

LES OUTILS DU COACHING (partie 2)

Par Robert Gingras, CRHA, ACC

Voici une série de courts articles que j'ai eu le plaisir de rédiger pour le journal La Voix de l'Est sur le thème du COACHING : une profession d'accompagnement de plus en plus répandue mais encore mal comprises pour certains. Au-delà de quelques éléments théoriques et techniques, je me suis attardé à raconter comment certains clients ont pu bénéficier d'accompagnement pour une décision à prendre ou un apprentissage à faire.

ARTICLE 6 - LE PREMIER OUTIL DU COACH : LA QUESTION

Dans les articles précédents, je vous ai présenté une définition du coaching, les situations pour lesquelles le coaching peut être très efficace et l'importance d'avoir un objectif clairement défini. Une fois que le coaché sait ce qu'il veut atteindre, l'action commence.

Alors, comment le coach agit auprès de son coaché ? Quatre outils lui sont utiles à divers moments des rencontres : les QUESTIONS, l'ÉCOUTE, le FEEDBACK et les REQUÊTES.

Dans nos vies personnelles et professionnelles, nos discussions sont ponctuées de questions de toutes sortes. Certaines sont banales (ex.: Comment vas-tu ?), certaines alimentent la conversation (ex. : Qu'as-tu fait hier ?) et d'autres sont accusatrices (ex. : Pourquoi as-tu fait cela ?).

Le coach utilise les questions comme une activité de **découverte**. Comme son défi est de permettre à son coaché d'atteindre son objectif plus rapidement et plus efficacement, il doit donc **créer un contexte** où celui-ci pourra **explorer de nouvelles avenues**. Les questions doivent être suffisamment **larges** pour permettre au coaché de se laisser aller à réfléchir et verbaliser toutes sortes de possibilités, dont certaines qu'il n'avait pas envisagées dans sa propre réflexion.



Quelle différence y a-t-il entre les questions « **Crois-tu que tu vas atteindre ton objectif ?** » et « **Comment comptes-tu arriver à ton objectif ?** » ? La réponse à la première question risque d'être relativement courte; il s'agit ici d'une question fermée. Par contre, l'autre amènera toutes sortes d'idées à partir desquelles une discussion sera entamée afin d'évaluer leur validité.

En coaching, on qualifie une question d'efficace lorsque la réponse est au moins quatre fois plus longue que la question.

Dominic, un superviseur de production, a comme objectif de développer sa capacité analytique en situations de travail, mais il ne sait pas comment y arriver. Quelques questions ouvertes ont permis d'amorcer sa réflexion : « À quoi ressemble une personne analytique ? Comment agissent-elles différemment de toi ? Quelles ont été les situations récentes où tu aurais aimé être plus analytique ? ».

Les réponses de Dominic lui ont permis de prendre conscience qu'il y avait une personne près de lui qu'il considérait comme un modèle « analytique ». Il a pu identifier les questions et les gestes que posent cette personne lors de situations problématiques et, éventuellement, le questionner et lui demander des trucs. Bref, il a pu passer à l'action. Et c'est exactement pourquoi les gestionnaires ont recours à un coach : passer à l'action!

ARTICLE 7 - LE DEUXIÈME OUTIL DU COACH : L'ÉCOUTE

Ayant compris l'importance des questions ouvertes pour un coach (mois dernier), vous conviendrez que ce qui suit immédiatement la question est ... **la réponse**. Et dans une réponse, il y a bien plus que des mots... Le coach doté d'un bon sens de l'écoute saura se servir autant de son ouïe que de sa vue.

L'**ouïe** permet d'entendre les mots, de déchiffrer la réponse, d'identifier le nombre de réponses. Le timbre de voix peut démontrer une timidité d'aborder le sujet et le débit, l'excitation d'avoir trouvé une nouvelle idée.

La **vue** permet d'observer le langage non-verbal : les plaques rouges dans le cou peuvent démontrer un inconfort concernant le sujet. Pour ce qui est de décoder l'expression du visage... votre appareil cellulaire en regorge 😊!



L'ouïe et la vue combinés permettent de découvrir les émotions derrière les mots. Le plaisir, l'anxiété, la joie et l'ambivalence sont des émotions qu'une bonne écoute permet de cerner. **Vous conviendrez qu'écouter, c'est bien plus que simplement entendre des mots.**

En coaching, nous utilisons **l'écoute active**... Le coach démontre de l'empathie. Il est entièrement présent à l'autre en se coupant de toute distraction. Le coach s'engage dans l'agenda du coaché parce que c'est tout ce qui compte durant la rencontre. Le coach crée des moments de silence, favorables à la réflexion. Il encourage son coaché à persévérer dans ses initiatives de s'améliorer. Il fait des synthèses en dressant un tableau de l'ensemble des informations discutées et il a le courage d'aller au fond des choses.

Il y a quelques mois, un client que je « coachais », sur une importante décision à prendre concernant le licenciement d'un subordonné, me racontait certaines conversations qu'il avait eues avec des collègues. Comme ma mère disait, « il filait un mauvais coton », un peu déprimé. À plusieurs reprises, il parlait de lui-même en disant : « Ti-cul ». Parmi des milliers de mots, il n'a dit cette expression que 3 fois, mais mon écoute m'indiquait que c'est dans cet état qu'il était.

Adresser ce constat, permettrait probablement de le ramener sur le sujet avec une plus grande conviction sur sa capacité de prendre la bonne décision. Je lui ai dit : « Alexandre, j'aimerais que tu cesses de parler de toi en utilisant l'expression « Ti-cul » parce que je crains que tu finisses par croire que c'est vraiment ce que tu es... un ti-cul ». Il m'a répondu : « Les gens ne s'en rendent pas compte mais c'est vrai qu'au fond de moi-même je me suis toujours senti comme un ti-cul ».

Dans l'exemple précédent, **l'écoute active** a mené au **feedback**, sujet d'un prochain article.

ARTICLE 8 - LE TROISIÈME OUTIL DU COACH : LE FEEDBACK

Si le coach utilise les **questions** pour faire découvrir à son coaché des possibilités non envisagées et qu'il se sert de son **écoute** afin de mieux décoder les réponses (verbales et non verbales), c'est vraiment grâce au **feedback** que le coach peut avoir un impact majeur sur **l'atteinte des objectifs** du coaché.

Le feedback est une affirmation du coach. Elle peut prendre cinq formes : une opinion, une interprétation, une appréciation, une critique constructive ou une piste d'action.



C'est le degré de confiance établi entre les deux partenaires qui permettra au coach d'oser formuler un feedback solide et au coaché de recevoir celui-ci comme un ajout à l'échange et non une directive ou un reproche. En voici trois exemples :

- Mon feedback constructif formulé à Alexandre (dernier article) nous a permis de revenir sur la décision qu'il devait prendre **ET** lui a permis de **prendre conscience** que sa perception de lui-même (Ti-cul) peut être « décodée » par les gens qui l'entourent, même s'il est convaincu qu'il cache bien son jeu.
- Après trois rencontres avec Yannick qui avait accepté, à la demande de son patron, d'améliorer sa communication, je lui ai dit : « Je commence à douter que je peux véritablement t'aider, car je ne sens pas un réel intérêt de ta part d'y travailler ». Puisque Yannick est soudainement devenu très collaborateur, j'ai compris que son « jeu » (conscient ou non) avait été découvert. Cela nous a permis de poursuivre.
- Maryse n'avait jamais osé discuter avec son « employé difficile » des règles qu'il ne respectait pas (port des EPI). Après une longue justification de Maryse sur sa grande aisance à le rencontrer dès le lendemain, j'ai émis cette interprétation : « Basé sur les cas de discipline dont nous avons parlés, il m'apparaît clair que tu évites de gérer les conflits. J'ai donc de sérieux doutes sur ton aisance à faire cette rencontre demain. » J'ai d'abord voulu laisser savoir à Maryse qu'elle ne pouvait me « remplir » et lui éviter de se « casser la gueule », si elle voulait vraiment faire cette rencontre.

Finalement, une appréciation sincère des efforts réalisés par mes coachés (avoir complété la moindre étape leur permettant d'atteindre leurs objectifs) demeure un feedback percutant qui les stimule à poursuivre en prenant des chemins en dehors des sentiers battus.

ARTICLE 9 - LE QUATRIÈME OUTIL DU COACH : LA REQUÊTE

Lorsque je rencontre des gens curieux d'en savoir davantage sur le coaching, leurs premiers constats est qu'il s'agit d'entretiens permettant d'obtenir des conseils et/ou de ventiler un trop plein d'idées confuses. Alors que le coach se préoccupe **d'aider son coaché à trouver lui-même ses solutions**, il s'assure aussi qu'une fois verbalisée, le trop plein d'idées entraîne le coaché vers une activité concrète. La **requête** est l'outil idéal du coach dans ce dernier cas.



Comme le coaching est **une approche permettant de passer à l'action**, le coach se doit de faciliter celle-ci et il le fera régulièrement par voie de requête, c'est-à-dire, de demander clairement à son coaché de poser un geste, faire un pas qui lui donnera l'occasion de prendre la route, **d'avancer vers une solution**.

C'est souvent l'**écoute** et l'**instinct** qui guident le coach dans ses requêtes. Écouter Sabrina m'a permis de comprendre qu'elle était inquiète face au recrutement d'un technicien que le service des ressources humaines s'apprêtait à faire pour son service. On l'avait à peine questionnée sur ses besoins et d'autre part, elle était totalement débordée depuis des semaines en prévision de son congé de maternité dans deux mois. Aujourd'hui, le doute l'envahissait... « Si jamais le candidat retenu ne convient pas, ils vont embaucher pendant mon absence, une personne que je devrai superviser sans l'avoir choisi ».

Ma compréhension de la situation de Sabrina et son désarroi m'ont poussé instinctivement à faire la requête suivante : « **J'aimerais que tu révises les critères de sélection du technicien et que tu en fasses part au service des RH d'ici 3 jours** ».

Sabrina a accepté ma requête, prenant ainsi un engagement face à ce qui a été convenu. Elle l'a exécuté et fière du résultat, m'a confié lors de notre rencontre suivante que ses démarches avaient permis d'accélérer le traitement de son dossier de recrutement, car ils avaient oublié l'approche de son congé de maternité.

Ma requête lui a permis de se « **mettre en action** », de reprendre le contrôle sur ce dossier et ainsi, de participer au recrutement de son technicien. C'est une belle preuve que le coach par ses requêtes, **permet de combler ce qui manque pour réussir**.

L'été est une belle période de ressourcement permettant de faire face aux défis à venir. Bon été !

Robert GINGRAS, CRHA, ACC, Coach ICF et conseiller principal chez Robert Gingras et Associés.
En savoir plus sur le coaching. 4 juin 2014. Tiré du site de Robert Gingras et Associés.

[en ligne] : <http://www.rgarh.com/information-pratique>