

Des outils du coaching adaptés à la pratique et à l'identité professionnelle des sages-femmes

PAR **CHANTAL FRECCIAMI**, CABINET DE COACHING AKLOBEL

INTERVENTION SUR LE QUESTIONNEMENT OU COMMENT LE COACHING PEUT ACCOMPAGNER LA SAGE-FEMME DANS L'EXERCICE DE SON MÉTIER

Les entretiens de coaching se caractérisent par le rapport collaboratif, l'intentionnalité dans l'entretien, les caractéristiques de l'écoute active et ses outils (la synchronisation, la reformulation, l'observation des mouvements oculaires) et le questionnement, outil essentiel du coach.

Le point commun entre le coaching et le métier de sage-femme c'est d'abord la relation humaine. Le coach accompagne son client qui lui demande un changement dans une situation personnelle ou professionnelle de sa vie. Une sage-femme est là pour guider sa patiente ou le couple qui vient la voir. C'est également un accompagnement dans le changement qui va affecter leur vie que ce soit un premier enfant ou pas.

Le terme *coach* est anglais mais tiré du français et du mot *cocher*. Le cocher est celui qui conduit les voyageurs d'un point à un autre. Il ne choisit ni ses passagers ni leur destination. Son intervention consiste uniquement à les guider pour leur permettre d'arriver à bon port. C'est cette philosophie du coaching qui se retrouve dans l'étymologie du mot.

L'art du questionnement s'appuie sur une identité professionnelle.

L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

L'identité professionnelle, c'est :

- **L'identité interne** que l'on acquiert par la formation, le parcours professionnel. C'est aussi ce qui nous différencie des autres, ce qui nous permet de dire : « *j'exerce le métier de boulanger, de dentiste* » ;
- **La personnalité** : comportements, attitudes, caractère ;
- **Les compétences professionnelles** : notre apprentissage, notre formation tout au long de notre vie professionnelle, notre savoir-être et nos savoirs faire ;
- **Le statut social**.

L'ÉCOUTE ACTIVE

Dans la relation interpersonnelle, l'écoute active est une des conditions essentielles à l'efficacité et la réussite de

« *Mon art de la maïeutique a les mêmes attributions générales que celui des sages-femmes. La différence est qu'il délivre les hommes et non les femmes et que c'est les âmes qu'il surveille en leur travail d'enfantement et non point les corps.* » **SOCRATE**

l'entretien. Elle donne une reconnaissance positive importante à l'autre. Elle est toujours présente dans le processus d'accompagnement et s'associe à l'ensemble des techniques et outils proposés par le coach.

Les mots, les questions servent afin que la personne se reconnaisse dans ce que nous formulons, à partir de ce qui passe par ses émotions et sentiments plus que par sa raison.

Pour le coach comme pour la sage-femme, c'est être dans une position haute pour le cadre de travail. Il s'agit de préciser pourquoi nous nous rencontrons, pourquoi dans tel lieu et la raison et dans une position basse sur le contenu. Dans l'écoute des mots, le questionnement bienveillant pour établir et maintenir la confiance.

Il appartient au professionnel en tant que garant du cadre et de la relation, de créer les conditions propices à cette écoute de qualité.

C'est Socrate, philosophe grec du V^e siècle avant Jésus-Christ qui en parle le premier et en donne la définition au travers de la maïeutique, l'art d'accoucher les esprits.

Il en donne une définition qui parle aussi du métier de sage-femme : « *Mon art de la maïeutique a les mêmes attributions générales que celui des sages-femmes. La différence est qu'il délivre les hommes et non les femmes et que c'est les âmes qu'il surveille en leur travail d'enfantement et non point les corps* ».

L'écoute active, c'est de ne pas énoncer soi-même les vérités pour permettre aux autres de les découvrir, encourager et faire confiance, guider, en distinguant le vrai du faux, prendre son temps.

LE RAPPORT COLLABORATIF

L'écoute active s'installe dans un rapport collaboratif. Il s'agit d'une relation qui fait appel à la collaboration de chacun, à la coopération, à la participation. C'est une alliance de travail, un accord entre des personnes.

Le rapport collaboratif se caractérise par quatre composantes : **l'empathie, l'authenticité, être chaleureux, le professionnalisme.**

➤ L'EMPATHIE

C'est une attitude d'accueil qui n'interprète pas, ne questionne pas systématiquement, ne juge pas, ne conseille pas. C'est être dans une neutralité bienveillante avec l'autre.

C'est ce que l'on comprend de la réalité de la personne, pour mieux prendre en compte son état au moment de l'entretien. C'est-à-dire comprendre intellectuellement ce qu'elle vit, traverse et ressent à ce moment précis comme si c'était son propre ressenti à soi **mais seulement comme si**. Ce n'est pas de la sympathie car là on n'éprouve pas réellement les sentiments comme avec un ou une amie.

L'écoute empathique favorise la communication interpersonnelle. Elle permet à l'autre, dans l'entretien, de dire ce qu'il est, d'être accueilli pleinement. La personne pourra ainsi exprimer ses émotions liées à ses questionnements et ses doutes lors du suivi médical.

Écouter avec empathie signifie écouter en acceptant que nous ne savons rien de l'autre. Être seulement là pour signifier notre intérêt pour l'autre, sans chercher à savoir quelle est la bonne piste pour lui. Elle permet d'accéder à son cadre de référence, c'est-à-dire ses idées, opinions, valeurs, croyances qui lui sont propres. C'est ce cadre de référence qui donne un sens aux informations communiquées, car dans toute communication il y a ce que l'on veut dire, ce que l'autre entend, ce qu'il accepte. Et donc ce que la sage-femme peut dire, ce que la patiente écoute et retient. L'explication des termes spécifiques comme : la *baby blues*, la dépression post-partum, échographie obstétricale, haptonomie permet de mieux entrer dans le cadre de référence de la patiente.

L'écoute empathique permet par exemple d'écouter encore mieux l'angoisse de la patiente, de mieux comprendre le stress du père.

➤ L'AUTHENTICITÉ

C'est être à l'aise et sincère dans sa façon de rencontrer l'autre, être vrai.

➤ ÊTRE CHALEUREUX

C'est manifester de la chaleur humaine par un accueil cordial, chaleureux, bienveillant, sans jugement dès la première rencontre afin que la personne se sente acceptée dans la relation qui s'établit.

➤ LA DIMENSION PROFESSIONNELLE

Elle passe par la légitimité représentée par la formation, le diplôme, les compétences, la reconnaissance professionnelle.

Le rapport collaboratif est un cercle vertueux. Plus l'empathie s'installe, renforcée par l'authenticité et la chaleur humaine, soutenue par le professionnalisme, plus le rapport collaboratif s'instaure et se maintient. On identifie ainsi mieux et plus facilement les besoins exprimés et non exprimés afin d'adapter et personnaliser l'entretien.

LA COMMUNICATION ET SES OUTILS OPÉRATIONNELS

Communiquer, c'est être en relation et échanger de l'information par la **communication verbale**, les mots. Il y a aussi la **communication non-verbale** avec les gestes, les postures

Écouter avec empathie signifie écouter en acceptant que nous ne savons rien de l'autre. Être seulement là pour signifier notre intérêt pour l'autre, sans chercher à savoir quelle est la bonne piste pour lui.

et les expressions. Et la **communication paraverbale** qui recouvre la hauteur, le débit de paroles, tout ce qui a trait à la voix. Quand nous communiquons, 7 % seulement du message est communiqué par les mots. Le non-verbal c'est 55 % de la communication et le paraverbal 38 %.

➤ AUTRES OUTILS DE COMMUNICATION: la synchronisation, la reformulation, l'observation des mouvements oculaires

• **La synchronisation**, c'est être en phase en même temps avec son interlocuteur. L'objectif est d'établir et maintenir le lien tout au long d'un entretien et réussir plus facilement le premier contact afin de faciliter et accélérer la phase de mise en confiance. Pour ce faire le coach utilise le paraverbal, le verbal et le non-verbal. Comme par exemple, baisser le ton de sa voix si la personne a tendance à le faire.

Il va aussi utiliser un vocabulaire spécifique et approprié afin d'être mieux entendu et compris. Comme notre cerveau enregistre les informations à travers les cinq sens : la vue, l'ouïe, le goût, l'odorat et le toucher pour fabriquer ses représentations internes, les mots employés pour être mieux entendu sont dans ces registres.

■ **Si la personne est Visuelle**, elle va utiliser un vocabulaire lié à ce qui se voit. Elle va employer des mots comme : voir, regarder, lumineux, brillant, net, flou. Utiliser des phrases comme : « *C'est très clair, ma vision globale de... je vois parfaitement ce que vous voulez dire.* »

■ **Si la personne est Auditive**, elle privilégie ce qu'elle entend. Elle utilisera : entendre, écouter, parler, dire, bruit, crier, rythme et des phrases comme : « *Nous sommes d'accord, il me casse les oreilles, on s'entend très bien, c'est criant de vérité, n'écoutez que son courage.* »

■ **Si la personne est Kinesthésique** (englobe les sentiments, les émotions, les sensations corporelles et l'équilibre du corps), elle utilise des mots comme : sentir, toucher, bouger, contact, pression, sensible, amer, blesser et des expressions comme : « *Cela m'a fait chaud au cœur, main dans la main, ça me touche, je nage complètement, ça donne le vertige, c'est une histoire à dormir debout.* »

■ **Si la personne est Olfactive**, c'est-à-dire privilégie l'odorat, ces expressions sont du type : « *Je ne le sens pas, la moutarde me monte au nez.* »

Si elle privilégie le goût, donc de tendance gustative, elle s'exprime ainsi : « *Je l'ai sur le bout de la langue, la note est salée, ce plat est à mon goût.* »

Pour repérer les facultés de perception de la personne on observe les mouvements de ses yeux.

LE VAKOG

C'est un acronyme pour **Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif et Gustatif**. C'est utilisé en PNL (Programmation Neuro Linguistique) pour désigner les canaux sensoriels, c'est-à-dire comment le cerveau encode l'information perçue à travers nos cinq sens (vue, ouïe, toucher, goût, odorat) qui traduisent nos facultés de perception.

Les mouvements oculaires de la personne donnent des indications sur les sens qu'elle utilise de préférence. Chaque personne possède un ou deux modes de communication privilégiés qui se traduisent dans son langage. Les mouvements oculaires montrent comment une personne recherche de l'information et la traite avant de s'exprimer. Cet indicateur augmente les chances de se faire comprendre et favorise la communication. Cela permet de montrer à un visuel que nous l'avons bien compris. Un auditif que nous l'avons bien entendu et le faire sentir à un kinesthésique.

Ces mouvements oculaires s'observent quand la personne est face à vous :

- **Un visuel** va rechercher les informations en regardant vers le haut ;
- **Un auditif** au milieu ;
- **Un kinesthésique** vers le bas.

Quand elle regarde à gauche, c'est quelque chose qu'elle doit imaginer, qu'elle ne connaît pas, qu'elle construit. Quand elle regarde à droite, elle a un stock d'images internes, de souvenirs dans lesquels elle va rechercher.

Il est utile d'observer les mouvements oculaires pour savoir si la personne fait appel à ses souvenirs ou à son imagination quand vous lui posez une question. Lorsqu'une personne kinesthésique se parle à elle-même intérieurement, les yeux sont en bas à droite et quand elle ressent quelque chose, elle regarde en bas à gauche.

Ces outils de communication du coach permettent de se focaliser sur les ressources de la personne et non sur ses limites et les informations observées permettent de vraiment personnaliser le questionnement. Bien entendu, ce questionnement est fait avec bienveillance. Il n'y a pas de manipulation, ni d'intention de manipuler.

L'ENTRETIEN DE COACHING

> LA MÉTHODE DES 4 R : RECONTEXTUALISER, REFORMULER, RÉSUMER, RENFORCER DANS UN ENTRETIEN

On choisit de :

■ Recontextualiser

L'intérêt de recontextualiser dans un entretien sur le problème de la personne permet de centrer l'attention sur son vécu. Elle se sent ainsi mieux entendue, écoutée.

- À la personne qui dit : « *j'ai peur de ne pas savoir faire.* »
- On va lui demander : *à quel moment cela vous arrive-t-il de penser à cela ? Pouvez-vous me donner un exemple précis ?*

■ Reformuler dans un entretien

L'objectif est de valider ce que l'on a entendu, éviter les mauvaises compréhensions, valoriser la personne par l'attention qu'on lui porte, surtout s'il (elle) a du mal à s'exprimer, faire des pauses dans le discours quand il y a beaucoup d'informations.

Quand elle regarde à gauche, c'est quelque chose qu'elle doit imaginer, qu'elle ne connaît pas, qu'elle construit. Quand elle regarde à droite, elle a un stock d'images internes, de souvenirs dans lesquels elle va rechercher.

Il y a plusieurs façons de reformuler :

1. On peut redonner

Il s'agit de reprendre les mots que la personne vient de dire mot pour mot avec le même ton, la même vitesse de diction, les mêmes accentuations.

2. Suspendre

- La personne dit : « *c'est à ce moment que c'est arrivé* »
- Vous : « *c'est à ce moment que c'est arrivé et que...* »

3. Reformulation ponctuelle ou relance

Il s'agit de reprendre les derniers mots :

- La personne dit : « *et là tout était fini...* »
- Vous : « *était fini...* »

La personne complète la phrase en suspens. Il s'agit de favoriser la verbalisation de l'événement, surtout s'il est négatif.

4. Questionner

Il s'agit de reprendre mot pour mot mais à la forme interrogative :

- La personne dit : « *c'est à ce moment-là que j'ai dû revenir.* »
- Vous : « *c'est à ce moment-là que vous avez dû revenir ?* »
- La personne : « *oui, et j'ai dû faire...* »

Ce questionnement permet à la personne de continuer ses explications sans avoir besoin d'intervenir davantage.

5. Recadrer

Pour temporiser.

- La personne dit : « *je ne comprends rien à ce que vous me dites.* »
- Vous : « *pour l'instant vous ne comprenez rien* » (implicitement vous comprendrez plus tard).

■ Résumer en entretien

Il s'agit de résumer pour être sûr que l'on a bien compris. Ceci permet d'avoir une validation de la personne de ce qui a été dit jusque-là ou d'avoir ses commentaires.

On peut résumer en début d'entretien par rapport à l'entretien précédent et surtout en fin d'entretien pour faire le point sur ce qui a été traité. On peut aussi demander à la personne de résumer afin de voir où on a réussi ou échoué dans ce que l'on a voulu transmettre comme informations.

■ Renforcer en entretien

Cela permet de consolider le rapport collaboratif, augmenter la confiance en soi, donner à la personne une nouvelle perspective sur ses capacités.

Le renforcement **sur les faits, une action qui a été faite** : c'est vous qui avez réussi à faire les exercices.

Le renforcement **sur la personne avec l'utilisation du verbe être** (va renforcer les qualités, les talents).

- « Vous êtes très courageux.
- Vous êtes quelqu'un qui est capable de... ».

Cela renforce le sentiment d'auto-efficacité et valorise les réussites.

Le renforcement est aussi **empathique** : quand la personne exprime une souffrance à travers ses émotions. Cela vous permet de dire « *c'est normal ce que vous ressentez* ».

LE QUESTIONNEMENT EN ENTRETIEN

Le questionnement sert à obtenir des informations, des renseignements en vue d'apprendre quelque chose d'une personne, d'une situation, vérifier des connaissances. Mais une question peut être bien ou mal posée ou restée sans réponse. Une bonne question, c'est une question qui permet à la personne de penser sur sa façon de penser, de penser sur le « comment elle fonctionne ».

➤ LES ATTITUDES ADOPTÉES EN ENTRETIEN SERVENT OU NON LE RAPPORT COLLABORATIF

- **Attitude de décision conseil** : on décide à la place de l'autre en lui disant ce que l'on ferait à sa place.
- **Attitude de jugement, d'évaluation** : on porte un jugement de valeur sur les propos, les idées, c'est bien ou mal, c'est vrai, c'est faux.
- **Attitude soutien ou de support** : on encourage la personne à s'exprimer, on le rassure, on minimise ou dédramatise les situations.

■ **Attitude d'investigation ou d'enquête** : on interroge car on veut en savoir plus.

■ **Attitude de compréhension** : on manifeste de l'intérêt pour ce qui est dit et une grande qualité d'écoute pour mieux comprendre.

Les attitudes de soutien, d'explication, d'enquête ou de compréhension sont celles qui sont adoptées en coaching. Faire le choix en conscience. Son style de questionnement va aussi permettre d'évoluer dans une meilleure communication relationnelle et maintenir le rapport collaboratif.

➤ QUESTIONNEMENT ET REGISTRES D'INTENTIONNALITÉ

Dans un entretien professionnel, c'est l'intention de celui qui pose les questions qui donne toute son importance au questionnement et surtout à la qualité des réponses.

Il peut y avoir quatre intentions quand on pose des questions : **s'informer, réguler, influencer, provoquer.**

- **Pour s'informer** on pose des **questions ouvertes**. Elles permettent de comprendre, de dialoguer, d'échanger. Elles commencent par *pourquoi, combien, comment, qui*.
 - *Comment allez-vous faire pour y arriver ?*
 - *Combien avez-vous d'enfants ?*
 - *Quel est votre médecin ?*
 - *Qu'est-ce qui vous fait dire que ?*
 - *Qu'est-ce que vous ressentez ?*
 - *Comment améliorer votre technique ?*
 - *Comment comptez-vous vous y prendre ?*

EXEMPLE DE QUESTIONNEMENT

Pour clarifier la demande d'une patiente lors du premier entretien de préparation à l'accouchement

<ul style="list-style-type: none"> ■ Première question après les présentations d'usage <ul style="list-style-type: none"> – <i>En quoi puis-je vous aider ?</i> – <i>Qu'attendez-vous de nos entretiens, de ces séances de préparation à l'accouchement ?</i> ■ Pour questionner sur la motivation et l'objectif de sa venue à cette préparation <ul style="list-style-type: none"> – <i>En quoi c'est important pour vous ?</i> ■ Questionner sur les critères pour atteindre l'objectif <ul style="list-style-type: none"> – <i>À quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif de maîtriser votre respiration, votre angoisse... ?</i> ■ Vérifier s'il y a des inconvénients pour la personne à suivre cette préparation <ul style="list-style-type: none"> – <i>Est-ce qu'il y a des inconvénients pour vous ? pour votre entourage ?</i> ■ Pour questionner les ressources et les obstacles <ul style="list-style-type: none"> – <i>Quels moyens allez-vous vous donner pour cette préparation à l'accouchement ?</i> ■ Pour questionner la réalité de ce que vit la patiente <ul style="list-style-type: none"> – <i>Qu'est-ce qui vous préoccupe et dans quelle mesure ?</i> – <i>Qu'avez-vous fait, jusqu'à notre rencontre, pour remédier à ce problème ?</i> ■ Depuis quand cela dure-t-il ? <ul style="list-style-type: none"> – <i>Qui est concerné par votre grossesse en dehors de vous ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Quel est son point de vue ?</i> ■ Questionner les résultats actuels <ul style="list-style-type: none"> – <i>Quel contrôle avez-vous sur la situation qui se met en place pour vous avec cette préparation ?</i> – <i>Qu'est-ce qui vous a empêché(e) d'en faire davantage ?</i> ■ Les avantages <ul style="list-style-type: none"> – <i>En quoi cette préparation à l'accouchement est satisfaisante pour vous ?</i> ■ Les inconvénients <ul style="list-style-type: none"> – <i>Pourrait-il y avoir un problème pour vous si vous ne veniez pas aux séances de préparation ?</i> ■ Questionner les options possibles d'une situation <ul style="list-style-type: none"> – <i>Que pourriez-vous faire d'autre ?</i> ■ Questionner l'action qui se met en place <ul style="list-style-type: none"> – <i>Comment puis-je vous encourager ?</i> – <i>Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre engagement dans les actions que vous voulez entreprendre pour bien vous préparer ?</i> – <i>Que pourriez-vous faire pour vous rapprocher de 10 ?</i> ■ Question sur l'engagement dans la préparation <ul style="list-style-type: none"> – <i>Qu'est-ce qui se passerait si vous n'aviez rien fait ?</i> ■ En fin d'entretien <ul style="list-style-type: none"> – <i>En avons-nous terminé ?</i>
---	--

On utilise aussi les **questions fermées** : pour valider, obtenir un accord. Trop de questions fermées peuvent donner la désagréable impression de subir un interrogatoire.

– Ex. : « *est-ce que vous avez des enfants ? Pouvez-vous vous libérer ? oui/non* »

Les questions à choix multiples : « *dans une semaine, combien de temps pouvez-vous faire les exercices : 15 mn ou moins, 30 minutes...* »

Les questions factuelles : « *comment vous sentez-vous après vos visites ? Stressée, relaxée, fatiguée.* »

■ Réguler l'entretien

Ce qui permet d'approfondir, d'en dire un peu plus. Techniquement, la régulation s'exprime par :

- **La question relais**

– La personne : « *J'aimerais que cela soit facile.* »
 – Vous : « *Qu'entendez-vous par facile ? Qu'est-ce que vous voulez qui soit facile ? C'est-à-dire ? Par exemple ?* »

- **La question en écho**

– La personne : « *Je ne me sens pas à l'aise avec ce que vous me dites.* »
 – Vous : « *Pourquoi dites-vous ça ?* »

- **La question en miroir**

Quand une personne prend une position catégorique ou ne s'exprime pas complètement.

– La personne : « *Ça me paraît trop compliqué* »
 – Vous : « *Trop compliqué ?* »

■ Influencer

On utilise des questions orientées, suggestives, dirigées. Elles ont pour but d'influencer, rallier une opinion. La réponse est suggérée dans la question : « *Pensez-vous que vous allez vraiment pouvoir réaliser ces exercices d'ici la semaine prochaine ?* »

Ne pas trop abuser de ce type de questions pour rester dans une neutralité bienveillante.

■ Provoquer

On va utiliser des questions pièges. Elles ont pour but de tester, prêcher le faux pour savoir le vrai. Elles mettent l'interlocuteur en difficulté et peuvent générer des comportements défensifs et fermer le dialogue. Trop de questions provocantes peuvent nuire au rapport collaboratif.

Avec ces exemples, on s'aperçoit qu'on ne pose pas une question par hasard. On poursuit toujours un but, une intention. Et avant de poser une question il est intéressant de se demander : « *Si je n'avais qu'une question à poser, qu'elle serait cette question ?* » •

ATELIER

LES CHAPEAUX DE BONO

C'est Edward BONO, psychologue spécialisé en sciences cognitives qui a mis au point cette méthode dans les années 80.

Cet exercice est utilisé en coaching d'équipes.

Il permet de prendre des décisions, rechercher des idées nouvelles ou des solutions aux problèmes rencontrés en utilisant une façon de les rechercher qui crée une alternative à la façon de penser habituelle. En général, dans une réunion les participants expriment leurs pensées naturellement et on retrouve dans ces dernières les informations, les émotions, les critiques...

Avec cet exercice, il s'agit de séquencer la pensée de façon latérale, c'est-à-dire d'explorer un sujet à partir d'angles de vue différents. Pour ce faire, six chapeaux sont utilisés ou symbolisés par des cartons de couleur. Chaque personne représente un mode de pensée symbolisé par une couleur :

- **LE BLANC** : la neutralité, l'énoncé des situations, des faits, des chiffres.
- **LE ROUGE** : le ressenti, les émotions, les sentiments provoqués par chaque idée.
- **LE NOIR** : la critique, les contradictions, les incohérences, les faiblesses des idées.
- **LE JAUNE** : l'optimisme, l'évaluation positive et constructive de chaque idée.
- **LE VERT** : la créativité, les solutions innovantes à proposer sans censure, les nouvelles idées.
- **LE BLEU** : l'organisation, la décision.

L'animateur donne la parole à chaque personne à tour de rôle qui s'exprime alors dans la couleur qu'il représente au sujet de la question posée.

Le verbatim de chaque proposition, idée, sentiment, critique... énoncé par chaque couleur est noté. Il sera lu par chaque participant selon sa couleur à la fin de l'exercice.

L'objectif étant que la décision prise par l'organisateur, le décisionnaire soit le reflet de ce qui s'est dit dans l'équipe tout au long de l'exercice.

➤ **AVANTAGES DE L'EXERCICE** : *décision rapide, cohésion de la décision.*