

## L'essentiel sur les cercles de coaching <sup>MC</sup>

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. Si vous souhaitez rapidement intensifier la portée et les retombées du coaching dans votre organisation, cette technologie vous est destinée.

### Comprendre notre tendance naturelle

Dans notre recherche de rapidité et d'instantanéité, la plupart d'entre nous sont conditionnés à produire les solutions et à donner les réponses qui génèrent des résultats le plus rapidement possible. Ainsi, le coaching est souvent considéré comme un luxe dans nos vies trépidantes, car cette démarche exige que nous interrompions le flux de l'action et que nous ralentissions notre cadence.

Par ailleurs, nous réalisons qu'un rythme plus lent nous permet de vraiment voir les autres dans la plénitude de leur vie et non plus seulement comme des robots sur une chaîne de montage. Lorsque nous en venons à comprendre que chacun de nous a sa manière propre et unique d'aborder la réalité, nous commençons à voir le type d'attention et de soin requis pour aider une autre personne à dépasser les croyances qui la contraignent, ses comportements non productifs ou ses désirs frustrés d'être plus efficaces ou de se réaliser davantage.

Même si les solutions du passé peuvent aider à résoudre des problèmes techniques, elles sont rarement utiles pour aider à faire face à des enjeux de leadership, car ceux-ci proviennent habituellement d'enjeux relationnels pour lesquels il y a une panoplie de réponses possibles (par exemple : comment pouvons-nous coordonner notre action avec celle des autres?)

### Développer de nouveaux muscles

Le coaching peut jouer un rôle déterminant dans votre développement en mettant au défi votre manière habituelle de faire et en vous aidant à élargir votre vision. Le coaching nous aide à développer l'habileté à appréhender ce que la vie nous présente de façon créative et authentique par une plus grande conscience, un meilleur discernement et des pratiques plus appropriées. Imaginez que vous disposez de 5 coachs

d'expérience pour vous aider à aborder votre enjeu de leadership le plus critique.

C'est ce que vous offrent les cercles de coaching. Ils allient à la fois les principes et pratiques de l'apprentissage par l'action (développés à l'origine par Reg Revans) et ceux du coaching fondé sur l'approche intégrale (développé par James Flaherty), créant ainsi un environnement de compassion, propice à la découverte de soi. Plus précisément, les cercles de coaching permettent d'atteindre un double résultat : ils aident les participants à s'engager dans des actions concrètes pour soutenir la réalisation de leurs objectifs et ils leur permettent de perfectionner les habiletés de coaching dont ils ont besoin pour exprimer plus pleinement leur leadership.

### Comment fonctionnent les cercles

Les cercles de coaching se composent généralement de 4 à 6 personnes qui se rencontrent sur une base régulière. Lors de ces rencontres, les participants utilisent successivement leur « temps d'antenne » - c'est-à-dire une période de 40 à 60 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 comprend habituellement 4 étapes :

1. La présentation par le client du défi auquel il est confronté et de sa **demande de coaching**.
2. Une période d'**exploration collaborative** qui vise à aider le client à aborder ce défi d'une façon différente et empreinte de possibilités.
3. Un temps de **réflexion individuelle** sur ce que chacun a appris de cette exploration.
4. Une période de **partage** au cours de laquelle chacun verbalise ses prises de conscience et ce qu'il a l'intention de faire différemment.

### Demande de coaching

Le client apporte au cercle de coaching un dilemme ou un défi auquel il est confronté depuis un certain temps et qui représente pour lui une nouvelle occasion d'apprentissage. Il doit s'agir d'enjeux qui sont importants pour lui et dont il a 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.

## Un vrai soutien pour des percées

Le client décrit ouvertement et précisément ce qu'il vit en donnant des exemples concrets puis il formule une demande de coaching claire à ses collègues afin que l'exploration puisse porter sur ce qui est le plus important pour lui.

### Exploration collaborative

C'est à cette étape que le réflexe habituel de résoudre les problèmes est vraiment mis à l'épreuve. Le fait de poser des questions pour susciter l'exploration et la réflexion plutôt que de chercher à obtenir des réponses précises est contraire aux réflexes de la majorité d'entre nous. C'est pourtant cette façon de faire qui produit les plus grandes prises de conscience dans un cercle de coaching. À cette étape du processus, les participants utilisent la demande du client comme point de départ pour poser des questions pénétrantes.

Une question pénétrante est une question qui a pour effet de déranger et de mettre au défi le client en lui faisant entrevoir une nouvelle facette de sa réalité. Chaque piste de questionnement offre la possibilité d'ouvrir de nouveaux horizons ou de mettre en lumière les hypothèses, les croyances ou les habitudes qui contraignent l'action.

Cette façon de mener une exploration exige que les participants soient attentifs à la personne qui présente son enjeu et qu'ils croient véritablement au potentiel créateur de cette personne. Les questions du groupe servent de catalyseurs pour l'action, non pas parce que ce sont 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.

### Réflexion individuelle

Cette pratique des cercles de coaching permet à chacun de découvrir le sens de ce qu'il a vécu en fonction de sa propre réalité. Cela permet de réaliser que les difficultés que vivent les autres sont parfois le miroir des nôtres. 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, de ressentir pleinement notre expérience du moment plutôt que de nous en tenir à ce que nous savons déjà.

### Partage

Au cours de cette dernière étape du temps d'antenne, les membres du cercle partagent le fruit de leurs réflexions en se centrant soit sur le contenu de leur exploration, soit sur le processus, soit sur les deux. Ils 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.

C'est l'occasion pour le client de donner de la rétroaction à ses pairs sur leur contribution et de formuler publiquement son engagement à agir en fonction de l'enjeu qu'il a présenté au groupe. Cela devient le point de départ de la prochaine occasion qu'il aura de jouer 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 et des rencontres du groupe. Lorsqu'ils sont soutenus par un facilitateur-coach, les participants développent plus rapidement leur capacité à coacher et deviennent plus habiles pour transposer leurs apprentissages au travail. Le facilitateur-coach peut également enrichir le processus d'apprentissage à chaque rencontre en présentant des thèmes qui rejoignent l'expérience du groupe.

Au fil du temps, le cercle de coaching peut devenir 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 de ses collègues. Avec le temps, le groupe apprend également à fonctionner efficacement de façon autonome en s'auto corrigeant et en apprenant les uns des autres sur une base continue.

Les cercles de coaching peuvent prendre plusieurs formes créatives. Ils peuvent jouer un rôle important dans les programmes de développement des cadres supérieurs ou comme partie intégrante d'une approche de développement du leadership.

Ils contribuent à accroître la capacité à écouter, à questionner, à dialoguer, à donner de la rétroaction au travail et à favoriser l'action et l'apprentissage bien au-delà des limites que comporte la simple exécution de projets.

#### L'auteur

Charles est un coach professionnel, enseignant et expert-conseil dans le domaine du développement des adultes. Il a formé depuis plus de 20 ans des coachs, des professionnels du domaine du développement organisationnel ainsi que d'autres spécialistes du développement humain dans la conception et la facilitation des cercles de coaching.

Rendez-vous sur notre site web pour vous renseigner sur la manière dont vous pourriez intégrer les cercles de coaching dans votre pratique ou votre organisation.