faire numéro 6 (clarification) – qu'il doit clarifier dans le but de viser les intentions justes.
- Le coach perçoit quand le client est engagé dans des choses qui ne correspondent pas avec ses buts ou ses désirs profonds.

8. Ouverture à ce qui est possible

Créer un espace propice à l'émergence d'idées, de choix et d'opportunités.

Conséquence(s) observable(s)

1. Le coach favorise un élargissement des pensées et des actions.
2. Le client a une conscience plus grande.
3. Le coach aide le client à transcender les obstacles.
4. Le client est d'accord pour quitter une zone de confort qui lui est familière.
5. Le client a plus de choix.

© 2007 International Association of Coaching ®

Points fondamentaux

1. Confiance, ouverture, curiosité, courage et reconnaissance du potentiel.
2. Le coach et le client communiquent à travers l'exploration et la découverte.
3. Identification de possibilités « intérieures » (par exemple grandeur personnelle, but plus élevé) et de possibilités « extérieures » (ressources, éléments culturels).
4. Les possibilités sont générées par le coach, par le client ou par la collaboration des deux.

Distinctions

- Garder « l'esprit du débutant » vs. imposer une expertise
- Créatif vs. normatif
- Expansion vs. résolution

Exemples de comportements adéquats

Le coach :

1. Utilise les outils et les techniques appropriés pour créer un environnement qui élargit et ouvre ce qui est possible.
2. Fait appel à une variété de scénarios, de circonstances et de cultures pour étendre les choix du client.
3. Pose des questions pour stimuler le processus de la découverte.
4. Minimise les effets de la pensée conditionnée.
5. Fait du brainstorming avec le client, une fois identifiée la direction appropriée d'action et de progrès.
6. Aide le client à voir ses possibilités à partir d'une perspective plus large.
7. Provoque le client quand c'est nécessaire, pour encourager son ouverture d'esprit.
8. Reste ouvert aux possibilités, même lorsque le client résiste.
9. Est ouvert à l'émergence de ce qui n'est pas connu.
10. Encourage le client à explorer les options les plus ambitieuses.

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Est attaché à un cadre ou à un processus particulier.
2. Cherche un résultat ou une réponse particulière.
3. Est pressé de trouver une solution.
4. Souscrit aux limitations perçues par le client.
5. Pose trop de questions ou des questions exprimant un parti pris.
6. Permet à « l'histoire » du client de limiter l'exploration des possibles.

Eléments de mesure

1. La conversation se tourne vers des domaines nouveaux et possiblement sans rapport.
2. Le client a un aperçu qui le surprend lui-même.

© 2007 International Association of Coaching ®

Définition

3. Le client est réceptif et reconnaît que le développement, l'aide ou d'autres idées sont possibles.
4. Le coach suggère de nouvelles possibilités.
5. Le client suggère de nouvelles possibilités.
6. Le client manifeste soit un enthousiasme sincère pour les nouvelles possibilités, soit une bonne réceptivité à la démarche.

Erreurs types

- Apporter lui-même toutes les idées et les possibilités plutôt que de faire office de facilitateur.
- Penser que toutes les idées doivent être suivies d'action.
- S'efforcer de trop résoudre les choses.
- Chercher une réponse précise plutôt que d'être guidé par la curiosité.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach est attentif à la manière dont une idée en génère une autre.
- Le coach ne fait pas rentrer de force ce Savoir Faire dans la session. Il se produit naturellement.
- Le coach aide le client à plus développer ce qui pourrait se passer, en pensant audelà de ce qu'il avait envisagé jusqu'à présent.

© 2007 International Association of Coaching ®

9. Aider le client à créer et à s'appuyer sur des systèmes et des structures

Définition

Aide le client à identifier et à construire les relations, les outils, les systèmes et les structures dont il a besoin pour avancer et continuer de progresser.

Conséquence(s) observable(s)

Le client avance avec un sentiment de confiance et de sécurité car il sait que les ressources sont disponibles ou qu'elles peuvent être créées.

Points fondamentaux

1. Le coach suggère des exemples de systèmes et de structures d'appui qui correspondent aux besoins du client.
2. Le coach incite le client à identifier les systèmes et les structures qui sont à sa disposition mais qu'il n'utilise pas efficacement.
3. Le coach aide le client à identifier les domaines dans lesquels il sent qu'il a besoin de soutien et de structure.
4. Le client comprend la valeur que des systèmes de soutien appropriés peuvent apporter.
5. La progression du client vers ses buts ou intentions est plus continue.

Distinctions

- Structures de soutien vs. processus contraignants.
- Complémentarité vs. chevauchement.
- Amélioration vs. surcharge

Exemples de comportements adéquats

Le coach:

1. Suggère des ressources et des références pertinentes.
2. Aide à identifier des systèmes potentiellement utiles et sollicite un retour du client à propos de ses recherches, de ses évaluations et des mises en oeuvre possibles de systèmes ou de structures.
3. Est réceptif à des propositions pour des systèmes et des structures de soutien complémentaires.
4. Cherche activement à identifier des moyens d'augmenter la capacité à travers des systèmes et des structures.
5. Aide le client à considérer la viabilité des systèmes et des structures.
6. N'a pas d'attachement quant à l'accueil que le client manifeste à une ressource, un système ou une structure.
7. Met à jour et s'appuie sur les valeurs ou le sens d'identité du client pour s'assurer de la viabilité.
8. Aligne les points travaillés en coaching avec les valeurs et la culture du client.

© 2007 International Association of Coaching ®

Exemples de comportements inadéquats

Le coach :

1. Recommande des ressources, des systèmes ou des structures sans avoir d'abord identifié les besoins du client.
2. Recommande des ressources inadaptées à la particularité d'un client pour quelque raison que ce soit : financière, culturelle, organisationnelle, liée à sa personnalité ou à son éducation.
3. Cherche à imposer les systèmes et les structures qu'il préfère.
4. Ne tient pas compte des suggestions du client en matière de systèmes, de ressources ou de structures possibles.
5. N'encourage pas ou ne propose pas de systèmes ou de structures alors que cela serait adapté au client.
6. Ne soutient pas activement le client dans son utilisation des systèmes et des structures qui ont été identifiés.
7. N'évoque pas la question de la viabilité des systèmes et des structures qui ont été identifiés.
8. Utilise comme seule structure le fait de « rendre compte de ses actions au coach », comme par exemple faire un rapport sur les progrès.
9. Donne des choses à faire plutôt que de concevoir des systèmes et des structures.

Eléments de mesure

1. La créativité du coach est destinée à aider le client à concevoir des systèmes de soutien et des structures, sans attachement au fait que le client adopte ou non les idées.
2. Le client convient de ressources non précédemment identifiées.
3. Le client montre qu'il apprécie ou qu'il comprend la valeur de tels systèmes ou de telles structures, d'en utiliser certains qui existent déjà ou bien d'en créer de nouveaux.
4. Le client prend la responsabilité d'utiliser, de trouver ou de créer des ressources.
5. Le client témoigne que cette nouvelle appréciation et sens des responsabilités l'aident à se sentir fort et à s'assumer.
6. Le coach aborde la question de la viabilité des systèmes et des structures proposées.
7. Le coach peut faire la différence entre une chose à faire et un système visant le soutien.

Erreurs types

- Se contenter de définir une liste de choses à faire.

© 2007 International Association of Coaching ®

- Trop compter sur la structure d'aide qui consiste à rendre compte de ses actions au coach.
- Identifier soi-même toutes ou la plupart des actions et structures plutôt que d'impliquer le client.
- Imposer ses propres systèmes.
- S'en tenir uniquement à des structures qui se voient facilement (époux/épouse, coach, description de poste et rôle tenu dans l'organisation où le client travaille).
- Ne pas prendre en compte la culture du client et inciter à des actions incompatibles avec celle-ci.
- S'il s'agit d'un coaching d'entreprise, ne pas prendre en compte la culture d'entreprise et inciter à des actions incompatibles avec celle-ci.
- Ne pas créer les systèmes et les structures autour de la problématique principale du client.
- Ne pas évoquer comment les croyances limitantes ou les blocages identifiés pendant la session de coaching vont influencer l'utilisation future d'un système ou d'une structure.

Indicateurs que le Savoir-Faire est compris

- Le coach fait la différence entre un système et un plan d'actions.
- Le coach aborde des structures et des systèmes multiples tels que physiques, émotionnels, liés aux mentalités, etc. • Le client sait ce qu'il doit faire pour assurer l'efficacité et la viabilité des systèmes et des structures de soutien.
- Le coach et le client discutent de ce qui doit se passer pour que le client fasse cela de manière sûre et constante de sorte que la problématique soit maîtrisée et ne devienne pas un schéma récurrent.
- Le coach veille à ce que les systèmes et les structures de soutien du client soient en phase avec les valeurs et l'identité de ce dernier.
- Le coach et le client abordent tout conflit intérieur pouvant interférer avec la viabilité.
- Le coach aide le client à identifier les ressources et les structures de soutien disponibles sur son lieu de travail ou au sein de son entreprise.
- Le coach s'enquiert et aborde les circonstances actuelles, les attentes et les contraintes potentielles présentes au sein de l'entreprise.

© 2007 International Association of Coaching ®