

CES COMPÉTENCES EN COACHING QUE J'AI FINI PAR REMETTRE EN QUESTION

Par Cinnie Noble, LL.M., PCCC-
Coach professionnelle certifiée



Au cours de ma formation de médiatrice, dix ans avant de me lancer dans ma formation au coaching en 1999 on nous a, entre autres, enseigné l'importance de la *paraphrase*, la *reformulation* et le *résumé-synthèse*. Ces pratiques étaient alors présentées comme la preuve scientifique d'une bonne capacité d'écoute et d'empathie. Je me suis bien réjouie de la validation de ces pratiques comme compétences de base par la Fédération internationale de coaching pour la simple et bonne raison que j'avais de fait le privilège de commencer mon parcours de coaching avec de solides compétences dans les pratiques concernées. Par la suite, il s'en est suivi un concours de circonstances qui m'ont conduit à m'interroger sur les limites de l'efficacité de ces compétences. Et pour cause...

Dans la pratique, nos perceptions des paroles et expériences de nos clients nous sont dictées par nos perspectives, notre intuition et des hypothèses que nous posons. Tout naturellement, ces dernières ne reflètent pas nécessairement celles de nos clients autant que nous pourrions le penser. De fait, nos tentatives de mise en pratique de ces compétences ne sont pas nécessairement appropriées ni accueillies favorablement. Dans ce contexte, vouloir s'attendre des clients qu'ils nous corrigent, advenant un égarement de notre part dans la mise en œuvre de ces compétences, équivaldrait à une prestation de mauvais service de notre part à leur égard.

Ma première prise de conscience des limites des compétences dont il s'agit ici est intervenue au moment de la création d'un modèle de coaching destiné à renforcer les compétences en gestion de conflits à l'intention d'un groupe d'individus particulier. Au cours de cette expérimentation, mes collègues et moi avons interviewé et coaché plus de 50 personnes dans le cadre de cette recherche qui a duré un an. Pendant cette période, nous avons expérimenté une gamme de techniques de coaching à la recherche d'un stratagème qui fonctionnerait le plus efficacement pour faire évoluer les participants tout au long de leur continuum réel et celui dans lequel ils se projetaient. Ce faisant, nous avons régulièrement inclus les techniques concernées dans le texte en présence à savoir, le *recadrage*, le *résumé* et la *paraphrase*.

En plus de mon intérêt à développer un modèle de coaching spécifique, je cherché à comprendre si les mêmes techniques utilisées ici s'appliquaient nécessairement dans le

contexte du coaching en gestion de conflits et si différents outils mis à contribution pouvaient être d'une quelconque utilité.

L'une des conclusions de mes observations ayant déclenché ma prise de conscience des limites de la pratique des compétences concernées est que la plupart des personnes impliquées dans l'étude ont, contre toute attente, déclaré ne pas avoir trouvé le *recadrage*, le *résumé* et la *paraphrase* d'une quelconque utilité !

Ces techniques, de leur avis, ne les avaient nullement aidés tout au long de leur parcours. Ils n'avaient pas non plus l'impression que ces compétences démontraient nécessairement de l'empathie ni une capacité d'écoute particulière.

Je dois avouer ma surprise à cet égard tout en admettant cependant que de nombreux commentaires par les sujets de la recherche faisaient parfaitement écho à mes propres expériences en tant que cliente de coaching et à mes observations sur l'impact réel de ces compétences lors de la supervision de coachs stagiaires.

Forte de ces observations, j'ai promptement entrepris de mener une enquête sur l'apparente inefficacité de ces compétences, pourtant établies comme vérités absolues, sur l'expérience d'autant de personnes.

LA PARAPHRASE ET LE RÉSUMÉ-SYNTHÈSE

Les raisons fréquemment invoquées par les sujets de la recherche pour justifier leur rejet de la *paraphrase* et du *résumé-synthèse* étaient que leur utilisation « empiétait sur LEUR temps de parole »; qu'ils étaient « source de distraction » et « interrompaient le fil de leurs pensées ». Beaucoup d'entre eux ont pointé du doigt le fait que le « point de vue » des coachs sur leur expérience a pris la forme d'un exercice « pro forma » que les coachs jugeaient nécessaire à leurs propres yeux. Beaucoup ont trouvé l'usage de ces compétences « inutilement répétitive » et même « ennuyant ». Des qualificatifs du genre « ennuyant » sont apparus en particulier lorsque les coachs partageaient leurs hypothèses/intuitions sur ce qu'ils estimaient être en train de se passer dans la situation spécifique des sujets de la recherche. Ces derniers affirmaient alors catégoriquement que les perceptions des coachs n'étaient pas exactes.

De nombreuses autres personnes ont confié avoir été confronté au fait d'entendre tout simplement répéter ce qu'elles avaient dit auparavant– sous la forme d'un résumé ou d'une paraphrase; ce qu'elles qualifiaient de « redondant » et de « perte de temps ».

En écoutant les hypothèses des coachs sur ce qu'ils pensaient et ressentaient être en train de se passer de leur point de vue, certains les ont tout simplement qualifié de « simplifications », de « mesquineries », d'« inexacts » et de « routiniers ». Les sentiments communément exprimés à ce sujet se résumeraient en une phrase : « Je n'ai pas besoin d'entendre ce que je viens de dire. »

D'autres se sont interrogé sur le choix même, par le praticien, de « vouloir mettre en évidence », certains aspects à priori non pertinents pour les orateurs plutôt que d'autres aspects de ce qu'ils partageaient.

Au final, la plupart des sujets de la recherche ont déclaré n'avoir eu aucune envie de rectifier les hypothèses et les perceptions des coachs au sujet de leurs expériences.

LE RECADRAGE

A l'image de la technique de la *paraphrase* et du *résumé-synthèse*, l'expérimentation de la compétence du *recadrage* a révélé son lot de ratés. Les ressentiments de nombreux membres de l'étude ont fait émerger une variété de réactions dans le genre « cela n'a tout simplement pas fonctionné lorsque le coach a tenté de rendre mon expérience négative plus positive. » L'exercice s'est avéré davantage faillible à travers la tentative des coachs à associer des mots aux émotions exprimées. « Rebutant » et « condescendant » sont parmi les qualificatifs entendus en jugement de cette pratique. Des qualificatifs similaires ont émergé parmi les sujets de la recherche lorsque leurs déclarations négatives étaient estampillées comme reflet de leurs valeurs profondes ou leurs désirs. La réaction est apparue d'autant plus authentique qu'ils disaient être venus, non pas pour assister à l'étiquetage de leurs émotions mais plutôt pour tout simplement parler et se confier. D'autres sont allés jusqu'à qualifier l'exercice du *recadrage* de stratégie du coach pour les « flatter ».

A l'instar des témoignages sur les *paraphrases* et les *résumé-synthèses*, les sujets de la recherche ont déclaré leur manque d'intérêt à corriger la « vision » des coachs en rapport avec leur mauvaise expérience.

L'OPINION DES PAIRS

En réponse aux réactions plutôt défavorables sur la pratique des compétences concernées, Il m'est apparu nécessaire de partager mon expérience avec avec d'autres coachs certifiés au-delà du cercle des chercheurs impliqués dans l'étude en présence. Ma démarche consistait logiquement à obtenir leur avis sur mes propres observations.

Mes réflexions avec les pairs ont dégagé une convergence de constats sur les limites des compétences concernées. La plupart des pairs associés à la réflexion ont déclaré en être déjà parvenus eux aussi à une remise en question de l'efficacité de ces compétences en tant que base de démonstration de l'excellence en coaching. Leurs diverses réflexions incluaient notamment le fait qu'ils ne pensaient pas que ces compétences soutenaient scientifiquement les concepts d'autodétermination et de réalisation de soi, les principes reconnus dans le domaine de l'apprentissage des adultes et la philosophie de la créativité systématique des clients, leur ingéniosité et leur souveraineté.

D'autres pairs ont même émis l'hypothèse que l'utilisation de compétences concernées ferait paradoxalement en sorte que nous effectuions le travail des clients dès lors que nous faisons usage de notre instinct et de notre voix dans la pratique en lieu et place de faciliter ou de faire confiance en la capacité de nos clients à se manifester en toute souveraineté.

Par suite de la confrontation de nos observations entre collègues et pairs, j'en suis parvenu à la conclusion que les résultats de mes recherches n'étaient, somme toute, pas spécifiques au coaching en gestion de conflits. Cela m'a incité à repenser la pratique des compétences concernées, en général, et à réfléchir sur une possible conceptualisation des modalités de leur utilisation adaptée, notamment en termes d'opportunité (moment) et de logistique (espace).

NOTA BENE

Bien que la plupart des participants à l'étude aient exprimé leur aversion pour les compétences concernées, une proportion d'entre eux n'ont émis aucune objection à leur utilisation et les ont même considérés comme partie intégrante de la pratique du coaching et du travail des coachs.

J'ajouterais par ailleurs que même si, personnellement, je n'intègre pas systématiquement les compétences concernées dans ma pratique de coaching, j'y ai recours à l'occasion, notamment dans certains cas associés à la neurodiversité et les personnes hautement émotives ainsi que celles aux prises avec des difficultés à gérer leurs expériences. Dans ces cas, il peut s'avérer utile de placer ponctuellement la conversation au centre du coaching en ayant recours à la technique du *recadrage*, de la *synthèse* et la *paraphrase* à toutes fins utiles.

AUTRES COMPÉTENCES À CONSIDÉRER

Bien évidemment, je m'attends à ce que, dans vos pratiques, vous intégriez déjà une gamme de méthodes propices à l'autodétermination du client à travers votre capacité d'écoute et d'empathie. Ci-dessous, j'ai répertorié quelques approches qui fonctionnent aussi bien que les compétences concernées dans cette étude. Sans doute les utilisez-vous déjà. Il me tarde d'avoir des nouvelles des lecteurs qui voudront bien partager les leurs aussi.

- Dès le début de la phase contractuelle, dans le cadre de la co-création de notre relation, je demande aux clients de me renseigner sur leur idéal d'empathie et d'écoute. Les clients répondent généralement par une gamme de réponses perspicaces. Éventuellement, j'adopte leurs directives.
- J'exhorte les clients à toujours donner l'alerte à la moindre impression ou sentiment que je ne suis pas présent pour eux. Lors de notre interaction je tâche de m'assurer auprès du client qu'il se sent entendu et je comprends bien ce qu'il vit. Au besoin, je lui demande ce que je pourrais faire différemment.
- De temps en temps, entre deux séances, je pense à envoyer des articles et des memes pertinents en rapport avec le vécu du client ou ce sur quoi il travaille sur le moment. Des gestes comme ceux-là, qui démontrent l'écoute et l'empathie et servent naturellement à établir des relations, à renforcer la confiance et à accroître la connectivité qui rendent la conversation de coaching encore plus efficace.
- Outre l'amplification du silence et de la communication somatique, sur lesquelles je ne saurais trop insister comme moyens de mettre en évidence notre capacité d'écoute et notre prévenance envers nous-même, d'autres stratégies efficaces dans la mise en valeur de l'autodétermination et la conscience de soi incluent le fait de poser des questions qui puisent dans le cerveau et le cœur des clients plutôt que dans le nôtre. Cela peut, par exemple, signifier demander aux clients ce que leur intuition leur dit et ce qu'ils s'entendent exprimer. Il m'arrive à l'occasion de demander à un client ce qu'il ne partage pas ou qu'il hésiterait à partager ; de demander ce que leur corps dirait s'il pouvait parler au sujet de l'état du client ; de demander d'identifier les

émotions (valeurs, besoins) qui se manifestent en eux. Je pourrais aussi leur demander « ce qui compte le plus dans leur vie et dont ils voudraient s'assurer que j'entende et comprenne comme leur vécu du moment » Enfin je pourrais chercher à connaître « les trois mots qui décriraient l'impact d'une situation particulière sur le vécu du client »

- o D'autres questions et interrogations pertinentes pourraient consister à vérifier :
 - ce que vous vous n'avez pas encore demandé au client;
 - ce que vous ne savez pas encore du client;
 - la question que le client redoute le plus.

On pourrait poursuivre à l'infini.

EPILOGUE

Naturellement, je suis consciente du fait que tous les lecteurs ne seront pas d'accord ou n'apprécieront pas les hypothèses de mes découvertes sur la pratique du *résumé-synthèse*, de la *paraphrase* et du *recadrage*. La réalité est qu'il existe multiples façons de faire preuve d'empathie et d'écoute et de soutenir le parcours de coaching de nos clients.

Ma propre expérience démontre que bien de clients se sentent entendus sans que je n'aie besoin de faire usage des compétences concernées dans le partage en présence. Ils parviennent à trouver leur voix et expriment leurs mots ; ils utilisent leur cerveau et leur cœur; ils éprouvent de la compassion et de l'empathie autant qu'ils acquièrent des connaissances approfondies et de nouvelles perspectives et parviennent à leurs objectifs.

Cinnie Noble est basée à Toronto, au Canada et est une ancienne avocate titulaire d'une maîtrise en droit en résolution de litiges. Elle est également médiatrice agréée et coach professionnelle certifiée. En 1999, Cinnie a développé le modèle CINERGY de coaching en gestion des conflits, fondé sur des données probantes, et elle et son équipe coachent et enseignent ce modèle dans le monde entier. Elle a co-animé la communauté de pratique du coaching en gestion des conflits pour la Fédération internationale de coaching pendant 8 ans. Cinnie est l'auteur de 2 livres de coaching: Conflict Mastery: Questions to Guide You et Conflict Management Coaching: The CINERGY™ Model www.cinergycoaching.com

