

Utiliser l'ACT en coaching professionnel

Un guide pour l'utilisation de
*l'Apprentissage à l'acceptation et à
l'engagement*
en coaching relié au travail

Rachel Collis

*Droits d'auteur © Rachel Collis 2013
Première édition par Rachel Collis, Brisbane, 2013
Tous droits réservés*

L'auteur a fait de son mieux pour s'assurer que l'information apparaissant dans cette publication est exacte et valable relativement au sujet traité. Cependant, compte tenu du risque d'erreurs humaines ou de l'évolution des connaissances scientifiques, l'auteur ne peut garantir que l'information contenue dans ce manuel est en tout point exacte ou complète et ne se tient pas responsable de toute erreur, omission ou de résultats obtenus à la suite de l'utilisation de cette information. Le lecteur est encouragé à confirmer l'information contenue dans ce manuel avec d'autres sources.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Rachel Collis

Rachel offre des services de coaching aux cadres ainsi que de formation et d'animation d'équipes dans des organisations œuvrant dans le domaine privé et public en Australie, depuis 2002. Elle a travaillé avec des personnes et des équipes dans une vaste gamme d'entreprises – incluant des entreprises listées au ASX (bourse d'Australie) ; des départements fédéraux et d'état ainsi que des entreprises franchisées. Elle a conseillé à la fois des haut dirigeants (PDG, directeur financier et autres cadres supérieurs) et du personnel à haut potentiel occupant des postes subalternes.

Avant de démarrer sa pratique de consultation, Rachel a été médecin et a plus de 15 ans d'expérience à titre de psychiatre consultant. Elle possède de l'expérience dans des postes de gestion et de leadership en Angleterre et en Australie.

Rachel enseigne également à la Graduate School of Business de l'Université de technologie du Queensland, et elle donne présentement le cours Techniques de négociations dans le cadre des programmes de MBA et de MBA pour cadres.

Elle est coauteur d'un blogue portant sur l'application au travail des conclusions de recherches en sciences comportementales : www.workingwithact.com. Le blogue a été nommé en tête des 20 meilleurs blogues de psychologie positive en 2012.

De plus, elle développe présentement un projet qui explore le succès significatif : www.meaningfulsuccessproject.com.

Rachel possède une expérience approfondie de l'application de l'ACT dans le milieu organisationnel. Elle a donné des conférences sur ce sujet à la fois à l'échelle nationale à internationale et a contribué en partie à un récent livre traitant des nouveautés ACT intitulé « The Mindful and Effective Employee » (L'employé efficace et pleinement conscient).

Table des matières

Introduction	6
Principes fondamentaux de l'ACT	6
Quelques définitions	8
Cibler différents processus	12
Recherches sur le coaching	14
Existe-t-il des données empiriques pour appuyer l'utilisation de l'ACT en coaching professionnel ?	15
Compétences élevées de coaching par le biais de l'ACT	16
Pièges potentiels dans la transition entre le counseling/thérapie clinique et le coaching (Une brève section réservée aux psychologues, thérapeutes et conseillers)	21
Bâtir un sens de soi solide	23
Qu'est-ce que la <i>Théorie des cadres relationnels</i> et pourquoi est-elle importante ?	28

Cadres relationnels

.....
29

Comportements gérés par des règles

.....
31

Un processus ACT / TCR cohérent avec le modèle *GROW*

.....
32

Établir des objectifs basés sur l'ACT

.....
39

Survol d'un processus de coaching ACT cohérent - 5 rencontres

.....
41

Processus des 5 rencontres de coaching ACT

.....
43

Le coaching pour améliorer le rendement insatisfaisant

.....
59

Utiliser la rencontre pour bâtir la motivation à changer

.....
60

Le coaching d'un haut dirigeant de type alpha

.....
62

Comment un coach peut-il impliquer un haut dirigeant de type alpha ?

.....
62

Processus de rétroaction 360° avec l'ACT

.....
65

Un processus de rétroaction 360° est-il une bonne idée pour ce client, dans cette situation

.....
65

En quoi consiste le coaching ACT et la rétroaction 360° ?

.....
68

Et finalement

.....
70

Ressources suggérées

.....
71

Références

.....
72

Pour communiquer avec Rachel

.....
76

Introduction

Ce livre numérique accompagne un atelier que j'anime pour les coachs. Il y a donc des endroits où je réfère au contenu présenté au cours de l'atelier. Je suggère également d'autres ressources que vous pouvez consulter... ou vous pouvez assister à l'un de mes ateliers. Vous trouverez des détails sur mon site web : www.rachelcollis.com.au. Si aucun atelier n'est disponible dans votre pays, n'hésitez pas à communiquer avec moi et nous verrons ensemble ce qui peut être possible de faire.

Principes fondamentaux de l'ACT

Qu'est-ce que l'ACT ? C'est une approche pour aider les gens à se développer. L'ACT y arrive en bâtissant la flexibilité psychologique, c'est-à-dire :

« Contacter pleinement le moment présent en tant qu'être humain et en se basant sur ce que la situation apporte, et changer son comportement ou le maintenir au service de ses valeurs. »

La flexibilité psychologique c'est :

« Vivre selon ses valeurs d'une façon plus ouverte et en acceptant notre histoire telle qu'elle se présente maintenant, c'est-à-dire en s'auto-affirmant, s'auto-validant et en se basant sur nos valeurs. » - Steve Hayes

Plus de 20 études ont démontré que la flexibilité psychologique prédisait une vaste gamme d'incidences reliées au travail – incluant l'attitude au travail, le bien-être et le taux d'absentéisme (Bond, Flaxman et al. 2013).

Les interventions à l'aide de l'ACT ont démontré leur efficacité pour augmenter à la fois la flexibilité psychologique et :

- Réduire la détresse émotionnelle reliée au travail (Bond and Bunce 2000).
- Augmenter la productivité (Bond and Bunce 2000).
- Augmenter l'innovation (Bond and Bunce 2000).
- Améliorer des comportements de leadership transformationnel (Bond 2011).
- Améliorer le leadership des équipes amenant une augmentation de l'engagement envers l'entreprise et des profits de cette dernière (Bond 2011).

- Réduire les absences non planifiées au travail pour les employés souffrant de problèmes chroniques de santé (Dahl, Wilson et al. 2004).
- Augmenter l'application des nouveaux apprentissages au travail (Varra, Hayes et al. 2008).
- Accroître la satisfaction au travail (Bond and Bunce 2003).
- Augmenter les avantages de la redéfinition des tâches (Bond, Flaxman et al. 2008).
- Augmenter la motivation (Keogh, Bond et al. 2006).
- Améliorer la performance (Keogh, Bond et al. 2006) (Bond and Bunce 2003).
- Accroître la résilience (Flaxman and Bond 2010).
- Diminuer l'incidence au burnout (Hayes, Bissett et al. 2004, Vilardaga, Luoma et al. 2011).

(Voir une liste à jour des recherches reliées à l'application de l'ACT au travail sur le blogue de Working with ACT :

<http://workingwithact.com/what-is-act/act-in-the-workplace-research-references/>)

Une différence fondamentale entre l'ACT et d'autres approches est que plusieurs autres approches tentent de changer le contenu des pensées, l'ACT vise à changer le rapport de la personne avec son expérience intérieure ce qui la laisse libre de choisir de se comporter selon ses valeurs.

Quand vous commencez à apprendre l'ACT et que vous tentez de combiner avec d'autres approches, une bonne façon de vérifier si ce que vous faites est conforme ou non à l'ACT est de vous demander :

1. Est-ce que j'essaie de changer le contenu des pensées du coaché et de son expérience intérieure, ou est-ce que j'essaie de changer sa relation avec son expérience intérieure ?
2. Ce que je fais est-il au service du coaché pour l'aider à vivre librement selon ses valeurs ?

(Bien sûr, ce n'est pas « bien » d'agir selon l'ACT ou « mal » de ne pas le faire ! Mais il est aidant de savoir si vous utilisez l'ACT ou non, car si ce n'est pas le cas, cela peut amener de la confusion chez votre client en lui donnant des messages contradictoires.)

Quelques définitions

Comme toute approche technique, l'ACT possède son propre jargon. Autant que possible, nous tenterons d'éviter le jargon dans ce livre numérique. Il y a toutefois quelques mots qui pourraient vous être utiles de connaître si vous désirez comprendre ce dont il s'agit (voir aussi « *Le tableau conseil ACT* » dans votre manuel d'exercice pour être guidé rapidement).

1. Valeurs

Dans l'ACT, le mot « valeur » a une signification particulière.

« Les valeurs se manifestent par des actions de qualité dans lesquelles on s'engage et qui donnent un sens à la voie que l'on suit. » (Hayes and Smith 2005).

ou une définition plus technique des valeurs :

« Une classe spécifique de renforcements qui sont des patterns d'activités dynamiques, construits verbalement, de façon continue et pour lesquels le renforcement prédominant est intrinsèque au pattern même du comportement valorisé. » (Wilson, Sandoz, Kitchens, & Roberts, 2008)

Les points-clés pratiques dans ces définitions sont :

1. Si le travail avec les valeurs est bien fait, alors les valeurs renforcent le comportement associé à ces valeurs – créant une boucle de rétroaction positive.
2. Les valeurs n'ont pas à être fixes, elles peuvent évoluer dans le temps.
3. Le travail avec les valeurs encourage la personne à s'engager dans des actions qui à long terme seront dans son meilleur intérêt et atténuera d'une certaine façon les actions qui apportent une récompense à court terme mais sont insatisfaisantes à long terme.
4. Un travail efficace sur les valeurs encourage un type de comportement qui, à long terme, aide la personne à se créer une vie riche et satisfaisante.

Dans l'ACT, il est important que les valeurs soient librement choisies. Il ne s'agit pas de ce que vous pensez devoir faire mais ce que vous voulez défendre, vraiment, au fond de votre cœur. Tout ce qui existe dans l'ACT est au service de la personne afin de l'aider à vivre ses valeurs, à chaque instant.

La première étape du coaching à l'aide de l'ACT concerne souvent la clarification des valeurs afin qu'il soit clair pour la personne qui est coachée non seulement d'identifier les choses qui sont importantes pour elle dans sa vie mais également comment elle veut se comporter sur le plan personnel tout autant que professionnel. Clarifier les valeurs peut aider le coaché¹ à être mieux disposé à faire ce qui compte même lorsque cela implique de vivre des émotions difficiles.

2. Fusion

La fusion c'est l'état dans lequel une personne se retrouve coincée avec ses pensées : « *Vos pensées vous dominant ; et elles dominant votre conscience ou vos actions, ou les deux* ». (Russ Harris). Alors, quand une personne se retrouve dans cet état, elle présume que ses pensées lui disent ce que les choses sont vraiment et qu'elle doit agir selon ce que les pensées lui dictent de faire.

Ainsi, quand une personne est en fusion avec son expérience intérieure, elle tend à concentrer son attention sur le contenu de sa tête (ses pensées, ses émotions, ses hypothèses, ses croyances, ses images, etc.) plutôt que ce qu'elle éprouve par le biais de ses cinq sens. Elle prend alors des décisions et elle pose des gestes qui sont basés sur son expérience intérieure (pensées, émotions, etc.) plutôt que sur ce qui se passe réellement dans le monde.

3. Défusion

La défusion se produit quand une personne peut observer ses pensées et qu'elle les voit pour ce qu'elles sont – de simples produits de son esprit fébrile. La défusion est « *une compétence très utile à développer. C'est la capacité d'observer puis de négliger avec indulgence ce qui est observé, le considérer et le regarder doucement, refuser de le prendre au sérieux, ou toute autre expression que vous désirez utiliser, OU faire le contraire, selon le contexte.* ». Hank Robb.

4. Évitement expérientiel.

L'évitement expérientiel se retrouve présent chez une personne, lorsqu'elle porte son attention à tenter de contrôler, d'éviter ou de se débarrasser de pensées et d'émotions indésirables et par conséquent elle évite d'agir, de prendre des actions qui sont importantes pour elle.

¹ Note de la traduction : Bien que le terme recommandé par l'OLF pour traduire « coachée » soit « accompagné », l'OLF accepte toutefois le terme « coaché(e) » compte tenu de l'usage répandu de ce terme dans les entreprises et les organisations ainsi qu'à la Fédération internationale des coachs.

5. Acceptation et disposition

L'acceptation et la disposition à changer, c'est choisir d'adopter une attitude ouverte, curieuse et réceptive à son expérience intérieure telles que des pensées, des émotions et des envies, lorsqu'elles se présentent, même lorsqu'elles sont inconfortables et indésirables.

Kelly Wilson suggère que la disposition à changer implique de décider « *où vous désirez aller dans la vie et puis vous diriger dans cette direction même si cela signifie ressentir de la souffrance en cours de route* ».

6. Contact flexible avec le moment présent

Un contact flexible avec le moment présent consiste à porter attention à ce qui arrive dans le moment présent, à l'opposé d'être sur le pilote automatique. Cela sous-entend la capacité à choisir l'endroit où porter son attention ; la capacité à ramener son attention quand nécessaire. (Hayes 2012).

Le seul endroit et le seul temps où nous pouvons vraiment agir et avoir un impact est le moment présent. Nos pensées tentent de nous attirer vers le passé ou le futur et parfois cela peut être utile – planifier, résoudre un problème, apprendre de ses erreurs – mais cela est inutile quand nous nous préoccupons exagérément du passé et de l'avenir et que nous perdons contact avec le moment présent. Cependant, la présence attentive, la pleine conscience, peut inclure de porter attention de façon flexible aux souvenirs du passé ou d'imaginer notre avenir.

Le contact avec le moment présent peut aider le coaché à s'améliorer pour observer ses pensées et ses émotions et par conséquent développer sa compétence relative à la défusion et à l'acceptation.

7. Soi observateur

Le soi observateur c'est l'endroit d'où : « *la personne que je nomme « moi » sait ce que je pense, mais où elle peut se distancer de ce processus* » (Hayes 2012), plutôt que voir les pensées que j'ai, les émotions que je ressens et les histoires que j'entretiens à mon sujet comme étant « moi ». Certains professionnels de l'ACT relient aussi le soi observateur (self-as observer) au concept de soi-contexte (self-as perspective). Cela crée un lien avec certains concepts théoriques de la *Théorie des cadres relationnels* – (la théorie sous-jacente à l'ACT que nous verrons plus loin dans ce manuel) – et l'expérience que la seule chose qui est constante tout au long de notre vie est la perspective par laquelle nous percevons le monde.

8. Action engagée

L'action engagée est présente quand une personne identifie les actions nécessaires pour mettre ses valeurs en pratique ; elle prend ces actions de façon flexible en réponse aux besoins qu'une situation lui dicte même lorsqu'elle fait face à des pensées, à des désirs, à des émotions indésirables.

Cibler divers processus

Dans l'ACT, nous tentons de développer la flexibilité psychologique et pour y arriver nous :

- décomposons la flexibilité psychologique en 8 processus ;
- évaluons comment le client agit en regard de ces processus, à la fois dans le moment présent et en général ;
- utilisons des interventions conçues pour bâtir ces processus.

Il y a des centaines de métaphores et d'exercices pour cibler ces processus – les passagers de l'autobus, le tri à l'aide des cartes de la *Boussole de vie*, la métaphore de l'homme en fer-blanc, l'exercice des pensées sur une feuille – et tout cela peut vous sembler insurmontable quand vous débutez.

Kirk Strosahl suggère une façon pour simplifier cette complexité et c'est d'apprendre seulement 3 exercices qui ciblent chaque processus. Les répéter jusqu'à ce que vous vous sentiez confiant et alors, seulement, en rajouter d'autres à votre répertoire. Plus loin, ci-dessous, vous trouverez un tableau avec ma liste d'exercices préférés. Nous parlerons de la plupart de ceux-ci durant l'atelier.

Les interventions utilisées dans l'ACT ont été conçues pour des populations cliniques et plusieurs d'entre elles sont difficiles à utiliser avec une clientèle de coaching. J'ai donc listé seulement celles que je trouve efficaces dans mon travail de coaching.

Une source importante d'interventions ACT, bien décrites, apparaît dans le livre *Passez à l'ACT*, de Russ Harris.

Vous observerez que j'utilise la pleine conscience pour aborder divers processus. Dans l'atelier, j'explique comment cela fonctionne. Nous passerons aussi du temps avec la matrice².

Je recommande aussi fortement *Mindfulness for Two* de Kelly Wilson et Troy Dufrene, pour un compte rendu détaillé et fort agréable de la façon d'utiliser la pleine conscience pour développer la flexibilité psychologique.

² Vous pouvez en apprendre plus sur la matrice sur le site de Kevin Polk – www.drkevinpolk.com

Processus	Intervention
1. Attention sur le moment présent	Pleine conscience de la respiration et du corps Pleine conscience des 5 sens Pleine conscience des pensées et des émotions Matrice
2- Prise de perspective flexible / Soi observateur	Toi dans le futur, toi dans le présent Questions <i>GROW</i> Comment X verrait cela ? Jeu de rôle – Aller-retour en changeant de rôle 3 sens du soi Matrice
3- Défusion	Les pensées comme les mains Pleine conscience des pensées Créer de l'espace Matrice
4- Acceptation	Danse de John Forsyth Pleine conscience des émotions Personnaliser l'émotion en objet Matrice
5- Choix des valeurs	Tri à l'aide des cartes de la Boussole de vie Test des forces « VIA signature strengths test » Rétroaction des valeurs 360°
6- Action engagée	Questions <i>GROW</i> Établissement d'objectifs et plan d'action Matrice

Recherches sur le coaching

Si vous désirez utiliser une approche pour le coaching qui soit fondée sur des données scientifiques, que faites-vous ? Nous en sommes encore au début des recherches sur le coaching et il y a « un manque de données sur ce qui se passe, pourquoi cela se passe et ce qui rend le coaching efficace ou inefficace » (Joo 2005).

En revoyant la littérature en 2010, nous avons trouvé seulement 11 essais randomisés pour le coaching en général (Grant 2010). Pour la majorité de celles-ci, Anthony Grant est en le co-auteur et il utilise une méthodologie centrée sur les solutions. La majorité de ces études démontre un résultat positif en ce qui a trait au coaching.

Grant (2010) en arrive aussi à la conclusion que le coach efficace possède les attributs suivants :

- Capacité à bâtir l'empathie.
- Crédibilité et confiance.
- Authenticité et intégrité.
- Volonté de remettre en question et de débattre.
- Capacité à agir de façon flexible entre la remise en question et le soutien au coaché.
- Capacité à s'inspirer de sa propre expérience.
- Maintien de la confidentialité.
- Capacité à susciter réflexion et résolution de problèmes.
- Planification des étapes et des actions pour le coaché entre les rencontres
- Aide au coaché pour développer sa capacité à considérer des points de vue différents (Grant, 2010).

L'ACT (combinée particulièrement à la FAP - Thérapie fonctionnelle analytique - Kanter, Tsai et al. 2010) fournit une approche empirique qui soutient le coach dans le développement de ses aptitudes (Hayes 2012).

Dans la prochaine section, nous verrons s'il existe des données empiriques pour l'utilisation de l'ACT en coaching individuel au travail.

Existe-t-il des données empiriques pour appuyer l'utilisation de l'ACT en coaching professionnel ?

Il existe des preuves évidentes de l'efficacité de l'ACT en psychothérapie (Ruiz 2010). Aucune étude n'a été faite utilisant l'ACT pour le coaching individuel, cependant un certain nombre d'études ont été réalisées à l'aide de petits groupes (6 participants, et un modèle multi-rencontres au travail et elles ont démontré de bons résultats (Bond, Flaxman & Livheim, 2013).

Tout comme en coaching, l'accent principal de l'ACT est le changement de comportement. Le modèle a démontré un soutien pour le changement de comportement dans une vaste gamme de paramètres. (Hayes 2012).

L'ACT est une approche psychothérapeutique inhabituelle car elle est fondée sur une science comportementale empirique. L'approche et le modèle ACT sont soutenus empiriquement par plusieurs études sous divers niveaux d'analyse (McHugh 2011). C'est ce fondement scientifique qui apporte un soutien pour utiliser l'ACT dans de nouveaux contextes tels que le coaching au travail. Si les coachs apprennent la science qui en est à la base³, ils pourront alors modifier les interventions ACT pour les adapter aux contextes tout en restant fidèles à la théorie fondamentale.

Il y a lieu d'être confiant envers le soutien qu'apporte l'approche ACT en coaching. Il existe plus de données empiriques pour une approche en coaching basée sur l'approche ACT que pour plusieurs autres modèles largement utilisés. L'avenir nous dira si des études minutieuses confirmeront l'ACT comme l'approche de choix dans le coaching au travail.

³ La science sous-jacente est le *Contextualisme fonctionnel* et la *Théorie des cadres relationnels* – pas facile à apprendre mais possible. Pour vous aider, plusieurs ressources sont disponibles sur : www.contextualpsychology.org.

Compétences de coaching élevées par le biais de l'ACT

La formation de base en coaching implique habituellement des compétences d'apprentissage telles que : écouter attentivement, poser de bonnes questions, reformuler pour bien comprendre. Ce sont des compétences de base importantes. Et pourquoi des compétences en coaching élevées sont-elles importantes et comment sont-elles reliées à l'ACT ?

Un coach doit pouvoir démontrer les compétences suivantes :

1. Compassion pour les autres.
2. Auto-compassion.
3. Curiosité authentique.
4. Écoute des indices non verbaux.
5. Aide au coaché à être dans le moment présent.
6. Observation de son expérience intérieure durant la rencontre.
7. Évaluation de la flexibilité psychologique.
8. Enseignement de compétences plus élevées sur le plan relationnel.

1. Compassion pour les autres

Un coach efficace démontre de la compassion, non seulement envers son client lors des rencontres de coaching mais également envers les autres personnes qui sont impliquées dans la situation. Ainsi, si le coaché se plaint relativement au rendement médiocre d'un subordonné direct, un coach efficace démontrera de la compassion envers le coaché et également envers l'employé qui relève du coaché. Cette compassion démontrée par le coach est susceptible de contribuer à bâtir la confiance du coaché envers son coach et à amener un comportement plus flexible chez le coaché.

Selon Paul Atkins (Atkins and Parker 2012), la compassion comprend quatre étapes. :

1. Observer la souffrance de l'autre.
2. Porter un jugement sur ce qui se passe.
3. Ressentir de l'empathie, et
4. Agir

Vous réaliserez que vous passez par ces étapes plusieurs fois pendant une rencontre de coaching. Non seulement vous démontrez de la compassion envers le coaché mais vous lui enseignez également comment en avoir. Et pour certains, cela prendra plusieurs expériences pour y arriver⁴.

2- Auto-compassion

L'auto-compassion c'est :

- Être bon envers soi dans des situations de douleurs, de souffrance ou d'échec.
- Percevoir son expérience comme faisant partie de l'expérience humaine globale.
- Considérer les pensées et les émotions douloureuses dans une perspective équilibrée (pleine conscience).

L'auto-compassion signifie que lorsque nous faisons des erreurs, que nous ignorons quoi faire ou que nous échouons à satisfaire nos attentes de quelque façon que ce soit, c'est être capable de faire face à la réalité de la situation. Le fait d'admettre nos erreurs peut être un comportement très important pour bâtir la confiance dans une relation de coaching et aussi pour montrer concrètement comment répondre efficacement devant les échecs et les manquements. Curieusement, pour une gamme de comportements importants, faire preuve d'auto-compassion amène de meilleurs résultats que d'avoir une haute estime de soi mais une faible auto-compassion (Neff, Rude et al. 2007) (Voir tableau).

⁴ Pour en apprendre plus à ce sujet, je suggère fortement la lecture du texte de Paul Atkins sur la compassion en organisations : [https://crawford.anu.edu.au/pdf/staff/paul_atkins/2012/Atkins-and-Parker-\(2012\)-AMR.pdf](https://crawford.anu.edu.au/pdf/staff/paul_atkins/2012/Atkins-and-Parker-(2012)-AMR.pdf)

Haute estime de soi mais faible auto-compassion	Auto-compassion élevée
Moins de dépression et d'anxiété.	Moins d'émotions difficiles lors d'événements stressants.
Attitude défensive face à une rétroaction négative.	Lors d'une rétroaction négative, réagit avec une plus grande acceptation et avec l'intention de s'améliorer et de développer sa maîtrise.
Manque d'apprendre de ses erreurs.	Plus ouvert à faire les changements nécessaires.
Ne prend pas toujours la responsabilité de ses actions.	Plus grande responsabilité face à ses actions.
Peut être narcissique.	Plus de compassion envers les autres.
	Reliée à plus de sagesse, de curiosité, d'initiative, de scores plus élevés sur le plan de l'agréabilité.

3. Curiosité authentique

Le coach qui écoute en pleine conscience, avec curiosité et sans porter de jugements dans ses réponses, construit la confiance de façon plus efficace avec son client. Cela crée ainsi un espace où le coaché est plus porté à se montrer vulnérable, à regarder ses propres comportements et à explorer ses erreurs, ses échecs et ses succès. Une curiosité authentique signifie que le coach est peu susceptible d'imposer ses propres idées préconçues lors du coaching avec son client. Le client et le coach peuvent regarder les choses comme elles sont, plutôt que de la manière qu'elles devraient être. Voir la situation avec un œil nouveau peut mener à de nouvelles solutions.

4. Écoute des indices non verbaux

Écoutez les indices non verbaux comme le rythme, le ton – spécifiquement dans les moments de transition. Quand la personne est flexible, ouverte et curieuse, cela s'entend et se voit différemment que lorsqu'elle présente une attitude inflexible, évitante et qu'elle démontre de la fusion. La plupart des coachs peuvent observer cela. Le client peut probablement raconter la

même vieille histoire sans espoir de changer ou de se développer ; vous pouvez l'entendre et le voir dans son non-verbal. Répondre à cette rigidité de façon à susciter un changement vers un espace plus flexible représente une compétence de coaching utile.

Cela peut inclure de dire quelque chose comme suit :

- « *Peut-on s'arrêter un instant ici ? Il me semble que cela est important. J'aimerais simplement explorer un peu plus avec vous.* » Puis demandez des questions dans une position d'ouverture pour l'aider à percevoir la situation de façon plus flexible (voir des suggestions à la section « Réalité » du chapitre *Un processus ACT / TCR cohérent avec le modèle GROW*).
- « *Il y a beaucoup de choses ici et il semble que ce ne soit pas facile de composer avec elles. Peut-on s'arrêter un moment et leur laisser de la place ?* »

Vous pouvez également utiliser la matrice⁵ avec lui (ce qui est couvert dans l'atelier), afin de l'aider à observer ses pensées, ses actions et le contexte relié au problème.

Observez ces moments de transition entre une attitude flexible et inflexible non seulement pour le coaché mais également pour le coach est aussi très utile. Ces moments sont importants. Il vaut la peine d'être curieux à leur sujet.

5. Assistance apportée au coaché pour être dans le moment présent

Aidez le coaché à être dans le moment présent, à la fois pour l'aider à apprendre cette compétence, en général, et également parce que cela peut créer plus de flexibilité dans la conversation.

Vous pouvez demander :

- « *Peut-on s'arrêter quelques instants et vérifier ce qui se passe ?* »
- « *Qu'est-ce que votre tête vous dit à ce sujet* »
- « *En parlant de cela, quelles sensations ressentez-vous dans votre corps ?* »
- « *J'aimerais simplement m'arrêter ici quelques instants... en parlant de cela, j'observe... (Décrivez au coaché ce que vous avez observé à ce propos – Notez des observations plutôt que des évaluations – sa façon de parler, son non-verbal, etc.) et je me demandais...* »
- « *Peut-on prendre un moment pour se recentrer ?* »

⁵ Vous pouvez en apprendre plus sur la matrice sur le site de Kevin Polk – www.drkevinpolk.com

6. Observation de son expérience intérieure durant la rencontre

Plutôt que résister à ce qui se passe intérieurement chez le coaché, pouvez-vous utiliser ce qui se passe pour l'aider ? Si vous trouvez le client ennuyeux ou s'il vous irrite, peut-être a-t-il le même effet chez les autres. Pouvez-vous soulever ce sujet avec lui, avec bonté et curiosité ?

« J'observe que j'éprouve beaucoup de difficultés à rester centré sur ce que vous dites, c'est peut-être simplement moi. Je suis peut-être un peu distrait aujourd'hui mais je me demande si cela arrive avec d'autres personnes ? »

Manifestez de la curiosité. Explorez ce qui se passe, ici et maintenant, entre vous deux ? Comment est-ce similaire à ce qui se passe avec d'autres, ou différent ? Et soyez à l'aise avec la réponse du coaché : « Non, cela n'arrive pas avec d'autres ». C'est alors une bonne occasion à la fois de démontrer comment recevoir et donner une rétroaction de façon flexible et d'apprendre aussi la compétence de porter son attention sur quelque chose d'important même quand on est distrait.

7. Évaluation soigneuse de la flexibilité psychologique

Évaluez soigneusement la flexibilité psychologique, à la fois le niveau de compétences du coaché selon les processus ACT et comment il est ouvert et présent durant la rencontre et s'il interagit de façon appropriée. (Le « Tableau conseil Act - Mesure de flexibilité psychologique ACT » est un bon outil à cet effet – nous en parlons durant l'atelier.)

8. Enseignement de compétences plus poussées relatives aux cadres relationnels

Aidez le coaché à développer des compétences plus poussées selon les cadres relationnels – tels la prise de perspective ainsi que les cadres conditionnels, analogiques et hiérarchiques (voir les notes sur la TCR et les questions GROW plus loin dans le manuel).

Pièges potentiels dans la transition entre le counseling / thérapie clinique et le coaching

(Une brève section réservée aux psychologues, thérapeutes et conseillers)

Ces professionnels ont été formés à des approches qui leur ont permis de développer plusieurs compétences qui sont importantes pour un coaching efficace. Que peut-il arriver quand ils transitent vers le coaching professionnel ?

Selon Joo, (Joo 2005) seulement un tiers des clients potentiels issus de la haute direction considère favorablement les psychologues comme des coaches. Joo suggère que cela peut être dû au fait que des psychologues cliniques entrent dans ce champ d'expertise sans recevoir une nouvelle formation appropriée en coaching et avec une expertise des affaires ; les clients sont préoccupés du fait que les psychologues feront de la thérapie plutôt que du coaching et certains clients jugent que les psychologues font trop d'évaluations ce qui augmente les coûts inutilement. (Joo 2005)

Quand des hauts dirigeants et des responsables de l'organisation choisissent un coach, ils recherchent :

- L'assurance d'une expérience antérieure de coaching relié au travail.
- L'assurance d'une expérience approfondie du coaching. Le coach peut parler avec confiance de son expérience en coaching.
- La capacité personnelle, crédibilité et expérience organisationnelle pertinente.
- Un coach qui démontre intérêt et appréciation envers l'organisation et le domaine.
- De bonnes qualités interpersonnelles.
- La flexibilité – utilisation d'une gamme de modèles, outils et techniques.
- Un coach qui incarne son style de coaching. i.e. qu'il utilise l'ACT, démontrant sa flexibilité psychologique par ses comportements.
- Un coach qui met l'accent à la fois sur la réalisation ou l'amélioration des résultats de l'entreprise tout comme sur l'atteinte des buts individuels du coaché.
- L'efficacité des coûts, cela ne veut pas dire choisir le fournisseur le moins cher. On s'en méfie (i.e. bien en bas du prix du marché) car il peut être synonyme de qualité inférieure (Leedham 2005) (Ridler 2013).

Pour les psychologues et thérapeutes qui sont nouveaux dans le domaine du coaching professionnel, il pourrait être utile de considérer tout écart qu'ils peuvent avoir entre leurs connaissances et leur expérience dans ce domaine et travailler graduellement à élargir leur expertise.

Bâtir un sens de soi flexible

Adapté de Villatte 2013.

Le concept ACT des trois sens de soi peut être très utile pour certains clients en coaching. Cela peut les aider à devenir plus présents à la fois à leurs propres processus intérieurs et aux comportements qu'ils manifestent ainsi qu'à les aider à être plus disposés à faire de la place à l'inconfort et à être moins enclins à agir impulsivement.

Les 3 sens du soi que les coachs utilisent souvent sont :

- Soi conceptualisé (le soi comme contenu).
- Soi comme processus.
- Soi observateur.

Le soi conceptualisé (soi comme contenu)

Le soi conceptualisé est un sens de soi qui comprend toutes les descriptions que nous avons de nous – nos rôles, notre histoire, nos caractéristiques. Nous nous catégorisons et nous nous évaluons sans cesse. « *Je suis grand* », « *Je ne suis pas bon en maths* ». C'est normal et inévitable, cela fait partie du travail de notre tête mais cela peut être un problème si nous considérons ces évaluations comme des faits. Si des énoncés tels que : « *Je suis pas bon en maths* »; « *J'ai de la difficulté à composer avec le stress* »; « *Je suis un grand leader* » et « *Je ne suis pas bon pour porter attention aux émotions, à faire des messages gentils et chaleureux* », sont considérés de la même façon que les suivants : « *Je suis assis sur cette chaise* » ou « *Je suis vivant* », alors notre vie devient restreinte.

Nous pouvons souvent avoir tendance à considérer ces évaluations envers nous comme si elles étaient des règles à suivre. Malheureusement, nous, les humains, trouvons curieusement gratifiant de modeler nos comportements selon nos règles intérieures. Nous ne voyons pas d'autres alternatives à nos comportements. Nous pouvons cependant apprendre à prendre ces histoires à la légère. Nous pouvons observer quand ces histoires nous emprisonnent. Nous pouvons être curieux face à la possibilité de nous comporter autrement.

Comment pouvons-nous réduire l'emprise que ces histoires et ces évaluations ont sur nos comportements ?

Imaginez que vous travaillez avec un superviseur qui a reçu une rétroaction à l'effet qu'il a besoin d'améliorer sa façon d'établir des relations. On lui a mentionné qu'il se consacrait trop à l'exécution des tâches. Il vous dit : « *Je ne suis pas le genre de personnes à tenir la main des gens* ». Cette évaluation qu'il porte sur lui est susceptible d'entraver un changement de comportement. Il peut donc être utile de l'aider à prendre une distance face à son histoire.

Vous pouvez essayer ce qui suit :

- Chercher des exceptions.

« *Vous est-il déjà arrivé de prendre du temps pour établir une bonne relation avec des collègues ?* »

Explorer la situation, ce qu'il a fait et ce qu'il en a résulté (i.e. travailler ensemble sur l'analyse de son comportement).

- Explorer le pour et le contre du changement.

« *Y aurait-il des avantages à être un superviseur plus à l'écoute des autres et de leurs sentiments ?* »

« *Quels seraient les risques ?* »

Vous retrouverez souvent de la rigidité ici – car le coaché voit le changement comme tout ou rien – ou il met l'accent sur la tâche ou il le met sur la relation. Il peut être utile de l'aider à explorer les situations où une approche est susceptible de fonctionner et les situations pour lesquelles une autre approche pourrait être plus efficace.

- Transposer les histoires avec des comportements qui peuvent être appropriés ou non selon le moment.

« *Si vous aviez à mettre davantage l'accent sur les relations dans votre équipe, que feriez-vous différemment ?* » (Cherchez des comportements spécifiques.)

« *Seriez-vous d'accord pour tenter une expérience... (Choisissez le plus petit des changements de comportements qu'il a exprimés) lorsque vous parlerez avec Tania ? Simplement observer comment cela se passe ?*

« *Comment vous vous sentirez.* » (Normalisez qu'il ressentira de l'inconfort – mais posez-lui cette question seulement s'il en est au point de pouvoir exprimer ses émotions inconfortables.)

« Mon expérience m'a appris que lorsqu'une personne essaie de nouveaux comportements, elle se sent souvent un peu maladroite et elle n'y arrive pas au premier essai. Pensez-vous que cela pourrait vous arriver ? » (Normalisez la piètre performance lorsqu'il s'agit d'une nouvelle compétence)

« Si cela ne se passe pas bien, que pouvez-vous faire ? » (Mettez en place un plan « au cas où... »)

- Vérifier si le nouveau comportement est conforme à l'une ou l'autre de ses valeurs.

« Vous avez mentionné qu'il était important pour vous d'être... et je me demande s'il y a des moments où cela nécessiterait un peu plus d'attention à l'endroit de ce que ressent l'autre personne ? »

- S'il est réticent à essayer, ne serait-ce qu'un léger changement de comportement, alors songez à observer si ce « non » est un signe de fusion ou d'évitement.

« Quand vous vous voyez consacrer plus de temps à construire et à maintenir des relations, quelles sont les pensées et les émotions qui vous viennent ? »

Puis revenez à la matrice (dont nous avons parlé pendant l'atelier) et explorez ce qui se passe quand il laisse l'histoire (!) contrôler ses actions plutôt que vivre selon ses valeurs.

Le sens de soi comme processus

Le soi observateur implique d'observer ce que vous voyez, entendez, touchez, goûtez, sentez, pensez, ressentez et faites (Harris 2013).

« Je lis mes courriels. » « Je pense à ma conversation avec David. » « J'ai faim. » « Je me sens anxieux en ce moment. »

Le sens de soi comme processus est associé à la présence attentive. Il encourage la défusion et l'acceptation. Le sens de soi comme processus implique noter ce que l'on fait, pense et ressent puis observer l'impact de ce que l'on fait. Il s'agit d'une étape importante pour un changement de comportement.

Pour aider le client à bâtir le sens d'un soi comme processus, tout au long de la rencontre, demandez des questions qui encouragent l'observation de :

- Son expérience intérieure dans le moment présent.

« Comment vous sentez-vous en parlant de cela ? »

- Les changements de son expérience intérieure au cours du temps.

« Comment vous sentez-vous quand vous donnez du feedback à Sarah ? Comment est-ce semblable ou différent de ce qui se passe maintenant ? Comment est-ce similaire ou différent quand vous donnez du feedback à David ? »

« Vous êtes-vous toujours senti ainsi pendant la discussion avec Sarah ou est-ce que cela a changé pendant la rencontre ? »

« Qu'avez-vous observé pendant que vous parliez au groupe ? »

- Posez des questions qui encouragent l'observation de changements subtils du comportement dans différents contextes.

« Dans quelles circonstances ce comportement de... se présente-t-il à vous ? Et quand vous observez-vous en train de faire... plutôt que... ? »

Posez des questions qui l'aideront à observer des éléments clés du contexte qui semblent renforcer le comportement désiré ou qui fonctionnent. Explorez également la fonction de ce comportement dans un contexte particulier.

Le soi observateur

Le soi observateur implique observer « que vous observez... et que vous (ou la partie de vous) qui observez, vous êtes toujours là, toujours le même, et que vous êtes distinct, et que vous êtes plus que CE que vous voyez, entendez, touchez, etc. (Harris 2013).

Le soi observateur implique « d'observer de façon flexible à partir d'une perspective de moi, ici, maintenant », c'est-à-dire d'une prise de perspective flexible (Harris 2013).

Le contact avec le soi observateur est important pour aider la défusion, l'acceptation et la bonne volonté (détermination). Il permet d'avoir une vue à plus long terme et d'être moins bousculé par ses pensées, ses émotions et ses impulsions. Il construit l'empathie et la compassion.

Le coaching construit naturellement des compétences de prise de perspective flexible – le coach demande des questions qui invitent le coaché à explorer la perspective du « moi-ici-maintenant ».

Pour construire ces compétences de prise de perspective, commencez par le sens de soi comme processus (être présent et observer) puis continuez en explorant la perspective commune dans différentes expériences (Qui observe ?) :

« Comment vous sentiez-vous quand Angela a dit... ? Qu'en avez-vous pensé à la fin de la rencontre ? »

« Vous avez donc observé comment vous vous êtes senti et comment vous avez vu les choses changer durant la rencontre. »

« L'avez-vous remarqué quand cela s'est passé ? »

« Vous serait-il utile de vous améliorer à mieux vous observer de cette façon ? »

- Posez des questions pour encourager un changement de perspective.

« Il y a un an, que vous imaginiez-vous que ce serait aujourd'hui ? »

« Si vous étiez à ma place et que vous entendiez ce que vous venez de me dire, que penseriez-vous / comment vous sentiriez-vous ? »

« Comment pensez-vous que Jean vous voit ? »

- Encouragez l'observation des changements de son expérience selon une perspective différente.

« Quand vous vous voyez selon la perspective de Jean, est-ce différent ? »

« Quand vous observez cela selon la perspective de Sonia, est-ce la même chose ? »

- Encouragez l'observation lorsqu'il y a une perspective constante tout au long de sa vie.

« Alors même si vous êtes une personne différente de celle que vous étiez il y a 10 ans, il y a toujours un sens de continuité tout au long de votre vie, un sentiment d'un « vous » qui a été témoin de votre vie qui se déroule et qui vous regarde en ce moment ? »

Plusieurs clients en coaching trouvent que cette prise de conscience de ces trois sens de soi – à la fois intellectuelle et expérientielle – peut améliorer leur capacité à être flexibles et efficaces.

(Cette section a beaucoup emprunté au travail de Jennifer et Matthieu Villatte – vous pouvez télécharger les documents de leurs ateliers portant sur la TCR qui sont accessibles sur leur site internet).

Qu'est-ce que la *Théorie des cadres relationnels* et pourquoi est-elle importante ?

La Théorie des cadres relationnels (TCR) fournit une explication du langage, de la cognition et de l'apprentissage qui permet une prédiction et une influence plus exactes du comportement. La TCR explique la complexité des comportements humains tels que récit, métaphore, humour, empathie et prise de perspective.

La TCR s'appuie sur l'analyse comportementale, laquelle est soutenue par un solide soutien empirique. Dorénavant, la TCR possède également un fort soutien empirique par elle-même⁶.

La TCR est basée sur les hypothèses suivantes :

- Penser est un comportement qui est subtil ou privé et par conséquent difficile à observer, sauf pour la personne elle-même (et même parfois...).
- Penser est une sous-catégorie du comportement verbal.
- Penser peut être compris en utilisant les mêmes principes de base comportementaux que pour comprendre d'autres comportements.
- Penser peut toucher d'autres comportements du même organisme comme dans la relation comportement–interaction de comportement (Törneke 2013).

La TCR a un point central : « *Le langage humain et la cognition représentent un type spécifique de comportement appris : une façon particulière d'être en relation avec des stimuli.* » (Törneke 2013).

Quel comportement spécifique apprenons-nous ? Quand nous sommes enfant, d'autres gens nous enseignent que les symboles peuvent représenter des choses dans le monde réel et que ces symboles peuvent être équivalents entre eux. Ainsi, nous apprenons à considérer le mot écrit (par exemple, « balle »), une photo de la chose et la chose elle-même comme si elles étaient fonctionnellement équivalentes. Non seulement nous apprenons à relier ces stimuli entre eux mais nous apprenons également à développer une compétence générale qui nous fait relier une chose à une autre.

Une fois que l'on a appris cette compétence à relier les choses, nous en apprenons encore et encore et dans des relations plus complexes.

⁶ Il existe une liste à jour des recherches sur le site suivant : <http://contextualscience.org/publications> - chercher sous « RFT Empirical ».

Cadres relationnels

- Coordination (Similarité – A=B)
- Comparaison (Plus que – Moins que – Mieux que – Pire que – Plus grand que – Plus petit que)
- Opposition (Opposé à)
- Distinction (Différent de)
- Hiérarchie (Inclusion – Est membre de – Appartient à – Dans cette catégorie)
- Analogie
- Éventualité / Conditionnel (Si... alors)
- Perspective
 - Déictique (Moi vs toi – Ici vs là)
 - Temporalité (Maintenant vs alors – Avant vs après – 17 h vs 3 h)

Nous devenons tellement bon à cela, que nous sommes capables de relier tout stimulus à tout autre stimulus utilisant tout cadre relationnel. Avec le temps, chaque chose que nous rencontrons se retrouve insérée dans notre réseau verbal intérieur de plus en plus complexe. Si je vous demandais de me parler de votre meilleur ami, vous le décririez en vous basant sur les relations de votre réseau. « *Nous nous sommes rencontrés en 5^e année (temps). Elle demeure en Angleterre (endroit). Elle est infirmière (catégorie, distinction).* »

Nous avons tous des forces et des faiblesses dans notre habileté à cadrer de ces façons. Les faiblesses dans les catégories de cadres mentionnées ci-haut – éventualité et perspective – ont un impact à des niveaux plus élevés de compétences telles que l'organisation, l'empathie, l'influence, la persévérance, etc. Le coach a souvent besoin de travailler ces compétences avec le coaché pour l'aider à devenir plus flexible et plus efficace.

Si vous faites x, qu'arrive-t-il ?

Comment Jeanne verrait-elle cela ?

Comment verrez-vous cela dans 10 ans ?

Les recherches suggèrent qu'il faut de multiples exemples et expériences pour améliorer ces compétences, et c'est pour cette raison que vous ne pouvez pas seulement parler au coaché qui a de faibles compétences interpersonnelles de la prise de perspective et espérer qu'il réussisse. Vous avez à le coacher de façon expérientielle encore, encore et encore.

Les cadres relationnels sont importants pour comprendre comment le langage influence le comportement. Avec le temps, nous développons un réseau verbal sophistiqué sur la façon dont les gens, les événements et les choses sont reliés entre eux. Par la « transformation de la fonction du stimulus », les objets, les événements et les gens endossent une fonction pour nous qui est basée non sur l'expérience que nous en avons selon nos cinq sens mais basée sur la façon dont ils s'insèrent dans notre réseau. L'homme qui a arnaqué mon père et lui a volé 50 000 \$ conduit une Porsche et mon nouveau patron conduit une Porsche – je ne ferai pas confiance à ce dernier.

Le transfert de la fonction du stimulus explique aussi pourquoi l'utilisation d'une métaphore a souvent un impact plus large sur le comportement que simplement donner une consigne à quelqu'un. Par exemple, plutôt que : « *Vous devez être plus modéré dans votre approche* » dire : « *Comment Penny Wong réagirait-elle à cette situation ?* » Si vous connaissez la politicienne australienne Penny Wong, la deuxième question apporte une subtile information sur ce que représente un comportement modéré. Il vaut la peine d'apprendre comment créer vos propres métaphores pendant la rencontre avec ce que le client vous apporte. Par exemple, si le coaché dit : « *J'agis ainsi quand je me fâche, je ne sais plus ce que je fais et ça devient très destructeur* » – vous pouvez utiliser ses propos en explorant ce que cela veut dire pour lui en ajoutant une métaphore qui l'aidera à créer son répertoire de comportements plus large et plus flexible. « *Alors quand vous devenez colérique et que vous avez le goût de tout détruire, y a-t-il y aussi une partie de vous qui aimerait se calmer et démontrer votre force et votre courage autrement – comme la rivière qui érode la grève graduellement plutôt que le raz de marée qui saccage tout sur son passage ?* »

Le coach compétent peut utiliser sa compréhension du transfert des fonctions des stimuli pour aider le coaché à adopter des comportements qui s'alignent à ses valeurs. La matrice ACT⁷ en est un bon exemple. La matrice ACT peut changer la fonction des pensées et des émotions difficiles : d'un déclencheur qui essaie de se débarrasser de pensées et d'émotions pour devenir un moyen de se rappeler d'agir en accord avec ses valeurs.

⁷ À nouveau, pour en apprendre plus sur la matrice ACT, voir le site de Kevin Polk : www.drkevinpolk.com

Comportements gérés par des règles

L'une des façons par lesquelles l'humain se différencie de l'animal c'est qu'il crée des règles à son sujet et au sujet du monde dans lequel il vit et qu'il trouve très gratifiant de suivre ces règles. Quand notre comportement sur la façon dont nous devons agir s'aligne à ces règles, nous y trouvons un sentiment de satisfaction. (Vos parents et vos professeurs ont passé beaucoup de temps et d'énergie à faire cela !) Ce comportement géré par des règles peut être utile dans certains cas (par exemple, une règle intérieure que je suis, est celle d'être prudente avec l'argent que je dépense), mais nous pouvons avoir tendance à suivre nos règles intérieures dans des situations où elles ne sont pas utiles et nous échouons alors à observer quand elles ne s'appliquent pas (par exemple, ma prudence m'amène à tenter d'économiser en faisant réparer mon auto à rabais risquant ainsi de mettre ma vie en danger). Suivre une règle peut me rendre inattentif à ce qui se passe dans la vraie vie et peut rendre mon comportement inflexible et inefficace. Cela devient encore plus problématique quand les règles s'appliquent à des idées abstraites – par exemple, « *Je ne pourrai jamais être un bon leader* » ou « *Je ne dois pas me sentir en colère* ». Suivre ces règles restreint nos options.

Une règle particulièrement inutile que plusieurs ont apprise est que ce qui se passe à l'intérieur de nous, comme les pensées et les émotions, est la cause de nos comportements extérieurs. Suivre cette règle cause plusieurs problèmes. Premièrement, cela signifie que vous devez essayer de contrôler vos expériences intérieures si vous voulez contrôler votre comportement. Cela est incroyablement difficile et peut être contreproductif, quand vous essayez d'éviter la souffrance émotionnelle, vous finissez inévitablement par perdre également la joie (Gross et John 2003).

Deuxièmement, suivre cette règle signifie que si vous ne pouvez contrôler vos pensées et vos émotions, vous êtes condamné à leur obéir. Et finalement, cette règle peut vous amener à éviter les défis. Notre tête nous dit : « *Je vais postuler pour cet emploi quand je serai plus confiant d'aller en entrevue* » ou « *Je ne demanderai pas de rétroaction parce que cela me rend trop anxieux* ». L'ACT travaille pour ébranler ce comportement géré par les règles. Le but est que les gens sentent qu'ils peuvent adapter leurs comportements selon les exigences de la situation plutôt que lutter pour contrôler leur pensées et leurs émotions problématiques.

Le coaching selon l'ACT aide notre client à commencer à observer ses règles intérieures ; observer quand il suit ces règles ; observer quand suivre ces règles fonctionne ou non ; et choisir ou non de suivre la règle en se basant sur ses valeurs, le contexte et les besoins de la situation.

Un processus ACT/TCR cohérent avec le modèle GROW

Le modèle GROW est une approche efficace et bien connue pour structurer une conversation de coaching. Ajouter l'ACT et la TCR à ce processus peut l'enrichir et lui donner plus d'impact. Vous trouverez ci-dessous des suggestions de questions pour chaque étape de l'exercice. J'ai ajouté le modèle ACT ou TCR relatif à chaque question⁸. Cela est abordé dans l'atelier.

GROW signifie :

Goal	Reality	Options	What – When – Who – Which
Objectif	Réalité	Options	Quoi – Quand – Qui – Quel

Objectif

(Action engagée / Valeur)

- **Quel est l'objectif que vous désirez atteindre ?**

« Si vous atteignez cet objectif, comment votre vie / votre situation / votre travail sera-t-il différent ? » (Condition)

« Pourquoi est-ce important pour vous ? » (Coordination, Hiérarchie – valeurs)

« Comment cet objectif est-il lié à vos valeurs ? » (Accroître le renforcement par la transformation des fonctions du stimulus)

Le coach manifeste sa compréhension des points clés, reconnaissant à la fois le contenu et les émotions.

⁸ Cette section réfère au travail de Matthieu et Jennifer Villatte. Pour en savoir plus relativement à leurs formations, visitez leur site web : <https://practiceground.org/blog/author/matt/>

Réalité

(Moment présent / Défusion / Prise de perspective)

Posez des questions qui encouragent l'observation et la description (Analyse fonctionnelle collaborative)

« Dites-m'en plus relativement à cette situation. Qu'est-il exactement arrivé et quand ? »

- Cherchez des détails précis plutôt que des généralités.
- Explorez les détails :
 - De son objectif.
 - De son problème.
 - Des circonstances passées et présentes.
- Encouragez-le à se concentrer avec plus d'attention qu'habituellement.
- Cherchez des réponses descriptives et sans jugement
- Quelle est son expérience des 5 sens ?
- Encouragez-le à remettre en question ses hypothèses.
- Voyez si vous pouvez découvrir les règles sous-jacentes qui sont reliées à la situation. Fonctionnent-elles ? Les appliquent-ils avec flexibilité ?
- Posez des questions pour aider le coaché à réaliser ses propres pensées et raisonnements et devenir curieux relativement aux pensées des autres :

« Qu'est-ce qui se cache derrière ce commentaire ? » (Expérience des 5 sens)

« Tout le monde est-il d'accord avec cette donnée ? » (Prise de perspective)

« Pouvez-vous m'expliquer votre raisonnement ? »

« Quand vous dites... voulez-vous dire... ? » (Prise de perspective)

« Quand Judith dit... que pensez-vous qu'elle voulait dire ? Peut-elle avoir voulu dire quelque chose d'autre ? » (Prise de perspective)

« À quelle hypothèse croyez-vous que Judith fait face dans cette situation ? » (Prise de perspective)

« Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour atteindre ce but ? » (Expérience des 5 sens)

« Quel a été l'impact de cela ? » (Condition – Comparaison)

« Si vous aviez l'occasion à nouveau, que feriez-vous différemment ? » (Prise de perspective)

« Que se passerait-il si vous faisiez x ou y ? » (Condition – Comparaison)

« *Quelque chose d'autre s'est passé ? Quelque chose à quoi vous n'aviez pas pensé ?* »
(Condition)

« *Dans quelles circonstances x semble fonctionner ?* » (Condition – Déictique)

« *Quelles circonstances seraient susceptibles de vous amener à agir de façon x ?* »
(Comparaison)

« *Avez-vous déjà été dans une situation similaire avant ?* » (Temps)

« *Qu'avez-vous fait alors ? Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ?* »
(Condition)

« *Quels sont les éléments qui ont motivé votre décision ?* » (Temps – Prise de perspective –
Comparaison)

« *Vous avez dit... et je me demande si le contraire pourrait être vrai ?* » (Opposition)

« *Comment les autres voient-ils cela ?* » (Prise de perspective)

« *Quelles seraient d'autres étapes que vous pourriez trouver utiles mais que vous n'avez pas
encore tentées ?* » (Condition)

« *Quels sont les obstacles qui vous en empêchent ?* » (Cherchez des obstacles intérieurs et
extérieurs ; utilisez l'ACT pour ces blocages)

« *Quelles ressources avez-vous ou avez-vous besoin pour faire face à cela ?* »

Le coach manifeste sa compréhension des points clés, reconnaissant à la fois le contenu et les émotions.

Options

(Moment présent – Défusion – Acceptation – Prise de perspective – Action engagée)

« *Quelles sont les idées que vous avez comme alternatives pour atteindre votre but ?* » (Élargir les options)

« *Que pouvez-vous faire d'autre ?* »

« *Que feriez-vous si vous aviez les ressources / le soutien dont vous avez besoin ?* » (Condition)

« *Y a-t-il quelque chose que vous puissiez faire de toute façon ?* »

« *Que pensez-vous qu'il arriverait si vous faisiez x ?* » (Condition)

« *Si nous pouvions voyager dans le temps et vous amener dans 5 ans, dans cette pièce, maintenant et que vous lui demandiez son avis, que dirait-il (elle) ?* » (Prise de perspective)

« *À quoi ressemble ce problème... une bulle / un arbre / un voyage, etc. ?* » (Analogie) *Penser à ce problème de cette façon vous fait-il voir de nouvelles options ?* »

« *Que pensez-vous que... (une personne en qui il a confiance) vous suggérerait ?* » (Prise de perspective)

« *Quels sont les avantages et les inconvénients de ces options ?* » (Comparaison)

« *Qu'est-ce qui est plus susceptible de vous aider à atteindre votre objectif ?* » (Comparaison)

« *Comment ferez-vous face à ces obstacles ?* » (Normaliser les obstacles – Condition)

« *Comment saurez-vous si vous êtes coincé, ou si vous vous dirigez dans une mauvaise direction ?* » (Condition).

Le coach manifeste sa compréhension des points clés, reconnaissant à la fois le contenu et les émotions.

Quoi / Quand / Qui / Quel

(Action engagée – Acceptation – Valeurs – Défusion)

Quelles options poursuivrez-vous ?

Développez un plan d'action écrit

- Clarifiez les détails – « *Qui précisément fera cela et quand ?* »
« *Pouvez-vous voir cela comme une expérience – essayer des choses et voir quels résultats vous obtiendrez ?* » (Coordination – Acceptation de faire des erreurs)
- Décomposez le plan en petites et simples étapes.
- Si l'exploration n'est pas déjà faite – « *Quels sont les obstacles et les difficultés qui vont se présenter ?* »
- À nouveau, cherchez les obstacles intérieurs et extérieurs. Utilisez l'ACT pour les obstacles intérieurs ; la résolution de problèmes pour les obstacles extérieurs. « *Comment ferez-vous face à cela ?* »
« *Qui a besoin de savoir ?* » (Prise de perspective)
« *De quel soutien avez-vous besoin ?* » (Normaliser le besoin d'aide)
« *Y a-t-il autre chose que nous devons considérer ?* » (Prise de perspective)
« *Sur une échelle de 0-10, quelles sont les chances que vous fassiez ces actions ?* »
Si moins de 7 – briser en étapes plus petites, revoyez les risques, les priorités, si l'objectif est relié aux valeurs. Identifiez aussi s'il y a évitement de pensées ou d'émotions difficiles ou une fusion avec une expérience intérieure nuisible.
« *Qu'est-ce que votre tête est susceptible de vous dire quand vous allez faire ces actions ?* »
(Normaliser les obstacles)
« *Comment réagirez-vous alors ?* » (Auto-compassion) « *Quels seront les signes que vous venez d'être hameçonné par ces pensées ?* » (Condition)
« *En faisant ces actions quelles qualités voulez-vous exprimer ?* » (Coordination avec valeurs)
« *Comment saurez-vous que vous progressez ?* » (Condition – Encourager le suivi)
« *Est-ce que ce plan répond à votre objectif ? Sinon, devons-nous changer le plan ou modifier l'objectif ?* »
« *Quand nous rencontrerons-nous pour réviser votre progression ?* »
« *Qu'aurez-vous fait à cette date ?* »

Que visons-nous par ces questions ?

En posant ces questions, nous tentons de développer la flexibilité psychologique – « *l'habileté à observer et à réagir aux pensées, aux émotions et aux comportements afin de donner à la personne l'occasion d'agir en direction de ce qui est important.* » (Törneke 2013)⁹.

Ces questions y contribuent en aidant le coaché à :

- 1- Observer la différence entre une évaluation et une description, et à observer ce qui est le plus utile pour obtenir l'information relative au choix de nos comportements.
- 2- Observer ses propres comportements et observer plus clairement leur efficacité.
- 3- Commencer à suivre les déclencheurs et les conséquences de ses comportements (Antécédent – Réponse – Conséquence).
- 4- Commencer à regrouper les comportements selon leur fonction plutôt que leur forme. Par exemple, travailler tard pour atteindre un excellent résultat peut parfois être une action pour s'approcher d'une valeur et à un autre moment être une action pour éviter une expérience intérieure d'autocritique. Nous visons à ce que le client commence à observer la différence.
- 5- Commencer à observer les conséquences problématiques de certains groupes de comportements (telles des actions d'éloignement).
- 6- Observer ses propres instructions et règles au fur et à mesure qu'elles se présentent.
- 7- Observer quand il suit une règle intérieure plutôt que répondre à la situation et exprimer ses valeurs par le biais de ses comportements.
- 8- Observer les circonstances quand suivre une règle spécifique fonctionne et les circonstances quand cela ne fonctionne pas.

⁹ Pour une explication plus détaillée de l'application pratique de la TCR, téléchargez le document présenté à la pré-conférence de la Conférence de l'ACBS en 2013 :

Steven Hayes, Matthieu et Jennifer Villatte – Integrating principles in clinical practice - Nikolas Törneke – RFT for clinical use.

Ces documents sont accessibles aux membres de l'ACBS à :

http://contextualscience.org/worldcon_xi_in_sydney_preconference_workshop

- 9- Observer sa propre réponse intérieure, devenir plus ouvert à accepter ces réponses et les voir comme la perspective du soi observateur, afin que les réponses intérieures aient moins d'impact sur son comportement.
- 10- Transformer une expérience intérieure qui est le déclencheur d'un comportement nuisible vers un aide-mémoire pour agir, oser une action engagée.
- 11- Élargir les comportements que le coaché voit comme des options dans une situation donnée, afin que ses comportements deviennent plus flexibles et plus adaptés aux exigences d'une situation.
- 12- Aider le coaché à identifier des sources de motivation illimitées pour atteindre ses objectifs ainsi que des actions pour les relier à ses valeurs et à sa direction.

Établir des objectifs ACT

Le but ultime de l'ACT est d'amener le client à agir en direction d'une vie significative.

Dans l'ACT, un objectif est défini ainsi : « *une réalisation spécifique recherchée au service d'une valeur* » (Hayes 2012)

Les objectifs qui ne sont pas reliés à une valeur librement choisie tendent à manquer de vitalité. Ils amènent une personne à trop mettre l'accent sur un futur imaginaire quand elle atteindra son but. Le moment présent n'est pas aussi bien apprécié que son futur imaginaire parce que le but n'est pas atteint maintenant par rapport au futur où là, il est atteint.

Quand les objectifs sont liés aux valeurs alors chaque petite action prise pour s'approcher d'un but peut être vue comme un succès dans le moment présent. Cela lui permet de mieux apprécier le voyage et d'être plus présent dans sa vie.

Exprimer des valeurs librement choisies est un renforcement intrinsèque. Tout comme lier des objectifs à des valeurs apporte une motivation à agir même si l'action elle-même n'est pas très agréable ou gratifiante.

Une rencontre visant à établir un objectif basé sur ACT débute en explorant comment les qualités identifiées comme des valeurs peuvent être converties en actions.

« *Si vous vouliez être « aidant » que feriez-vous ?* » (Cadre conditionnel).

« *Quelles sont les choses que vous pourriez faire qui feraient de vous un gestionnaire plus aidant ?* » (Hiérarchie) (Villatte 2015).

À mesure que le coaché développe les objectifs visés par le coaching, il est important d'explorer comment ces objectifs sont liés à ses valeurs. Demander directement est souvent la façon la plus facile : « *Comment ces objectifs sont-ils liés aux valeurs dont nous parlions lors de notre dernière rencontre ?* »

C'est aidant de vérifier ces objectifs – demandez :

« *Pourquoi cet objectif et pas un autre ?* (Distinction) (Villatte 2013).

« *Si vous atteignez cet objectif, qu'est-ce que cela changerait ?* » (Condition) (Villatte 2013).

(Surveillez ici les objectifs reliés aux émotions, par exemple, « *Je serais moins stressé* », si cela arrive, alors allez identifier la valeur sous-jacente : « *Dites-moi pourquoi être moins stressé est important pour vous ?* »)

« *Qu'est-ce que tous ces objectifs ont en commun ?* » (Coordination) (Villatte 2013).

« *Est-ce que cet objectif vous fait bouger en direction de la vie que vous désirez ?* »

Le coaché peut aussi avoir recours au coaching avec des buts que certains peuvent avoir fixés pour lui, alors il est nécessaire de les explorer dans le contexte des valeurs du coaché :

« *Votre directrice mentionne qu'elle désire que vous déléguiez à vos subordonnés directs de façon plus efficace. Croyez-vous que ce soit une bonne idée ? Et comment cela pourrait-il se passer ?* »

« *Est-ce important pour vous ?* »

« *Comment cela est-il en lien avec les valeurs dont nous avons discuté lors de notre rencontre précédente ?* (Coordination) (Villatte 2013)

Les objectifs sont alors liés aux comportements spécifiques que le coaché peut manifester immédiatement : « *Vous désirez donc que votre équipe soit plus engagée ? Vous avez décidé que vous pourriez contribuer à cela en étant plus curieux relativement aux intérêts démontrés par les membres de votre équipe quand vous leur déléguez du travail. Expliquez-moi comment cela va se passer concrètement. Quel sera le premier et le plus petit pas que vous ferez ?* »

Fixer des objectifs nécessite également d'inclure l'exploration d'obstacles éventuels – à la fois intérieurs (pensées, émotions, etc.) et extérieurs (manque de ressources). Travaillez ensemble la résolution des obstacles extérieurs et utilisez l'ACT pour les obstacles intérieurs.

Survол d'un processus de coaching ACT cohérent

5 rencontres

Dans cette section, je tente de vous donner une idée de la façon dont le coaching ACT se déroule au cours d'un certain nombre de rencontres. Voici un aperçu ci-dessous du processus et plus de détails dans les prochaines pages.

Pré-rencontre et 1^{ère} rencontre – Bien commencer

- Évaluer la préparation du client.
- Évaluer et tenter d'améliorer le contexte.
- Bâtir un lien de confiance.
- S'entendre sur la démarche de coaching. Ce qui va se passer pendant les rencontres.
- Activité initiale sur les valeurs – Soirée de départ à la retraite – Exercice 360° sur les valeurs.
- Évaluation initiale du coaché.

Entre les rencontres

- S'entendre sur les actions engagées à faire entre les rencontres.
- Revoir le *Questionnaire de suivi de rencontre*.
- Remplir le *Tableau conseil ACT*.

2^e rencontre

- Rencontrer le gestionnaire et mener la rencontre de rétroaction.
- Rencontrer individuellement le coaché.
- Analyser toute rétroaction / évaluation.
- Choisir les valeurs – Le tri à l'aide de la *Boussole de vie*.
- Choisir les objectifs et les actions engagées du coaching – Le coaché vérifie avec son superviseur que ceux-ci sont alignés aux besoins de l'entreprise et qu'ils sont réalisables.
- Remplir le *Tableau conseil ACT*.

3^e rencontre (et suivantes – selon le nombre total de rencontres prévues)

- Utiliser la matrice.
- Revoir les actions engagées.
- Faire d'autres interventions ACT si nécessaire (selon votre liste de techniques pour cibler les processus).
- Bâtir les compétences, faire la résolution de problèmes au besoin.
- Utiliser le processus ACT et GROW au besoin.
- Chercher une rétroaction sur le progrès du coaché auprès de personnes de confiance.

5^e rencontre – Conclusion

- Reconnaître ensemble ce que le coaché a atteint et ce qu'il reste à accomplir.
- Donner une rétroaction positive honnête et sincère sur ce que vous constatez chez le client et comment cela est significatif.
- Établir un plan pour s'appuyer sur les gains et éviter les reculs.
- Rencontrer également le coaché et son superviseur et mener la discussion pour réviser le progrès en regard des objectifs.

Processus des 5 rencontres de coaching ACT

J'aimerais faire ici un bref commentaire – ce qui suit n'a pas la prétention d'être un modèle parfait pour faire du coaching – ce résumé tente de vous donner un compte rendu honnête de la façon dont j'applique l'ACT en coaching. Utilisez ce qui peut fonctionner pour vous.

Pré-rencontre et 1^{ère} rencontre

1. Évaluer et tenter d'améliorer le contexte

Il est important de comprendre à la fois le contexte du coaching et, autant qu'il se peut, de tenter de mettre en place des choses afin que l'environnement soutienne le processus de coaching.

Une culture organisationnelle qui soutient le coaching, le considérant comme une activité positive de développement du leadership plutôt qu'un moyen de remédier à une performance inadéquate, accroît la possibilité que le coaching réussisse (Alvey et Barclay 2007). Bien que vous ne puissiez changer l'ensemble de la culture organisationnelle, vous pouvez encourager des comportements favorables de la part de l'entourage du coaché et cela sera probablement aidant.

Ainsi, demandez au responsable de l'entreprise : « *Qu'est-ce qui pourrait rendre le changement difficile ? Ces obstacles peuvent-ils être surmontés ?* » (Peterson 2002).

La plupart du travail relié au coaching est défrayé par l'entreprise. Cela signifie que pour chaque mandat de coaching organisationnel, vous aurez à gérer un certain nombre de clients simultanément : le coaché, une personne du service des RH ou du développement organisationnel et le superviseur du coaché. Il arrive aussi que d'autres personnes soient directement concernées – pairs, subordonnés, etc.

En début du mandat, il est important de vous assurer de comprendre les éléments suivants :

- Quels acteurs se considèrent eux-mêmes comme le « client » dans la démarche ?
- Qui voudra être impliqué dans l'établissement des objectifs ?
- Qui voudra une rétroaction durant le déroulement ?
- Quel soutien sera nécessaire pour assurer la réussite du coaching ?

Il est également important d'obtenir l'accord du coaché pour tous ces détails et de développer avec lui un plan sur la façon d'obtenir un soutien constant. (Pour certains clients, cette démarche peut représenter une première expérience d'apprentissage – sur la façon d'être proactif quand ils mettent une situation en place et qu'ils visent à obtenir des résultats positifs.)

2. Évaluer la préparation du client

Lors de la pré-rencontre avec le client (personne RH, gestionnaire, etc.) et lors de la 1^{ère} rencontre avec le coaché, évaluer les points suivants :

« *Souhaite-t-il ce coaching ? Est-il intéressé à changer ? Est-il prêt à investir le temps et l'énergie nécessaires pour changer ?* » Le coaching est plus exigeant si le coaché n'est pas intéressé à changer et qu'il ne voit pas cet exercice comme utile. Et ainsi, si vous travaillez fort tous les deux (vous et le client) pour développer la confiance et pour soutenir le coaché pour qu'il développe sa flexibilité psychologique (afin de tolérer l'inconfort pour accepter ce besoin de changement) alors les deux (coaché et client) seront engagés dans la démarche. Une impression d'impuissance peut faire une grande différence ici.

Il peut être utile de demander au client (personne RH, etc.) et au coaché si changer procurera un avantage qui en vaut le coût. Il vaut mieux que chacun détermine si le coaching marchera dès le début plutôt que d'avancer sur un terrain miné voué à l'échec.

3. Bâtir un lien de confiance avec le coach

La relation, la confiance et l'engagement sont des facteurs clés pour le succès du coaching (Passmore et Fillery-Travis, 2011). La recherche a démontré que l'ACT crée des alliances thérapeutiques particulièrement puissantes comparées à d'autres approches (Hayes 2012). Je présume qu'il en est de même du coaching basé sur l'ACT. La *Thérapie de l'analyse fonctionnelle* (FAP) (Tsai 2008) utilise cette approche attentive pour bâtir des relations encore plus sincères et significatives et elle peut être adaptée pour aider le coach à créer rapidement des interactions puissantes avec ses clients en coaching – au service des objectifs choisis par ces derniers.

La première étape dans le processus pour bâtir la confiance implique que le coaché **juge que le coach est crédible**. Le coaché tend à porter ce jugement basé sur le fait que le coach possède l'expérience d'avoir coaché des clients dans des situations similaires ; des réalisations personnelles dans un milieu de travail avec une situation similaire et/ou des études universitaires. (Les hauts dirigeants n'accordent pas beaucoup de valeur aux diplômes universitaires), (Alvey et Barclay 2007).

Lors des premiers échanges, il est recommandé au coach d'offrir du soutien et de ne pas porter de jugement (Alvey et Barclay 2007). Est-ce évident que le coach aborde le mandat en faisant preuve de soutien pour assurer le développement du coaché ? Le coach s'engage-t-il à l'aider dans ce qui est important pour lui ? Donner au coaché la possibilité de poser des questions qui pourraient le préoccuper : « *Y a-t-il quelque chose à mon sujet ou au sujet de mon approche que*

vous aimeriez savoir ? Informez-vous de ses inquiétudes : « *Avez-vous des inquiétudes sur ce qui peut mal se passer durant le coaching ?* ». Puis prenez la situation en main : « *Qu'est-ce qui ferait de cette 1^{ère} rencontre, une bonne rencontre ?* » (Tsai 2008).

Ces **comportements démontrés par le coach** (curiosité sans jugement, honnêteté et empathie) permettent au coaché de s'ouvrir peu à peu dans cette relation avec le coach (Alvey et Barclay 2007).

Une fois la confiance établie, **le coach commence à travailler avec le coaché et à remettre en question certaines choses** (cela peut se faire dès la 1^{ère} rencontre mais souvent pas avant la 2^e, et cela s'accroît petit à petit à mesure que l'alliance s'établit) – en posant des questions relatives à ses hypothèses, à ses choix, etc. Il est utile de vérifier avec lui (« *Dites-moi si je vous mets trop de pression* »), surveillez les signes que le coaché est sur la défensive (et utilisez alors l'ACT pour l'aider à devenir plus ouvert et plus flexible, par exemple, en lui rappelant ses valeurs ou en le connectant au moment présent). Il est important de clarifier que lorsque vous remettez en question certains points, c'est dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs.

4. S'entendre sur la confidentialité

Préciser rapidement des attentes claires relative à la confidentialité des rencontres est important pour le travail de coaching. Les rencontres avec le coaché n'ont pas à être entièrement confidentielles, parfois cela est irréaliste, cependant il doit être très clair dans quelles circonstances des informations seront rendues disponibles aux autres et qu'elles seront ces informations (Alvey et Barclay 2007). Il est utile de reconnaître les besoins du « client » – du superviseur, du responsable RH, du conseiller DO – le coaching doit être bénéfique pour eux et pour l'organisation en général. Il est primordial qu'il y ait une entente claire avec le coaché relativement au respect et à la confidentialité du contenu des rencontres ainsi qu'à ce qui sera partagé. Le coaché a besoin de cette certitude et de savoir comment cela se manifestera.

5. S'entendre sur la démarche de coaching

Que se passera-t-il pendant les rencontres ? Je donne habituellement un aperçu général du coaching, quelque chose comme ce qui suit :

« Mon travail consiste à vous aider à établir des objectifs clairs et des plans sur la façon de les atteindre, identifier ce qui peut en empêcher le progrès et vous aider à planifier comment faire face à ces obstacles. Au fur et à mesure, je tenterai d'équilibrer mon soutien et les défis que vous rencontrerez – et vous me direz si je m'aventure trop dans une direction plutôt que dans l'autre. »

Je mentionne également brièvement ce qui peut se passer durant les rencontres (Tsai, 2009) :

« Bien que nos interactions soient probablement différentes de celles que vous avez avec d'autres personnes, il est possible que quelques comportements que vous aimeriez changer se présentent aussi entre nous durant les rencontres. Si cela se produit, êtes-vous d'accord pour que l'on s'y attarde et que l'on explore ensemble ce qui se passe ? »

Je lui demande également s'il est d'accord pour remplir un questionnaire donnant un bref compte rendu de notre rencontre. J'explique que certaines recherches démontrent que combiner un compte rendu pour suivre les progrès peut en augmenter les résultats de 30 % (Boswell et al, 2013).

J'explique aussi :

« Nous désirons que le coaching mène à la fois vers l'apprentissage et vers les actions que vous faites dans votre vie. Ainsi à la fin d'une rencontre, je vous demanderai ce que vous avez retiré de la rencontre et quelles sont les actions que vous avez l'intention de faire à la suite de notre discussion. » Plusieurs de mes clients trouvent utiles de prendre quelques notes pendant la rencontre ce qui leur permet de se rappeler quel apprentissage ils ont fait et les actions qu'ils planifient.

J'ajoute également :

« Je désire aussi vérifier comment le coaching avance. Le questionnaire est une occasion pour vous d'ajuster mes comportements. Ainsi j'agis plus en faisant des choses qui fonctionnent pour vous et moins de ce qui ne marche pas. »

Voici le questionnaire que j'utilise, il est basé sur les travaux de Scott Miller.

Questionnaire de suivi de rencontre

Dans notre rencontre, aujourd'hui :									
1. Avons-nous parlé de sujets pertinents ?									
1 (non)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (oui)
Commentaires									
2. Quelle est la chose la plus utile qui s'est passée dans notre rencontre d'aujourd'hui ?									
3. Quelle est la chose la moins utile qui s'est passée dans notre rencontre d'aujourd'hui ?									
4. Mes questions et mes commentaires avaient-ils du sens pour vous ?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires									
5. Aurais-je dû vous poser des questions relatives à un sujet que vous considérez important ou dont vous désiriez parler ?									
6. La longueur de la rencontre était :									
Trop courte			Juste correcte				Trop longue		
7. Vous êtes-vous senti écouté et compris ?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires									
8. Y a-t-il quelque chose qui s'est passé (ou non) qui a eu pour effet de vous rendre peu disposé à me revoir pour une prochaine rencontre de coaching ?									
9. De façon générale, pensez-vous que ce que nous faisons vous aide à atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés au début de notre travail ensemble ?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires									
10. Y a-t-il quelque chose d'autre que j'ai besoin de savoir ?									

6. Activité initiale relative aux valeurs – 360°

Dans l'ACT, chaque chose que l'on fait est au service de :

« Vivre en accord avec vos valeurs, d'une façon plus ouverte et en acceptant votre histoire telle qu'elle est aujourd'hui, dans le présent, représente une façon de s'affirmer, de se valider et de vivre selon vos valeurs. » (Steven Hayes).

Alors il est important de faire un premier exercice relatif aux valeurs à un moment ou à un autre durant la première rencontre. Un exercice 360° sur les valeurs constitue un bon moyen d'y arriver.

« Imaginez que nous pouvons lire les pensées des gens avec qui vous travaillez, nous pouvons réellement savoir ce qu'il pense de vous... si vous étiez la personne que vous aimeriez être, qu'espérez-vous qu'ils disent de vous ? »

Explorez la perspective de clients, de collègues, de subordonnés ainsi que de gestionnaires qu'il respecte. Identifiez les qualités qu'il désire démontrer dans son approche professionnelle, *« Vous aimeriez donc que votre équipe vous considère comme aidant, équitable, authentique ? »*

7. Évaluation initiale du client et du contexte

Il est utile d'évaluer le niveau d'introspection que le coaché a relativement à son rendement :

« Le coaché connaît-il ses propres forces et faiblesses ? Sait-il quelles compétences et quels comportements il doit changer et développer ? Sait-il ce dont il a besoin pour réussir dans son environnement de travail ? Sait-il comment obtenir une bonne qualité de rétroaction ? » (Peterson 2002).

L'évaluation fonctionne mieux s'il s'agit d'une initiative commune pour recueillir et interpréter l'information afin d'assurer que les objectifs et les plans d'action soient susceptibles de contribuer à son succès.

Travaillez avec le coaché pour identifier quelles informations il a déjà et celles dont il a besoin. Il arrive souvent que des profils de personnalité aient été réalisés dans le passé et qu'il possède déjà de l'information provenant de ses évaluations de rendement. Quelles autres informations avons-nous besoin ?

A-t-il besoin de faire son propre processus informel de 360° ? A-t-il des rencontres individuelles avec les collègues en qui il a confiance et leur pose-t-il des questions que nous avons développées ensemble ? Un processus formel de rétroaction 360° lui serait-il utile ? (Consulter diverses méthodes de rétroaction 360° qui sont disponibles).

Savons-nous tous les deux ce que l'organisation attend du coaché et du processus de coaching ?

Il serait utile de parler au client (RH ou superviseur) pour connaître la teneur de ces attentes.

Pendant cette rencontre, vous allez également commencer à percevoir quelle est la flexibilité psychologique du coaché.

8. S'entendre sur les actions engagées à faire entre les rencontres

À la fin de chaque rencontre, assurez-vous que le coaché s'engage à faire quelques actions entre les rencontres. Vérifiez si les actions sont :

- Alignées à ses valeurs.
- Susceptibles de l'approcher des résultats qu'il a choisis comme importants.
- Réalistes et atteignables.

Lors de la première rencontre, l'action engagée pourrait consister à aller chercher une rétroaction des personnes en qui il a confiance.

9. Remplir le *Questionnaire de suivi de rencontre* et discuter de toute réponse pertinente.

Entre les rencontres

- 1. Client – Les actions engagées entre les rencontres.**
- 2. Coach – Notez votre évaluation de la flexibilité psychologique.**
Remplissez le *Tableau conseil ACT* initial pour identifier de possibles processus à cibler.
- 3. Coach – Notez quelles approches ACT vous avez utilisées pour provoquer les changements et l'impact de ces interventions.**

2^e rencontre

1. Analyser toute rétroaction / évaluation

Si le coach donne suffisamment de nouvelles perspectives au coaché lorsqu'il analyse toute évaluation reçue (telle une rétroaction 360° ou un profil de personnalité), cela permet de bâtir la confiance dans son expertise et son jugement, laquelle permettra en retour d'établir une relation qui deviendra rapidement utile au coaché.

2. Choisir les valeurs - Le tri à l'aide de la *Boussole de vie*

Si les valeurs n'étaient pas précises à la 1^{ère} rencontre, passez du temps avec le coaché pour les déterminer avec lui. Les cartes de la *Boussole de vie* sont un bon moyen pour y arriver. Les cartes peuvent être achetées à <http://www.lifecompasscards.com/>. Des instructions détaillées pour trier les cartes sont données dans le manuel de l'atelier.

3. Choisir les objectifs du coaching et les actions engagées

Dans la 2^e rencontre, le coach aide le coaché à déterminer des objectifs qui sont à la fois pertinents pour l'organisation et significatifs pour le coaché (voir la section *Établir des objectifs ACT cohérents*).

Je les clarifie habituellement plus tard dans la rencontre. Nous nous entendons sur les comportements qui sont problématiques pour le client et sur les comportements qu'il veut manifester plus souvent. Nous nous entendons également sur une façon efficace de répondre si, et quand, ces comportements se présenteront durant les rencontres de coaching.

Coaché : *On m'a déjà dit que je peux être arrogant.*

Coach : *Que croyez-vous faire pour que les autres ressentent votre arrogance ?*

Coaché : *Je n'en suis pas sûr. Je crois que je donne mon opinion comme si c'était la vérité et je ne semble pas intéressé à écouter celle des autres.*

Coach : *Qu'aimeriez-vous faire autrement ?*

Coaché : *J'aimerais avoir l'air autant convaincu et aussi plus ouvert à ajuster mon opinion s'il y a de nouvelles informations et être plus respectueux des opinions des autres.*

Coach : *Si ce comportement « donner mon opinion comme si c'était la vérité et ne pas sembler intéressé par celle des autres » se passait pendant nos rencontres, comment pourrais-je agir pour vous aider alors ?*

Coaché : *Simplement me le mentionner.*

Coach : *OK, je le ferai... et je ferai de mon mieux pour le soulever d'une façon « convaincue et aussi plus ouverte à ajuster mon opinion et en étant respectueux de votre opinion ».*

Avec certains clients, je vais aussi demander s'ils sont préoccupés par des choses que je peux faire et qui ne seraient pas aidantes et je leur demande de m'aviser si cela arrive pendant les rencontres. Cela peut être une bonne occasion pour eux de pratiquer à donner une rétroaction.

C'est utile de comprendre ce que le coaché désire retirer du coaching de façon générale : « *Si vous pouviez voyager dans le temps et vous voir dans 6 mois, comment sauriez-vous que le temps que nous avons passé ensemble aurait été bénéfique ? Qu'est-ce qui serait différent par rapport à maintenant ?* » (Prise de perspective).

Il peut vouloir parler de différences en ce qui le concerne : « *Je serais plus confiant, je composerai mieux avec ma charge de travail.* » Si c'est le cas, demandez-lui : « *Comment je pourrais le constater en vous voyant ? Que feriez-vous différemment ?* »

Encouragez le coaché à s'engager dans une action spécifique après chaque rencontre.

4. Rencontrer ensemble le gestionnaire et le coaché et mener la discussion de rétroaction.

Demandez au gestionnaire :

« Qu'est-ce que Jean fait habituellement bien ? »

« Qu'est-ce qu'il pourrait faire « moins » ? »

« Qu'est-ce qu'il pourrait faire « plus » ? »

« Que voyez-vous comme résultats du coaching ? »

« Si le coaching est une réussite, qu'est-ce que les autres verraient Jean faire moins, ou plus, dans 6 mois ? »

Posez clairement ces questions afin que vous ayez, tous les trois, une idée précise de ce que le succès représente sur le plan des comportements.

Assurez-vous également que le gestionnaire est préparé à donner le soutien nécessaire, incluant une rétroaction régulière, à être attentif aux premiers signes de progrès et à l'encourager.

Assurez-vous également que le gestionnaire comprend que le coaché a besoin d'occasions pour essayer de nouvelles compétences au travail ; de découvrir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Demandez-lui : « *Jean sera-t-il soutenu s'il fait des erreurs en essayant de faire preuve de nouveaux comportements au travail ?* »

5- S'entendre sur les actions engagées à faire entre les rencontres

À la fin de chaque rencontre, assurez-vous que le coaché s'engage à faire quelques actions entre les rencontres. Vérifiez si les actions sont :

- Alignées à ses valeurs.
- Susceptibles de l'approcher des résultats qu'il a choisis comme importants.
- Réalistes et atteignables.

Entre les rencontres

1. **Coaché : Les actions engagées entre les rencontres.**
2. **Réviser le *Questionnaire de suivi de rencontre*.**
3. **Coaché : Le coaché vérifie avec son gestionnaire si les objectifs et les actions sont alignés aux besoins de l'organisation et s'ils sont réalisables.**
4. **Coach : Évaluer la flexibilité psychologique.**

Revoir le *Tableau conseil ACT* pour identifier des processus possibles à cibler.

3^e rencontre (et les suivantes – selon le nombre de rencontres prévu)

1. Réviser le progrès des actions engagées

Qu'est-ce qui s'est bien passé, ou mal passé ? Soyez curieux envers tout succès ou échec – montrez au coaché comment analyser ce qui est arrivé de façon à ce que cela l'aide à l'avenir.

2. La matrice

Nous avons vu comment utiliser la matrice durant l'atelier. Vous pouvez en apprendre plus sur le blogue de Kevin Polk :

<http://drkevinpolk.blogspot.com.au/>

ou vous pouvez participer à une formation en ligne donnée par Benjamin Schoendorff (fortement recommandé) :

<http://www.youtube.com/user/benjaminschoendorff/about>

3. Autres interventions ACT si nécessaires (selon votre liste de techniques pour cibler les processus)

Une fois que vous êtes confortable avec l'ACT, vous pouvez cibler les processus à mesure qu'ils se présentent durant la rencontre de coaching, bâtissant graduellement la flexibilité psychologique.

4. Bâtir les compétences, la résolution de problèmes, etc., au besoin

Le coaching ACT cohérent inclut de choisir les stratégies pour la résolution de problèmes et le développement de compétences que vous utiliseriez dans toute autre approche de coaching.

5. Si approprié, utiliser le processus ACT et GROW

À ce propos, voir les pages précédentes.

6- S'entendre sur les actions engagées à faire entre les rencontres

À la fin de chaque rencontre, assurez-vous que le coaché s'engage à faire quelques actions entre les rencontres. Vérifiez si les actions sont :

- Alignées à ses valeurs.
- Susceptibles de l'approcher des résultats qu'il a choisis comme importants.
- Réalistes et atteignables.

7- Revoir le *Questionnaire de suivi de rencontre* - au besoin

Après les premières rencontres, je tente d'utiliser des questions du *Questionnaire de suivi de rencontre* pour réviser occasionnellement les questions et vérifier comment vont les choses.

Entre les rencontres

1. **Coaché : Les actions engagées entre les rencontres.**
2. **Coach : Encourager le coaché à chercher la rétroaction de personnes en qui il a confiance.**
3. **Coach : Notez votre évaluation de la flexibilité psychologique**
Remplir le *Tableau conseil ACT* initial pour identifier de possibles processus à cibler.
4. **Coach – Notez les techniques ACT vous avez utilisées pour provoquer les changements et l'impact de ces interventions.**

5^e et dernière rencontre

1. Rencontrer le coaché individuellement et évaluer ensemble ce qu'il a atteint et aussi ce qu'il reste à faire.

Réviser les progrès qui ont été faits par le coaché (à la fois en regard des objectifs et de façon générale) et reconnaissez les efforts qu'il a faits durant tout le processus de coaching. Demandez au coaché ce qu'il a gagné du processus de coaching, ce qu'il retient de cette démarche et ce qu'il a atteint.

2. Rencontrer le gestionnaire avec le coaché et mener la discussion pour réviser les progrès en regard des objectifs.

Le coaché présente brièvement au gestionnaire – son superviseur immédiat – ce qu'il a retiré du coaching.

Demandez au gestionnaire quels changements il a notés chez le coaché. Que suggère-t-il comme prochaines étapes pour aider le coaché à poursuivre son développement ?

3. Rencontrer le coaché individuellement.

Réviser la discussion qui vient d'avoir lieu avec le gestionnaire.

4. Établir un plan d'action pour miser sur les gains et éviter les reculs.

Demandez au coaché ce qu'il espère pour l'avenir.

Mentionnez qu'il y aura des moments d'échec.

Demandez :

« Quel pourrait être l'élément déclencheur pour vous ramener à vos vieilles habitudes ? »

« Est-ce possible de faire en sorte de diminuer les possibilités que cela arrive ? »

« Est-ce possible de déceler des signes précurseurs plus tôt, de vous arrêter et d'observer avant d'agir ? »

Au cours du processus de coaching, vous aurez entraîné le coaché à observer avec curiosité et auto-compassion les échecs – il pourrait être utile de mentionner ceci en terminant :

« Personne n'est parfait, il y aura des moments où vous oublierez vos valeurs. Quand cela se produira, comment réagirez-vous ?

5. Donner une rétroaction positive, honnête et sincère sur ce que vous constatez chez le client et comment cela est significatif.

Avant la dernière rencontre, prenez un moment pour revoir le travail que vous avez fait avec le coaché. Y a-t-il des moments qui ressortent ? Qu'avez-vous appris en travaillant avec lui ? Qu'espérez-vous, pour lui, dans l'avenir ? (Tsai 2008).

Partagez vos réflexions avec le coaché, prenant en considération son style, ce qu'il trouvera de gratifiant et ce qu'il pourrait trouver désagréable.

Et j'ai l'habitude de mentionner au coaché que j'apprécierais avoir des nouvelles de ses futurs progrès.

Le coaching pour améliorer le rendement insatisfaisant

La science comportementale contextuelle implique de considérer le comportement selon le contexte, à la fois l'environnement extérieur et l'environnement intérieur de la personne. Cela peut être utile pour le coach afin de travailler avec le client (RH / gestionnaire, etc.) et le coaché pour diagnostiquer de façon précise ce qui se passe quand le rendement est inadéquat.

Souvent, le principal obstacle quand on coache une personne qui présente un rendement insatisfaisant est de l'amener à admettre qu'il y a un problème.

Pourquoi une personne a-t-elle de la difficulté à reconnaître ses problèmes de rendement ?

- Fusion avec le soi conceptualisé – Si je ne fais pas de différence entre moi et mes réalisations, alors quand on insinue que je ne performe pas, je considère cela comme une attaque à mon sujet plutôt qu'une observation relative à mon comportement et aux résultats que j'atteins.
- Manque d'auto-compassion – Le coaché évite de faire face à son problème en tentant d'éviter ses sévères critiques intérieures.
- Manque de présence attentive – Le coaché ne réalise pas ce qui se passe à l'extérieur parce qu'il est pris par son expérience intérieure. Il n'a alors aucune donnée objective sur laquelle s'appuyer pour évaluer comment il agit.
- Évaluation égocentrique – 80 % des gens pensent qu'ils sont au-dessus de la moyenne. Moins l'expertise est présente, plus le problème avec l'auto-évaluation s'accroît. (Finkelstein et Fishbach 2012) (Kruger 2009).
- Crainte des conséquences – Perdra-t-il son emploi, aura-t-il une démotivation ?
- Il ignore comment s'améliorer – Il n'a pas la connaissance ou la compétence pour bien performer. Il doute de recevoir le soutien dont il a besoin.
- Il peut être en fusion avec son histoire – Il croit qu'il ne peut changer ou s'améliorer.
- Il croit qu'il doit attendre de se sentir mieux ou de penser autrement avant de pouvoir changer.

- Il pense que s'il reconnaît avoir un problème, ce sera 100 % sa faute, alors que l'environnement y contribue au moins à 50 %. Il n'a pas les ressources dont il a besoin. La culture organisationnelle ne contribue pas au bon rendement. Il craint que cela ne soit pas reconnu.
- Il y a des conséquences positives au rendement médiocre, c'est-à-dire se voir attribuer des tâches plus faciles ou une charge de travail réduite.
- Il refuse son rendement inadéquat parce que les attentes n'étaient pas claires ainsi il ne sait pas sur quoi il est évalué.
- Il refuse son rendement inadéquat parce que personne ne lui a dit clairement et sans ambiguïté ce qu'on attendait de lui. (Une situation étonnante que j'ai souvent vue et qui est due à l'évitement expérientiel du gestionnaire).
- Il refuse son rendement inadéquat car en fait, il ne performe pas mal. Y a-t-il des preuves claires, évidentes et objectives ?

Le coaching ACT peut être très utile en apportant au coaché la motivation à changer ; la résilience pour faire face à l'inconfort relié à l'acceptation du fait qu'il ne performe pas bien ; les compétences pour prendre la perspective nécessaire pour demander le soutien des autres ; et la volonté d'essayer de nouveaux et souvent d'inconfortables comportements.

Utiliser les rencontres pour bâtir la motivation à changer

Quand nous désirons qu'une personne change, notre instinct est de tenter de demander (ou de dire) à la personne de changer. Lui expliquer pourquoi nous pensons qu'elle doit changer. Si nous excellons à « vendre le changement », alors nous pouvons même lui décrire les avantages qu'elle retirerait à changer.

La psychologie du changement de comportement suggère une approche différente.

Des conversations qui contribuent à la fois à s'engager dans le changement et à amener vers des changements de comportements incluent les comportements de coaching suivants :

- Faire preuve d'écoute empathique (prise de perspective).
- Démontrer un intérêt honnête en comprenant la perspective de la personne.

- Aider la personne à explorer ses options et l'aider à prendre sa propre décision relativement à ce qu'elle désire changer (attitude curieuse et attentive).
- Aider la personne à voir la situation réelle (présence attentive).
- « Suivre » la résistance plutôt qu'argumenter avec la personne (flexibilité et curiosité).
- Manifester une attitude respectueuse qui reconnaît l'autonomie de la personne.
- Manifester une attitude de collaboration.
- Explorer avec curiosité comment le changement est relié ou non à ses valeurs.
- Observer tout évitement expérientiel qui peut empêcher le changement et la soutenir par une attitude ouverte et flexible.

Dans les conversations qui contribuent à apporter de meilleurs résultats, c'est le coaché lui-même qui décrit les avantages du changement plutôt que le coach. Le coaché en vient à prendre sa propre décision qu'il désire changer. C'est alors seulement (quand il entend le coaché dire : « *Je veux changer* » ou « *Je vais changer* ») que le coach efficace commence à aider la personne à établir un plan sur la façon de changer. (Miller 2002).

Le coaching avec un haut dirigeant de type *alpha*

Les hommes de type *alpha* représentent 70 % des hauts dirigeants (Ludeman et Erlandson 2004). Ils sont sûrs d'eux et intelligents. Ils aiment diriger. Bien que quelques femmes dans des postes de haute direction adoptent des comportements de type alpha (dominant), les comportements problématiques reliés à la domination sont moins communs chez les femmes.

Le haut dirigeant de type alpha peut avoir tendance à être impatient. Il n'est pas attentif aux autres et ne laisse pas les autres influencer sa prise de décisions (Morison et al. 2011). Il a souvent des attentes irréalistes envers lui-même et envers les autres qui peuvent le conduire à un épuisement professionnel. Il peut être condescendant face aux émotions des autres et peut échouer à observer l'impact négatif que son approche compétitive et agressive a sur les autres. Les autres peuvent la ressentir comme du harcèlement.

Il démontre des comportements de domination tels que :

- Dominer la conversation.
- Interrompre les autres.
- Dénigrer les autres.
- Exprimer des opinions fermes.
- Avoir tendance à forcer les autres à faire ce qu'il veut.

(Schmid Mast and Hall 2003).

Comment un coach peut impliquer un haut dirigeant *alpha* ?

Le coach se doit d'adopter des manières d'agir de façon à contribuer à bâtir le respect. La flexibilité psychologique est essentielle dans cette démarche. Ce type de personnes a l'habitude d'être avec des gens qui désirent lui plaire. Il a tendance à respecter les gens qui sont fidèles à ses propres valeurs. Observez si vous êtes enclin soit à manifester une attitude de soumission ou soit à entrer en compétition pour tenter de le dominer en retour. Demandez-vous quelles valeurs vous désirez mettre de l'avant dans cette relation de coaching et comment vous allez manifester ces valeurs lors de vos rencontres. Dans mon cas, je désire être calme, aidante, confiante et présente, ainsi j'essaie d'en faire preuve dans mes interventions (parfois avec plus ou moins de succès !).

Vous pouvez vous attendre à un « instinct de survie » si vous ne jouez pas son jeu, à savoir « je suis le *boss* ». Il accentuera probablement ses comportements de domination pendant quelques temps pour voir s'il peut gagner avant d'établir une relation plus collaborative.

Établissez quelques règles de base qui préciseront que vous allez l'interrompre et que vous contribuerez à la direction que pourrait prendre la conversation. Dites quelque chose comme : « *Afin que le coaching soit efficace, nous devons nous assurer que notre conversation est différente des autres conversations que vous avez. Cela peut signifier que j'aurai à vous interrompre afin de nous concentrer sur un détail important ou explorer un sujet spécifique de façon différente.* »

Convenez ensemble que vous lui ferez des observations sans porter de jugement relativement à ce qui se passera entre vous. Puis si des comportements de domination nuisibles se présentent, soyez prêt à le soulever avec ouverture et curiosité.

Il est important d'établir votre crédibilité rapidement dans cette relation. Cela ne signifie pas lui dérouler vos réalisations mais plutôt vous comporter de façon à clairement démontrer votre expérience comme coach qui comprend les occasions et les défis que rencontre un haut dirigeant.

Soyez ouvert aux doutes qu'il peut avoir en regard du coaching. Répondez de façon positive. Indiquez clairement à quoi sert votre travail.

Réassurez-le que le but n'est pas de l'affaiblir mais plutôt de lui donner plus d'options. Ainsi il pourra choisir différentes approches selon les besoins de la situation plutôt qu'utiliser la même approche à répétition.

Donnez-lui une raison sérieuse de changer. Travaillez ensemble à identifier ses propres valeurs. À plusieurs occasions, il a pu vivre une vie orientée vers les résultats sans voir le tableau général de ce qu'il désire que sa vie soit. Une activité comme le « *discours du départ à la retraite* » peut avoir un impact important sur lui. Il n'apprécie pas généralement devoir se conformer à quelque chose, ainsi il apprécie que les valeurs ACT soient choisies librement plutôt que devoir adopter aveuglément une série de valeurs organisationnelles.

Plusieurs hauts dirigeants *alpha* sont souvent efficaces pour prévoir à long terme, mais leur horizon se limite souvent à quelques mois ou quelques années. Leur donner une perspective plus large en parlant du « *discours du départ à la retraite* » peut l'aider à envisager des comportements plus flexibles.

Aidez-le à observer quand des comportements de domination fonctionnent et quand ils ne fonctionnent pas. Il a tendance à aimer les données et, celles auxquelles il se fie le plus sont les siennes. Si vous pouvez l'aider à apprendre à être plus présent et à observer ce qui se passe

réellement plutôt qu'écouter ce que sa tête dit qu'il se passe, alors il pourra commencer à prendre des décisions plus flexibles relativement au comportement qui serait susceptible d'être plus approprié dans un moment donné.

Aidez-le à apprendre à laisser de la place à son impatience et à être moins réactif. Il constate habituellement l'avantage à le faire.

Ne travaillez pas avec lui de manière isolée, engagez le dialogue dans un contexte plus large. Habituellement, son environnement a récompensé son comportement. Encouragez-le à partager ses objectifs avec des partenaires appropriés et à leur demander leur soutien. Impliquez son superviseur pour établir des objectifs et obtenir une rétroaction continue en regard de sa performance.

Mettez-vous d'accord pour mesurer les résultats du coaching. La personne *alpha* se concentre sur ce qui est mesuré.

Soyez conscient qu'une attitude défensive vise à protéger la vulnérabilité, et la vulnérabilité est reliée à quelque chose d'important. Nous prenons une attitude défensive pour des choses qui sont vraiment importantes pour nous. Donc s'il prend une attitude défensive, vous savez alors que quelque chose d'important a été touché... et vous savez alors que vous devez avancer prudemment. Cela peut être très risqué d'admettre sa vulnérabilité. Suivez son rythme, créez un espace où il se sentira en sécurité pour montrer sa vulnérabilité et demandez des questions évocatrices sans trop insister.

Selon mon expérience, si vous obtenez l'engagement d'un haut dirigeant *alpha* à changer, il peut être très stimulant de travailler avec lui.

Processus de rétroaction 360° avec l'ACT

Un processus de rétroaction 360° est-il une bonne idée pour ce client dans cette situation ?

Les processus de rétroaction 360° ont démontré qu'ils contribuaient parfois à empirer le rendement, le désengagement et qu'ils nuisaient aux relations de travail. Cependant, si ces processus sont bien réalisés, la rétroaction 360° peut accroître la prise de conscience et contribuer à améliorer la performance individuelle et de groupe (Nowack and Mashihhi 2012). Que suggère la recherche relativement à ce qui rend un processus 360° possiblement efficace ? Le tableau¹⁰ de la page suivante donne un résumé de recherches qui suggèrent comment mieux effectuer un processus de rétroaction 360°.

¹⁰ Le tableau est un sommaire de (Nowack and Mashihhi 2012) (Bracken and Rose 2011).

Crédibilité des données	Type et nombre de répondants	<p>Idéalement 4 superviseurs, 8 pairs et 9 subalternes.</p> <p>Choisis par le coaché avec l'aval du superviseur, afin de valider la pertinence du groupe.</p>
	Crédibilité des cotations	<p>Des définitions claires sont données relativement aux comportements à être évalués, avec des exemples de ce qu'est un comportement efficace et inefficace.</p> <p>Les comportements évalués sont reliés aux facteurs de succès de l'organisation.</p>
	Réponses ouvertes	<p>Donner des consignes aux répondants – demandez-leur de donner une rétroaction du comportement et de donner des suggestions pour s'améliorer.</p> <p>Enlever des commentaires subjectifs ou des jugements susceptibles de provoquer une réponse négative et qui présentent peu d'avantage pour le coaché.</p> <p>Donner du soutien au coaché en interprétant et en réagissant aux résultats des réponses ouvertes.</p>
Façon de présenter l'information		<p>Donner le moyen/mode et la distribution des réponses</p> <p>Donner suffisamment d'informations de sorte que le coaché peut comprendre comment différents groupes ont répondu aux différentes questions et s'il y a unanimité ou plutôt une gamme d'opinions dans le même groupe.</p> <p>L'aide du coach est nécessaire pour interpréter ces différences.</p>

Le participant	<p>Quelle orientation donne-t-il à la rétroaction ?</p> <p>Quelle est sa disponibilité à changer ?</p> <p>Quelles sont ses croyances face au changement ?</p> <p>Est-il auto-efficace face à sa capacité à changer ?</p> <p>Fait-il preuve d'auto-compassion ?</p>	<p>Le coaché qui est diligent, consciencieux, d'une grande auto-efficacité, d'une tendance à apprendre et qui ressent peu d'anxiété répond mieux à une rétroaction 360°.</p> <p>Si le coaché ne possède pas ces qualités, il peut avoir à développer sa disposition à changer, sa flexibilité psychologique, l'auto-compassion et son auto-efficacité avant de débiter le processus.</p>
Soutien offert	<p>Le soutien du coach accroît l'impact</p>	<p>Le coach aide le coaché à interpréter les résultats et à analyser les forces et les faiblesses.</p> <p>Le coach fait des recommandations concrètes et soutient le coaché dans l'établissement d'un plan d'action.</p>
	<p>Le coach l'encourage à rencontrer les répondants, à revoir et clarifier la rétroaction et à obtenir leur soutien dans le plan d'action.</p>	<p>Cela contribue à la fois au changement de comportement et améliore la perception des répondants face au changement.</p>
	<p>Le superviseur est impliqué dans l'établissement du plan d'action.</p>	<p>Afin d'assurer de les relier aux objectifs organisationnels et fournir soutien et rétroaction sur les progrès.</p>
Évaluer le changement comportemental	<p>Avoir une réponse claire à la question : « <i>Comment saurons-nous que le changement de comportement a été positif ?</i> »</p>	
Quand il y a une rétroaction négative significative		<p>Soutenir le coaché en gérant sa réaction initiale.</p> <p>Il peut avoir besoin de temps pour assimiler et répondre à la rétroaction - 6 mois plus tard, il perçoit souvent la rétroaction comme utile et a fait des changements significatifs.</p>
Soutenir le changement comportemental à long terme		<p>Bâtir l'auto-efficacité pour maintenir le changement, explorer les avantages et désavantages, lui laisser le choix de changer ou non, travailler sur des stratégies pour prévenir les rechutes.</p>

En quoi consiste le coaching ACT et la rétroaction 360°?

1^{ère} rencontre

Rencontrer le coaché avant le début du processus de rétroaction 360°

Explorez ses valeurs reliées au travail – comment le coaché veut-il les exprimer face aux autres ? Consacrez-y du temps. Pourquoi sont-elles importantes pour lui ? Structurez la rétroaction comme une manière d'obtenir de l'information sur la perception que les autres ont de ses valeurs et si cela rejoint comment le coaché désire qu'elles s'expriment.

Aidez-le à trouver les répondants appropriés – encouragez-le à observer si son choix d'une personne est une action pour s'approcher de ses valeurs ou pour s'éloigner de son inconfort. Encouragez-le également à identifier s'il s'agit d'un choix « politique ». S'il révise la liste des répondants qu'il suggère en prenant la perspective de son superviseur – cela démontre-t-il qu'il est véritablement intéressé à obtenir une rétroaction honnête ou est-il seulement intéressé à obtenir une rétroaction de gens qui lui donneront une rétroaction favorable ?

Validez que pour la plupart des gens, même avec notre aide, il s'agit d'un processus stressant parce que nous sommes des êtres sociaux et, que pour la plupart d'entre nous, nous nous soucions beaucoup de ce que les autres pensent de nous. Reliez cet inconfort à accepter de souffrir au service des valeurs qu'il a choisies.

Encouragez-le à être objectif et à utiliser l'expérience de ses cinq sens lorsqu'il fait son autoévaluation.

Explorez comment il réagira probablement s'il reçoit des résultats faibles dans les domaines qui sont importants pour lui. Si le coaché pense que les réponses des répondants sont susceptibles de susciter chez lui des comportements d'évitement ou une attitude défensive (ex. *Ces gens sont idiots, ils ne comprennent pas ce que je fais*), explorez ce que cela cache. Des comportements défensifs, évitants sont souvent un signe de vulnérabilité et là où se trouve la vulnérabilité, là se trouvent des valeurs profondes. Pensez à travailler l'auto-compassion.

Créez la flexibilité autour de ces résultats. Ce n'est pas LA vérité. C'est la façon dont les répondants le voient à ce moment, dans le temps. Il s'agit d'informations très utiles mais ce n'est pas la seule vérité sur lui.

Validez la tendance que la plupart des gens ont de se concentrer sur les réponses négatives.

« Quand j'obtiendrai la rétroaction, si 90 % est positif et 10 % négatif, sur laquelle porterez-vous surtout votre attention ?... Est-ce ce que vous ferez ? »

Planifiez un scénario « Si... alors » :

« Beaucoup de gens obtiennent des réponses négatives dans une rétroaction 360°, comment aimeriez-vous répondre à ces commentaires sur vous ? »

« Ruminerez-vous tout commentaire négatif ? Quelle sera la meilleure façon de réagir ? »

Prévoyez une rencontre le plus tôt possible après avoir obtenu les résultats.

Pensez lui donner une feuille de travail pour l'aider à commencer à donner du sens aux résultats obtenus. C'est souvent très utile de l'aider à trier les résultats – les réponses positives et négatives qu'il avait prévues et les résultats positifs et négatifs qui le surprennent.

Expliquez l'ordre du jour de la rencontre de suivi. Cela inclut du temps pour analyser les résultats, lui donner la possibilité d'explorer ses réactions face à la rétroaction ; décider de tirer le meilleur des réponses avec les répondants ; établir un plan d'action pour tout changement qu'il désire faire à la suite de la rétroaction. Mettez l'accent sur le fait que ces changements se doivent d'être en relation avec les valeurs qu'il a exprimées plutôt que changer pour plaire aux gens.

2^e rencontre

Donnez au coaché l'occasion d'explorer ses réactions à la suite de la rétroaction.

Analysez les résultats – aidez-le à interpréter l'information qu'il a reçue.

Aidez-le à décider de la meilleure façon de tirer le meilleur des réponses avec les répondants.

Établissez un plan d'action pour tout changement qu'il désire faire à la suite de la rétroaction.

Mettez l'accent sur le fait que ces changements se doivent d'être en relation avec les valeurs qu'il a exprimées plutôt que changer de comportements pour plaire aux gens.

Aidez-le à voir quel soutien il aura besoin s'il désire changer ses comportements.

Et finalement...

Nous avons débuté ce livre numérique avec cette citation de Steven Hayes :

« ...vivre selon ses valeurs d'une façon plus ouverte et en acceptant notre histoire telle qu'elle se présente maintenant, c'est-à-dire en s'auto-affirmant, s'auto-validant et en se basant sur nos valeurs. » - Steven Hayes

Je crois que les études suggèrent que si nous agissons ainsi en tant que coach et si nous aidons nos clients à le faire dans leur vie, alors que ce soit dans les petites ou les grandes choses, le monde sera meilleur. Nous deviendrons de meilleurs coachs – plus flexibles et plus présents, plus en contact avec nos valeurs. Nos clients deviendront de meilleurs leaders – moins soumis à leur colère, leurs peurs ou leur cupidité et plus aptes à prendre de sages décisions et à agir pour créer vitalité, signification et sens.

Je crois qu'il s'agit d'un objectif pour lequel il vaut la peine de travailler.

Ressources suggérées

Livres

Bond, F. W., Flaxman, P. E. & Livheim, F. (2013). *The Mindful and Effective Employee: A Training Program for Maximizing Well-Being and Effectiveness Using Acceptance and Commitment Therapy*. Oakland, CA, New Harbinger Publications.

Harris R. *ACT Made Simple: An Easy-to-Read Primer on Acceptance and Commitment Therapy*. Oakland, Calif: New Harbinger Publications; 2009.

Hayes, S. C., Strosahl, Kirk D., Wilson, Kelly G., (2012). *Acceptance and Commitment Therapy; The process and practice of mindful change*, 2d ed. Portland, Book News, Inc. 27.

Tsai, M., Kohlenberg, R.J., Kanter, J., Holman, G., Plummer Loudon, M., (2012). *Functional Analytical Psychotherapy: Distinctive Features (CBT Distinctive Features)*. Hove and New York, Routledge.

Wilson K.G., Dufrene T., *Mindfulness for Two: An Acceptance and Commitment Therapy Approach to Mindfulness in Psychotherapy*. Oakland, CA: New Harbinger Publications; 2008.

Formations

Formateurs ACT en Australie. Infos sur ce qui est offert : <http://actmindfully.com.au/>

Le site internet de la section Australie de l'Association of Contextual Behavioural Science (ACBS) et la liste des formations ACT en Australie et en Nouvelle- Zélande, incluant la conférence annuelle de 2015 : <http://www.anzact.com/>

Des formations en ligne par Benjamin Schoendorff que je recommande grandement : <http://www.youtube.com/user/benjaminschoendorff/about>

J'offre des formations en ligne de 8 semaines sur les compétences avancées de coaching. Pour plus d'informations sur les prochains cours, abonnez-vous à mon infolettre : <http://www.actmindfully.com.au>

Communauté

L'ACBS consacre ses efforts à mettre en place et à maintenir une communauté vivante et collaborative.

Réseau de « listserv », groupes Facebook, ressources et groupes d'intérêts spéciaux sur : <http://contextualscience.org/>

Références

Alvey, S. and K. Barclay (2007). "*The characteristics of dyadic trust in executive coaching.*" Journal of Leadership Studies **1**(1): 18-27.

Atkins, P. W. B. and S. K. Parker (2012). "*Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility.*" Academy of Management Review **37**(4): 524.

Bond, F. (2011). *Using ACT to Promote Highly Effective Workers and Workplaces.* ANZACT Conference, Brisbane.

Bond, F. W. and D. Bunce (2000). "*Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions.*" Journal of occupational health psychology **5**(1): 156-163.

Bond, F. W. and D. Bunce (2003). "*The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance.*" Journal of Applied Psychology **88**(6): 1057-1067.

Bond, F. W., P. E. Flaxman and D. Bunce (2008). "*The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention.*" Journal of Applied Psychology **93**(3): 645-654.

Bond, F. W., P. E. Flaxman and F. Livheim (2013). *The Mindful and Effective Employee: A Training Program for Maximizing Well-Being and Effectiveness Using Acceptance and Commitment Therapy.* Oakland, CA, New Harbinger Publications.

James F. Boswell, David R. Kraus , Scott D. Miller & Michael J. Lambert (2013). *Implementing routine outcome monitoring in clinical practice: Benefits, challenges, and solutions* Psychotherapy Research.

Bracken, D. W. and D. S. Rose (2011). "When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?" Journal of Business and Psychology **26**(2): 183-192.

Chambers, R. (2005). "Get Yourself a Life Coach." BMJ Careers 11 June.

Dahl, J., K. G. Wilson and A. Nilsson (2004). "Acceptance and commitment therapy and the treatment of persons at risk for long-term disability resulting from stress and pain symptoms: A preliminary randomized trial." Behavior Therapy **35**(4): 785-801.

Finkelstein, S. R. and A. Fishbach (2012). "Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback." Journal of Consumer Research **39**(1): 22-38.

Flaxman, P. E. and F. W. Bond (2010). "A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training." Behaviour research and therapy **48**(8): 816-820.

Grant, A. M., Cavanagh, Michael J., Parker, Helen M. (2010). *The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field*. Oxford, UK, Wiley-Blackwell: 125-167.

Gross, J. J. and O. P. John (2003). "Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being." Journal of Personality and Social Psychology **85**(2): 348-362.

Harris, R. (2013). The 'New' Self as Context. Association of Contextual Behavioral Science World Conference, Sydney, Australia.

Hayes, S., C., R. Bissett, N. Roget and M. Padilla (2004). "The impact of acceptance and commitment training and multicultural training on the stigmatizing attitudes and professional burnout." Behavior Therapy **35**(4): 821.

Hayes, S. C. and S. X. Smith (2005). Get out of your mind & into your life: the new acceptance & commitment therapy. Oakland, CA, New Harbinger Publications.

Hayes, S. C., Strosahl, Kirk D., Wilson, Kelly G., (2012). *Acceptance and Commitment Therapy; The process and practice of mindful change*, 2d ed. Portland, Book News, Inc. **27**.

Joo, B.-K. (2005). "Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research." Human Resource Development Review **4**(4): 462-488.

Kanter, J., M. Tsai and R. J. Kohlenberg (2010). The practice of functional analytic psychotherapy. New York, Springer New York.

Keogh, E., F. W. Bond and P. E. Flaxman (2006). "Improving academic performance and mental health through a stress management intervention: outcomes and mediators of change." Behaviour research and therapy **44**(3): 339-357.

Kruger, J. D., Justin (2009). "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments." **1**: 30-46.

Leedham, M. (2005). "The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching." International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring **Vol. 3**, (No. 2, Autumn).

Ludeman, K. and E. Erlandson (2004). *Coaching the alpha male*. United States, Harvard Business Review. **82**: 58.

McHugh, L. (2011). "A new approach in psychotherapy: ACT (acceptance and commitment therapy)." The world journal of biological psychiatry: the official journal of the World Federation of Societies of Biological Psychiatry 601 **12 Suppl 1**: 76.

Miller, W. R. R., Stephen (2002). Motivational interviewing: Preparing people for change (2nd ed.). New York, NY, US: Guilford Press.

Neff, K. D., S. S. Rude and K. L. Kirkpatrick (2007). "An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits." Journal of Research in Personality **41**(4): 908-916.

Nowack, K. M. and S. Mashihhi (2012). "Evidence-Based Answers To 15 Questions About Leveraging 360-Degree Feedback." Consulting Psychology Journal: Practice and Research **64**(3): 157-182.

Passmore, J. and A. Fillery-Travis (2011). "A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come." Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice **4**(2): 70-88.

Peterson, D. B. (2002). Management development: Coaching and mentoring programs. Creating, implementing, and managing effective training and development: State-of-the-art lessons for practice. K. Kraiger. San Francisco, Jossey-Bass.: pp. 160–191.

Ridler (2013). Ridler Report 2013 Trends In The Use Of Executive Coaching. C. Mann. UK, European Mentoring and Coaching Council.

Ruiz, F. J. (2010). "A Review of Acceptance and Commitment Therapy (ACT) Empirical Evidence: Correlational, Experimental Psychopathology, Component and Outcome Studies." International Journal of Psychology and Psychological Therapy **10**(1): 125-162.

Schmid Mast, M. and J. A. Hall (2003). "Anybody can be a boss but only certain people make good subordinates: behavioral impacts of striving for dominance and dominance aversion." Journal of personality **71**(5): 871-892.

See, K. E., E. W. Morrison, N. B. Rothman and J. B. Soll (2011). "The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy." Organizational Behavior and Human Decision Processes **116**(2): 272-285.

Törneke, N. (2013). RFT for Clinical use. Association of Contextual Behavioural Science World Conference. Sydney, Australia.

Tsai, M., Kohlenberg, R.J., Kanter, J., Kohlenberg, B., Follette, W., & Callaghan, G. (2008). A guide to Functional Analytic Psychotherapy: Awareness, courage, love and behaviorism. New York, Springer.

Varra, A. A., S. C. Hayes, N. Roget and G. Fisher (2008). "A randomized control trial examining the effect of acceptance and commitment training on clinician willingness to use evidence-based pharmacotherapy." Journal of consulting and clinical psychology **76**(3): 449-458.

Villardaga, R., J. B. Luoma, S. C. Hayes, J. Pistorello, M. E. Levin, M. J. Hildebrandt, B. Kohlenberg, N. A. Roget and F. Bond (2011). "Burnout among the addiction counseling workforce: the differential roles of mindfulness and values-based processes and work-site factors." Journal of substance abuse treatment **40**(4): 323-335.

Villatte, M. V., Jennifer. (2013). Integrating RFT principles into clinical practice. Association of Contextual Behavioral Science World Conference. Sydney, Australia.

J'espère que ce livre numérique vous a apporté des informations utiles qui vous aideront à vous améliorer comme coach. Envoyez-moi un courriel et dites-moi comment cela vous a aidé dans votre pratique de coaching.

« Un bon coach vous motive et vous encourage à améliorer vos compétences, votre connaissance et votre attitude à la fois dans votre vie personnelle et professionnelle. Il crée une bonne relation avec vous, vous donne une rétroaction constructive et établit avec vous des objectifs clairs. Il tire le meilleur de vous, vous met au défi et vous encourage à résoudre des problèmes et à faire des changements par vous-même. Un bon coach est analytique plutôt que critique. Il dépersonnalise les problèmes que vous lui présentez en se concentrant sur les faits, les conséquences et la performance plutôt que sur votre personnalité ou votre style. » (Chambers 2005)

Bon succès !

Rachel

Pour communiquer avec Rachel



Rachel Collis

Blogue sur l'utilisation des valeurs et de la pleine conscience au travail :

<http://workingwithact.com/>

Twitter: @RachelCollis

Si vous n'avez pas assisté à l'atelier sur le coaching, vous trouverez des détails de mes prochaines formations sur mon site : www.rachel.collis.com.au

J'offre aussi du mentorat et de la formation sur une base individuelle pour les coaches... et du coaching pour une variété de clientèle. Plus de détails sur mon site.

Vous pouvez vous inscrire à mon infolettre gratuite que je publie de façon ponctuelle. Elle inclut :

- Des conseils pratiques basés sur des données probantes (elle arrive dans votre boîte de réception tous les 2 mois environ).
- Une copie gratuite du livre numérique : *How to be a Great Manager*.
- Un cours numérique de 5 semaines : *How to Climb The Corporate Ladder Without Losing Your Soul*.
- Communication sur de prochains ateliers et webinaires publics.