



CERCLES DE COACHING

Un vrai soutien pour des percées

GUIDE DE DÉMARRAGE

© 2018 IMPACT COACHING INC.

© Impact Coaching inc. Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ce document en tout ou en partie sans le consentement écrit d'Impact Coaching inc. ou sans en avoir fait l'achat.

Prix :

\$ 35,00 US par utilisateur

Charles Brassard

✉ charles@impactcoaching.ca

🌐 www.coachingcircles.ca

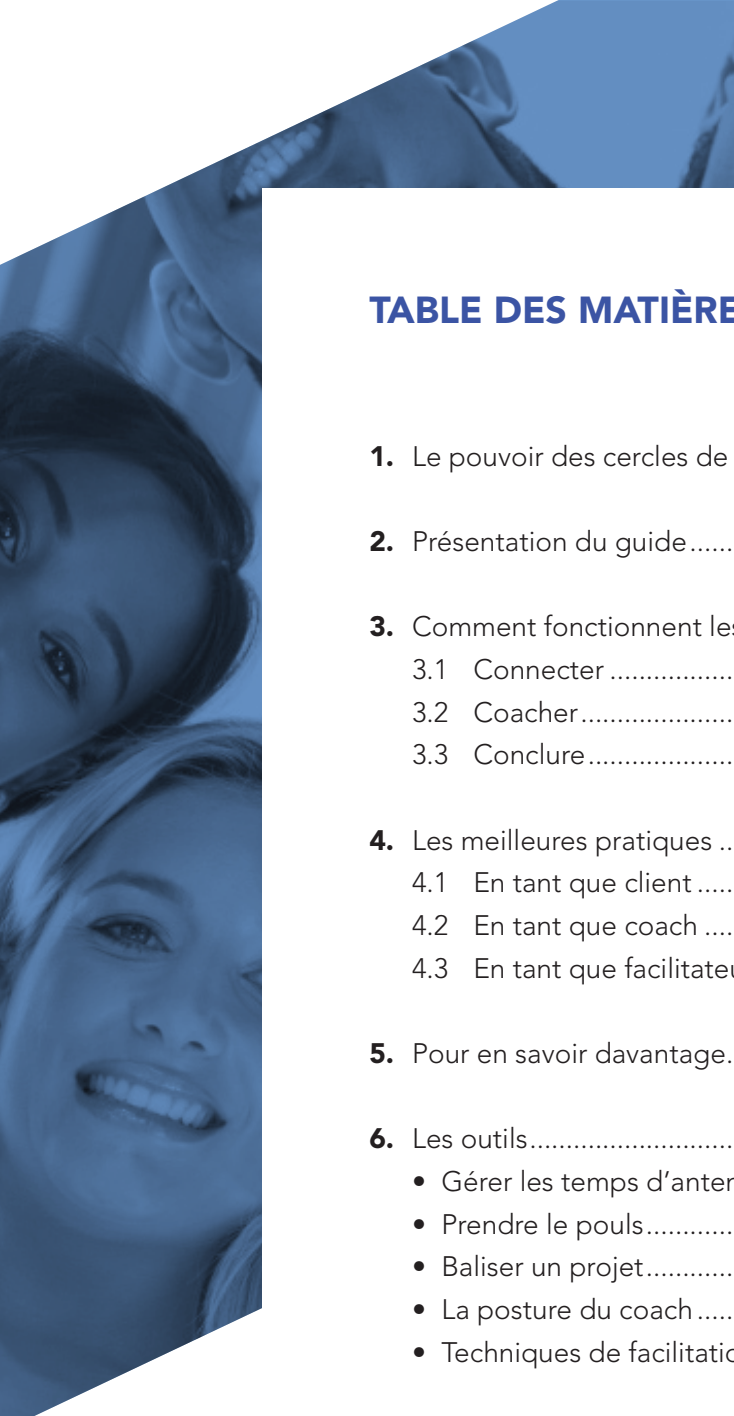


TABLE DES MATIÈRES

1.	Le pouvoir des cercles de coaching.....	2
2.	Présentation du guide.....	2
3.	Comment fonctionnent les cercles de coaching?.....	3
3.1	Connecter	5
3.2	Coacher.....	6
3.3	Conclure.....	11
4.	Les meilleures pratiques	12
4.1	En tant que client	13
4.2	En tant que coach	14
4.3	En tant que facilitateur-coach	16
5.	Pour en savoir davantage.....	18
6.	Les outils.....	19
•	Gérer les temps d’antenne	20
•	Prendre le pouls.....	21
•	Baliser un projet.....	22
•	La posture du coach	24
•	Techniques de facilitation	27

LE POUVOIR DES CERCLES DE COACHING

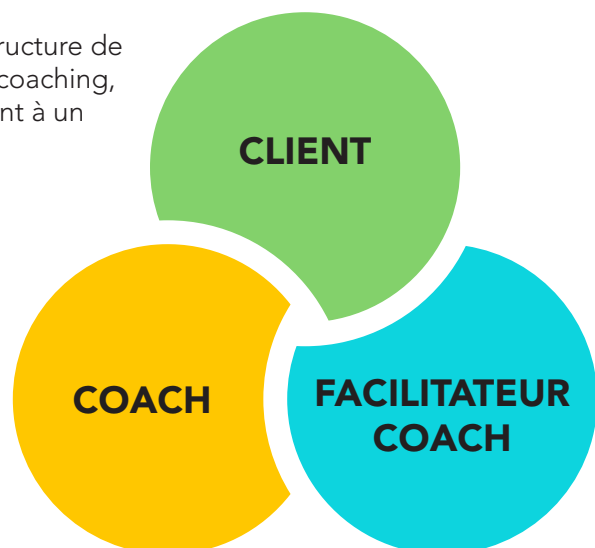
Le cercle de coaching utilise à la fois la puissance de l'apprentissage par l'action et les principes du développement intégral. Il vise à aider les leaders à aborder de manière créative les défis auxquels ils font face, tout en leur permettant de développer les habiletés de coaching dont ils ont besoin dans le cadre de leurs fonctions. Cette puissante approche amène les individus et les équipes à améliorer leur performance et leurs capacités de façon marquée dans un environnement véritablement soutenant. Concrètement, les cercles de coaching produisent les résultats suivants :

- Ils améliorent la performance à long terme et les habiletés de leadership des individus et des équipes.
- Ils permettent à ceux qui font face à des enjeux de leadership et de gestion complexes de faire des percées importantes.
- Ils révèlent et mettent au défi les normes et les pratiques socioculturelles des organisations ou des communautés.
- Ils créent un environnement sécuritaire et stimulant qui favorise l'apprentissage et la croissance personnelle.
- Ils soutiennent le développement et la mise en application d'habiletés-clés de coaching.
- Ils créent des partenariats dynamiques qui perdurent bien au-delà de la durée de vie du cercle.

PRÉSENTATION DU GUIDE

L'objectif de ce guide est de permettre à ceux qui souhaiteraient se joindre à un cercle de coaching ou en former un de se familiariser avec les principales caractéristiques et pratiques propres aux cercles de coaching.

Vous y trouverez la description de la structure de base et de la dynamique du cercle de coaching, de même que les 3 rôles qui contribuent à un déroulement efficace.





COMMENT FONCTIONNENT LES CERCLES DE COACHING?

Les cercles de coaching se fondent sur le principe de base voulant que l'adulte apprenne et se développe dans des conditions précises, incluant les situations à l'intérieur desquelles il :

- Base son action, sa réflexion et ses apprentissages sur son expérience personnelle.
- Ancre ses apprentissages dans ce qui est important pour lui et pour son organisation.
- Trouve ses propres solutions plutôt que de se faire dire ce qu'il a à faire.
- Explore ses préoccupations, ses zones de vulnérabilité et ses présomptions avec ses pairs dans un environnement d'apprentissage sécurisant.
- Assume la responsabilité de ses apprentissages et de ses actions.

Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé.

~ Margaret Mead

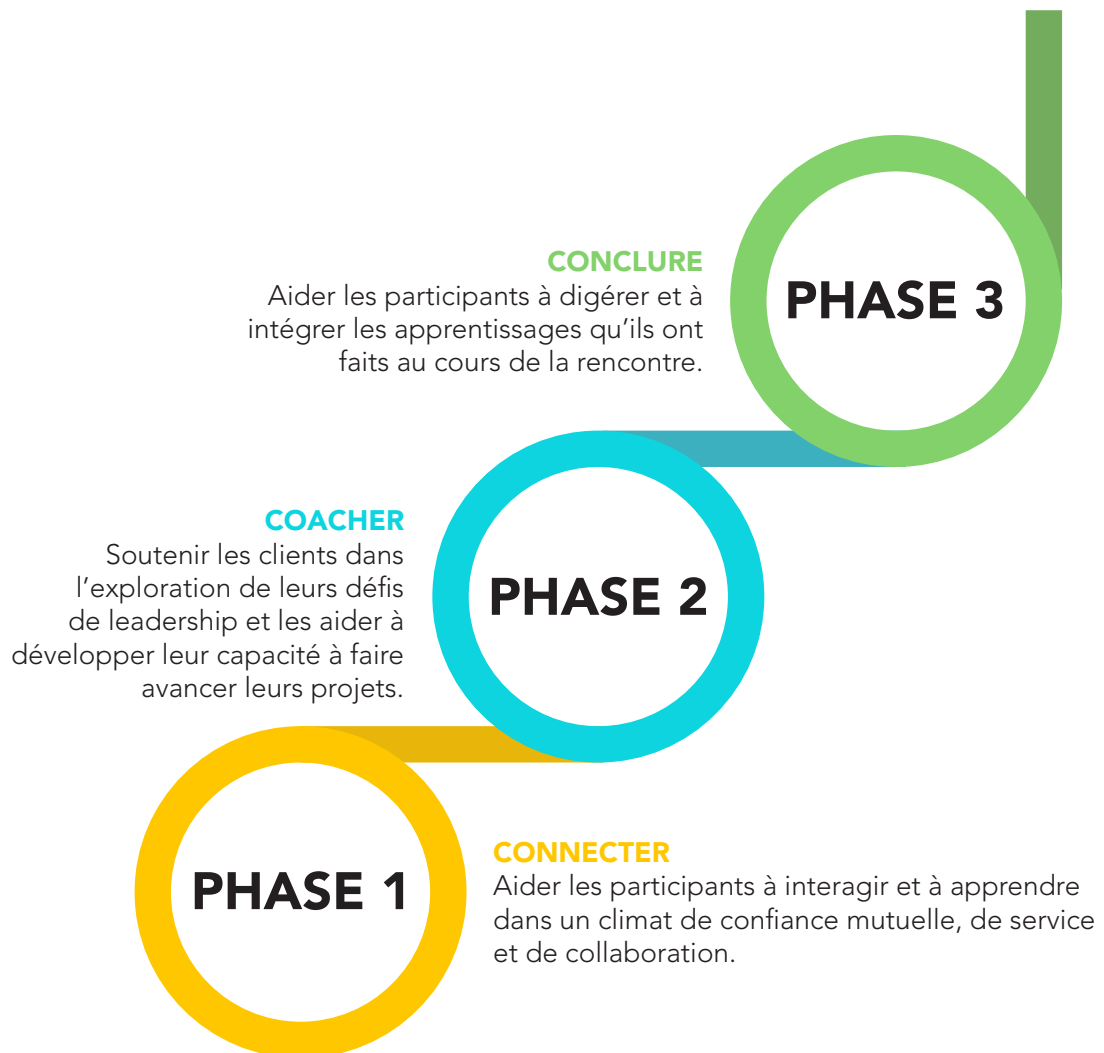
Typiquement, le cercle de coaching se compose d'un petit groupe de 4 à 8 gestionnaires ou leaders qui se rencontrent à intervalles réguliers de 3 à 6 semaines, selon la configuration du cercle. Lors de ces rencontres, les participants utilisent successivement leur « temps d'antenne » pour présenter et explorer la préoccupation ou l'enjeu lié à leur projet et pour se faire coacher par le reste du groupe.

Le facilitateur-coach contribue habituellement au lancement et aux rencontres régulières du cercle de coaching. Son rôle consiste à créer un contexte favorable aux apprentissages et à guider le groupe de façon à aider les participants à travailler ensemble et à faire des percées significatives dans les projets et défis qu'ils apportent au groupe. En l'absence d'un facilitateur-coach désigné, les participants assument ce rôle et en partagent la responsabilité.

QUI SONT LES PARTICIPANTS À UN CERCLE DE COACHING?

Les participants à un cercle de coaching ont des responsabilités professionnelles et des rôles tout aussi complexes les uns que les autres, même s'ils n'occupent pas tous le même rang hiérarchique. Le cercle peut être formé de personnes provenant de la même organisation, mais de fonctions ou de lignes d'affaires différentes. Il peut être composé d'une équipe naturelle incluant le gestionnaire (cela requiert certaines dispositions particulières), d'un groupe de personnes ayant des besoins précis de développement (par exemple une cohorte de nouveaux employés, des employés considérés comme ayant un haut potentiel, etc.), ou d'un groupe de personnes provenant de différents secteurs d'une industrie. La diversité du groupe est un facteur clé d'apprentissage. Dans certains cas, l'invitation à participer à un cercle de coaching peut être relativement ouverte. Dans d'autres cas, les participants peuvent être sélectionnés dans le cadre d'un programme de développement plus global. Dans certains cas, l'invitation à participer à un cercle de coaching peut être relativement ouverte. Dans d'autres cas, les participants peuvent être sélectionnés dans le cadre d'un programme de développement plus global.

LES 3 PHASES D'UNE RENCONTRE D'UN CERCLE DE COACHING

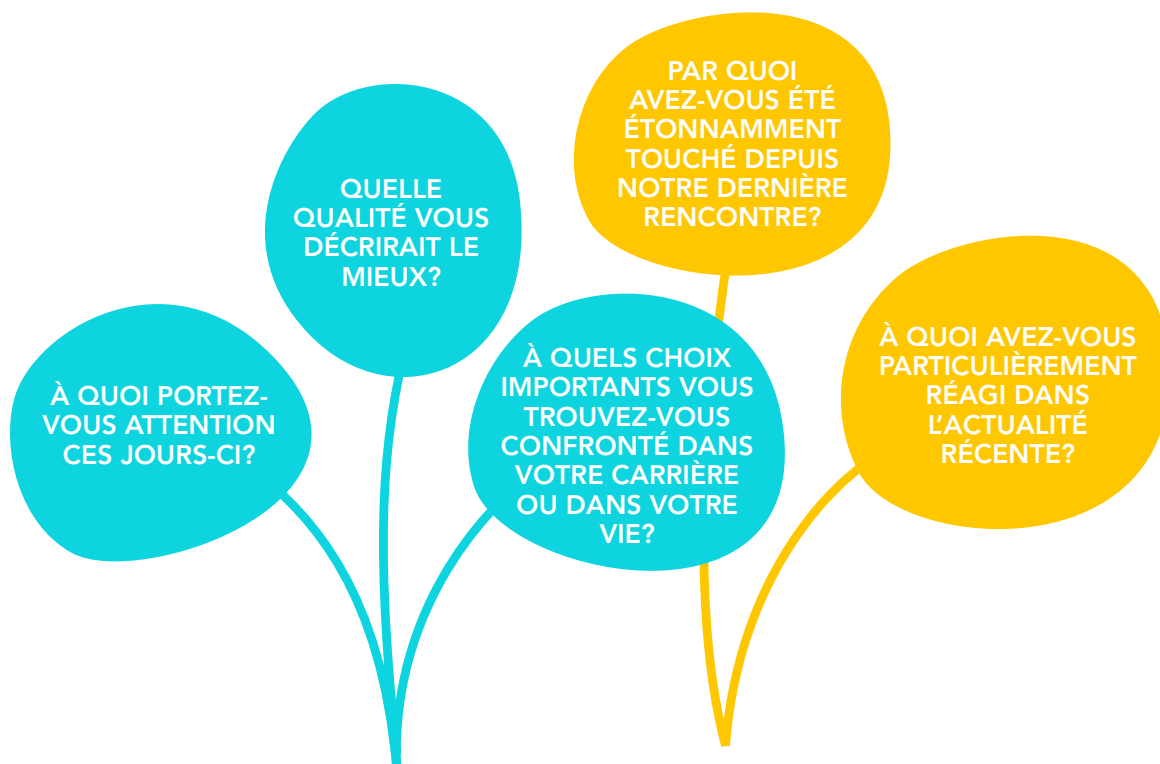




PHASE 1 CONNECTER

Au début de la rencontre, le groupe cherche à aider les participants à entrer en relation et à créer un climat favorable au coaching. Cette première étape est nécessaire, car l'énergie et le rythme d'un cercle de coaching peuvent être considérablement différents de ce dont les participants ont l'expérience dans leurs milieux professionnels. À la différence de ceux-ci, le cercle de coaching accorde beaucoup d'espace à l'écoute et à l'exploration mutuelles.

Connecter signifie être pleinement présent et partager ce que l'on ressent dans le moment. Voici quelques exemples de questions pouvant servir de base à un tour de table initial :



À ce point-ci, les membres du groupe peuvent décider dans quel ordre ils souhaitent explorer leurs défis à titre de clients et de quelle façon ils veulent organiser le temps dont ils disposent afin que chacun puisse participer pleinement à l'exercice. En l'absence d'un facilitateur-coach, le groupe décide qui jouera ce rôle et à quel moment au cours de la rencontre.



COACHER

Les participants bénéficient à tour de rôle d'un temps d'antenne. Ils reçoivent l'attention du groupe pendant qu'ils explorent leurs enjeux ou dilemmes personnels et professionnels. Une courte pause entre chaque « client » permet aux participants de changer de rôle et de se préparer à accorder toute leur attention au prochain « coaché ».

LE TEMPS D'ANTENNE



ÉTAPE 1
LA DEMANDE
DE COACHING



ÉTAPE 2
L'EXPLORATION
COLLABORATIVE



ÉTAPE 3
LA RÉFLEXION
INDIVIDUELLE



ÉTAPE 4
LE PARTAGE



ÉTAPE 1 – LA DEMANDE DE COACHING (15% DU TEMPS D'ANTENNE)

Au cours de cette étape du processus, le client :

- Établit le contexte de manière à ce que chaque membre du cercle puisse optimiser sa contribution.
- S'exprime avec le plus d'ouverture et de confiance possible.

Voici comment se déroule concrètement cette étape :

- Le client décrit son besoin le plus pressant relativement à son projet, ou l'aspect de celui-ci qui le laisse le plus perplexe.
- Il fournit suffisamment d'éléments de contexte pour que le groupe puisse bien saisir ce dont il est question et va rapidement à l'essentiel du sujet sans se perdre dans des anecdotes ou des détails inutiles. (Le rôle des autres participants consiste à coacher le client et non pas à devenir des experts de contenu.)
- Le client formule une demande de coaching précise. Au besoin, le groupe l'aide à formuler sa demande. Il est essentiel que le groupe en arrive à une compréhension commune du sujet pour que l'exploration collaborative puisse réellement commencer.



OUTIL

Baliser un projet

Les caractéristiques d'un bon projet & les questions pour préparer votre temps d'antenne



ÉTAPE 2 – L'EXPLORATION COLLABORATIVE (60% DU TEMPS D'ANTENNE)

À cette étape du processus, les participants aident le client à :

- Considérer son défi sous un angle nouveau.
- Identifier des changements pertinents et pratiques dans sa façon d'être.
- Élargir l'éventail des actions possibles.

Voici comment se déroule concrètement cette étape :

- À tour de rôle, les participants posent des questions afin de soutenir le client dans son processus d'exploration. Ces questions visent à l'amener à considérer des réalités nouvelles et à remettre en cause sa façon habituelle de faire face aux situations.
- Il est fréquent qu'une ouverture se présente chez le client (ex. : une nouvelle prise de conscience, une émotion, une résistance, etc.). Celle-ci peut faire naître une série de questions en lien avec cette ouverture. C'est ce qu'on appelle un fil conducteur. Le groupe a avantage à poursuivre ce fil conducteur jusqu'à ce que le client décide de poursuivre son exploration dans une autre veine.
- Il est possible que l'on puisse offrir des interprétations ou des distinctions qui amèneront le client à recadrer son point de vue. L'esprit de ces interventions est de soutenir l'exploration et d'être au service du client plutôt que de résoudre le problème en tant que tel ou de faire valoir son expertise.
- Le client tente de se laisser toucher par le sens profond des questions qui lui sont posées plutôt que de céder à l'impulsion de « donner la bonne réponse ». Cette étape se veut un processus de découverte plutôt qu'un moyen d'obtenir du soutien pour quelque chose qui est déjà connu ou pour une décision déjà prise. Plus le client consacre de temps à expliquer et justifier, moins il lui en reste pour les questions et la réflexion.
- Le groupe progresse au rythme du client, en reconnaissant que chaque personne a sa façon propre de réfléchir et d'intégrer ce à quoi il est exposé.





ÉTAPE 3 – RÉFLEXION INDIVIDUELLE (10% DU TEMPS D'ANTENNE)

À cette étape du processus, le groupe prend une pause de façon à permettre aux participants de :

- Connecter avec leur expérience personnelle face à ce qui vient de se dérouler.
- S'exercer à observer les pensées, les émotions et les sensations qui se présentent à eux.
- Laisser aux prises de conscience le temps et l'espace requis pour se déposer en eux et révéler leur signification.

Voici comment se déroule concrètement cette étape :

- Le groupe décide de la durée de la période de réflexion et respecte cet engagement. (Il est fréquent que les individus et les groupes fassent l'erreur de raccourcir le temps alloué à la réflexion même si celle-ci est au cœur même de ce qui permet de cultiver la présence).
- Chacun se recueille pour réfléchir à ce qu'il ou elle a appris de cette période d'exploration. Voici des exemples de questions que pourraient se poser les participants :
 - De quelle façon le sujet dont il a été question est-il entré en résonnance avec leur situation personnelle?
 - Quelle prise de conscience ou idée pourraient-ils utiliser ou adapter?
 - De quelle façon ont-ils ou ont-elles enrichi leur compréhension du fonctionnement de leur organisation?
 - Qu'est-ce qui les a frappés dans le processus?
- Voici des exemples de questions que pourrait se poser le client :
 - Qu'est-ce qui a été le plus utile pour lui dans le coaching (ce qui pourra alimenter le feedback qu'il donnera au groupe)
 - Quelles prises de conscience est-il amené à faire?
 - Qu'a-t-il l'intention de mettre en pratique dans son projet (actions, engagements, pratiques qui soutiendront la poursuite de son expérimentation)

L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à une personne, c'est ce qu'elle fait avec ce qui lui arrive

~ Aldous Huxley



ÉTAPE 4 – PARTAGE (15% DU TEMPS D'ANTENNE)

À cette étape du processus, les participants s'expriment tour à tour pour :

- Décrire ce qu'ils retiennent de plus important sur le plan de l'apprentissage et de développement personnel
- Donner un feedback au groupe dans le but de permettre à celui-ci d'améliorer son fonctionnement
- En tant que client, prendre un engagement personnel et demander le soutien du groupe au besoin

Voici comment se déroule concrètement cette étape :

- Les membres du groupe partagent d'abord ce qu'ils ont vécu. Le client s'exprime en dernier. Cela lui permet d'intégrer les réflexions des autres à sa propre expérience, de même que les tentatives de chacun pour donner un sens à ce qui a été vécu.
- Chacun s'exprime à la première personne, c'est-à-dire en « je », afin d'éviter de tomber dans le piège classique, qui consiste à utiliser cette étape de la démarche pour donner un dernier conseil au client.
- Le défi est de parler façon claire et brève. Cette partie du déroulement de la rencontre peut facilement donner lieu à de riches échanges et à de merveilleuses histoires. Il s'agit de trouver l'équilibre juste entre ces échanges privilégiés et le temps requis pour que chacun puisse avoir le temps de s'exprimer.
- Au moment venu, le groupe confirme que le temps d'antenne du client est terminé et passe soit au client suivant, soit à la conclusion de la rencontre.



OUTIL

La gestion des temps d'antenne

Trucs et astuces pour traverser les étapes



PHASE 3

CONCLURE

À la fin de la rencontre, le groupe crée un espace pour conclure le travail. Il s'agit là d'une opportunité pour chacun de réfléchir et de partager avec les autres :

- Certaines prises de conscience ou conclusions qui ont émergé au cours de la rencontre.
- Une pratique ou une expérience avec laquelle ils repartent.
- Un feedback permettant d'améliorer l'efficacité du groupe.
- L'expression de leur appréciation envers leurs collègues et envers les réalisations du groupe.
- Leurs besoins en matière de soutien au moment où ils se retrouveront dans leur quotidien.

Après quelques rencontres, le groupe prend habituellement un moment pour évaluer son fonctionnement. Les participants se questionnent sur l'état d'avancement des projets, sur les apprentissages réalisés, et sur l'efficacité du groupe.



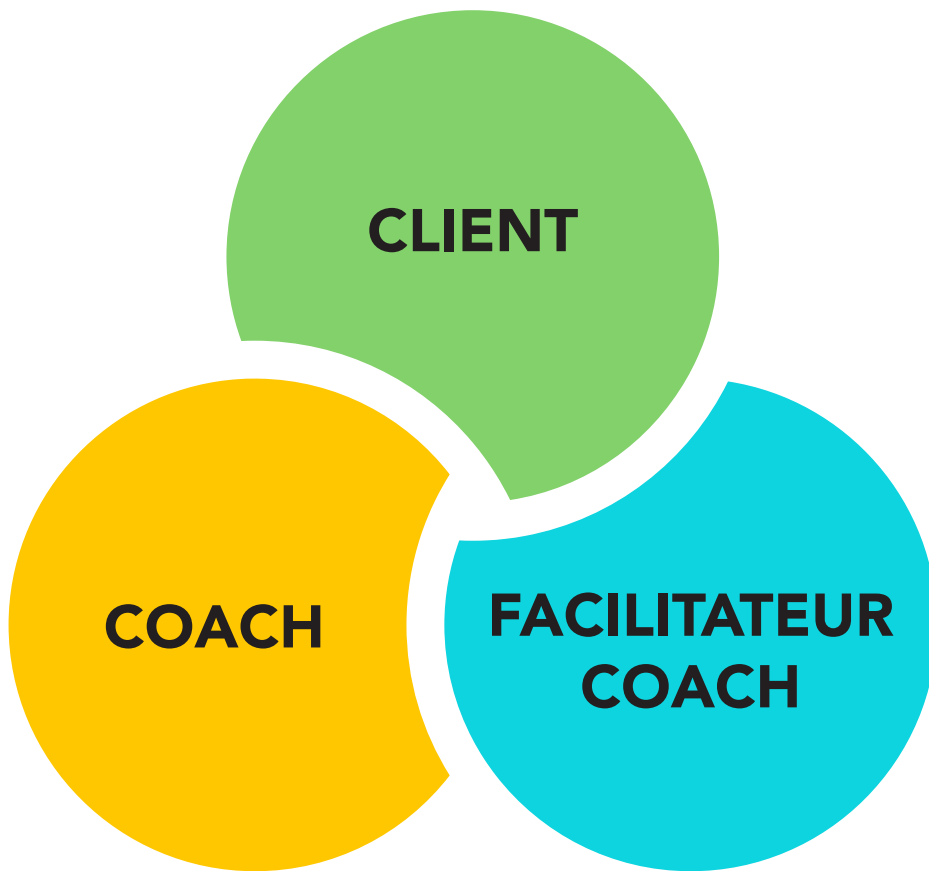
OUTIL

Prendre le pouls

Questions-clés à poser pour évaluer l'expérience du cercle de coaching

LES MEILLEURES PRATIQUES

La participation à un cercle de coaching implique 3 rôles principaux : celui de client, celui de coach et celui de facilitateur-coach. Voici quelques conseils pour jouer ces rôles de façon optimale et pour accroître votre contribution au groupe auquel vous appartenez.





EN TANT QUE CLIENT

- ✓ Préparez soigneusement votre temps d'antenne. Faites un suivi auprès du groupe relativement aux engagements que vous avez pris lors de la rencontre précédente. Sachez précisément ce sur quoi vous souhaitez travailler et formulez une demande de coaching claire.
- ✓ Pendant votre temps d'antenne, orientez le groupe pour que leurs questions touchent aux enjeux qui ont le plus d'importance pour vous. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions qui vous sont posées. Ces questions visent à stimuler votre réflexion. Réagissez en fonction de ce qui résonne en vous ou vous intrigue le plus ou vous amène plus loin.
- ✓ Contrôlez le rythme de votre propre processus. Si vous avez besoin de plus de temps pour penser ou pour réfléchir à haute voix à propos d'un sujet en particulier, dites-le.
- ✓ Ne vous perdez pas dans de longues explications ou dans des justificatifs à moins que ce ne soit vraiment bénéfique pour vous. Utilisez les questions qui vous sont posées et les distinctions qui vous sont proposées comme des avenues vous permettant d'explorer votre défi ou vos réactions d'une façon nouvelle.
- ✓ Indiquez aux autres membres du groupe ce qui est le plus utile pour votre processus afin qu'ils puissent apprendre à mieux vous soutenir au fil des rencontres.
- ✓ Soyez aussi concret que possible lorsque vous décrivez ce que vous ferez de différent après la rencontre. Anticipez les obstacles qui pourraient vous empêcher de respecter vos engagements et au besoin, demandez du soutien.
- ✓ Utilisez chaque occasion qui se présente à vous pour expérimenter dans le quotidien de votre vie et écrivez vos observations sur vos expériences, sur vos difficultés et sur vos succès.

“ Nous ne nous développons pas en trouvant des réponses, mais en restant avec des questions.

~ Max Depree



EN TANT QUE COACH

- ✓ Utilisez votre capacité à écouter, à observer et à poser des questions pour aider les clients à élargir leur conscience et à explorer de nouveaux champs d'action.
- ✓ Surveillez votre tendance à donner des conseils. Même si ceux-ci pourraient être utiles au client, ils ne le soutiendront pas dans son développement. Si vous ne savez pas comment poser une question ouverte, demandez l'aide du groupe.
- ✓ Posez des questions ouvertes. Elles amènent le client à réfléchir plus profondément à son expérience ou à ce qui est possible. Les questions fermées aident le client à être factuel, mais elles ont généralement comme effet de le confiner à une boîte (ex. : « qu'est-ce qui fonctionne le mieux pour toi : A ou B? »).
- ✓ Faites en sorte que vos questions soient directes et claires (évitez les phrases comportant de nombreuses propositions et les questions à choix multiples). Une fois la question posée, laissez le client répondre au lieu de le faire à sa place, même s'il reste silencieux.
- ✓ Évitez de trop focaliser ou de focaliser trop rapidement sur les questions relatives au « comment ? » Ces questions prennent souvent racine dans le besoin de résoudre rapidement le problème ou dans le désir pressant de trouver un chemin qui nous mènera hors du fatras dans lequel nous nous trouvons.
- ✓ Si vous proposez une interprétation ou une distinction, c'est-à-dire un nouvel angle de compréhension, vérifiez d'abord comment le client reçoit votre proposition AVANT de poser une question provocante qui permettra d'explorer plus avant cette nouvelle ouverture.
- ✓ Tout en vous efforçant de coacher le client au meilleur de vos compétences, observez le processus général du groupe, de même que la façon qu'ont les autres participants de contribuer (ou de ne pas contribuer) à la discussion afin qu'ensemble, vous puissiez « danser » le mieux possible pour aider le client.
- ✓ Cherchez à saisir la réalité du client. Regardez de quelle façon il se comporte et réagit, ce qui l'aide à modifier sa perspective ou ce qui crée de nouvelles ouvertures pour lui. Portez attention au langage non verbal, pas seulement aux mots.
- ✓ Soyez conscient de vos propres projections et réactions dans votre évaluation des besoins du client et dans votre manière de lui offrir votre soutien. Observez vos signaux internes (jugements, émotions, sensations). Soyez particulièrement attentif à votre petite voix intérieure lorsqu'elle dit « J'ai déjà vécu cela », ou « Je sais exactement comment il ou elle se sent » ou encore « Il me sera impossible de l'aider! »

- ✓ Ajustez le rythme de vos questions, individuellement et en tant que groupe, pour vous assurer d'honorer le processus du client, ou encore ses sensibilités particulières ou ses résistances. Le silence peut parfois faire l'essentiel du travail.
- ✓ Posez des questions qui stimulent la réflexion à partir de différentes perspectives : comment le client se sent, sa façon de vivre et de se comporter, sa façon d'entrer en relation, les ressources auxquelles il a recours pour obtenir du soutien.
- ✓ Exploitez chaque piste d'exploration jusqu'à ce qu'elle ait révélé ce qu'elle a à révéler (en donnant accès à une compréhension de la situation plus vaste et plus profonde). Le client vous indiquera lui-même le moment de passer à autre chose, soit de façon explicite ou en créant, par son comportement, une nouvelle ouverture au coaching.
- ✓ Abandonnez votre question ou votre idée si elle a dépassé la durée de sa vie utile. Le client peut avoir passé à un autre sujet de coaching. Ne vous agrippez pas à ce qui n'est plus pertinent simplement pour avoir l'air compétent en tant que coach.



OUTIL

La posture de coach

Comprendre les prémisses du coaching et baliser ses interventions





EN TANT QUE FACILITATEUR-COACH

- ✓ Engagez-vous personnellement et amenez le groupe à s'engager à créer un climat qui permettra à chacun :
 - De se sentir considéré et en sécurité.
 - D'être ouvert et intéressé à ce que chacun révèle de lui-même et à l'impact qu'il a sur les autres.
 - De se mettre sincèrement au service des autres.
 - D'aborder avec respect les enjeux et les conflits qui émergent.
- ✓ Aidez les participants à équilibrer l'attention qu'ils portent et les efforts qu'ils déploient pour, d'une part, faire concrètement avancer leurs projets et d'autre part, être observateurs attentifs et apprenants à l'intérieur du cercle de coaching et dans leur vie.
- ✓ Respectez les principes et les pratiques du cercle de coaching sans être rigide dans leur application, surtout au début, au moment où les participants doivent opérer un changement important dans la manière de s'appuyer l'un l'autre, soit de passer de « conseiller » à « coach ». Soutenez les participants en mettant en évidence leurs compétences et leurs succès, même si la forme ou la technique reste à améliorer.
- ✓ Agissez comme modèle en matière d'écoute, de réflexion, de questionnement, etc., et ce, jusqu'à ce que ces compétences se soient solidifiées et qu'elles soient progressivement adoptées par l'ensemble du groupe. Faites du cercle de coaching un laboratoire à l'intérieur duquel les participants développeront peu à peu leur habileté à coacher, une qualité et une compétence à la fois.
- ✓ Sachez à quel moment il est approprié de soutenir le client et le groupe et à quel moment il est approprié de leur lancer un défi. Le soutien et les encouragements peuvent créer une base à partir de laquelle les participants seront amenés à sortir de leur zone de confort. Le fait d'amener une personne à sa limite peut la mener à effectuer des changements de perspective importants, mais si l'on va trop loin et trop vite, cela peut la paralyser.

- ✓ Faites les suivis nécessaires entre les rencontres pour aider les participants à traiter les enjeux non résolus, à respecter leurs engagements envers le cercle de coaching ou à intégrer de nouvelles pratiques. Encouragez les participants à obtenir de l'aide au besoin.
- ✓ Aidez le groupe à développer sa capacité à s'autocorriger et à s'autogérer. Diminuez peu à peu l'importance de votre rôle à mesure que le groupe devient plus expérimenté et plus habile. Si votre cercle de coaching ne fait pas appel à un facilitateur-coach dès le départ, assumez tour à tour ce rôle essentiel au processus d'apprentissage et de développement de façon à ce que chacun l'apprenne.



OUTIL

Techniques de facilitation

*Techniques de facilitation
pour optimiser le processus
de coaching*

À PROPOS DES RÈGLES DU JEU

Les règles du jeu peuvent aider un groupe à identifier ce qu'il valorise et de quelle façon les participants souhaitent travailler et « jouer » ensemble. L'établissement des règles du jeu implique la participation active de chaque participant et doit refléter le consensus du groupe. Le respect de la confidentialité constitue une règle de base. Le groupe doit quand même définir ce que signifie pour lui la confidentialité. Voici quelques exemples de règles qui sont souvent adoptées :

- Honorer les principes et les pratiques du processus du cercle de coaching (coacher plutôt que conseiller).
- Faire de la participation aux rencontres une priorité et définir le quorum requis à chaque rencontre.
- Se préparer à la rencontre (en tant que client et en tant que coach) et participer pleinement aux processus.
- Se montrer ouvert à l'apprentissage et reconnaître qu'on n'a pas toutes les réponses.
- Partager équitablement le temps entre les participants.
- Adopter des comportements précis (ne tenir qu'une conversation à la fois, être à l'heure, ne pas interrompre les autres, etc.)
- Se donner de l'espace pour la légèreté et pour le plaisir.
- Se soutenir mutuellement entre les rencontres.

POUR ALLER PLUS LOIN

Ce guide intègre des conseils d'experts et de praticiens de partout au monde dans les domaines de l'apprentissage par l'action, du coaching et du développement de l'adulte. Il reflète aussi le fruit de l'expérience de l'auteur dans la conception, la facilitation et la formation des cercles de coaching depuis la fin des années '90. Voici une liste partielle de livres pouvant être utiles à ceux qui souhaitent approfondir leurs connaissances des fondements de cette approche.

APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

- Beaty, Liz, McGill, Ian, **Action Learning : A Guide for professional, management and educational development**, Routledge, 2001
- Boshyk, Yury, Dilworth, Robert L., **Action Learning – History and Evolution**, Palgrave Macmillan, 2010
- Pedler, Mike, Abbott, Christine, **Facilitating Action Learning : A Practitioner's Guide**, Open University Press, 2013
- Mumford, Alan, **Action Learning at Work**, Gower, 1997
- Revans, Reg, **ABC of Action Learning**, Lemos & Crane, 1998
- Weinstein, Krystyna, **Action Learning : A Practical Guide**, Second Edition, Gower, 2012

COACHING ET EXPLORATION

- Adams, Marilee, Goldsmith, Marshall, **Change your Questions, Change your Life – 12 Powerful Tools for Leadership, Coaching and Life**, Berrett-Koehler Publishers; 3rd ed. Edition, 2016
- A.H. Almaas, **Spacecruiser Inquiry – True Guidance for the Inner Journey**, Shambhala, 2002
- Bray, John N., Lee, Joyce, Smith, Linda L., Yorks, Lyle, **Collaborative Inquiry in Practice**, Sage, 2000
- Cooperrider, David L., Whitney, Diana L., Trosten-Bloom, Amanda, Kaplan, Brian F., **An Encyclopedia of Positive Questions, Volume One : Using Appreciative Inquiry to Bring Out the Best in Your Organization**, 2001
- Flaherty, James, **Coaching – Evoking Excellence in Others**, Routledge, 2011
- Garvey Berger, Jennifer, **Simple habits for Complex Times, Powerful Practices for Leaders**, Stanford Business Books, 2015
- Hawk, Red, **Self Observation : The Awakening of Conscience : An Owner's Manual**, Hohm Press, 2013
- Isaacs, William, **Dialogue and the Art of Thinking Together**, Doubleday, 1999
- Schön, Donald, A. **The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action**, Basic Books, 1983



OUTILS

Gérer les temps d'antenne

Prendre le pouls

Baliser un projet

La posture de coach

Techniques de facilitation





OUTIL

GÉRER LES TEMPS D'ANTENNE



ÉTAPE 1 – LA DEMANDE DE COACHING

Mise à jour du projet (client)

- Que s'est-il passé depuis la dernière rencontre?
- Qu'est-ce que je souhaite accomplir ou changer à ce point-ci?
- Qu'ai-je fait jusqu'ici?
- Quels sont les obstacles auxquels je fais face dans cette situation?
- Qu'ai-je l'intention de faire?
- Quelles habiletés ou qualités me sont les plus utiles en ce moment? Qu'est-ce qui manque?
- De quel soutien ai-je besoin? Quelle demande est-ce que je veux faire au groupe



ÉTAPE 2 - EXPLORATION COLLABORATIVE

Coacher le client SANS lui donner de conseils!

Conversation pour approfondir la relation – Posez des questions afin de comprendre le client et le contexte dans lequel il se situe (dans quel monde vit-il?). Consacrez la majorité de votre temps à cette étape. Mettez-vous dans les souliers du coaché.

Conversation pour évoquer de nouvelles possibilités – Posez des questions et proposez des distinctions qui auront pour effet d'ouvrir de nouvelles possibilités, c'est-à-dire de recadrer la situation, de générer de nouvelles interprétations, de nouveaux scénarios ou de nouvelles avenues. Évoquez de nouvelles possibilités en étant sensible à la réalité du client, mais en vous tenant en dehors de sa boîte ».

Conversation pour soutenir l'action – Posez des questions et formulez des invitations qui ont pour but de favoriser l'action et l'engagement à soutenir le changement désiré, c'est-à-dire ce que pourrait faire le client concrètement. Invitez le client à générer des idées à partir de ce qu'il ressent et à partir de son nouveau point de vue



ÉTAPE 3 – RÉFLEXION INDIVIDUELLE

Réfléchir à ce que vous avez appris ou à ce que vous ferez différemment

- Songez à votre expérience
- Parlez de votre expérience personnelle et laissez le client faire des ponts avec sa propre expérience s'il y a lieu
- CLIENT : Qu'est-ce qui a été le plus utile? Qu'avez-vous l'intention de faire?



ÉTAPE 4 – PARTAGE

Partagez vos réflexions avec le groupe (en partant du « Je »)

- « Cela a un écho en moi... »
- « Cela me ramène à un mon propre enjeu avec... »
- « La frustration que tu décris est similaire à... »



OUTIL

PRENDRE LE POULS

En tant que participants, utilisez les questions suivantes pour réfléchir à l'expérience que vous avez vécue jusqu'ici dans le cercle de coaching et à ce que vous aimeriez changer dans votre façon de travailler ensemble. Partagez vos observations avec le groupe lors de la prochaine rencontre.

Ce que j'apprends en participant au cercle de coaching.

1. Qu'est-ce que j'apprends sur moi-même?
2. Qu'est-ce que j'apprends sur mes pairs?
3. Qu'est-ce que j'apprends sur cette façon de travailler ensemble?

Qu'est-ce qui a changé dans mon projet?

1. Quels progrès ai-je faits jusqu'ici?
2. Qu'est-ce qui m'apparaît possible?
3. Quel est mon plus grand défi en ce moment?

Compte tenu de mes réponses aux questions précédentes, sur quels éléments de mon développement devrais-je concentrer mon attention?

1. Quelles qualité ou compétence est-ce que je veux renforcer?
2. Dans quel exercice d'autoobservation ou dans quelle pratique puis-je m'engager?
3. De quel soutien ai-je besoin?

Quel est le niveau d'efficacité de notre cercle de coaching?

1. Jusqu'à quel point travaillons-nous bien ensemble?
2. Que pourrions-nous faire différemment?
3. Quels ajustements avons-nous besoin de faire aux normes du groupe?



OUTIL

BALISER UN PROJET

En tant que participant à un cercle de coaching, il vous est demandé de penser à un projet, à une situation ou à un défi sur lequel vous focaliserez dans votre travail avec le groupe.

Votre projet peut être en lien avec vos responsabilités professionnelles ou avec votre vie personnelle :

- Buts, engagements ou possibilités à réaliser.
- Obstacles à franchir.
- Défis relatifs à votre rôle dans une organisation, une communauté ou un système.
- Compétences à acquérir pour être plus efficace ou satisfait.

Pour permettre un travail efficace, un projet doit avoir les caractéristiques suivantes :

1 Il doit comporter un élément de complexité, c'est-à-dire que différents scénarios sont possibles, qu'il existe des inconnus et que peu de solutions sont évidentes.

2 Le projet relève de vos responsabilités, c'est-à-dire que vous avez le pouvoir de le réaliser et de le « livrer ».

3 Il est important pour vous et pour votre organisation :

- a. Il intéresse vraiment votre manager, votre partenaire ou votre client.
- b. Il a un impact sur vos priorités d'affaires ou sur vos engagements personnels.
- c. Vous y avez consacré du temps et des ressources.
- d. Il sera soutenu dans l'adversité.

4 Il s'agit d'un défi qui vous amènera à vous dépasser et duquel vous pourrez tirer des apprentissages. (Les projets qui se déroulent dans de nouveaux contextes et qui vous amènent à jouer un nouveau rôle ont un potentiel plus élevé de vous amener à faire des apprentissages et à vous développer).

5 Ils peuvent être réalisés à l'intérieur d'un délai réaliste, c'est-à-dire à l'intérieur de quelques mois plutôt que de quelques jours ou années.



Les enjeux de nature technique ou qui requièrent des expertises précises ne conviennent pas à un cercle de coaching. Ce qui émerge des projets traités à l'intérieur d'un cercle de coaching relève habituellement d'enjeux relatifs à l'identité, au sens que l'on donne à ce que l'on fait, à l'appartenance, à la gestion de soi et à myriade d'enjeux sur le plan des relations interpersonnelles.

Considérez ce projet comme un processus dynamique, dont les éléments mouvants généreront de nouveaux tours et détours à mesure qu'il se déroule. L'orientation et le but du projet restent généralement les mêmes et constituent la toile de fond du coaching. Cependant, les situations qui se présentent au fur et à mesure et qui doivent être traitées sont multiples et variées. Elles sont généralement au cœur même de la demande de coaching qui a été formulée au groupe.

QUESTIONS À POSER POUR BALISER UN PROJE ET UNE DEMANDE DE COACHING

Utilisez les questions qui suivent pour décrire votre projet et en identifier les éléments les plus critiques pour vous, c'est-à-dire ceux sur lesquels vous souhaitez travailler lors de la prochaine rencontre.

1. Qu'est-ce que je souhaite accomplir ou changer à ce point-ci? À l'intérieur de quel délai?
2. Quels sont les vecteurs de ce changement? Qui est affecté ou intéressé par cette situation?
3. Quelles sont mes responsabilités relativement à ce projet?
4. Qu'ai-je fait jusqu'ici ou récemment? Avec qui?
5. Quelles sont mes préoccupations immédiates? À quels obstacles dois-je faire face ou quels sont les obstacles que j'anticipe?
6. Qu'ai-je l'intention de faire? Qu'est-ce qui m'est possible ou impossible dans cette situation?
7. Quelles sont les forces qui m'aideront à réussir? Quelles qualités ou habiletés pourraient me permettre d'accroître mon efficacité ou mon influence?
8. De quel soutien ai-je besoin? Quelle est ma requête au groupe aujourd'hui?



OUTIL

LA POSTURE DU COACH

Une ouverture au coaching émerge lorsqu'une personne se retrouve devant un défi, devant une nouvelle possibilité ou devant un certain nombre d'enjeux liés à la réalisation d'un projet ou d'un objectif. Dans ces situations, il est tentant de s'attaquer rapidement au « problème », de faire la liste des options et d'identifier la meilleure action à poser. Même si cette approche peut dénouer la situation, elle ne permet pas de se développer. Le fait d'appliquer la meilleure idée qui vous vient à l'esprit ne réussira pas à résoudre des problèmes récurrents ou à vous faire changer une habitude bien ancrée.

Il y a développement lorsque le client accroît son niveau de compétence et devient capable de s'autodévelopper dans un domaine d'action précis, par exemple dans la gestion de conflits. L'autoobservation, la pratique ou de nouvelles actions renforcent ses compétences et lui permettent d'accroître significativement sa performance dans certains secteurs-clés. C'est ce qu'on appelle le développement horizontal.

Le développement se produit aussi lorsque le client adopte de nouvelles façons d'être qui lui permet d'aborder la complexité de l'existence avec une plus grande créativité et une plus grande liberté, par exemple en l'amenant à fonder ses décisions sur ce qu'il valorise plutôt que sur ce que les autres valorisent. L'autoobservation et les pratiques amènent le participant à transformer sa façon d'aborder le monde. C'est ce qu'on appelle le développement vertical.

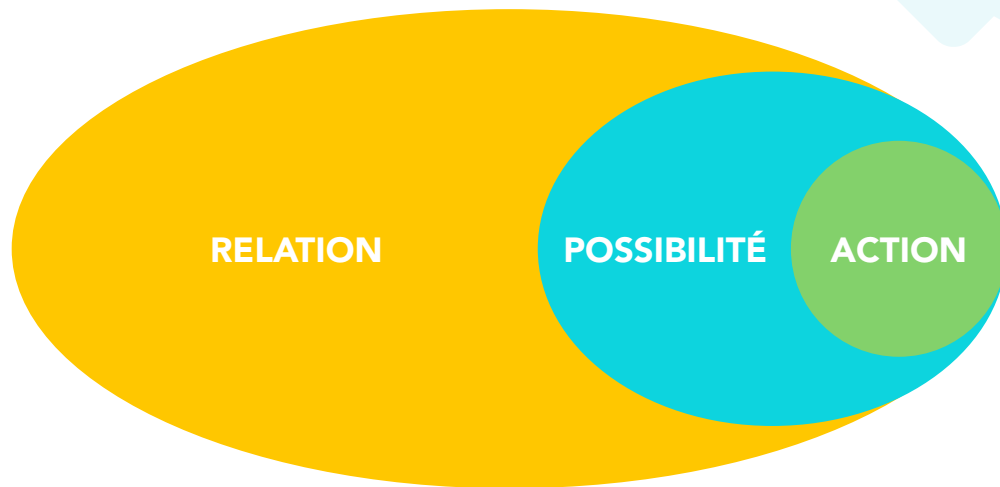
Dans les deux cas, le coach travaille avec la personne dans son ensemble (tête, cœur et corps) pour accroître la qualité de sa présence, générer de nouvelles façons de comprendre la réalité et de s'approprier ses nouvelles compétences. Ultimement, c'est la personne qui est le centre de l'attention, PAS le problème.

Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.

~ Marcel Proust

LES 3 CONVERSATIONS DE COACHING

Source : New Ventures West



LE DÉROULEMENT DU COACHING

70%

des efforts visent à bâtir la **relation**, c'est-à-dire à comprendre le monde du client.

20%

des échanges visent à identifier de nouvelles **possibilités**, c'est-à-dire à recadrer la situation, à générer de nouvelles interprétations et de nouveaux scénarios.

10%

du coaching vise à susciter **l'action**, c'est-à-dire à identifier ce que le client peut faire concrètement.

QUESTIONS RELIÉES AUX 3 CONVERSATIONS

LA CONVERSATION POUR APPROFONDIR LA RELATION

Investissez du temps de qualité pour réellement entrer en contact avec le client et avec sa façon d'aborder et de considérer sa situation. Prenez le temps de marcher dans ses souliers avant de sauter aux conclusions.

- Qu'est-ce qui fait que ce défi est important pour vous?
- Comment vous sentez-vous face à cette situation?
- De quoi aurait l'air le succès face à cette situation? Comment ressentiriez-vous ce succès?
- Comment les autres envisagent-ils la situation?
- Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous dans cette situation?
- Quelle est votre réaction habituelle face à cet obstacle ou à ce défi?
- De quelle façon contribuez-vous au maintien de cette situation?
- Qu'est-ce qui vous empêche d'avancer?
- De quoi avez-vous le plus peur?
- Comment en êtes-vous arrivé à décider de faire ce que vous avez fait?

LA CONVERSATION POUR ÉVOQUER DE NOUVELLES POSSIBILITÉS

Les possibilités émergeront à la fois de votre proximité avec la réalité actuelle du client et de votre capacité à vous placer « en dehors de la boîte » du client.

- De quoi avez-vous besoin pour continuer à avancer?
- Que se passerait-il si vous aviez plus de... (par exemple : d'autorité, de pouvoir, d'argent, de temps)?
- Quelles options écarterez-vous d'office? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de...?
- Qu'avez-vous appris de situations similaires dans le passé?
- Quelle est la dernière chose que vous feriez dans cette situation? Pourquoi?
- Qu'est-ce que vous considérez comme étant trop audacieux comme action à poser?
- Qu'est-ce qui doit changer en vous pour dénouer cette situation?
- À quoi dites-vous « Oui » tout en voulant dire « Non »?
- Comment vous sentez-vous quand vous vous mettez dans les souliers du client?

LA CONVERSATION POUR SOUTENIR L'ACTION

Une meilleure compréhension du monde du client ou une nouvelle prise de conscience par le client peut en soi faire naître de nombreuses idées.

- Jusqu'à quel point l'organisation est-elle prête pour ce changement?
- Quelle est votre responsabilité relativement à ce changement?
- Quelle est la responsabilité de votre équipe?
- Quel rôle est le plus critique dans ce changement?
- De quel soutien ou de quelles ressources avez-vous besoin pour poursuivre votre projet?
- Quel petit geste pourrait faire le plus de différence?
- À quoi consacrez-vous votre temps et votre énergie de la façon la moins efficace?
- Quelles habileté ou qualité aurait, si vous la renforciez, le plus d'impact?
- Que devriez-vous commencer à observer de façon systématique?
- Quelles sont les pratiques qui pourraient le mieux vous soutenir pour la suite?



OUTILS

TECHNIQUES DE FACILITATION

Utilisez certaines des techniques suivantes pour soutenir le processus du cercle de coaching et enrichir l'expérience du groupe.

- ✓ Aidez le client à clarifier l'objet de sa recherche en reformulant ou en **recadrant sa demande** de coaching.
- ✓ Si vous identifiez **une ouverture pour le coaching**, c'est-à-dire une façon d'approfondir ou d'élargir l'exploration, vérifiez sa pertinence auprès du client.
- ✓ Portez attention à ceux qui souhaiteraient intervenir, mais qui n'y parviennent pas à cause de l'intensité des échanges. Reconnaissez leur intérêt et **créez un espace** pour qu'ils puissent contribuer au processus.
- ✓ Prenez **une pause** pour permettre au client de réfléchir tranquillement ou pour permettre à tous les participants de formuler des questions.
- ✓ **Prenez quelques minutes** pour faire travailler les participants en dyades ou en triades afin de leur permettre de sentir ce qui se passe dans le groupe et pour qu'ils puissent trouver ensemble une ou deux questions qui pourraient le mieux soutenir le client.
- ✓ Faites un **remue-méninge** sur une situation ou un sujet important pour le client en permettant aux participants d'offrir des questions et des idées sans restriction. **Ensuite, laissez le client décider de l'orientation à prendre.**
- ✓ Créez un « **vase clos** » (fish bowl) en permettant au client d'observer une discussion entre certains participants ou en demandant à quelques membres du groupe d'observer une conversation à laquelle participe le client.
- ✓ Utilisez la technique du « **frigo** » pour pouvoir traiter plus tard certaines questions pour lesquelles vous ne disposez pas de temps à ce point-ci.
- ✓ Faites un **exercice de centration** pour aider les participants à enraciner leur énergie ou à focaliser leur attention sur le moment présent.
- ✓ Faites un **jeu de rôle** en demandant au client et à un membre du groupe de simuler une conversation difficile en lien avec l'enjeu du client et utilisez cette expérience pour ouvrir d'autres pistes d'exploration.
- ✓ Explorez le côté « **ombre** » de la situation (par exemple le positif/négatif, forces/faiblesses, menaces/opportunités) pour découvrir de nouvelles dimensions ou des dimensions différentes de la situation.
- ✓ Avant la fin de l'exploration collaborative, demandez aux participants de poser une dernière **question brûlante** touchant un des aspects cruciaux du sujet du client.



Charles Brassard est un des formateurs seniors de New Venture West et cofondateurs de Convivium, une école de formation offrant les programmes professionnels de coaching en développement intégral de New Ventures West au Canada et en Europe. Charles est le créateur des cercles de coaching. Il forme les facilitateurs-coachs à mettre sur pied et à animer des cercles de coaching avec des équipes, des organisations et des communautés, et ce, partout au monde. Pour rester au fait des développements concernant les cercles de coaching et pour en savoir davantage sur nos programmes de formation, visitez notre site web : www.coachingcircles.ca