

L'Apprentissage par la Transformation : L'impact de la relation Co-Active®

Milly Mocodean et Jayson Krause

Première publication en anglais et traduit par Nancy Maximoff

RÉSUMÉ

Le coaching est une relation didactique instaurée entre un coach et son client (la personne coachée), dans le but de développer la performance du client (Rao 2014). Le coaching est un service de plus en plus répandu, auquel on fait appel pour faciliter le développement personnel et professionnel. Dans les deux sphères, la personne coachée est accompagnée dans un cheminement de découvertes et de révélations. Cet article montre comment le coaching non-directif peut-être utilisé à bon escient pour permettre des résultats dans les domaines personnels et professionnels. Il illustre comment le coaching peut offrir un système grâce auquel il est possible de remettre en question les phénomènes qui viennent dominer dans les organisations et, par contrecoup, les comportements qui y sont rattachés. L'article porte sur le Coaches Training Institute (CTI) et son Modèle Co-Actif, qui relie avec élégance l'art du coaching avec la science, laquelle vient corroborer son efficacité. Le Modèle Co-Actif met en équilibre une certaine conscience de soi, une aisance subtile dans les relations et des actes courageux, pour créer un environnement où les individus peuvent être profondément épanouis, connectés aux autres et réussir dans ce qui leur importe le plus. Le modèle adopte l'approche de l'Apprentissage par la Transformation et peut être utilisé indifféremment dans le développement personnel et professionnel.



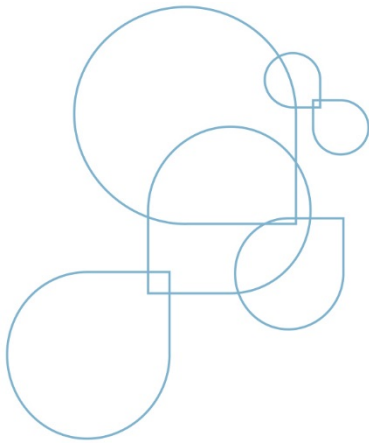
Join us on Facebook



Follow us on Twitter



Sign-up for our
Newsletter




L'Apprentissage par la Transformation : L'impact de la relation Co-Active®

Coaching et relations

Le coaching est peut-être l'une des opportunités les plus altruistes de faire la différence, de se connecter délibérément aux autres de façon authentique, et de prendre part à leur profonde et remarquable transformation. Le coaching est amusant, enrichissant et il change la vie ! Et le processus de coaching contient quelques unes des plus grandes leçons de vie, à la fois pour la personne coachée et pour le coach. "Nous travaillons sur nous-mêmes pour aider les autres, et nous aidons aussi les autres pour travailler sur nous-mêmes" (Chodron 2012).

Durant les dernières décennies, il s'est produit un mouvement mondial qui est désormais en expansion, symbolisé par la recherche d'une plus grande conscience de soi et d'une définition personnelle de notre conception de l'univers. Aburdene (2005) a affirmé que cela constituait une "mégatendance", susceptible de dominer une grande partie de l'activité économique dans les années à venir. Les individus ne trouvent plus d'épanouissement dans les schémas et les paradigmes obsolètes des organisations. Faute de cela, ils recherchent des façons de révéler et d'exprimer leur identité authentique et leur potentiel sans limites, grâce à une conscience plus élevée.

Avec ce mouvement de conscience collective de l'humanité, les humains se lancent dans leur quête personnelle de relations intimes – celles de leur propre mental, corps et esprit, mais aussi les relations à l'intérieur de leurs familles, dans les réseaux sociaux et au sein des organisations. Les coachs qui recherchent le lien entre vie de l'esprit et développement personnel sont attirés par des instituts de coaching qui les guident vers cette voie et qui la favorisent, et les personnes qui recherchent un plus grand épanouissement dans leur vie sont en quête d'un coach doté de cette perspective, permettant de susciter la transformation radicale recherchée par la personne coachée. Par ailleurs, les organisations répondent à des exigences pressantes pour favoriser un accomplissement bienveillant de leurs employés, non seulement parce qu'il est agréable d'avoir des employés satisfaits, mais aussi parce que cela est crucial pour le succès des affaires sur le long terme. Au Congrès mondial RH et Coaching 2014 de Mumbai en Inde, sur le thème de la vie de l'esprit sur le lieu de travail, Shriram Darbha, Directeur des Ressources Humaines pour la Société BSE Ltd (Bourse de Bombay), a mis en parallèle

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our
Newsletter


l'engagement et la vie de l'esprit, et il a déclaré que des collaborateurs ayant des convictions sont les plus motivés et les plus productifs. De fait, des employés qui travaillent dans des environnements incompatibles avec ce qu'ils sont, chercheront d'autres accès à des emplois dans lesquels ils s'épanouissent et excellent.

Conséquence pour les organisations

Lorsqu'une entreprise traverse un changement majeur ou une restructuration, la réaction instinctive est de rechercher à l'extérieur de l'organisation un expert en management, ou un spécialiste de la conduite du changement, ou encore un consultant pour piloter la transformation. En ayant recours à des entretiens de coaching non-directifs, dans lesquels points forts et expériences passées sont mis en valeur, les entreprises peuvent déployer leur nouvelle structure en utilisant l'intelligence organisationnelle et la gestion du savoir-faire. Bien que les apports externes soient précieux et importants, il faut comprendre que ces apports sont un complément de ce qui existe déjà au cœur même de l'organisation – les expériences et la sagesse que l'on peut mettre au jour grâce à des expériences puissantes de coaching.

Si vous êtes un professionnel expérimenté des Ressources Humaines, vous pensez probablement que le coaching n'est qu'un nom supplémentaire pour décrire ce que vous faites depuis des années – à savoir aider des managers à développer leurs capacités et leurs connaissances pour mieux gérer le personnel. Cependant, les techniques de coaching actuelles ont l'extraordinaire faculté de pouvoir révolutionner les relations professionnelles des RH avec les managers et les dirigeants des entreprises. Traditionnellement, la partie coaching de la fonction RH englobait en vrac la traduction et la gestion des tests d'évaluation 360°, qui soulignaient les forces et les faiblesses d'un manager, et le rôle de conseil que tout dirigeant apprécie de temps à autre. Dans ce rôle, les coachs RH adoptaient de préférence une approche de coaching plutôt directive que non-directive, dans la mesure où ils ne se contentaient pas de poser des questions, mais donnaient également des conseils pour améliorer l'efficacité des plans d'actions.

Le nouveau rôle de coaching que nous préconisons est celui dans lequel le professionnel RH agit comme un partenaire avec ses managers et se focalise sur le développement de toute leur personne. Les organisations qui ont déjà recours au coaching ont tendance à engager des coachs externes et des consultants pour développer leurs managers. Or, un professionnel des RH est parfaitement capable d'être la personne de référence qui peut développer les compétences dans l'entreprise en interne, et qui est incitée à rechercher une qualification susceptible de la hisser à un niveau de coaching

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our Newsletter


irréprochable, dans la mesure où elle doit inspirer confiance et fiabilité au sein de son entreprise.

L'approche du Coaches Training Institute (CTI)

Le Coaches Training Institute (CTI) adopte une approche de coaching centrée sur la personne dans sa globalité, et possède plus de vingt-cinq ans d'expérience dans la qualification et la certification de coachs internes, grâce à ses programmes de formations intra-entreprise. CTI offre également des cours de formateur de formateurs, lorsqu'une entreprise préfère former elle-même ses collaborateurs pour dispenser et diriger les cours de formation de coach en interne. L'une des caractéristiques essentielles qui distingue CTI des autres instituts de formation de coaching est l'utilisation dans son cursus de l'Apprentissage par la Transformation. La théorie de l'Apprentissage par la Transformation indique que le processus de transformation des perspectives possède trois dimensions : psychologique (changements dans la compréhension du moi), idéologique (révision des systèmes de croyances), et comportementale (changements dans le style de vie) (Clark 1991). On peut donner différentes appellations au système de croyances du dirigeant d'une organisation - modèle mental, paradigme, vision du monde - mais peu importe son nom, ce système de croyances exerce une influence considérable sur son style de leadership.

L'Apprentissage par la Transformation se fonde sur le point de vue selon lequel les convictions d'une personne influencent ses actions d'une façon puissante, de façon consciente ou non. "L'Apprentissage par la Transformation est une extension de la conscience qui s'effectue grâce à la transformation d'une vision du monde fondamentale et des capacités particulières du moi : cet apprentissage est rendu possible par des processus dirigés de façon consciente, tels que s'attacher à accéder ou à recevoir les contenus symboliques de l'inconscient et faire une analyse critique des postulats sous-jacents" (Elias 1997, p.3). "L'une des caractéristiques de l'être humain est que nous devons comprendre le sens que revêt notre expérience. Certains accepteront n'importe quelle explication exempte de toute critique, pour peu qu'elle émane d'un représentant de l'autorité. Mais dans nos sociétés contemporaines, nous devons apprendre à effectuer nos interprétations personnelles au lieu d'agir d'après les buts, les croyances, les jugements et les sentiments des autres" (Mezirow 1997, p.5).

Une composante non négligeable de l'Apprentissage par la Transformation est d'aider les personnes à changer leur cadre de références, en réfléchissant de façon critique à leurs préjugés et leurs croyances, et en élaborant volontairement des plans d'action qui mettent en relief de nouvelles façons de définir leur monde. Ce processus est essentiellement rationnel et analytique (Mezirow 1997 ; Grabove 1997, pp.90-91). En effet,

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our Newsletter


l'Apprentissage par la Transformation développe la réflexion autonome (Mezirow 1997, p.5). Cela renforce aussi le fameux "développement vertical", grâce auquel les personnes obtiennent le pouvoir de devenir les acteurs de leur propre développement professionnel.

Leader dans l'approche holistique du coaching, qui englobe un mouvement d'apprentissage d'organisations à la fois trans-personnel et à caractère transformatif, CTI fonde son cursus sur la découverte et l'activation du lien qui se fait entre l'exploration calme et apaisante de celui/celle que nous sommes ("l'Être") et la mise en œuvre d'actions inspirées (" le Faire"). Avec chaque expérience de coaching, le coach et son client deviennent curieux à propos du sens que revêtent les expériences et les perceptions, ils explorent les énergies et les intuitions, et finissent par co-crée ensemble une alliance transparente, et pourtant sans cesse renouvelée, au service d'une transformation radicale.

Le modèle co-actif

L'approche Co-Active® du coaching combine ensemble trois principes fondateurs qui sont là pour intensifier la qualité et les résultats vécus par une personne ou par un collectif grâce au coaching : (1) Épanouissement – obtenir une profonde satisfaction dans un travail chargé de sens, respectant des valeurs, et au service d'une aspiration, (2) Équilibre – voir les défis et les occasions de la vie depuis un point de vue dynamique, faire des choix puissants et entreprendre des actions efficaces, et (3) Moment – fonctionner avec un engagement sans réserve et avec la conscience de ce qui est en train de se produire à tout moment. Ces principes sont au cœur du processus de coaching – l'ambition du leader Co-Actif® pour son collaborateur ou son équipe est toujours la pleine réalisation de ces principes. Le coaching Co-Actif® prend en compte la personne dans sa globalité.

Le processus essentiel de la dynamique CTI qui s'instaure entre le coach et la personne coachée est celui de la découverte de " comment nous sommes" et "comment nous nous manifestons". Les deux parties prennent en considération celui ou celle qu'ils veulent être dans l'instant. Il s'agit là de l'expérience essentielle de la présence, dans laquelle tous les sens sont en éveil ; c'est à la fois une expression de la personne authentique en tant qu'individualité et une interconnexion de la personne avec les autres et le monde qui l'entoure. Naturellement, l'efficacité des relations interdépendantes est influencée par plusieurs facteurs ; néanmoins, ce qui fait la véritable différence dans la réussite d'objectifs, c'est essentiellement la personne que nous sommes dans la brume des relations avec les autres (Arbinger Company 1999). Explorer notre "être" suppose la faculté de calmer notre esprit, pour que nous puissions en toute sérénité puiser dans notre sagesse intérieure, notre créativité et notre ingéniosité. Pour certains,

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our Newsletter

cette faculté s'appelle méditation, pour d'autres, il s'agit de réflexion. Dans tous les cas, elle nous impose de calmer nos egos, pour que nous devenions présents au champ universel de la conscience, depuis lequel notre intuition, notre inspiration et notre sagesse intérieure innée peuvent affluer.


Les composantes "être" et "faire" du modèle Co-Actif sont ancrées sur quatre piliers qui soutiennent ensemble une vision centrée sur la personne dans sa globalité, plutôt que sur une circonstance, une situation difficile ou une occasion particulière. Cette vision holistique considère les personnes coachées comme des êtres naturellement créatifs, pleins de ressources et complets, possédant leur propre sagesse intérieure innée qui crée les conditions requises pour que le coach et la personne coachée dansent dans le moment. Danser dans le moment signifie être pleinement présent dans l'ici et maintenant, avoir l'habileté d'accompagner positivement tout ce qui se présente à eux et de co-créer un plan d'action vers une transformation radicale. Les coachs Co-Actif sont formés à travailler avec le cœur, le mental, le corps et l'esprit dans leur intégralité, avec la volonté de se focaliser sur la personne complète, l'être dans sa globalité.

L'approche Co-Active commence par dessiner entre le coach et son client les grandes lignes d'un accord – plus connu sous le nom d'Alliance co-créée – dont l'objet est de définir comment le duo va œuvrer de concert. Cette alliance est susceptible d'être modifiée au gré des mouvements de flux et du reflux du coaching, sur le chemin de la personne coachée vers l'Épanouissement, l'Équilibre et la Synergie. Le coach et son client cherchent tous deux à intégrer la "présence" dans leur pratique quotidienne.

Être présent permet à une personne de calmer son esprit et d'observer sans jugement ses pensées et toute une gamme d'émotions – en accueillant simplement chacune d'entre elles au fur et à mesure, en sachant qu'elles ne font que passer. C'est dans cet état de présence que nous pouvons véritablement être à l'écoute.

Les coachs sont formés à écouter en s'appuyant sur leur intuition, attentifs aux paroles de leur interlocuteur mais aussi au substrat inexprimé de l'espace – autrement dit, à lire entre les lignes.

Tandis que le coach et son client calment leurs esprits, ils peuvent alors, sans jugement ou opinion, devenir profondément curieux sur ce que la personne coachée perçoit d'elle-même, des circonstances et de ce qui est important à ses yeux. L'action (le "Faire") se produit depuis cette perspective, fondée sur l'élévation de la conscience, de la connaissance de soi, du savoir-faire et de la résilience. « Alors que la clarté de l'intention est l'état de préparation intérieur qu'une personne a comme tâche, la Co-créativité est la capacité à

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our Newsletter

répondre à une tâche, à la fois en son for intérieur et au sein de son entourage proche.


Conclusion

De nombreuses études ont prouvé que le coaching sur le lieu de travail est une stratégie efficace pour accroître la productivité, le moral, la satisfaction au travail et la rentabilité (Bolch 2001 ; Thach 2002 ; Luthans et Peterson 2004 ; Wales 2003 ; Wilson 2004). Le coaching en entreprise vise à améliorer la capacité humaine à obtenir des résultats supérieurs dans son organisation.

Le coaching dans les organisations n'est plus simplement le territoire des professionnels RH, des formateurs ou des coachs recrutés à l'extérieur ; c'est une caractéristique essentielle et une compétence majeure de leadership. Les résultats des expériences invitent à l'utilisation simultanée de coachs internes et externes.

Une entreprise optera parfois pour un coach externe lorsque la confidentialité ou les conflits d'intérêt sont en jeu, ou pour un coach interne lorsqu'il s'avère crucial de connaître la politique, l'histoire et la culture de l'organisation. Une étude effectuée par Marshall Goldsmith (Goldsmith et al. 2004) auprès de 86 000 personnes au sein de 15 grands groupes dans le monde, a mis en évidence que les coachs internes sont capables de produire les mêmes résultats positifs que les coachs externes. Depuis, on a vu naître un intérêt croissant pour le développement de coachs internes qui opèrent à l'intérieur de l'organisation. Indépendamment de l'option choisie par l'entreprise, une étude des données qualitatives et quantitatives révèle que les cadres, aussi bien que les professionnels RH et ceux qui bénéficient du coaching, sont incontestablement satisfaits des résultats.

La tendance dans les entreprises est de réhabiliter et de reconnaître la nature spirituelle des personnes. La place accordée à la " personne complète " sur le lieu de travail contribuera dans un avenir proche à changer les pratiques commerciales. Les entreprises, en effet, corrigent leur façon de piloter le changement et pour faciliter celui-ci, ils s'en remettent à l'art du coaching. En effet, en adoptant une approche globale et en incorporant le coaching à la culture d'entreprise, on peut mener l'ensemble des collaborateurs vers des performances optimales. Le fait d'incorporer une culture de coaching Co-Actif dans une organisation qui respecte la personne dans sa globalité – y compris la sphère personnelle ou métaphysique, si cela est important pour la personne –, est un facteur clé pour créer une culture du travail qui aide les gens à se développer et à apporter à la société une contribution chargée de sens, grâce à l'attention portée aux autres, dans un esprit de compassion, d'intégrité et de service.

 Join us on Facebook

 Follow us on Twitter

 Sign-up for our Newsletter

En se connectant à sa personnalité véritable, on découvre une ligne directrice puissante pour manifester son plein potentiel dans la vie. En effet, plus nous prenons en compte nos valeurs personnelles, plus nous allons pouvoir explorer notre expression universelle et collective, grâce à laquelle nous pouvons aligner le sens de notre vie avec le bien commun. Le Coaching Co-Actif nous donne une structure de responsabilisation qui nous aide à découvrir et concevoir des objectifs personnels et professionnels. Découvrir ce qui nous inspire, le fil conducteur, le sens de notre vie, voire de notre destinée, sont autant de clés pour mener une vie de succès, aussi bien chez soi que dans une organisation professionnelle.



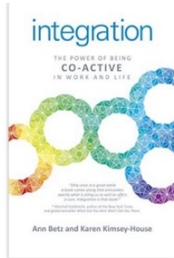
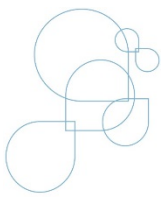
Join us on Facebook



Follow us on Twitter



Sign-up for our
Newsletter



Intégration : Le pouvoir de la Co-Activité dans son travail et dans la vie

- par Ann Betz et Karen Kimsey-House

"Il est rare qu'un livre exprime avec autant de précision ce qui nous fait souffrir comme ce qui nous guérit. Ce livre, c'est Intégration !"

-MARSHALL GOLDSMITH,
auteur du best-seller mondial au New York Times : L'ultime échelon : De la réussite à l'excellence (What Got You Here Won't Get You There)

References

Aburdene, P. (2005). *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*. Hampton Roads Publishing Co, Inc. Charlottesville, VA.

Arbinger Company (1999). *No Other Way: The Source of Hope for Organization of the Future*.

Bolch, M. (2001). "Proactive Coaching." *Training*: 58-66.

Chadron, P. (2012). *Living Beautifully*. Shambhala Publications, Halifax, NS.

Clark, M. C. (1991). *Restructuring of Meaning: an analysis of the impact of context on transformative learning*. EdD dissertation. University of Georgia.

Darbha, S. (May, 2014). *World HR Coaching Congress, Mumbai, India*.

Elias, D. (1997) "It's time to change our minds: An introduction to transformative learning." *Revision*, 20(1).

Goldsmith, M., Morgan, H., & Ogg, A. J. (Eds.). (2004). *Leading Organizational Learning: harnessing the power of knowledge*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Grabove, Valerie. (1997) "The Many Facets of Transformative Learning Theory and Practice." In: *Transformative Learning in Action: Insights from Practice*. *New Directions for Adult and Continuing Education*. no. 74, edited by P. Cranton, 89-96. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Summer 1997.

Jankelson, C. (2010). *Proceedings of the 7th national conference of Spirituality, Leadership and Management, Sydney, February 2010*.

Luthans, F. and S. J. Peterson (2003). "360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination." *Human Resource Management* 42(3): 243.

Mezirow, J. (1997). "Transformative Learning: Theory to Practice." *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.

Peterson, D. B., and K. Kraiger (2004). "A practical guide to evaluating coaching: Translating state-of-the-art techniques to the real world." In: J.E. Edwards, J.C. Scott, and N. S. Raju (Eds), *The human resources program-evaluation handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, p262-282.

Rao, M. S. (2014). "Making Sense of Coaching." *Human Resources Management International Digest* 22(5).

Thach, E. C. (2002). "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal* 23(3/ 4): 205.

Wales, S. (2003). "Why coaching?" *Journal of Change Management* 3(3): 275.

Wilson, C. (2004). "Coaching and coach training in the workplace." *Industrial and Commercial Training* 36(3): 96-98.



Join us on Facebook



Follow us on Twitter



Sign-up for our Newsletter