

## OUTILS II : Les QUESTIONS en Coaching

*Les questions puissantes ou l'art de faciliter l'émergence de nouvelles perspectives*

---

[Para consultar este texto en español](#)

Il est souvent dit et répété que le coach professionnel accompagne son client en évitant soigneusement de se substituer à sa démarche ou de lui proposer des réponses voire des options de réponses. Il est même généralement précisé qu'un coach aide son client à trouver ses propres solutions surtout en lui posant des questions.

Ces affirmations relativement claires voire surprenantes nécessitent une clarification précise sur la forme et sur le sens que peuvent avoir les questions que pose le coach à son client. En effet, le type de questions posées par le coach et surtout, l'objet de ces questions peuvent faire la différence entre une véritable approche de coaching et une enquête dirigée par un policier ou une interview approfondie menée par un journaliste.

- Attention: De façon générale, l'art de poser de bonnes questions échappe aussi à beaucoup de coaches. Ils en posent souvent beaucoup trop, dans le but logique de comprendre le détail des préoccupations et difficultés du client.

Par conséquent, nous proposons ce texte sur les questions en coaching en soulignant que cet ensemble de techniques est très largement subordonnée à la réelle capacité d'écoute profonde et inconditionnelle de tout ce que le client est, et souhaite devenir. Dans cette optique, toutes les techniques qui permettent de développer la relation de coaching restent celles qui posent le cadre fondamental de ce métier.

[Pour lire un texte sur la posture du coach](#)

### **LE SENS DES QUESTIONS DU COACH**

L'ensemble de la démarche de coaching repose sur un cadre de référence précis. Toutes les actions et interventions du coach, dont les questions qu'il pose, s'inscrivent au sein d'une posture philosophique précise : Le client est *a priori* intelligent et bien renseigné sur la dimension technique de ses préoccupations soit pour résoudre son problème soit pour atteindre des résultats plus performants que ceux qu'il a obtenu par le passé. Par conséquent, le client doit être considéré par le coach comme un expert dans son domaine de préoccupation. Seul le client est capable de trouver les réponses les plus appropriées à l'atteinte de ses objectifs.

Pour donner des exemples, le coach d'un champion olympique de judo n'est pas un meilleur « judoka » que le sportif qu'il accompagne. Sinon ce coach se trouverait champion à la place de son client. Pas plus que le coach d'un directeur financier n'est un meilleur expert que son client dans les finances de l'entreprise qui l'emploie. Enfin, le coach d'un entrepreneur qui monte son entreprise n'est pas un meilleur entrepreneur que son client dans la connaissance de l'environnement spécifique de son projet professionnel.

Il est donc futile de croire qu'au cours d'un entretien, un coach pourra trouver une réponse que son client n'a pas déjà envisagée. Il est presque inimaginable qu'un coach puisse trouver des solutions utiles dans le domaine d'expertise de son client. Par conséquent, il ne s'agit pas pour un coach de poser des questions dont le but serait de faire la chasse à la « tache aveugle » ou à l'idée originale dans un ensemble de réflexions que le client a généralement déjà travaillé en long, en large et en travers. Il est *a priori* nécessaire de se dire que toutes les idées auxquelles un coach pourrait penser sont déjà envisagées et rejetées par le client. L'humilité est de mise, le client n'est pas idiot.

Il s'avère généralement qu'à chaque fois qu'un coach « s'oublie » et ose proposer un début de solution, le client répond presque inexorablement par un « oui, mais » dubitatif, sinon par une longue explication du contexte qui l'empêche de mettre en œuvre de l'option maladroitement proposée ou suggérée par le coach prétentieux.

*Alors que fais le coach face à son client ?*

La réponse à cette question pose le cadre fondamental du *sens* de la démarche du coach et de l'utilisation de tous les « outils » de coaching dans une posture d'accompagnement. La compréhension de ce cadre est essentielle pour savoir *comment* poser *quelles* questions, à *quel* moment.

## LE CADRE DE REFERENCE DU CLIENT

Pour une bonne pratique du coaching, il faut savoir que si le client est le premier et le meilleur expert de son problème, de son objectif ou de son ambition, c'est justement ce qui le motive à faire appel à un coach. Lorsqu'un client aborde un enjeu important avec son coach, il a souvent déjà fait le tour complet de son problème ou de sa situation. Il se trouve dans une contrée intimement connue, mais dans une impasse. Il a déjà réfléchi à son problème ou à son ambition, et pour lui, *il n'y a pas* de solution au problème tel qu'il le pose, *il n'y a pas* de façons d'atteindre son objectif dans son contexte, tel qu'il le perçoit.

Or c'est là la clef du problème du client et la fondation de l'art du coaching. *Tel qu'il le pose*, le problème du client est insoluble. *Tel qu'il l'envisage*, son objectif est inatteignable. *Tel qu'il l'aborde*, sa situation est sans issue. C'est donc sur ce point que le coach se concentre à la fois dans son écoute du client et dans la mise en œuvre de toutes ses capacités créatives.

Par conséquent, le coach professionnel ne se focalise pas sur le problème *tel qu'il est posé* par un client, mais plutôt *sur sa façon de poser ses problèmes*. Le coach ne se centre pas sur l'ambition telle qu'elle est envisagée par un client, mais *sur le cadre de référence* du client qui envisage ses objectifs.

Il faut savoir en effet que si une personne a clairement posé un problème, et si elle est considérée comme intelligente et une experte dans son domaine, alors elle devrait pouvoir le résoudre toute seule. Par conséquent, si cette personne ne trouve pas de solution à son problème ou ne trouve pas les moyens d'atteindre son objectif, il est nécessaire d'envisager qu'elle devrait reconsidérer *la façon* dont elle pose son problème ou envisage d'accomplir sa performance.

La démarche originale du coaching repose sur ce principe : un problème *bien posé* trouve facilement sa solution, et inversement, un problème qui n'a pas de solution est très probablement posé de façon trop restrictive ou contraignante.

## LES QUESTIONS PUISSANTES

Par conséquent, lorsqu'un client ne trouve pas d'issue à ses enjeux, rien ne sert de chercher une solution *là où il cherche* ou *dans sa façon de chercher*. Par contre, il est nécessaire de l'accompagner dans une reconfiguration *de sa façon* d'aborder son problème ou son ambition. Cette approche se retrouve très concrètement dans l'écoute du coach et dans son art de poser des questions. Par conséquent, les questions que l'on considère comme des questions *puissantes* en coaching sont celles qui proposent au client de reconsidérer sa façon d'aborder son problème ou son ambition.

Pour reformuler la spécificité du coaching

- Un coach n'écoute pas tellement le problème du client, il écoute surtout *la façon* dont le client pose son problème. Par conséquent, il ne réfléchit pas *avec* le client, il s'intéresse à *la façon* de réfléchir du client.
- Un coach ne cherche pas tellement à aider le client *dans* son cadre de référence, il cherche à aider le client à *modifier* son cadre de référence pour percevoir son univers autrement.
- Les questions du coach ne sont pas posées pour obtenir plus d'informations de la part du client mais plutôt pour le provoquer à sentir, à réfléchir et à réagir *autrement*.

Par conséquent, le coach ne s'intéresse surtout pas aux détails techniques du problème du client au risque de se retrouver prisonnier du même cadre de référence restreint. Il intervient sur le cadre général qui détermine *le mode de recherche* du client.

- Un coach n'accompagne pas le client dans le traitement de ses émotions, il aide le client à percevoir sa situation autrement, de façon à ce qu'elle provoque d'autres émotions.

Pour conclure cette introduction sur le *sens* de l'utilisation des outils du coaching, que ce soit en se servant des techniques de communication plus passives ou des interventions et questions plus actives, tout l'art du coach et toute son attention sont centrés sur deux points :

- Ecouter et intervenir surtout sur *qui* le client *est* en tant que personne.
- Ecouter et intervenir surtout sur *comment* le client fonctionne : comment il perçoit, quelles sont ses croyances auto confirmantes, ses valeurs, ses schémas de pensée et d'émotions, etc.

En aucun cas, l'attention du coach n'est focalisée sur la dimension technique du problème ponctuel à résoudre ou de l'objectif à atteindre. Autrement dit, en aucun cas, le coach ne se *substitue* au client, au risque de se trouver prisonnier des mêmes contraintes, coincé au fond de la même impasse.

Paradoxalement, c'est cette approche qui permettra au client de résoudre son problème ou d'atteindre son objectif. En effet, c'est un travail de *reconfiguration* du cadre de référence du client ou de changement de sa perspective sur ses enjeux qui lui permet de subitement trouver toute une nouvelle approche pour résoudre tous ses problèmes ou de réaliser toutes ses ambitions.

Cette approche est quelquefois relativement difficile à mettre en œuvre. De nombreux clients ressentent le besoin pressant de faire un inventaire complet du cheminement qui justement les a mené à leur impasse. Beaucoup de clients souhaitent décrire tout le détail contraignant de leur perception de leur environnement. Or c'est *cette perception* même qui justement les limite au point de chercher l'accompagnement d'un coach. Il leur semble paradoxalement logique de croire que leur coach doit être mis « au parfum » de tout le détail des informations qui justement sont partie intégrante du cadre de référence qui les limite.

Dans ce contexte paradoxal de la relation avec le client, plus le coach écoute le détail de la situation du client et plus il compatit avec le client, plus il risque de se trouver *avec* lui dans une situation sans issue. Par conséquent, la posture du coach consiste à accompagner le client sans jamais totalement épouser son cadre de référence, sans jamais complètement plonger au sein de son univers. Son rôle est justement d'aider le client à remettre son cadre de référence en question, à percevoir son environnement sous un angle différent, à envisager son univers sous une forme originale et résolutoire.

Les différentes questions du coach, ces outils formidablement utiles, prennent leur pleine puissance lorsqu'elles sont maniées avec finesse et pertinence pour aider le client à percevoir autrement *afin* de faire autre chose. Les questions servent à accompagner le client dans une démarche sans équivoque : la mutation ou transformation du cadre de référence qui limite son potentiel de croissance et de développement *afin* qu'ensuite il agisse autrement.

## LES DIFFERENTES TYPES DE QUESTIONS

En coaching, il est utile de laisser au client un maximum d'espace de liberté afin qu'il puisse y déployer son dialogue, son cadre de référence, son potentiel de croissance. Par conséquent, la démarche du coach consiste à être présent de façon relativement simple et transparente, sauf pour quelques intrusions occasionnelles, respectueuses, précises et courtes. Cette attitude « minimaliste » concerne toutes les questions que le coach pourrait poser.

### Les Questions Simples / Compliquées

Par des questions trop nombreuses, trop longues et relativement dirigées sur des options personnelles, certains coaches révèlent qu'ils cherchent à indirectement ou inconsciemment proposer des solutions, obtenir de la reconnaissance, justifier leur présence, accélérer le processus du client, etc. Même si ces questions trop nombreuses et souvent inappropriées partent de bons sentiments, elles ne font qu'entraver la démarche autonome du client. Ces questions sont donc considérées comme inefficaces.

- **Attention:** Le contraire d'une question simple n'est pas la question complexe, mais plutôt la question compliquée, sinieuse ou alambiquée. Les questions complexes se réfèrent à l'approche « de la complexité » synonyme de « l'approche système ».

Cette approche peut proposer un certain nombre de questions dites « complexes » qui matérialisent des stratégies puissantes utilisées par des coaches professionnels. Nous aborderons ce type de questions plus loin ci-dessous..

### Les Questions Neutres/Dirigées

Une autre distinction entre différentes questions concerne leur objet. En coaching comme en communication générale, nous considérons qu'une question sert surtout à obtenir de l'information nouvelle. Par conséquent, pour réellement obtenir une nouvelle information, il est utile de ne pas chercher à influencer par avance le contenu de la réponse.

Une question qui laisse le champ du contenu entièrement libre à l'interlocuteur est une « question neutre », et elle est considérée comme utile. Par contre, une question qui dans sa formulation propose une forme de réponse, est une « question dirigée ». Pour un coach, elle est à éviter. Par exemple :

- « Etes-vous en colère ? » propose une émotion parmi d'autres et centre l'attention du client sur un contenu spécifique.

Le client peut se centrer sur cette émotion et remarquer qu'effectivement, il ressent un certain agacement proche d'un sentiment de colère. Attention cependant, car une concentration personnelle sur n'importe quelle émotion peut lui donner de l'importance, au dépens d'une autre émotion toute aussi présente, mais pas mentionnée par le coach.

Par conséquent, si l'on souhaite réellement savoir ce qu'une personne pense, ressent, etc., il est utile de lui poser une question plus « neutre » (même si elle est dirigée sur des émotions ou sentiments) qui présente une forme à même de faciliter son expression libre, par exemple :

- « Que ressentez-vous ? »

La forme de la question ci-dessus : « Etes-vous en colère » a cependant le mérite d'être *simple* plutôt que *compliquée*. Quelques questions dirigées véhiculent tellement d'informations voire de jugements et de croyances qu'elles proposent plutôt à l'interlocuteur d'accepter ou de refuser le cadre de référence restreint de celui qui les pose. Si formellement ces questions prétendent chercher de l'information, c'est plutôt le contraire qui semble l'emporter. Exemples :

- « Ne ressentez-vous pas une réaction de type colère, ou au moins un agacement, face à cet environnement passif qui finalement vous oblige à porter plus que votre part de responsabilité ? ».
- « Ne croyez-vous pas que lorsqu'on est dans un contexte hiérarchique et que la culture de l'entreprise est de type traditionnel, il vaut mieux réfléchir à deux fois avant de prendre des risques ? ».

Il est évident que les deux questions dirigées et compliquées ci-dessus ne sont pas des questions de coachs. Formellement, ces interrogations négatives font aussi partie des questions dirigées présentées plus bas. Si un coach souhaite laisser à son client un espace véritablement libre pour qu'il puisse s'exprimer sans entrave, une question neutre *et simple* est particulièrement recommandée : « Que pensez-vous ? », ou encore « Que ressentez-vous ? », etc. sont considérées comme des questions bien plus neutres, et « ouvertes ».

### Les Questions Ouvertes/Fermées

Parmi les catégories de questions, il existe aussi les « questions ouvertes », qui laissent au client le choix d'un vaste terrain d'expression, et les « questions fermées », qui proposent un choix ou une alternative où le client aura à décider ou à prendre position. Les questions ouvertes élargissent le champ du « dialogue » du client, alors que les questions fermées le dirigent vers la nécessité de faire un choix. Prenons quelques questions ouvertes :

- Que voulez-vous faire dans cette situation ?
- Quelles sont vos options ?
- Quelle est pour vous l'étape suivante ?
- Quels sont vos délais de mise en œuvre ?
- Que ressentez-vous face à cette situation ?

Face à ce type de questions, le client peut développer ce qu'il veut, ce qu'il sent, parler de son rythme, évoquer ses pensées, etc. Rien dans la formulation de la question ne suggère que le coach a une idée précise ou une attente particulière. Le coach n'influe pas sur la réponse. Ce type de question suscite de la part du client un développement plus personnel, quelquefois original ou inattendu, quelquefois plus long voire hésitant.

Lors d'autres séquences de coaching, il sera utile d'accompagner le client dans une dynamique de centrage ou de concentration de sa démarche. Par moment en effet, il est utile pour le coach d'aider le client à restreindre le champ de sa recherche ou de son « dialogue » personnel. Le coach proposera alors une forme de question dont le contenu est plus « dirigé » :

- Voulez-vous agir, ou préférez-vous attendre un peu ?
- Vous préférez l'option A, l'option B, ou encore la C ?
- Vous allez réagir tout de suite, ou vous voulez laisser la situation mûrir un peu ?
- Vous sentez-vous plutôt agacé ou plutôt stimulé par cet événement ?

Ces questions proposent toutes une alternative. Elles proposent au client de faire un choix. Le client doit décider entre deux ou plusieurs options proposées par le coach (mais issues du dialogue du client). Si le client n'a pas déjà décidé de se positionner, la forme de la question lui suggère de le faire. L'intérêt de ce type de question est donc d'accompagner un client lorsqu'il est prêt à faire un choix. Pour le coach, il est utile de souligner que *la forme* de la question « fermée » peut diriger un client vers une action ou vers une conclusion, sans pour autant influencer le *contenu* de son choix.

- **Attention :** Si ce choix est proposé trop tôt, le client ne sera pas prêt à trancher. « Je ne sais pas » sera invariablement la réponse impuissante qui indiquera que le choix est proposé de façon prématurée.

Par conséquent, il est utile pour un coach de savoir quand poser une question fermée.

- Elle peut provoquer ou confirmer une décision ou une conclusion lorsque celles-ci sont mûres.
- Elles peuvent souligner la précipitation du coach, ou un manque de préparation du client, lorsqu'elles sont proposées de façon prématurées.
- **Attention.** Les questions fermées suscitent généralement une réponse courte de la part du client. Il se peut qu'après avoir répondu, il s'attende à ce que le coach reprenne l'initiative avec une autre question.

Par conséquent, les questions fermées posent une sorte de jalon qui peut provoquer une pause dans le dialogue du client. Une relance judicieuse : « Alors ? » de la part du coach aidera le client à approfondir sa pensée, ou à entamer une transition progressive vers un autre travail de dialogue personnel.

## Les Questions Actives / Analytiques

Une autre distinction entre les types de questions différencie celles qui sont centrées sur une réponse analytique de celles qui suscitent une l'action. Les questions analytiques suscitent généralement des réponses qui font appel au passé ou au cadre de référence *acquis* du client.

En posant une question analytique, il s'agit de centrer le client sur la compréhension de ses motivations, de son contexte et de ses aides et contraintes. Le client s'étendra sur l'historique ou sur un descriptif plus détaillé de sa situation. Lorsqu'elles sont posées par le coach, ces questions arrachent plus d'informations du client, sous forme d'explications voire de justifications. Par conséquent, soulignons que les questions analytiques ne sont pas parmi les questions que devraient privilégier un coach.

En effet, si le coaching est une démarche d'accompagnement centré sur des résultats dans l'action, il est utile de privilégier une démarche volontairement dirigée dans une dimension active, résolument tournée vers l'avenir, le changement, la mise en œuvre de solutions et de moyens de réussite.

### Pourquoi ?

La première conséquence pratique de cette stratégie qui caractérise le coaching est d'éviter à tout prix de poser la question « pourquoi ? ». Presque à chaque fois que cette question est posée, la réponse qui suit est une élaboration plus détaillée du cadre de référence qui justement restreint l'agilité ou la mobilité mentale ou émotionnelle du client. « Pourquoi ? » suscite presque systématiquement chez le client plus d'informations sous forme de justifications. Immanquablement, celles-ci sont issues soit du passé du client soit de son environnement perçu comme contraignant ou restrictif, et qui limite ses possibilités dans l'avenir.

Dans la suite de cette logique, toutes les questions centrées sur la compréhension du problème, sur le passé, sur les difficultés insurmontables du client, sur la compréhension de son contexte ou sur ses mauvaises options passées peuvent être considérées comme pratiquement inutiles. Si elles partent du principe paradoxal que « pour réussir il faut comprendre pourquoi on a échoué », elles ne font que laisser le client au fond du contexte ou du cadre de référence qui justement le limite et duquel il faudrait justement l'aider à s'extraire.

Il y a bien entendu quelques exceptions importantes à cette affirmation. Un coach peut par exemple demander « pourquoi ? » pour mieux saisir dans la réponse du client *la façon dont il se limite*. S'il n'écoute pas le contenu de la réponse au premier degré mais cherche plutôt à saisir ce qui se cache derrière les mots pour appréhender le cadre de référence du client, alors la réponse peut être utile pour que le coach puisse mieux comprendre la façon de penser du client.

Ainsi, si d'aventure, le coach demande à son client « pourquoi ? », il n'écouterait pas tant le contenu de la réponse dans sa spécificité propre à la situation, mais plutôt dans sa forme générale. Celle-ci fournit souvent des indications de la structure limitante du cadre de référence du client.

### Comment ?

Les questions centrées sur l'action ont le mérite de pousser le client à envisager des possibilités d'avenir, la création d'un futur particulier, voire différent. En général, ces questions commencent par « comment faire pour... ? ».

Plus précisément, les questions qui commencent par « Comment allez-vous faire pour... ? » sont considérées des meilleures en coaching. Cette forme de question est ouverte mais elle peut être soit neutre, soit subtilement dirigée selon le travail de coaching effectué préalablement.

En effet, « comment allez-vous faire pour... » présuppose que le client a déjà décidé de passer à l'acte, et qu'il peut maintenant réfléchir à sa stratégie, sa tactique ou son comportement. Cette présupposition peut être déjà confirmée par un travail précédant la question, auquel cas la question est neutre. Si le client n'a pas encore donné d'indications qu'il souhaite passer à l'acte, cette question de la part d'un coach *dirige* le client vers un choix d'action. Par conséquent, lorsqu'elle est posée de façon prématurée par rapport au choix du client de passer à l'acte, une question sur « comment faire » serait considérée comme dirigée et quelquefois ressentie comme inappropriée.

Pour exemple, considérons les deux questions suivantes :

- « Est-ce que vous allez expliquer votre point de vue à votre collaborateur ? »

La question est analytique et neutre. "Est-ce que vous allez..." est une question qui propose au client de réfléchir à l'opportunité d'envisager une action, ou pas. Elle suscite un dialogue sur les avantages et les inconvénients d'agir, ce qui en soit privilégie la réflexion et repousse même passagèrement la décision d'agir. Cela peut être opportun, si le client n'est pas prêt à agir, ou inopportun si elle le conforte dans un report de l'action.

- « Comment allez-vous expliquer votre point de vue à votre collaborateur ? »

Cette question est considérée comme active et quelquefois dirigée. La question qui commence par « Comment ... ? » dans l'exemple ci-dessus pose

comme *acquis* qu'il y aura une explication. La question est centrée sur *comment* le client va s'y prendre. Elle propose au client de travailler sur la préparation d'une mise en œuvre, en partant du principe que la décision d'action est *déjà* prise. Si le client n'est pas prêt, il pourrait ressentir que le coach le presse dans une direction qu'il n'a pas encore choisie. En revanche, si le client est déjà prêt à passer à l'acte, alors cette question opportune lui propose d'avancer en passant à la définition d'une tactique ou d'une stratégie

Une subtilité intermédiaire consiste à utiliser le conditionnel: "Comment pourriez-vous faire pour expliquer votre point de vue à votre collaborateur?" Dans ce cas, le coach propose d'envisager l'option en l'abordant sous l'angle d'une action concrète, sans sous-entendre que la décision est prise.

En général dans le contexte d'une démarche de coaching, les questions qui centrent rapidement le client sur l'élaboration et la mise en œuvre de ses solutions et l'élaboration *active* de son avenir sont considérées comme beaucoup plus puissantes que des questions qui centrent le client sur l'analyse et la compréhension de sa situation présente ou passée.

### Les Questions Rhétoriques

Figures de style qui servent surtout à obtenir de la part de l'interlocuteur un acquiescement bienveillant lors d'une conversation sociale ou lors d'une allocution publique. Même si elles en ont la forme, ce ne sont pas des vraies questions. Ce type de question ne fait pas partie des outils de coaching et son utilisation révèle plutôt que l'interaction ne s'inscrit pas dans le cadre de référence de ce métier.

Soulignons toutefois que quelques coachs qui posent des questions lors de séquences de coaching n'écoutent pas toujours la réponse de client, et ne réagissent pas si leurs clients répondent à côté de la question, ou pas du tout. Nous pourrions envisager que ces coachs n'accordent pas d'importance à leurs propres questions, et par conséquent qu'elles ne sont que rhétoriques. Si un coach n'accorde pas d'importance à sa question, quelle qu'en soit sa forme, celle-ci n'aurait jamais du être posée.

### LA FORMULATION DES QUESTIONS

En plus d'un choix attentif sur le *genre* de questions, le coach accorde une attention particulière à la formulation du *contenu* linguistique des questions. A titre d'exemple, considérez la formulation de la première question qu'un coach peut poser en début de séance pour aider le client à se centrer sur ses enjeux du moment.

- « En quoi puis-je vous être utile ? », ou
- « Alors ?...(suivi d'un silence) », ou
- « Sur quoi voulez-vous travailler aujourd'hui ? », ou
- « Qu'est-ce qui vous amène ? » ou
- « Quels objectifs souhaitez-vous atteindre d'ici la fin de cette session ? », ou
- « Qu'attendez-vous de moi ? », ou
- « Où en êtes-vous par rapport à vos enjeux ? » ou
- « Quels résultats souhaitez-vous obtenir cette fois-ci ? »
- etc.

Ces questions illustrent la façon routinière avec laquelle une question essentielle peut être posée par des coachs pour proposer au client de commencer une séquence de travail. En apparence, chacune de ces questions ressemble aux autres. Chaque question propose en tout cas de mettre le client en position d'acteur en lui offrant la possibilité de prendre une part active et responsable pour démarrer son travail.

Un regard plus attentif sur la formulation linguistique de chaque question révèle toutefois qu'elles sont toutes relativement différentes. Chacune propose de façon subtile un cadre de référence relativement distinct. Si certaines questions proposent au client d'être actif et responsable, deux d'entre elles proposent au client de plutôt formuler des demandes au coach. Si une autre question offre au client un cadre totalement ouvert et non directif, une autre lui propose de faire le point de sa situation, et une autre encore lui propose de tout de suite se centrer sur les objectifs qu'il veut atteindre. Ces multiples façons d'introduire une session de coaching sont fondamentalement différentes et peuvent susciter des résultats quelquefois radicalement opposés.

Cela illustre que toutes les questions posées par un coach méritent une réflexion approfondie quant à leur formulation. Tout au long d'une session de coaching, il ne peut y avoir de formulations innocentes. Au-delà d'une intention apparente, le détail de la formulation linguistique de chaque question et intervention du coach véhicule un cadre de référence relationnel et opérationnel.

C'est là que l'on constate que si le coaching est une démarche de questionnement du cadre de référence du client, il repose sur une écoute et un maniement linguistique très attentifs. C'est en effet principalement à travers une utilisation très précise et judicieuse des mots, de la structure et des subtilités du langage que le coach pratique son art. Dans ce sens, le coaching est une approche résolument linguistique.

En écoutant attentivement le dialogue du client, le coach pourra saisir toutes les subtilités de son cadre de référence. De la même façon c'est en choisissant ses propres mots et en formulant ses propres questions avec la même précision qu'il transmettra au client de façon claire de nombreux leviers de changements sinon de transformations radicales de son univers de réussite.

En tenant compte de ce contexte général de la pratique du coach, nous pouvons aborder d'autres catégories de questions, et leur utilité dans le déploiement de l'art du coaching.

## Afin de Souligner une Intention

Considérez la question suivante : « Que voulez vous vraiment faire ? » Sans emphase sur un mot précis, elle peut passer pour une question relativement banale.

- « Que **voulez** vous vraiment faire ? »
- « Que voulez **vous** vraiment faire ? »
- « Que voulez vous **vraiment** faire ? »
- « Que voulez vous vraiment **faire** ? »

Si un des mots est accentué, la même question prend subitement une toute autre importance, et selon le mot, le sens de la question change complètement.

## Afin de Responsabiliser le Client

La formulation judicieuse de questions permet de régulièrement rappeler au client que c'est à *lui* de piloter son propre travail. Plus un coach se souvient de régulièrement mettre le client au centre de la démarche de coaching plus le client assume son autonomie et sa capacité à se développer tout seul. Concrètement, le coach effectue ce rappel en formulant régulièrement des questions qui proposent au client d'être actif sinon décisionnaire dans tous les choix qui concernent le contenu et le processus du travail de coaching.

Considérez les différentes formulations de questions ci-dessous :

- « Quels résultats voulez-vous accomplir aujourd'hui? ».
- « Comment voulez-vous démarrer ? » .
- « Où en êtes-vous maintenant? » .
- « Quelle est *pour toi*, la prochaine étape? »
- « Comment souhaitez-vous conclure cette session? »
- « Que voulez-vous mettre en œuvre d'ici notre prochain rendez-vous ? »

L'interpellation du client de façon directe avec « vous » et « tu » s'avère être une démarche beaucoup plus active que de tenter de le protéger par des formulations plus impersonnelles (« on », ou « il »), plus collectives (« nous ») ou centrées sur le coach, (« je »). Considérez la formulation suivante centrée sur la volonté du coach :

- « *Je* vous propose d'arrêter le travail un moment afin de faire un point », ou
- « *Je* trouve que nous avons bien posé le problème. »

Considérez aussi le manque de puissance des formulations indirectes qui mettent en scène des sujets vagues ou collectifs tels « on », « nous », ou « il ».

- « Il est presque le temps pour nous de conclure. »
- « Quelle peut-être la suite logique de notre travail ? »
- « Quels sont nos objectifs pour aujourd'hui ? »
- « Quelle est le premier thème à aborder ? »
- « Pourrions-nous maintenant envisager des mises en œuvres pour la prochaine session ? »

## Afin de Respecter le Client

Quelques questions utiles demandent des permissions de la part du client. Formulées par le coach, et sachant que le client ne peut souvent répondre que par un « oui », elles peuvent sembler purement formelles. Au-delà de cette apparence, elles permettent au coach de régulièrement manifester (et de se rappeler à lui-même en passant) que l'espace du coaching appartient d'abord au client. Avant d'intervenir dans cet espace privé, il manifeste son respect en demandant au client sa permission d'intervenir :

- "Puis-je vous interrompre?"
- "Vous permettez que je vous pose une question?"
- "Permettez-vous que je vous reformule ce que je comprend? "
- "Puis-je partager un sentiment? "

De toute évidence, certaines de ces demandes sont paradoxales. En effet, une demande d'interruption est déjà une interruption comme une demande de pouvoir poser une question est déjà une question. Mais ces demandes expriment le respect de l'espace du client par le coach et permettent qu'un coach souligne l'importance de l'intervention qui va suivre. Lorsque le client donne au coach sa permission d'intervenir au sein de son dialogue personnel, il est beaucoup plus à même d'écouter le sens profond de ce qui suit.

## LES QUESTIONS "PRATIQUES"

Lorsque le client aborde ses enjeux d'une façon trop vague ou trop générale, il est utile pour le coach de le ramener sur du précis, concret, mesurable et pratique. En effet, si le coaching permet de réaliser des changements importants, c'est souvent par une approche résolument progressive et pragmatique. Les quelques exemples ci-dessous proposent des illustrations:

\_client: "Je n'arrive pas à finir les projets que j'entreprends".

\_coach: "Pouvez-vous me donner un exemple de projet en cours, que vous aurez des difficultés à finir?"

\_client: "Je ne supporte pas les personnes indécises".

\_coach: "Qui, par exemple, en ce moment?"

\_client: "Je veux améliorer mes relations avec mes collaborateurs"

\_coach: "En commençant par lequel?"

D'une part, le principe est bien évidemment de procéder de façon pratique. D'autre part il s'agit de centrer le client sur le développement d'un processus particulier qui pourrait ensuite se décliner au sein de son problème général. Par conséquent, plutôt que tenter d'aider le client à résoudre un problème "générique", le coach pose ce type de question pour ensuite accompagner son client dans un processus d'apprentissage pratique, progressif et résolutoire.

## LES QUESTIONS STRATEGIQUES

Toutes les questions du coach doivent être « puissantes » dans la mesure où il ne doit pas trop en poser, et que s'il le fait, autant qu'elles soient des plus efficaces. Les considérations déjà présentées ci-dessus sont importantes à prendre en compte pour ne pas poser trop de questions inutiles, pour bien formuler leur contenu, pour impliquer le client dans le processus de coaching, etc.

Il existe d'autres formulations de questions plus « stratégiques » qui proposent au client une originalité d'approche ou une créativité de recherche. Ce sont des questions qui proposent au client de réfléchir autrement, de prendre du champ, d'aborder son problème ou son ambition par un autre accès, par une approche plus détournée. Ces questions reposent sur des stratégies originales qui ont pour but de faire en sorte que le client se laisse surprendre par l'émergence d'un nouveau regard sur ses propres objectifs ou enjeux.

Ces questions « stratégiques » révèlent que le coach prend une forme d'initiative sinon de directivité dans le processus d'exploration des enjeux du client. Il formule des propositions de travail qui « dirigent » le client au moins en créant la surprise. Bien entendu, pour un meilleur résultat, il est nécessaire que le client soit *à priori* d'accord pour jouer le jeu. Par conséquent, cette stratégie repose sur une relation de coaching déjà bien établie. Le pré requis pour poser ce type de question « stratégique » en coaching est donc qu'il existe déjà une alliance, une coalition voire une complicité solide entre le coach et son client.

### Les Questions Hypothétiques

Cette catégorie de questions est composée de nombreuses options différentes dont certaines sont abordées plus bas. Ce type de question est précédé d'une mise en situation qui propose au client d'abord de changer de perspective puis de considérer une question centrée sur une mise en œuvre ou une action.

- Si ce problème était résolu, derrière vous, et oublié, que feriez-vous ensuite ?

Au risque d'en faire de simples questions rhétoriques, il est nécessaire de vraiment donner au client le temps de répondre à la question, en changeant de point de vue ou de perspective pour le faire. Plus il le fait de façon détaillée, plus sa vision peut changer. Ensuite, il est utile de lui poser des questions pratiques sur ce qu'il peut faire pour atteindre sa nouvelle vision. Si comme dans l'exemple ci-dessus, le changement de perspective est à peine évoqué, le client peut éprouver une difficulté à sortir de son cadre de référence pour envisager de nouvelles ouvertures.

Par conséquent, une question hypothétique mérite d'être réellement posée en deux temps

- Comment peux-tu formuler ta perception, avec les seuls mots d'un enfant de six ans ?
- Que peux tu faire demain, qui tiendrait compte de cette perception très simple et très claire ?

### L'Idéal

Pour aider un client à sortir de ses sentiers battus et de ses contraintes, les questions de coachs les plus classiques sont les plus simples, qui lui proposent de directement se donner la permission d'oser. Par cette catégorie de questions, il s'agit de proposer au client de viser haut, beau, et fort.

- C'est quoi ton idéal ? »
- Quel est ton meilleur scénario possible ? »
- Si tu osais vraiment affirmer tes espoirs, tu dirais quoi ? »
- Ton but ultime, à la limite de tous les possibles, c'est quoi ? »
- Dans le meilleur des mondes tu affirmerais quoi ? »
- Si la situation était parfaite, elle serait comment ? »

- L'objectif le plus élevé possible pour toi, c'est quoi ? »
- Etc.

## La Magie

Une approche similaire consiste à utiliser des métaphores de magie, de héros, et de super pouvoirs :

- Que ferais-tu avec une baguette magique ? »
- Si tu avais un « génie » qui te donnait trois vœux, comment résoudrais-tu ton problème à perfection ? »
- Que ferait ton héros préféré (modèle, quelqu'un que tu admires, ) dans cette situation ? »
- Que ferais-tu pour rétablir la situation si tu avais des super pouvoirs ? »
- Si tu consultais le vieux sage en toi-même, que dirait-il ? »

## La Projection dans l'Avenir:

Une autre approche consiste à demander au client de se projeter en avant dans le temps et d'imaginer avoir déjà fait un parcours parfait en ce qui concerne ses objectifs ou enjeux. Par cette approche, le coach demande au client de décrire sa situation déjà résolue de façon idéale, son ambition largement atteinte, son problème totalement résolu, sa réussite entièrement réalisée, sa vie totalement heureuse, etc.

- Projetez-vous en avant. Vous êtes dans deux ans, et ce problème est totalement résolu. Comment avez-vous fait pour le résoudre de façon tellement satisfaisante ? »
- Imagines-toi dans cinq ans, et tout est exactement comme tu le souhaites. Tu es comment ? » ou « Peux-tu décrire ton environnement ? » ou encore « Peux-tu faire l'inventaire de tes réussites ? », etc.
- En prétendant que tu as résolu ton problème de la façon la plus satisfaisante qui soit, c'est quoi le résultat final ? »

## Approche « Base Zéro »

L'approche « base zéro » consiste à proposer au client de se mettre dans un cadre de référence de démarrage. Ce type d'approche est particulièrement utile lorsque le poids du passé ou de l'histoire influence fortement une situation.

- Quel serait votre objectif si vous pouviez tout recommencer à zéro ? »
- Que feriez vous si vous veniez de vous rencontrer à l'instant ? »
- Si vous pouviez reprendre ce projet par son commencement, vous feriez quoi de complètement différent ? »

## La Projection ici et maintenant.

Imaginez qu'un client parle à son coach de sa difficulté à communiquer avec quelqu'un de particulier. Le coach peut lui dire :

S'il est là maintenant, et tu lui dis tout de suite, tu lui dis quoi ?  
 Quelquefois, cette stratégie gagne à être effectuée face à une chaise vide, quelquefois le coach peut proposer au client de lui parler directement :

Dis le moi comme tu le dirais à cette personne ».

En général, le travail peut s'arrêter à uniquement préciser la bonne formulation du client, sans envisager que le partenaire du client ne réponde. La projection dans un autre contexte Permettre un changement de perspective en proposant au client d'envisager sa situation dans un environnement différent. Le transfert d'une situation familiale dans un contexte professionnel par exemple, ou au contraire d'un contexte professionnel vers un cadre familial peut révéler de nouvelles options.

- Que feriez-vous si cette situation se produisait plutôt dans un contexte sportif / dans votre environnement professionnel / au sein de votre famille / etc. ?

## La recherche des Ressources Reconnues chez le Client

Dans de nombreux cas d'urgence ou de stress, le client peut se sentir démuné et oublier ses propres ressources, plus accessibles en temps normal. Une question peut permettre au client de se recentrer sur ses capacités intrinsèques et retrouver le champ nécessaire pour aborder sa situation avec plus de sérénité.

- Quelles sont les qualités que vous vous reconnaissez et qui pourraient être utiles dans cette situation ?
- Quelles sont les qualités que votre entourage vous reconnaît et qui pourraient vous être utiles dans cette situation ?

Ces recentrages sur les capacités du client peuvent lui permettre de valider sa propre puissance pour ensuite découvrir avec surprise que ce qu'il considérait comme difficile voir impossible ne l'est plus. Le client a grandi.

## La reconnaissance des ressources du client.

Il s'agit là du partage des ressources du client perçues par le coach. Après avoir travaillé avec un client quelques sessions, le coach peut en effet utiliser sa connaissance des qualités du client en les formulant au sein d'une question.

- Comment feriez-vous si vous mettiez en œuvre votre créativité/résilience,/intuition/sens le l'humour/patience/ légendaire pour traverser ce passage ? »

### **La Recherche des Ressources dans le Passé**

Bien entendu, pour des clients plus réservés, terre à terre ou encore peu enclins à une imagination débordante, d'autres questions équivalentes mais un peu plus classiques font appel au passé réel ou à l'environnement plus quotidien du client. De la même façon qu'avec les approches ci-dessus, il s'agit de lui donner les moyens de chercher en lui-même des ressources personnelles déjà présentes.

- Avez-vous déjà fait face à des situations équivalentes (des problèmes, des personnes, des ambitions...) dans le passé ?

Il ne s'agit pas de laisser le client expliquer le détail de cette expérience précédente, mais de rapidement passer à la seconde question qui selon les cas, sera centrée sur le positif, ou l'apprentissage d'un résultat négatif.

- Comment avez-vous fait pour réussir ?
- Comment ne pas reproduire les mêmes erreurs ?

### **Se servir de l'histoire**

Bien entendu, il est utile que le coach utilise toutes les occasions qui se présentent pour aider le client à faire des liens entre ses comportements et stratégies dans différents aspects de sa vie.

- Comment pourriez-vous appliquer cette solution au problème que vous avez évoqué lors de notre dernière rencontre ?
- Quelle est la similitude entre le processus révélé lors de la session précédente, et le processus de cette situation ?
- Quelle est la similitude entre ce que vous avez dit sur votre famille dans votre cas précédent et ce qui se passe au bureau dans cette situation ?

### **La Mobilité dans le volume ou l'Espace:**

Avec presque toutes les options de questions proposées ci-dessus, il est quelquefois utile de proposer au client de se déplacer pour mieux visualiser une situation différente.

- Comment verrais-tu cette situation si tu étais une mouche au plafond/assis à dix mètres ?

Il est possible, par exemple de demander au client de se lever, de se déplacer et de regarder de plus loin ou de plus haut la chaise vide qu'il occupait. Le coach peut ensuite lui demander :

- Quelle est ta perception de « son » problème ?
- Quel conseil « lui » donnerais-tu ?
- Quel est une ressource « qu'il » pourrait utiliser ?
- Quel est un potentiel personnel auquel « il » ne pense pas ?
- Si tu étais « son » coach, tu lui dirais quoi ?
- Etc.

Suite à cette manœuvre, il est souvent utile de demander au client de reprendre sa place et de faire la synthèse de ce qu'il a entendu, pour ensuite le centrer sur ce qu'il entend mettre en œuvre.

### **Inverser Dedans/dehors**

Ce type d'approche repose sur le principe qu'il n'y a pas vraiment de dehors ou dedans lorsqu'il s'agit de perception, alors le coach peut bien proposer un changement de perspective.

- \_Si cette confusion n'était pas en toi mais au sein de ton équipe, que ferais-tu pour la révéler ?

- \_ Si ce lieu extraordinaire de calme et de sérénité était pas seulement dans cette forêt, mais aussi en toi, comment ferais tu pour y avoir accès quand tu veux? ?
- \_ Si ce que tu décris comme externe à ton entreprise était en fait un phénomène interne, où le situerais-tu ?

### **Demander un classement, une hiérarchisation, un ordre de priorité**

Cette approche consiste à proposer au client de classer un certain nombre de ses préoccupations dans un ordre logique, selon un critère qui lui est suggéré. Cette approche peut aider le client à faire de l'ordre, mais pourrait aussi être trop linéaire et redondante s'il s'agit de coachs trop proches d'un métier de conseil, avec des clients déjà trop cartésiens.

- Si tu commençais par ce qui te plaît le plus, et abordait le reste dans l'ordre décroissant, tu commencerais par quoi ?
- Peux tu classer ces options par ordre de faisabilité ?
- Peux tu hiérarchiser tes objectifs en commençant par le plus facile, par ordre croissant de difficulté ?
- Quel serait l'ordre logique, pour mener ce projet dans le temps ?
- Si tu te donnais une note de un à dix sur l'avancement de ton projet, tu te situes où aujourd'hui ?

Bien entendu, suite à ce type de question, les clients tendent à établir l'ordre linéaire ou la suite chronologie requise, puis à attendre du coach la suite des consignes. Ce type de suggestion peut limiter la créativité par son approche relativement plate.

Par conséquent, il sera souvent utile pour le coach de poser des questions créatives qui insèrent de l'originalité voire de la confusion dans la dynamique de recherche du client. Suite aux questions ci-dessus, certaines des suivantes peuvent servir à créer du désordre.

- Si tu mettais en œuvre une action qui traitait tous ces points simultanément, tu ferais quoi ?
- Comment peux tu inverser cette logique relativement classique?
- Si tu commençais ta démarche dans un endroit inhabituel par rapport à aux habitudes de ton équipe ?
- Si tu visais tout de suite à obtenir quinze, sur ton échelle de un à dix, que ferais tu de totalement original ?

### **Elaborer une carte**

Quelquefois aussi, une approche plus créative peut consister à mélanger différents critères de hiérarchisation afin de permettre au client d'élaborer une carte plus complexe et peut-être plus réaliste de sa situation. Ce type de travail gagne souvent à être fait avec un ou plusieurs dessins à l'appui.

- \_ « Au sein de ton équipe et de façon apparente, qui est immédiatement résistant et qui est tout de suite plus soutenant ? ... Après un peu de temps, qui est plus lent ou indirect dans sa résistance, et qui devient vraiment aidant, mais plus tardivement ? Quelles sont les coalitions et oppositions implicites ? Qui fonctionne en "république autonome" ?

### **Eliminer le problème**

L'objectif de cette approche est d'aider le client à se centrer sur ses objectifs fondamentaux ou sur ses motivations profondes, plutôt que de se préoccuper d'un problème passager. En effet le principe de cette démarche repose sur le principe que plus une personne se centre sur ses difficultés, plus il les alimente. Si un client se centre sur un objectif motivant, c'est cela qu'il fera vivre.

- Si cette situation disparaissait subitement, quelle est le projet que tu as vraiment envie de construire ?
- Si ce problème s'évaporait purement et simplement, que ferais-tu de ton énergie ?

### **Redéfinir le Problème en Solution**

Variante de la stratégie précédente. En partant du principe qu'un train peut en cacher un autre, ou qu'en coaching, un problème sert surtout à en dissimuler un autre, le coach peut déplacer la focalisation de l'attention ou de l'énergie du client.

- Si ce « problème » n'occupais pas tout ton esprit, quelle est la véritable ambition que tu serais obligé de t'avouer ? »
- Et si cette situation n'était pas là que pour faire diversion, où pourriez-vous mettre votre énergie de façon réellement motivante ? »
- Si vous ne vous préoccupez pas de ce mur devant vous, où est la porte ? »

- Que feriez-vous si ce problème apparent avec votre fils ne servait qu'à cacher un autre enjeu dans la famille ? »
- Au fond, c'est quoi le vrai sujet, au-delà de ce que vous dites ? »

### **Chercher la motivation profonde, l'aspiration essentielle**

Dans le même sens, une simple recherche des motivations profondes du client peut souvent l'aider à se recentrer sur ce qui le motive réellement, au delà de ses préoccupations quotidiennes.

- Qu'est-ce que tu veux vraiment dans ta vie?
- Que veux-tu, au fond ?
- Quels sont tes espoirs les plus profonds ?
- Quelle est ton envie la plus fondamentale ?

### **Centrer sur l'énergie positive d'une émotion**

Par principe, les émotions ne sont pas négatives, mais servent de motivation, de carburant, de nourriture, et expriment nos aspirations. Au coach de trouver une formulation de question qui permettra au client de se réconcilier avec des sentiments qu'il ne sert à rien de rejeter.

- Si ta colère était un carburant très utile dans cette situation, comment peux-tu t'en servir de façon performante pour réaliser ton objectif ?
- Si ta peur était utile pour développer ta vigilance, comment peux-tu t'en servir pour être attentif exactement là où c'est nécessaire ?
- En imaginant que ta tristesse indiquait qu'il serait utile de vraiment t'occuper de tes besoins, comment pourrais-tu en tenir compte ?

### **Chercher Petit et facile**

Avec les quelques clients qui perçoivent leur situation comme trop impressionnante ou leur problème comme vraiment insurmontable, une stratégie rassurante consiste à leur proposer un découpage plus facile à aborder, ou une approche progressive constituée d'étapes plus courtes et plus facilement gérables.

- Quel serait le premier petit pas dans la bonne direction ?
- Quelle serait une première action facile qui pourrait te mettre sur la bonne route?
- Si vous découpiez le problème en dix morceaux, quel serait le premier morceau à entamer demain ?
- Quel est le plus petit changement possible, immédiatement ?

### **Envisager le Pire**

Une stratégie relativement paradoxale consiste à demander au client de procéder par une réflexion contraire ou opposée à ce qui semblerait une approche de bon sens. Par ce type de réflexion, le client peut quelquefois prendre conscience que ce qu'il fait est déjà proche du pire. Quelquefois aussi, en opposition à quelques options vraiment négatives, de nouvelles stratégies positives ou constructives peuvent apparaître.

- Quelle est ton option la plus catastrophique ?
- Si la situation virait au plus dramatique possible, ce serait quoi?
- Si tu voulais échouer sur toute la ligne, tu t'y prendrais comment ?
- Si tu voulais te mettre toute ton équipe à dos, tu ferais quoi ?

### **Trouver le maillon faible**

Particulièrement utile lors de l'élaboration d'un plan d'action, s'il reste un peu de temps, afin de revoir tous les aspects et de s'assurer que tout est

solide. Il est souvent plus qu'inutile de se servir de cette approche négative si le client n'est pas dans une démarche positive et solide.

- Si une personne dans ce dispositif aura besoin d'attention ou de soutien particulier, ça serait qui?
- Si ce projet devait capoter à cause d'un petit détail, ce serait lequel
- Si tu voulais saboter en choisissant le moment le plus propice, ce serait où ?

### **Inverser les Affirmations**

Cette stratégie apparemment hors des sentiers battus est souvent pleine de bon sens. Elle part du principe qu'un problème est aussi et peut-être surtout une opportunité, que chaque crise apparente propose de la nouveauté rafraîchissante, qu'un personnage difficile à supporter est aussi quelqu'un qui offre une occasion d'apprentissage, voire que ce tout ce qui peut créer du désordre ou de l'imprévu dans une existence bien rangée peut être le résultat d'une pulsion de vie pas encore assumée.

- Que ferais-tu si ce soi-disant « problème » était en réalité une opportunité de changement radical ?
- Comment pourriez-vous réagir à cette situation apparemment « négative » si c'était en fait un début de solution à tous vos problèmes?
- Que dois-tu enfin changer en toi pour accueillir cette situation géniale comme elle le mérite?
- Si ce problème était une opportunité de croissance, que feriez-vous?
- Comment ce personnage qui te pose un problème essaie-t-il de te faire grandir?

### **Proposer l'Immobilisme**

Une question fort utile lorsque le coach se surprend à devenir impatient ou se dit que le client résiste au passage à l'acte.

- A supposer que tu décides de ne rien changer pendant cinq ans. Tout reste dans la même configuration. Quel est le résultat?/ Comment tu te sens?/ Quel est le problème?/ Que se passes t-il ?

Soit le client réagit de façon paradoxale et dit qu'il n'est pas question d'attendre et se fixe des délais pour passer à l'acte, soit il dit que tout compte fait, il ne veut rien faire. Dans un cas comme dans l'autre, le client se décide, et le coach ne prend pas en charge.

### **Changer de Sujet**

En partant du principe qu'un train peut en cacher un autre, ou qu'en coaching, un problème sert surtout à en dissimuler un autre, le coach peut déplacer la focalisation de l'attention ou de l'énergie du client.

- Si ce « problème » n'occupais pas tout ton esprit, quelle est la véritable ambition que tu serais obligé de t'avouer ?
- Et si cette situation n'était pas là que pour faire diversion, où pourriez-vous mettre votre énergie de façon réellement motivante ?
- Si vous ne vous préoccupez pas de ce mur devant vous, où est la porte ?
- Au fond, c'est quoi le vrai sujet, au-delà de ce que vous dites ?

### **Manier les Paradoxes**

Quelques questions peuvent être posées tout simplement pour semer la confusion. Par conséquent, elles peuvent servir à passagèrement déstructurer la pensée du client :

- Quel est le point commun à toutes ces options superficiellement différentes ?
- Quel est le contraire de tes stratégies apparemment opposées ?
- En quoi toutes tes différentes alternatives sont-elles véritablement similaires ?

Il est à noter que le coach qui pose ce type de questions peut n'avoir aucune idée précise de la réponse qui pourrait suivre. En les posant, il souhaite plutôt interrompre le cheminement trop linéaire du client pour provoquer de sa part une recherche originale, à côté de ses certitudes.

Par conséquent, si le client change subitement de regard (physiquement) suite à une de ces questions qui ne cherchent qu'à provoquer un déséquilibre, le coach peut se satisfaire de rester en silence le temps de le laisser découvrir un nouvel environnement intérieur.

### **Les Questions "Systémiques"**

Aussi appelées des questions "circulaires", elles sont utilisées avec succès au sein de systèmes tels des équipes ou des familles. Leur puissance provient du fait qu'elles provoquent la prise de conscience et la transformation des interactions complexes au sein de ces ensembles afin de les aider à résoudre leurs problèmes ou obtenir de meilleurs résultats. Pour être efficaces, elles s'adressent à une personne précise, mais concernent des informations ou comportements perçus au sein du reste du système. Exemples:

- Quel est l'objectif principal de cette action de coaching, s'il était formulé par le patron de votre patron? Et par des équipes transversales?
- Lorsque votre patron manifeste son impatience dans vos réunions, quel est le premier collaborateur à en tenir compte et le soutenir?
- Quand votre assistante exprime son ras-le-bol au sein de l'équipe, sur qui peut-elle habituellement compter pour avoir une écoute bienveillante?
- Lorsqu'il s'agit de se mobiliser sur un nouveau projet, quels sont les trois collaborateurs immédiatement volontaires?
- Qui sont les collaborateurs les plus systématiquement en désaccord entre eux, lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre une nouvelle action dans l'équipe?

Bien entendu, ce type de question peut aussi être posée lors de séances de coaching individuel, afin d'aider le client à mieux percevoir l'influence de son environnement dans la résolution de son problème ou dans l'obtention de ses résultats.

- Dans votre environnement familial, quelle est la personne qui vous soutiendra le plus activement et inconditionnellement, lors de cette transition?
- Lorsque votre équipe se mobilise pour obtenir de meilleurs résultats, que fait votre adjoint?
- Sur qui pouvez-vous compter le plus dans l'environnement externe de votre équipe, lorsque vous êtes en difficulté?

Il existe de nombreuses catégories de questions "circulaires" ou systémiques qui tiennent compte de critères cités plus haut au sein de cet article. En effet, elles peuvent être centrées sur des solutions ou des problèmes, le passé ou l'avenir, des comportements ou des valeurs, être neutres ou dirigées, etc. Leur puissance réside dans leur capacité à recentrer le client individuel ou collectif sur le développement du potentiel des interfaces entre les acteurs, soit au sein d'un système précis soit au sein de son environnement plus général.

### **Evoquer la Relation Coach/Client**

Il est à noter que si les clients posent au coach des problèmes issus de leur vie personnelle ou professionnelle ou s'ils ambitionnent d'atteindre des objectifs dans ces domaines, la relation coach-client offre de nombreux indicateurs sur la qualité des processus relationnels que le client met en oeuvre dans ses autres environnements. Pour être précis, dans sa relation avec le coach, chaque client « transfère » souvent et inconsciemment les habitudes ou les réflexes relationnels qu'il met en oeuvre par ailleurs, dans son environnement habituel.

Pour donner quelques exemples,

- Un client qui souhaite travailler sur l'amélioration de sa gestion de son temps peut souvent être en retard dans ses rencontres avec son coach, ou peut accumuler de nombreux reports de rendez-vous pour diverses raisons « urgentes ».
- Le client directif et peu respectueux de son entourage peut aussi manifester qu'il considère que son coach est « à sa disposition » dans le cadre d'une relation de subordination.
- Le client qui cherche à faire plaisir à tout le monde de peur d'être jugé ou rejeté peut souvent manifester la même sollicitude envers son coach.

Quelques questions qui proposent de faire un parallèle entre un sujet « évoqué » par le client et le vécu de la relation coach-client peuvent permettre un travail centré sur une « réalité » vécue en « live » par les partenaires en coaching.

- Etes vous conscient que vous avez fait la même chose avec moi?
- Est-ce que ce que vous dites à propos de votre patron peut s'appliquer à moi ?
- En quoi est-ce que notre relation est similaire?

Bien entendu, si la relation coach-client ne repose pas déjà sur une complicité ou une alliance solide, ce type de « confrontation » trop directe à une réalité incontournable peut heurter et provoquer une réaction défensive de la part du client. Il sera quelquefois utile pour le coach d'évoquer sa propre responsabilité dans les exemples qu'il cite, afin de rendre son évocation plus acceptable.

### **Conclusions**

Ce premier inventaire tout à fait partiel ne fait que commencer à évoquer la richesse des formes et la créativité des contenus de questions qu'un coach peut poser afin de provoquer son client à explorer « autrement » son cadre de référence, son problème ou son ambition.

Les quelques exemples que nous avons cités ci-dessus ne sont que des illustrations les plus courantes. Notre propos est simplement de proposer au coachs débutants de donner à ses questions toute l'attention qu'elles méritent afin de se servir plus professionnellement de cet outil apparemment simple. C'est avec *peu de questions puissantes* qu'un coach aide son client à déployer tout son potentiel et l'accompagne dans sa recherche personnelle vers de nouveaux horizons, à la mesure de son envergure.

