



# La force du cercle – Apprentissage et coaching entre pairs

Par Charles Brassard

## Qui a le temps d'apprendre?

Les gestionnaires se demandent souvent où trouver le temps de s'arrêter et de réfléchir à ce qu'ils ont fait, à ce qu'ils ont à faire, et à leur avenir professionnel en général. Apprendre semble une priorité lointaine lorsqu'on doit produire sous pression des résultats immédiats. L'apprentissage est souvent considéré comme une activité occasionnelle à laquelle on se livre en dehors du travail normal pour acquérir des connaissances spécialisées. Cette notion nous est bien familière. Pourtant, notre travail quotidien et nos expériences personnelles nous offrent une foule d'occasions d'intégrer l'apprentissage à notre vie. Voici les questions qui se posent à ce sujet :

- Comment pouvons-nous puiser dans notre bagage et dans celui des autres pour devenir plus efficaces ?
- Comment pouvons-nous profiter de notre présence au cœur de l'action pour approfondir notre connaissance de nous-mêmes, de nos collègues, de notre organisation et des enjeux qui nous sont communs ?
- Comment pouvons-nous aider les membres de notre équipe à réaliser tout leur potentiel ?

Les réponses à ces questions peuvent sembler banales, mais intégrer l'apprentissage à notre activité quotidienne est beaucoup plus difficile que saisir des idées sur le plan intellectuel. Il nous faut, en effet, réfléchir à ce que nous voulons apprendre, et nous exercer aux pratiques que nous voulons acquérir.

## Qu'est-ce qui distingue cette façon d'apprendre

Les **cercles de coaching** partent de cette notion.

Leur principe est que les adultes apprennent mieux dans les conditions suivantes :

1. Lorsque le cycle action - réflexion - apprentissage s'inscrit dans leur pratique réelle;
2. Lorsqu'ils peuvent s'observer en pleine action et que d'autres peuvent leur dire ce qu'ils voient;
3. Lorsqu'ils sont capables de poser des questions délicates sur leur situation et qu'ils peuvent en aider d'autres à réfléchir de façon créative aux problèmes qu'ils rencontrent;
4. Lorsqu'ils peuvent examiner les enjeux et les faiblesses avec leurs pairs dans un cadre d'apprentissage **sécuritaire**.

Dans ce type de contexte, les gestionnaires détiennent la clé de leur apprentissage et peuvent s'enrichir de l'intelligence et de la sagesse collective de leurs collègues.

Les cercles de coaching aident les gestionnaires à voir clair dans les défis et enjeux de leurs fonctions, et à explorer des moyens efficaces d'y répondre. En outre, ils les aident à acquérir une connaissance directe du coaching en leur ouvrant de nouvelles possibilités d'action et de réflexion. Les cercles de coaching misent sur l'enquête collective. Dans ce contexte, on juge plus utile de poser des questions pertinentes et de réfléchir aux perspectives qu'elles ouvrent que de fournir des connaissances d'expert ou des solutions à des problèmes.

## Comment fonctionnent les cercles de coaching?

Ces cercles se composent normalement de six gestionnaires qui se réunissent pendant une journée toutes les six semaines. Un coach chevronné aide le groupe à maîtriser le processus ainsi que les techniques d'apprentissage et de coaching. Chaque participant a un « temps d'antenne » pour



# La force du cercle – Apprentissage et coaching entre pairs

Par Charles Brassard

présenter un projet. Il résume l'état du projet et les questions ou problèmes les plus urgents à résoudre. Ses collègues lui posent alors des questions qui aident à jeter un nouvel éclairage sur le dossier et sur les possibilités d'action. Ils tâchent d'éviter de donner des « conseils » ou de fournir des « solutions ». Vers la fin du temps d'antenne, le « client » réfléchit à ce qui a été dit, aux questions qui lui ont été utiles et aux actions qu'il entend mettre en oeuvre. Les collègues réfléchissent aussi sur ce qu'ils ont appris pendant le temps d'antenne. Le groupe prend ensuite quelques minutes pour échanger, puis passe au « temps d'antenne » suivant.

Au cours d'une journée et au fil des mois, les groupes d'apprentissage par l'action offrent aux participants une occasion unique de s'observer en action et d'observer les autres. Chaque fois qu'ils se rencontrent, qu'ils échangent ou qu'ils travaillent ensemble au cours des temps d'antenne, les participants ont un aperçu de l'univers des autres. On peut en apprendre beaucoup sur les participants et sur leur vision du monde en examinant leur façon de parler, de poser des questions, d'offrir de la rétroaction ou en étudiant les points sur lesquels ils achoppent toujours en réalisant leurs projets respectifs.

Les notions qu'apprennent les participants et les animateurs durant les activités du groupe sont précieuses, car elles rehaussent la qualité et la pertinence des questions, du processus de réflexion et des actions qui en découlent. Au fur et à mesure que les compétences en matière de coaching s'accroissent et que le sentiment de confiance augmente, divers sujets (comme l'écoute, l'humeur, les engagements, les présuppositions) peuvent être ajoutés au processus d'apprentissage par l'action; ils permettront aux participants d'accroître leur connaissance de soi et de mieux apprendre.

Un des apports principaux de l'animateur/coach est de présenter et d'explorer régulièrement des thèmes ou "distinctions" qui amèneront les gens à observer,

évaluer et se comporter de façon différente au sein du groupe et au travail. Ce thème est habituellement présenté au commencement de chaque rencontre. Une question qui s'y rattache est utilisée afin de guider la réflexion pendant le temps d'antenne et de rétroaction. En fin de journée, une période de réflexion et de dialogue permet aux participants de faire le point sur ce thème et de planifier l'intégration de leur apprentissage à leur milieu de travail.

## D'où vient la force de cette façon d'apprendre?

Cette façon de faire ouvre aux gestionnaires toute une gamme de possibilités de perfectionnement. Voyons comment ils peuvent utiliser ce qu'ils apprennent durant ces séances pour devenir de meilleurs coachs dans leur travail.

1. **Les gestionnaires apprennent à réfléchir** - Cela signifie, en tout premier lieu, qu'ils apprennent à s'arrêter, à rompre, ne serait-ce que momentanément, avec la corvée des tâches immédiates. Réfléchir à ses propres expériences rend l'apprentissage explicite. Dans les cercles de coaching, les gestionnaires s'exercent à prêter attention au processus en cours, à ce qu'ils sont en train d'apprendre et à tout ce qui les concerne, eux et les membres du groupe. Ils apprennent à respecter le silence et la tranquillité comme des moyens d'action plutôt que des pertes de temps.
2. **Les gestionnaires apprennent à tenir leurs engagements** - Dans les **cercles de coaching**, ils prennent des engagements au sujet des mesures qu'ils comptent appliquer concernant leur projet ou leur défi. Ces engagements peuvent s'étendre à leurs pairs, leur patron, leur personnel et leurs clients. Ils reconnaissent que la divulgation de leurs intentions est un aspect important de leur responsabilisation face à leur apprentissage. Ils reconnaissent aussi que



# La force du cercle – Apprentissage et coaching entre pairs

Par Charles Brassard

l'expérience pratique est le seul moyen d'améliorer ses compétences.

3. **Les gestionnaires apprennent à se mettre à la place des autres** - Afin d'aider leurs pairs le mieux possible, les gestionnaires apprennent à discerner les croyances et présuppositions sous-jacentes, et à comprendre comment les autres voient le monde. Ils apprennent à prêter attention au langage de leurs pairs et à leur mode de réflexion pour les aider à voir leurs problèmes ou leurs défis sous un autre jour. Les questions soulevées par les gestionnaires bousculent leurs idées et les poussent à envisager de nouvelles possibilités d'action. Les gestionnaires font ainsi d'importantes découvertes sur leur apprentissage et leur développement personnel.
4. **Les gestionnaires apprennent comment fonctionne leur organisation** - Les **cercles de coaching** réunissent des gestionnaires de secteurs très différents de l'organisation. Devant les projets et les dilemmes des autres, ils apprennent à mieux connaître l'organisation, la façon dont les décisions sont prises, leur contexte culturel et les possibilités de faire avancer leurs propres projets. En outre, ils constatent d'emblée que leurs problèmes sont semblables à ceux de leurs pairs. Comprendre le contexte dans lequel se prennent les mesures et les relations interpersonnelles qui les favorisent est un aspect important du coaching.
5. **Les gestionnaires apprennent de nouvelles façons de penser** - Les questions soulevées par les pairs projettent souvent un éclairage inédit sur nos problèmes. La créativité résulte de nouvelles façons de considérer un problème grâce à des questions efficaces, comme « Qu'est-ce qui vous fait croire que ça ne va pas fonctionner ? » ou « Qu'arriverait-il si... ? » La créativité résulte aussi de l'aptitude à traduire
- en actions des questions qui étaient peu évidentes avant. Le coaching suscite de nouvelles possibilités pour une autre personne qui peut leur donner un sens dans son contexte. Si créatif que vous soyez, il n'est guère probable que vos conseils favorisent la créativité des autres à long terme.
6. **Les gestionnaires apprennent à se connaître eux-mêmes** - Les **cercles de coaching** leur offrent un terrain sûr pour examiner leurs points forts et leurs points faibles, et pour reconnaître au besoin leur ignorance. La modestie est un grand atout pour l'apprentissage, et les gestionnaires ont amplement l'occasion de l'exercer avec leurs pairs. Apprendre à se connaître, c'est prêter attention à vos humeurs, vos sentiments, à ce qui se passe dans votre corps et à ce qui déclenche vos réactions. C'est aussi prendre du recul face à une situation et à ses réactions. Accéder à son monde intérieur est essentiel pour pouvoir faire du coaching avec compassion et respect.
7. **Les gestionnaires apprennent à apprendre** - Les **cercles de coaching** sont plus que des groupes de gestionnaires qui s'entraident pour résoudre leurs problèmes. Leur but est d'apprendre de nouveaux comportements qui permettent aux gestionnaires de prendre des mesures correctives pour accorder leurs actes avec leurs intentions. Ils rendent aussi les participants plus aptes à apprendre par eux-mêmes et à formuler des distinctions de plus en plus claires qu'ils peuvent utiliser au bureau et dans leur vie personnelle.
8. **Les gestionnaires apprennent à écouter** - L'écoute est souvent considérée comme une aptitude facile à mesurer. Or, c'est bien plus que l'absence de parole. Dans les **cercles de coaching**, on développe la capacité de suspendre son jugement pour ne rien perdre de ce que l'autre dit. Écouter exige de la



# La force du cercle – Apprentissage et coaching entre pairs

Par Charles Brassard

patience, la capacité de donner toute son attention à l'interlocuteur et de se taire assez longtemps pour qu'il traite ce qui vient peut-être de se passer. Les gestionnaires apprennent des façons d'écouter qui engendrent des possibilités de réflexion et d'action. Leur défi consiste à appliquer cette aptitude au réseau de relations sur lequel ils doivent compter pour honorer leurs engagements.

- 9. Les gestionnaires apprennent à donner et à recevoir de la rétroaction** - Dans les **cercles de coaching**, les gestionnaires s'exercent constamment à observer les autres et à évaluer leur situation. Ils utilisent ces aptitudes pour poser des questions pertinentes et pour formuler des commentaires durant les débriefings prévus après chaque « temps de parole » et à la fin de chaque journée. Fournir et recevoir des commentaires honnêtes et précis dans un esprit de soutien et de respect est probablement un des moyens les plus efficaces que les gestionnaires puissent utiliser pour leur propre développement et pour celui de leur entourage.
- 10. Les gestionnaires apprennent à poser des questions utiles** - Poser des questions est un acte primordial dans les **cercles de coaching**. C'est le ciment du processus. En cette ère d'explosion du savoir et de restrictions budgétaires, l'art de poser des questions est une aptitude essentielle de tout leader. Les questions aident les gens à réfléchir, ébranlent leurs convictions et les incitent à envisager d'autres voies d'action. Elles leur donnent le pouvoir de prendre leurs décisions et d'apprendre du même coup. Dire aux autres ce qu'ils doivent faire est souvent un remède à court terme. En développant leurs aptitudes au coaching, les gestionnaires peuvent décider du chapeau à porter pour obtenir de meilleurs résultats

## Du cercle de coaching aux autres aspects de votre vie

Les **cercles de coaching** constituent un moyen novateur d'accroître l'efficacité des gestionnaires. Ils fournissent un rythme d'activité, de réflexion et d'apprentissage qui favorise leur développement en temps réel et sur une longue période (un an ou plus). Les **cercles de coaching** (qu'on retrouve également sous la forme de « groupes d'apprentissage par l'action ») sont généralement guidés par un coach ou animateur pour une période de temps initiale (environ 6 à 8 mois) afin de lui permettre de bien ancrer ses pratiques. Lorsque le groupe atteint un niveau de rendement supérieur et qu'il est capable de bien gérer ses pratiques de coaching, celui-ci peut se prendre en main de façon autonome.

Les **cercles de coaching** aident les gens à s'occuper de leur rendement à long terme et à développer des compétences là où cela compte : au travail et dans la vie personnelle.

Même si ces cercles ne sont pas pour vous, demandez-vous comment vous pouvez appliquer certaines des leçons de cet article dans vos champs d'action.



# La force du cercle – Apprentissage et coaching entre pairs

Par Charles Brassard

## Auteur



**Charles Brassard** est le Président d'Impact Coaching Inc., une société située à Ottawa, Canada. Il est un coach professionnel, enseignant et expert dans le domaine du développement des cadres. Ses publications les plus récentes comprennent des chapitres dans les livres: "The Future of Executive Development", (Executive Development Associates, 2005), "Leading Organizational Learning" (Jossey-Bass, 2004) et "Action Learning Worldwide" (Palgrave, 2002). Son travail consiste à aider les gens à développer les capacités dont ils ont besoin afin de mener des vies productives et imprégnées de sens.

Pour en savoir davantage, visitez notre site web: [www.impactcoaching.ca](http://www.impactcoaching.ca)