



CERCLES DE COACHING

Un vrai soutien pour des percées

LIBÉRER LA FORCE CRÉATRICE DU GROUPE

PAR CHARLES BRASSARD

SOMMAIRE

Les Cercles de coaching allient la puissance de l'apprentissage par l'action et le coaching en développement intégral pour aider les leaders à faire face de façon créative aux défis auxquels ils sont confrontés, tout en leur permettant de développer les habiletés de coaching dont ils ont besoin au travail. Cette approche permet d'intensifier la portée et les retombées du coaching dans votre organisation et d'accroître les bienfaits des programmes de leadership ou de gestion que vous offrez.




COMPRENDRE NOTRE TENDANCE NATURELLE

Une des résistances les plus courantes à l'utilisation du coaching dans les organisations est le manque de temps. Les gens ressentent une réelle pression face aux résultats à produire et aux réponses à donner aux problèmes qui se présentent à eux d'heure en heure, jour après jour. On considère souvent le coaching comme un luxe dans la vie trépidante d'un gestionnaire. Ce rythme effréné favorise par ailleurs une réponse conditionnée aux vicissitudes de la vie : les problèmes doivent être résolus et les questions doivent trouver réponse. La plupart d'entre nous avons toujours été récompensés pour cette façon de réagir aux problèmes qui surviennent et aux questions qui se posent, car on valorise généralement la capacité à résoudre les problèmes, et à les résoudre rapidement. Nous oublions facilement que les leçons que nous avons apprises (ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné), les raisonnements que nous avons faits et les émotions que nous avons ressenties sont probablement très différents de ceux des personnes que nous essayons d'aider. Il est plus efficace de suggérer quelques solutions possibles et

de passer au problème suivant, ce qui, à l'occasion, permet aux choses de continuer à avancer et nous procure la gratification que nous recherchons.

Même si cette façon de faire peut réussir à résoudre de « vieux » problèmes récurrents, elle échoue quasi inévitablement dans le cas de nouveaux enjeux nécessitant une réponse créative. Il en est ainsi non seulement parce que l'environnement change tellement rapidement, mais à cause du fait que chacun a une manière qui lui est propre et unique d'entrer en contact avec la réalité. Notre façon de percevoir le monde au moment où nous faisons face aux défis qui se présentent à nous détermine notre champ de vision ainsi que les actions qui nous sont possibles et est fortement conditionnée par les croyances et les interprétations que nous avons développées par essais et erreurs tout au long de notre vie. Autrement dit, le scénario de base en fonction duquel nous vivons a façonné notre identité et conditionné nos réponses aux circonstances de la vie.



Comment pouvons-nous prétendre être conscients de tout cela lorsque nous faisons appel à une réponse toute faite face à une situation apparemment intérieurement et extérieurement assez complexe pour la personne que nous essayons d'aider? Les défis de leadership qui se présentent ne sont pas simplement des casse-tête auxquels il ne manque qu'une pièce. Ils impliquent généralement des enjeux relationnels et des difficultés dues à un manque de coordination dans nos actions. Le fait que chacun soit unique signifie que chacun a une façon unique de faire face à ces défis. Le plus beau cadeau que nous puissions recevoir en est un qui remette en cause notre manière habituelle de voir et de faire et qui nous aide à élargir l'horizon de nos possibilités. C'est ce que permet à long terme le coaching car il développe une réelle capacité à appréhender ce qui se présente à notre expérience de manière créative et authentique, c'est-à-dire à explorer et à créer de nouveaux scénarios.

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MUSCLES

Imaginez que vous disposez de 5 ou 6 coachs d'expérience pour vous aider à aborder votre enjeu de leadership le plus critique. C'est ce vous offrent les Cercles de coaching. Ces Cercles allient à la fois les principes et pratiques de l'apprentissage par l'action (développé à l'origine par Reg Revans) et ceux du coaching fondé sur l'approche intégrale (développé par James Flaherty), créant ainsi un environnement d'apprentissage à l'intérieur duquel les participants explorent ouvertement avec des collègues de confiance les défis importants auxquels ils sont confrontés dans leurs fonctions en tant que leaders. Dans la tradition de l'apprentissage par l'action, un groupe de 4 à 6 personnes se rencontre sur une base régulière. Lors de ces rencontres, les participants utilisent successivement leur « temps d'antenne » - c'est-à-dire une période d'environ 45-50 minutes - pour présenter leur préoccupation ou leur enjeu et pour se faire coacher par le reste du groupe. Dans sa forme la plus simple, un temps d'antenne typique de cette durée comprend habituellement 4 étapes :

1. La présentation par le client de sa préoccupation ou du défi auquel il est confronté (5-7 minutes);
2. Une période d'exploration collaborative qui vise à aider le client à aborder ce défi d'une façon différente et à générer des actions futures concrètes et appropriées (25-30 minutes);
3. Une période de réflexion au cours de laquelle chacun s'intériorise afin d'identifier ce qu'il a appris de l'exercice, c'est-à-dire comment cet enjeu particulier se rapproche de sa propre situation, ce qu'il a appris à propos de l'organisation, ce qui l'a frappé dans le processus, etc. (5-7 minutes); et

4. Une période au cours de laquelle chacun verbalise ses prises de conscience et ses observations et au cours de laquelle le client indique au groupe de quelle façon sa perspective s'est modifiée et ce qu'il/elle a l'intention de faire en fonction de ce qui a été exploré (5-10 minutes)

Examinons rapidement ce qui sous-tend chacun de ces étapes afin d'identifier de quelle manière l'approche du coaching peut générer des résultats éloquents pour les participants.

LE DÉFI

Les rencontres les plus bénéfiques sont celles au cours desquelles les participants présentent des dilemmes ou des défis auxquels ils font face depuis un certain temps ou des situations qui sont nouvelles pour eux (ex. : un nouveau mandat ou une nouvelle opportunité). Il doit s'agir d'enjeux qui ont un sens et qui sont importants pour eux et dont ils ont au moins la responsabilité partielle. Même si l'enjeu en question peut évoluer dans le temps (ce qui fait partie du contexte d'ensemble du coaching), le client centre généralement son attention sur les éléments les plus urgents, les plus exigeants et les plus déconcertants à ce moment précis. La capacité du client à

parler ouvertement et précisément (en donnant des exemples) de ce qu'il vit contribue de beaucoup à préparer le terrain du coaching. En fait, pour maintenir le focus sur l'investigation de ce qui importe le plus au client, il est essentiel que celui-ci formule des demandes précises aux autres participants. Au fil des rencontres, une certaine continuité dans le contexte du coaching, c'est-à-dire l'étude de projets et de défis différents chez une même personne, permet aux participants de mettre en lumière certaines tendances chez cette personne en termes de comportements ou de réactions et d'identifier certains éléments critiques de son développement.





Les enjeux techniques qui requièrent des connaissances spécialisées ne sont pas de mise dans un Cercle de coaching.


Même sous le couvert d'enjeux de nature technique, la plupart des sujets qu'abordent les participants dans un Cercle de coaching touchent invariablement des enjeux humains, c'est-à-dire : comment faire en sorte que les choses se fassent, comment gérer le changement, comment composer avec le conflit et les résistances, comment mieux communiquer, etc. C'est à ce niveau que nos façons privilégiées de faire les choses rencontrent les façons de faire des autres. Il y a autant de solutions possibles que de personnes impliquées! Dans ce contexte, le choix et la présentation du sujet revêtent une grande importance dans le processus. Le fait d'adopter cette perspective permet d'apprécier l'utilité du coaching par rapport à une approche de résolution de problèmes.

L'EXPLORATION COLLABORATIVE

C'est à cette étape que le réflexe habituel de résoudre les problèmes est mis à l'épreuve. Le fait de poser des questions pour susciter l'exploration et la réflexion est contraire aux réflexes de la majorité d'entre nous, qui avons appris qu'une question devrait être suivie d'une réponse. C'est pourtant cette façon de faire qui produit les plus grandes prises de conscience dans un cercle de coaching. À cette étape, les participants se servent de la demande du client comme point de départ pour poser des questions pénétrantes. Une question pénétrante est une qui a pour effet de déranger et de contrer l'autre en lui faisant entrevoir une nouvelle facette de la réalité. C'est une invitation à considérer de nouveaux lieux, à sortir des sentiers battus de ses réactions habituelles, à aller au-delà de sa zone de confort. Chaque piste de questionnement offre la possibilité d'ouvrir de nouveaux horizons ou de mettre en lumière les présuppositions ou les croyances.

Cette façon de mener une exploration exige que les participants soient attentifs à la personne qui présente son enjeu – avec ses pensées, ses émotions, sa capacité à agir, ses relations et ses ressources externes – et qu'ils croient véritablement au potentiel créateur de cette personne. Les questions du groupe servent de catalyseurs pour l'action, non pas parce qu'elles représentent des « conseils d'experts » mais par un processus de découverte qui laisse l'entière responsabilité et la pleine imputabilité de l'action future au client. L'exploration collaborative considère que chacun est l'expert dans sa propre vie. À l'inverse, en tant que client, plus le participant met en veilleuse son besoin de montrer qu'il « sait » et plus il assume la vulnérabilité que cela entraîne, plus il sera à même de s'engager à fond dans l'exploration avec une curiosité sans limite.

Ce type de coaching nécessite à la fois de la discipline (il s'agit d'éviter de présenter ce qui nous apparaît comme étant la solution parfaite) et un engagement partagé à se soutenir l'un l'autre par l'exploration collaborative. Le Cercle permet d'atteindre deux objectifs : aider



les gens à s'engager dans des actions concrètes pour faire face à leurs défis de leadership ET à développer les habiletés de coaching nécessaires pour intervenir avec davantage d'impact dans les systèmes desquels ils font partie, c'est-à-dire les organisations, les équipes, etc.) Par habiletés de coaching, nous entendons la capacité à écouter avec empathie, à poser des questions pénétrantes, à faire des interprétations justes, à faire des distinctions importantes et, dans la mesure où cela est nécessaire, à concevoir des pratiques utiles. Le perfectionnement continu de ces habiletés à l'intérieur et à l'extérieur du Cercle de coaching permet de bâtir peu à peu sa compétence et en vient à invalider la sempiternelle excuse voulant que nous n'avons pas suffisamment de temps pour coacher les autres. Le coaching devient alors un processus intégré à notre façon d'exercer notre leadership plutôt qu'une technique que nous n'utilisons que dans le cadre de projets formels de développement.

LA RÉFLEXION


Dans nos vies trépidantes, nous avons souvent l'impression que le fait de s'arrêter pour réfléchir est un luxe! Cette pratique des Cercles de coaching permet à chacun de découvrir le sens de ce qu'il a vécu pendant le processus d'exploration collaborative et de faire des liens concrets avec sa propre réalité en tant que leader. Cela permet de réaliser que les combats que livrent les autres sont parfois le miroir de nos propres luttes. De la même façon, leurs prises de conscience peuvent résonner avec nos propres réflexions et nos propres réalisations.

L'habileté à réfléchir implique de s'arrêter suffisamment longtemps pour établir une connexion entre notre esprit, notre cœur

et notre corps et de ressentir pleinement notre expérience du moment plutôt que de nous en tenir à ce que nous savons déjà. Cette habileté dépend de notre capacité à apprendre de tout ce que nous sommes appelés à vivre. Il peut être utile de se poser la question : « Comment puis-je considérer cette expérience de manière à faire des distinctions plus fines? » Il n'y a pas de meilleur moyen de développer le « muscle » de la pause et de la réflexion que dans cet environnement structuré tout en étant convivial. Avec la pratique, le calme devient un ami (le fait de s'arrêter est une action!) auquel on peut faire appel au cœur même du chaos et de la confusion que nous sommes susceptibles de ressentir lors d'une journée stressante.

LE PARTAGE

Au cours de cette dernière étape du temps d'antenne, les membres du Cercle partagent le fruit de leurs réflexions, indiquant ce qu'ils ont appris ou ce qui a fait écho en eux pendant le processus, soit au niveau du « contenu » ou de l'exploration collaborative ou des deux. Les participants se centrent sur ce qui a du sens pour eux dans leur expérience, évitant de donner un dernier conseil éclairé ou de « sauver » le client, ce qui implique de



faire confiance à la valeur et à l'efficacité du processus. C'est une attitude qu'adoptent généralement rapidement les participants.

Pour les clients, c'est l'occasion de donner du feedback à leurs pairs sur leur contribution et de formuler publiquement leur engagement à agir dans le contexte de l'enjeu qu'ils ont présenté au groupe. Cela devient le point de départ pour la prochaine fois où ils joueront le rôle du client à l'intérieur du Cercle.

GAGNER EN PUISSANCE

Ce processus de coaching gagne en puissance au fur et à mesure des temps d'antenne qui constituent l'expérience pleine et entière du groupe. Lorsqu'ils sont aidés par un facilitateur-coach, les participants développent habituellement leur capacité à coacher plus rapidement et deviennent plus habiles pour transposer leurs apprentissages au travail. Le facilitateur-coach peut également aborder peu à peu de nouveaux sujets et faire de nouvelles distinctions à chaque rencontre afin d'enrichir le processus d'apprentissage.

Lorsque les Cercles de coaching se rencontrent régulièrement (à chaque 6 ou 8 semaines), cela crée une occasion de former une communauté de pratique solide à l'intérieur de laquelle chacun partage avec les autres sa curiosité, son désir de questionner et son profond engagement envers le succès des autres. Avec le temps, le groupe peut apprendre à fonctionner efficacement de façon autonome en s'auto - régulant, en s'auto - corrigeant et en apprenant sur une base continue.



LE CERCLE DE COACHING À L'INTÉRIEUR D'UN CONTEXTE D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT PLUS LARGE

Les Cercles de coaching sont un outil très puissant pouvant s'intégrer à l'approche d'apprentissage et de développement de toute organisation. Ils peuvent également s'intégrer avantageusement aux programmes de développement des cadres supérieurs et des gestionnaires. Notre expérience dans l'animation de Cercles de coaching dans les secteurs privé et public nous a permis d'identifier certaines synergies clés :

- Les Cercles de coaching offrent une occasion unique d'observer les participants au programme en interaction et de leur donner un feedback de développement en temps réel.
- Les apprentissages effectués et les habiletés de coaching développées par les pairs rehaussent la qualité de leur implication dans le programme grâce à une meilleure capacité à écouter, à poser des questions, à dialoguer et à donner du feedback.
- Les Cercles de coaching permettent de gagner en efficacité au niveau de l'action et de l'apprentissage, surtout lorsqu'ils se tiennent à intervalles réguliers entre des sessions ou des modules de formation plus formels associés à un programme précis (même par téléconférence).
- Les Cercles de coaching permettent de constituer des réseaux durables de personnes qui se soutiennent mutuellement dans leur pratique du leadership, parfois bien au-delà des frontières formelles du programme de formation dans lequel ils se sont rencontrés.
- Les Cercles de coaching renforcent les équipes car ils permettent aux participants de se dévoiler dans leur pleine humanité, ce qui favorise une meilleure compréhension, davantage de compassion et la capacité de chacun à apporter leur pleine contribution au succès de l'équipe.



**CERCLES DE
COACHING**

Charles Brassard est un membre sénior du corps enseignant chez New Ventures West et le co-fondateur de Convivium, une école qui offre les programmes de New Ventures West aux communautés francophones du Canada, d'Europe et d'ailleurs. Charles soutient également le développement des cadres et de leurs équipes partout au monde par le biais de l'apprentissage par l'action et du coaching fondé sur le développement intégral.

Pour demeurer au fait des plus récents développements sur les Cercles de coaching et pour en savoir davantage sur nos nouvelles formations en 2017, rendez-vous au www.coachingcircles.ca

