



FORMATION HIPPOCOACHING

Le coaching

(L.Lemaire – 10/03/2017)

Lucien Lemaire

port : +33 6 22 90 09 82 - e-mail : lemaire.lucien@gmail.com

Impasse Lou Caiu - Route de la gare-13810-Eygalières

Site : <http://www.hippocoach.org> - Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>

Siret : 444 104 566 00021

Coacher

.....	1
Coacher	1
1. Qu'est-ce que le coaching.....	1
1.1. Définition	1
1.2. Posture.....	1
1.3. Les principes	2
1.4. Démarche	3
2. Cadrer l'intervention.....	4
2.1. Le contrat tri partite.....	4
2.2. Installer la relation.....	4
2.3. Poser le cadre	4
3. Clarifier le problème : De la plainte à la demande	5
3.1. Explorer le problème.....	5
3.2. Se donner et clarifier un objectif.....	6
4. Faire émerger et explorer les solutions.....	7
5. Evaluer et corriger la démarche.....	8
6. Restituer à l'entreprise.....	8
7. Annexes :	9
7.1. Les différentes dimensions du coaching	9
7.2. Quelques modes d'intervention en coaching	10

1. Qu'est-ce que le coaching

1.1. Définition

« Le **coaching professionnel** est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. » (Sfcoach) et je rajouterai, « et personnel ».

Cette définition est très générale et elle peut être déclinée de différentes manières.

1.2. Posture

Le coaching se caractérise par une posture particulière qui privilégie la **position basse**. Il s'agit d'accompagner la personne pour qu'elle fasse émerger par elle-même les solutions à ses difficultés.

Cela n'exclut pas de temps à autre, ponctuellement et à bonne escient, de devoir prendre une **position haute de conseil ou de formation/information**.

Pour ce faire le coach doit garder une distance par rapport au processus : **c'est la position meta**. Il est à la fois celui qui travaille et celui qui se regarde travailler.

Il devient alors attentif au **processus** (autant qu'au **contenu**) c'est ce qui lui permet de **méta communiquer** (ie de communiquer sur la forme de ma communication).

La méta communication est l'un des leviers les plus puissants au service du coach. Il s'agit de restituer à son client la manière dont il communique et l'effet que cela induit sur lui.

Un exemple :

Mr X m'explique toutes les difficultés qu'il a avec ses collaborateurs. Il les énumère dans une litanie sans fin. Pas un instant pour respirer dans cette fuite en avant dans la parole. Je lui dis, profitant d'un moment, ouf, de reprise de souffle, « qu'est qu'il se passerait si vous me laissiez le temps d'en placer une ? »

1.3. Les principes

Elle s'appuie sur 5 principes structurants

- Le REFUS

Le coach se place en position de non savoir

- Le RETOURNEMENT:

Celui qui sait c'est le coaché

- Le DÉPLACEMENT SUR LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

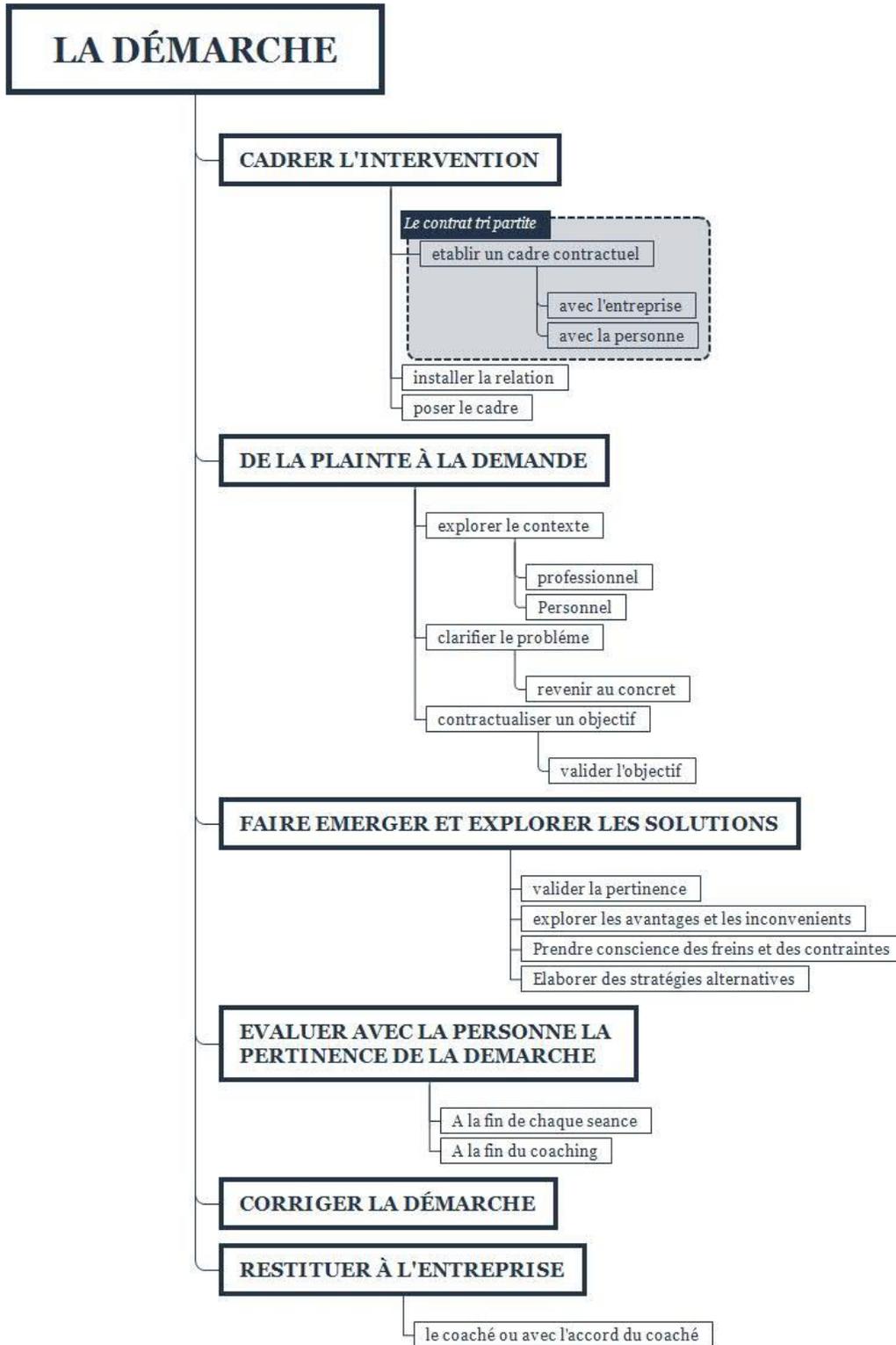
L'expertise du coach est méthodologique: il maîtrise le dispositif

- PERTINENCE DU NÉGATIF

Ce qui ne se dit pas est aussi important que ce qui se dit

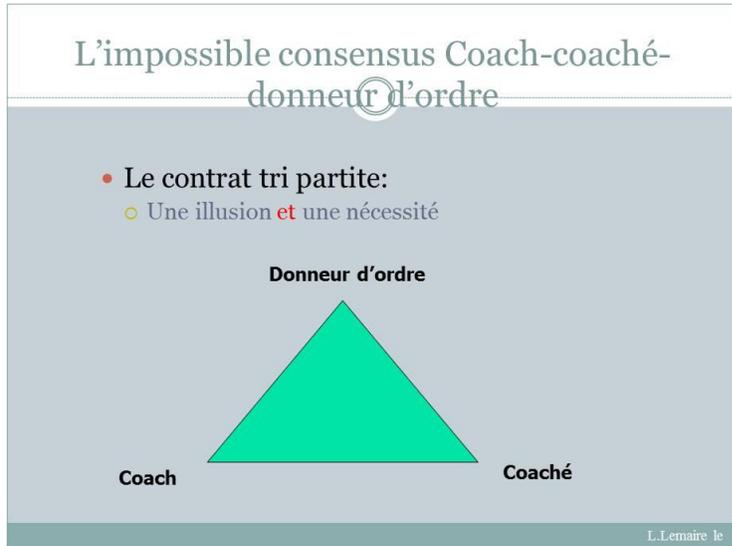
- ATTENTION PORTÉE AU SYSTÈME ASSOCIATIF (Écoute = entendre + voir + sentir +)

1.4. Démarche



2. Cadrer l'intervention

2.1. Le contrat tri partite



Le coaching en entreprise fait intervenir 3 acteurs : un donneur d'ordre (celui qui paye), un client, un coach. Il est d'usage de s'assurer que tout le monde est d'accord sur les objectifs du coaching.

Ce contrat a l'intérêt de réunir les parties prenantes, mais il y a fort à parier que, dès le coaching commencé, le processus diverge.

La liberté du coach, et l'approfondissement des enjeux sous-jacents aux objectifs superficiels retenus de prime

abord, en est la cause.

La négociation du contrat tri partite est un moment dangereux où les tentatives de manipulation par l'entreprise sont maxima (comme d'ailleurs, la restitution finale).

Il faut rappeler que le coach a une **obligation de moyen** pas de résultat.

2.2. Installer la relation

Il faut savoir prendre le temps d'installer la relation. Pas de travail possible sans relation si possible de confiance. Attention, cependant, il arrive que le problème apporté s'appuie sur une méfiance pathologique. Faire cheminer la personne pour sortir de cette méfiance implique d'accepter de travailler dans le champ d'un transfert¹ négatif : c'est aussi une forme de relation, moins confortable, certes, que la relation de confiance !

Installer la relation conduit à une attention aux conditions matérielles favorisant de l'entretien (espace, distance, positions relatives, confort, silence...) et à l'entrée en matière.

Il est de bon ton de se présenter (ça peut déjà faire l'objet d'un travail spécifique) avant la question sésame : « en quoi puis je vous aider ? »

2.3. Poser le cadre

¹ Transfert : c'est le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux et éminemment dans le cadre de la relation (analytique) »

Ecole Européenne d'Hppocoaching

Entre le coach et le coaché, le contrat s'exprime sous la forme du « cadre ». Le cadre comprend à la fois des règles formelles liées au contrat (durée, tarif, fréquence, absences, retards) et des règles de fonctionnement internes (confidentialité, limites du travail, **règles de sécurité....**).

Le cadre s'énonce dans la consigne, par exemple :

« Tout ce qui pourra être dit dans le cadre de ce séminaire ne pourra être rapporté à l'extérieur et devra rester confidentiel.

Le respect des horaires est nécessaire au bon déroulement du séminaire. Toute séance annulée sans l'accord préalable du coach est due....

Les photos, vidéo prise sont destinées à un usage strictement interne. Toute autre utilisation devra faire l'objet d'une autorisation formelle et écrite.

Chacun peut à tout moment refuser une piste de travail ou de continuer un travail qui lui semble dépasser ce qu'il peut accepter à ce moment-là. Il lui appartient de l'exprimer clairement.

Chacun est responsable de sa sécurité et doit veiller à celle des autres. Il doit respecter les consignes des encadrants équestres. »

Le cadre n'est pas un carcan, mais un puissant outil de travail : les manquements aux cadres font la plupart du temps parti du problème amené.

3. Clarifier le problème : De la plainte à la demande

3.1. Explorer le problème

La plupart des clients arrivent avec une plainte, « je n'ai pas confiance en moi », « mes collaborateurs sont incompetents »..., la caractéristique d'une plainte est qu'elle revoie plus ou moins subtilement à l'irresponsabilité de la personne dans ce qui lui arrive.

Il va donc falloir explorer les dimensions de cette plainte pour comprendre le problème, le besoin et faire émerger une demande qui permette de fixer un « objectif ».

Pour ce faire, il faut explorer toutes les dimensions de la plainte dans une double direction : élargir et revenir au concret :

- Élargir : explorer le contexte de la personne (famille, formation, carrière at accidents de carrières, vie professionnelle, répétitions de vie...). Il est étonnant de constater combien les coachs sont réticents à poser des questions sur l'environnement familial de leur client. Pourtant il n'est pas anodin de connaître la place dans la fratrie, la profession des parents, le statut matrimonial...qui éclairent parfois la problématique amenée sous un autre jour.
- Concrétiser : les généralisations sont des modes de défense fréquents. Il est important de travailler sur des situations concrètes : qqoqcp (quoi, qui où, quand, comment, pourquoi) est le couteau suisse du coach.

Le coach utilise pour cela le questionnement avec subtilité et tact (écoute active).

3.2. Se donner et clarifier un objectif

Le client sait ce qu'il veut quitter, mais n'a qu'une idée souvent simpliste de là où il veut aller.

Pour l'aider à se projeter, il existe beaucoup d'outils et de méthodes. La baguette magique en est une qui consiste à désinhiber le client en lui donnant une baguette magique virtuelle et lui demandant d'imaginer comment il voudrait être dans 5 ans (par exemple).

Mieux qu'un objectif, il faut parler de situation visée.

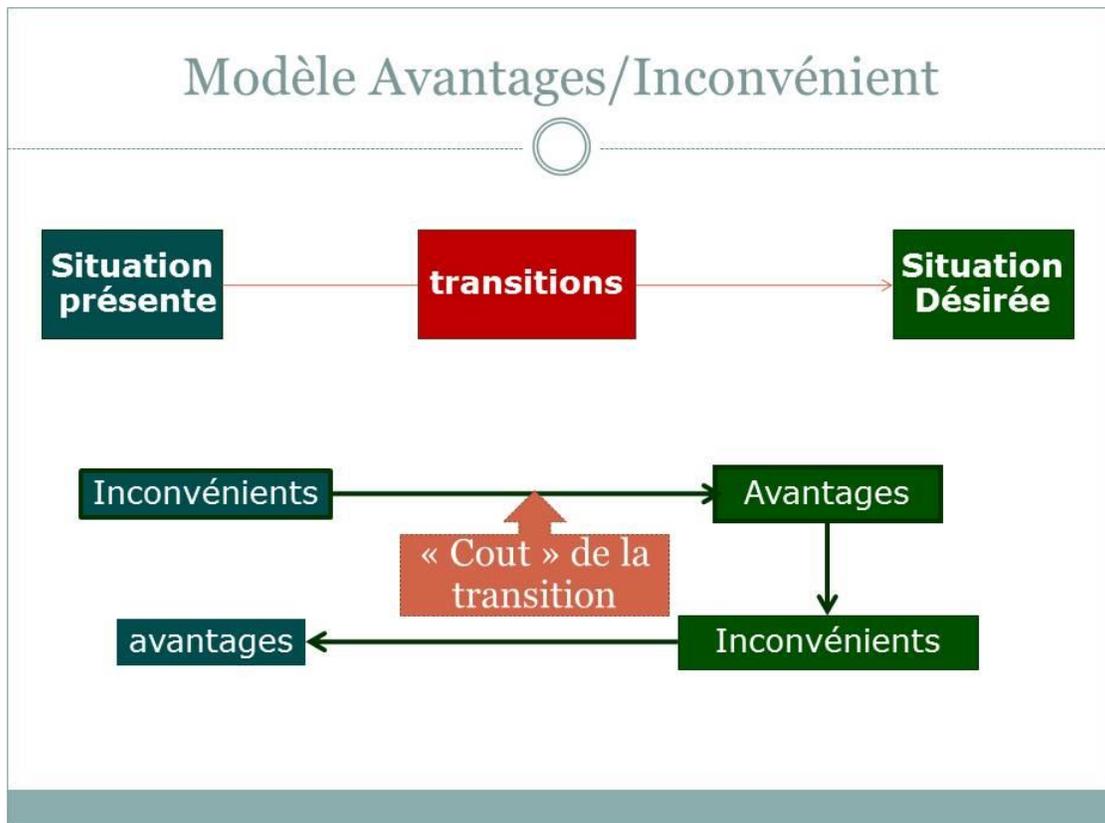
Clarifier un objectif, c'est faire explorer à son client, tous les enjeux de la situation visée.

Les méthodes pour y arriver sont multiples, en voici deux :

La Stratégie d'objectif qui est plutôt une stratégie de questionnement:

- Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif?
- Est-ce que cela ne dépend que de vous ?
- Quel avantage pourriez-vous avoir à ne pas l'atteindre ?
- De quoi auriez-vous besoin pour avancer ?

La méthode avantages/inconvénients qui propose une exploration systématique des enjeux de la situation actuelle, de la situation visée...et du cout de la transition !



4. Faire émerger et explorer les solutions

Rappel : c'est au client de construire son chemin. Le coach est là pour l'aide à prendre conscience.

Là aussi le questionnement reste au cœur de la démarche :

Comme toujours, il convient de s'appuyer sur une posture facilitant la rencontre et l'élucidation des formes de discours. L'écoute active en encore est la pierre angulaire !

Sans exclusive :

- La reformulation au sens de Rogers (reflet simple, de synthèse, ou de sentiment)
- La reformulation d'élucidation (reformulation de sens)
- La formulation des conséquences ou des présupposés logiques
- Les questions d'élucidation (qu'entendez-vous par là?, qu'est-ce que cela signifie pour vous?...)
- L'analyse et l'utilisation du comportement verbal, non verbale et des réactions émotionnelles (résonnances, attitudes, cohérences...)
- Le recadrage²
- La recherche des constantes structurales (répétitions, scénarios....)
- Les visualisations (comment vous voyez vous... ?)

Une fois la situation visée correctement cernée, le coach peut aider son client par un questionnement adapté

- Comment allez-vous faire?
- Quelles difficultés pouvez-vous rencontrer?
- De quelles ressources aurez-vous besoin?
- Comment pourrez-vous mobiliser ces ressources?
- A quel résultat voulez-vous aboutir?
- Quelles sont les options possibles ?
 - Qu'est-ce qui peut être fait ?
 - Quels effets auront-elles?
- Avantages/inconvénients de chaque option
- Ressources nécessaires pour chaque option
- Enfin choix d'une option

² Recadrage : présenter une manière plus positive de voir la même situation. Il s'agit d'une forme de ponctuation.. « Ma chef m'a dit qu'elle est d'accord pour que je quitte l'entreprise et m'accorde exceptionnellement un départ contractuel , c'est terrible, elle ne veut plus de moi » et je réponds « elle t'estime au point où elle consent à une procédure favorable inhabituelle »

5. Évaluer et corriger la démarche

Il est important de faire évaluer la démarche par son client :

A chaque séance:

- Comment cela s'est-il passé?
- Quels résultats avez-vous obtenus?
- Cela répond-il aux objectifs fixés?
- Faut-il revoir les objectifs
- Qu'avez-vous retenu de cette séance ?
- Qu'avez-vous appris ? Sur le management ? Sur vous ?
- Qu'est-ce qui vous a manqué ?
- Comment voulez-vous continuer ?

En fin de mission ?

On peut reprendre les questions précédentes au niveau de la prestation générale.

6. Restituer à l'entreprise

Dans les coachings en entreprise, il est courant que le client demande une réunion de restitution en fin de mission (voir des restitutions d'étapes). Ce sont des moments particulièrement dangereux, car les risques de manipulation et les fantasmes de manipulation par le coaché sont importants si des précautions ne sont pas prises.

La règle principale est, dans la mesure du possible, de laisser son coaché effectuer lui-même l'évaluation de la mission avec le donneur d'ordre en présence du coach. Dans le cas où ce n'est pas possible, les termes de l'évaluation doivent être travaillés avec lui. D

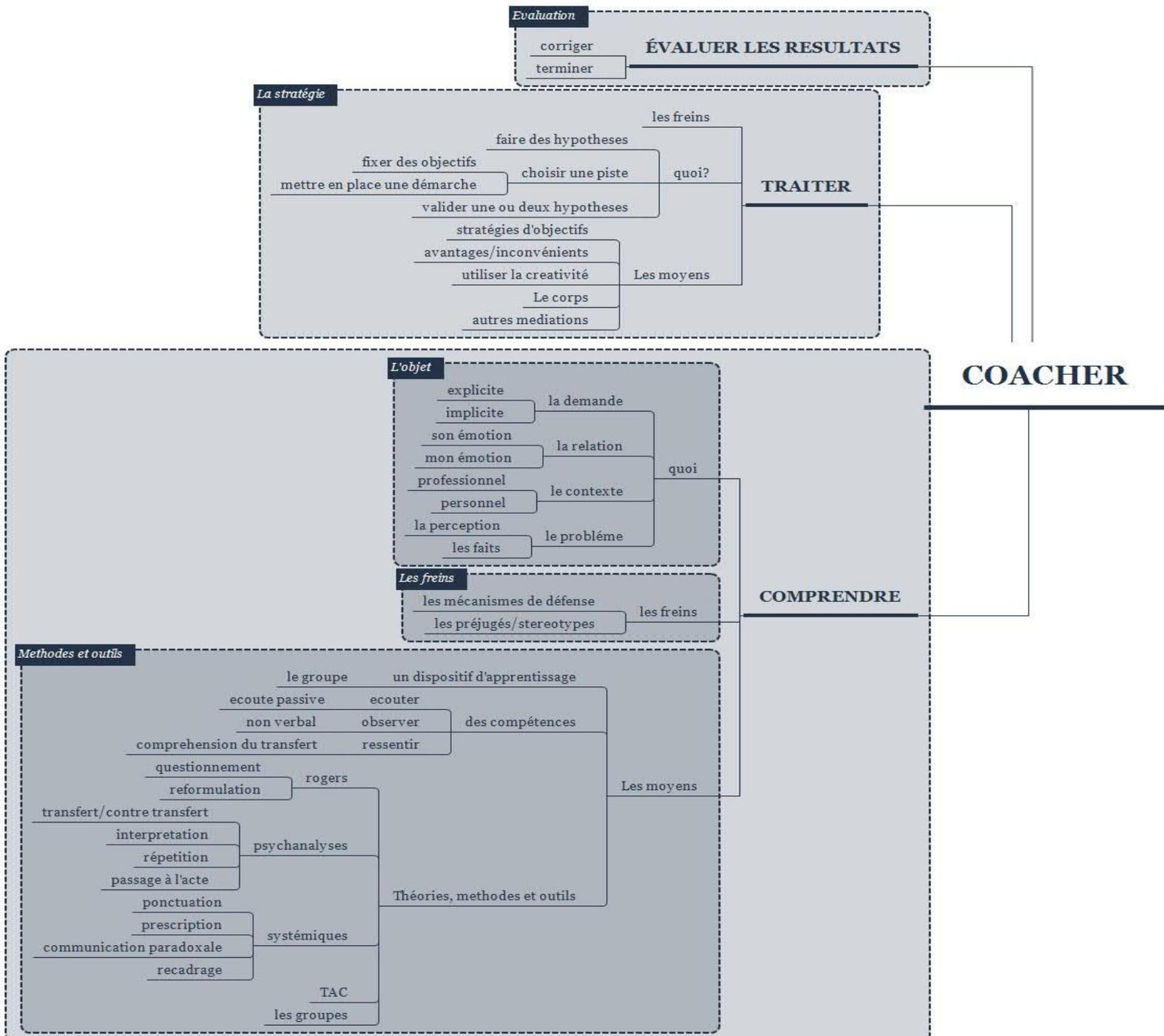
« Restitution au donneur d'ordre :

Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché » (code déontologie de la SFcoach)

Ecole Européenne d'Hppocoaching

7. Annexes :

7.1. Les différentes dimensions du coaching



7.2. Quelques modes d'intervention en coaching

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Écoute active	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Favoriser l'expression d'un problème ⊙ Mettre à l'aise quelqu'un dépasser ses propres ⊙ filtres de perception pour communiquer réellement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porter l'attention au discours verbal et non verbal de son interlocuteur ▪ Limiter ses propres interventions à des relances, acquiescements et des expressions faciales ouvertes 	<p>" Je ne sais pourquoi je vous parle de tout ça, ça ne vous intéresse sûrement pas !"</p> <p>"(calme et souriant) au contraire, poursuivez"</p>	<p>Adopter une position physique décontractée et présente, par exemple avec une prise de notes actives</p> <p>Technique issue de la psychanalyse et des entretiens semi-directifs en science sociale</p>
Reformulation	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Recentrer l'échange autour de l'enjeu du coaching ⊙ Valider l'absence de contenu ⊙ Renforcer la confiance de la personne coachée en montrant qu'on a bien écouté ⊙ Séparer les composantes d'un discours en éléments distincts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire une synthèse fidèle des propos de la personne ▪ Donner un effet miroir subjectif de la problématique posée 	<p>"Sur le fond, mon supérieur et moi, nous partageons les mêmes objectifs, mais on n'en a jamais parlé ensemble"</p> <p>"Si je comprends bien, il n'y a pas vraiment de temps de partage des objectifs et de la vision entre lui et vous ?"</p>	

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Clarification	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Faire préciser des termes trop vagues ⊙ Eviter les interprétations sauvages sur des termes ambigus ⊙ Ouvrir le champ à des scénarios de solutions alternatives à un problème 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander des éclaircissements dès qu'un mot est polysémique ▪ Formuler une question suscitant une prise de position ou un choix de l'interlocuteur ▪ Eviter les questions binaires 	<p>"Je ne sais pas si je dois tout faire moi-même, ou au contraire déléguer à mon équipe"</p> <p>"C'est quoi, pour vous déléguer"</p>	<p>Pour obtenir un changement, il est plus efficace d'axer un questionnement sur le COMMENT plutôt que sur le POURQUOI</p>
Question ouverte	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Favoriser l'expression subjective d'un problème ⊙ Amener quelqu'un à sortir des automatismes du discours (lieux communs, prisme perceptif) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formuler une question à laquelle la réponse est une phrase complète (verbe actif et tournure affirmative) 	<p>"Je ne sais pas si je dois tout faire moi-même, ou au contraire déléguer à mon équipe"</p> <p>"De quoi avez-vous envie ?"</p>	<p>A consommer avec modération ; attention à ne pas diluer l'objectif de la séance de coaching en ouvrant trop de perspectives</p>

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Mise en attente	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Impulser une démarche de plan d'actions concrètes ⊙ Eveiller la personne coachée à la recherche de solutions alternatives, inédites 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un effet de suspense (attitude non verbale, silences, sourire entendu, etc.) ▪ Donner l'illusion qu'il y a des solutions et des plans d'actions évidents, mais cachés ou difficiles ▪ Lorsque il a mordu à l'hameçon, insister en postulant que l'interlocuteur n'est pas disposé à entendre cette solution ▪ Observer l'impact et rendre consciente la réaction induite 	<p>"Je ne vois vraiment pas comment sortir de cette situation sans démissionner"</p> <p>"Mmhh ... (silence) il y aurait bien une solution très simple à laquelle je pense ... mais, non, c'est idiot vous ne voudrez pas en entendre parler. Oubliez ce que j'ai dit"</p>	<p>Pour être efficace, cette technique repose sur une attitude ouverte de la personne coachée lors de son utilisation</p>
Feedback critique	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Renforcer la confiance mutuelle ⊙ Confronter quelqu'un à la réalité d'une situation vécue ⊙ Favoriser un processus d'apprentissage de nouveaux comportements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'appuyer sur une situation observable et manifeste ▪ Exprimer les conséquences perçues de l'attitude de la personne ▪ Poser une question orientée vers la recherche de solution 	<p>"Plus je fais d'efforts avec lui, plus la relation se détériore. Ce conflit me décourage"</p> <p>"Ce sont vos initiatives pour gérer ce conflit qui ont échoué, et c'est cela qui vous déconcerte. En plus, vous en faites les frais.</p> <p>Comment comptez-vous vous y prendre autrement"</p>	<p>Pour maîtriser son impact, il est préférable de formuler les feedbacks en tête-à-tête et le plus immédiatement possible après la situation constatée</p>

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Renforcement positif	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Encourager ⊙ Rendre la personne plus consciente des étapes qu'elle a franchies dans son développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associer un adjectif valorisant à une attitude perçue de son interlocuteur ▪ Exprimer l'impact perçu en parlant à la première personne du singulier 	"Je vous trouve serein dans la façon d'aborder cette situation. Vous avez su en effet faire un levier de succès, c'est impressionnant"	Plus les mots employés seront personnalisés plus el compliment aura de l'impact
Projection	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Focaliser la personne sur la solution versus l'obstacle ⊙ Libérer quelqu'un sous l'emprise de la peur (échouer ou réussir) en lui faisant imaginer la situation souhaitée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formuler une question de nature "comme si ..." 	<p>"Cette réunion comporte un enjeu stratégique pour moi, je n'ai pas le droit à l'erreur"</p> <p>"Imaginez que la réunion est terminée. Pouvez-vous me décrire ce qui s'est passé et ce que vous vous dites"</p>	Solliciter les émotions de la personne pour ancrer un état positif en lien avec la situation réelle à aborder
Meta communication	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ propre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 		
Méchante connotation positive	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 		

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Libre association	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Exprimer un sentiment ou une idée plus ou moins consciente ⊙ Libérer la parole en focalisant quelqu'un sur sa pensée créative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suggérer à quelqu'un d'exprimer librement ce qui lui passe par la tête ▪ Mettre en résonance une problématique avec la représentation négative que l'on y associe plus ou moins consciemment 	<p>"Aujourd'hui, je suis indispensable à l'équipe commerciale. Cela me gêne de le dire, mais je suis irremplaçable"</p> <p>"A quoi ça vous fait penser d'être irremplaçable ?"</p>	Inspirée de l'approche freudienne, cette technique suppose un climat de confiance entre coach et personne coachée : attitude, cadre de la relation, maîtrise du processus
Métaphores	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Amener quelqu'un à se dévoiler de façon ludique ⊙ Etablir un dialogue avec la "partie" de la personne la plus réceptive à une idée de solution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer le registre de langage et le contenu des métaphores utilisées par la personne ▪ Suggérer une idée sur le mode métaphorique ▪ Valider l'impact perçu en demandant à la personne d'exprimer son ressenti 	<p>"Je considère qu'on est tous dans le même bateau, et ceux qui tirent des bords contre vents et marées m'agacent au plus haut point"</p> <p>"Certes. Tant que l'horizon est dégagé, l'alignement de chacun n'est pas un problème. Imaginez maintenant que vous êtes à bord d'un paquebot insubmersible comme le Titanic et que vous avez une voie d'eau. Comment compte-vous avertir l'équipage ?"</p>	<p>Le portrait Chinois est une variante du travail à partir des métaphores, très pertinentes avec des personnes privilégiant le mode de questionnement rationnel</p> <p>Préférer les métaphores aux analogies susceptibles de créer des confusions avec la réalité</p>

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Provocation	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Montrer à quelqu'un en quoi il renforce son problème en persistant à le subir ⊙ Amener quelqu'un à relativiser son point de vue avec humour ⊙ Susciter une réaction exagérée et confronter quelqu'un à certains aspects de sa réalité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecouter la démarche logique (de son point de vue) construite par la personne ▪ Répliquer brièvement par une assertion définitive prenant le contre-pied de sa logique ▪ Associer une attitude physique décontractée pour relâcher la pression 	<p>- Vous ne vous rendez pas compte de l'indigence de mes subordonnées. Je ne peux rien leur déléguer sans être obligé de tout refaire moi-même"</p> <p>- Je vous trouve beaucoup trop payé pour faire ça</p> <p>?!..!!!</p> <p>- Vous passez votre temps à faire un travail d'exécution avec un salaire de dirigeant.</p> <p>- Avouez que vous avez de la chance</p> <p>au contraire, j'en souffre</p> <p>- Que faites-vous pour que ça change ?</p>	Les applications de la provocation en coaching sont très nombreuses, depuis l'ironie socratique jusqu'aux techniques paradoxales de l'Ecole de Palo-Alto.
Truisme	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Formuler une évidence (choix simple) de la réalité face à une perception floue ou confuse de celle-ci (reflétant un non choix) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablir une corrélation logique entre deux termes synonymes ▪ Associer une attitude confiante et apaisée ▪ Observer la réaction 	<p>"je ne sais pas bien ce que veut dire manager, peut-être je m'y prend mal. Etre un manager c'est superviser ou gérer le business de ses subordonnées ?"</p> <p>"Etre manager, c'est manager son business. C'est</p>	Une formulation tautologique est parfois aussi la preuve d'une sérénité assumée par la personne coachée

			simple, vous ne trouvez pas ?"	
--	--	--	--------------------------------	--

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Prescription du symptôme	<p>⊙ Favoriser la prise de conscience et le choix clair, souvent des conditions préalables au changement véritable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer la source évoquée du problème perçu ▪ Inciter la personne à "renforcer son problème" en administrant consciemment la symptôme ▪ Donner une consigne d'observation de la situation provoquée 	<p>- Depuis quelques jours, je suis épuisé, la moindre décision me paraît un effort insurmontable</p> <p>- C'est normal quand on est face à un tel défi, on est très affaibli. Moi, j'ai mis 6 mois à retrouver le sommeil dans un cas comparable</p> <p>- Non, quand même, ce n'est pas à ce point là chez moi.</p> <p>- Si je vous assure, vous allez ressentir une intense fatigue pendant six mois minimum</p> <p>- Certainement pas : d'ailleurs, je vais me remettre au sport cette semaine.</p>	<p>Cette méthode n'est utile que si la personne dispose d'un temps de suivi court après la mise en pratique.</p> <p>D'autres variantes des techniques provocatrices fonctionnent sur le même principe (sabotage bienveillant, confusion délibérée, etc.)</p>
Recadrage de sens	<p>⊙ Comprendre le rôle ambigu de ses propres interprétations pour résoudre un problème</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformuler la situation évoquée en objectivant le problème 	<p>"J'ai envie d'en finir avec ce comportement qui me mine, d'arracher toute cette partie de moi inefficace"</p>	<p>Inspirée de la PNL (Programmation Neurolinguistique) cette technique est au cœur de la</p>

	⊙ Observer une situation d'un œil neuf		"Oui, vous voulez faire un choix. Avec quelle partie de vous-même voulez-vous vous réconcilier ?"	pratique de coaching
--	--	--	---	----------------------

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Recadrage de comportement	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Recentrer la problématique sur le résultat visé plutôt que sur les difficultés perçues ⊙ Eviter les procès d'intention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procéder comme pour un recadrage de sens puis ▪ Faire émerger la fonction utile d'un comportement ou d'une situation vécue négativement ▪ Solliciter un feedback sur la perspective dégagée 	<p>- Le directeur commercial perturbe le comité de direction, il est agressif et totalement égoïste. Personne ne le supporte</p> <p>- D'après vous, quelle est sa contribution au bon fonctionnement de l'équipe de direction ?</p> <p>- Je ne vois pas ... sauf peut-être, que c'est notre souffre douleur, ça resserre les liens</p>	Cette technique suppose parfois un éclairage méthodologique à propos de l'écart entre la réalité de sa propre perception de celle-ci
Calibration	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Convaincre quelqu'un à partir de ses propres arguments ⊙ Vérifier la réceptivité de communication de l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analysez le langage non verbal de son interlocuteur ▪ Repérer le(s) canal(ux) VAKO le(s) plus pertinent(s) ▪ S'adresser à la personne en explicitant les phénomènes perçus 	<p>"(mains très agités, peu de contact visuel) En ce moment, tout va bien, les indicateurs business sont excellents. Je n'ai rien à dire"</p> <p>"J'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui vous préoccupe; qu'en pensez-vous ?"</p>	Cette technique est à employer avec soin, car elle présente un danger de manipulation (vérifier votre intention)

	Objectifs	Les clés	Illustration	Les plus
Envisager l'échec	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Atténuer la tension intérieure due à la peur d'échouer (ou de réussir) ⊙ "Désaffectiver" un objectif et aborder sereinement l'échec possible comme une occasion de progresser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander à son interlocuteur de se projeter dans la situation qu'il souhaite réaliser ▪ Etablir concrètement la réalisation de l'échec, et valider la synchronisation ▪ Solliciter un objectif intégrant un échec 	<p>'Je n'aime pas improviser devant un large public, ça me fait perdre mes moyens'</p> <p>"Imaginez que vous perdez effectivement vos moyens. Pourriez-vous me décrire ce qui se passe alors ?"</p>	<p>Technique simple et très probante face au stress. Inspirée du coaching de sportif de très haut niveau, cette technique débouche naturellement sur un travail de plan d'action</p>