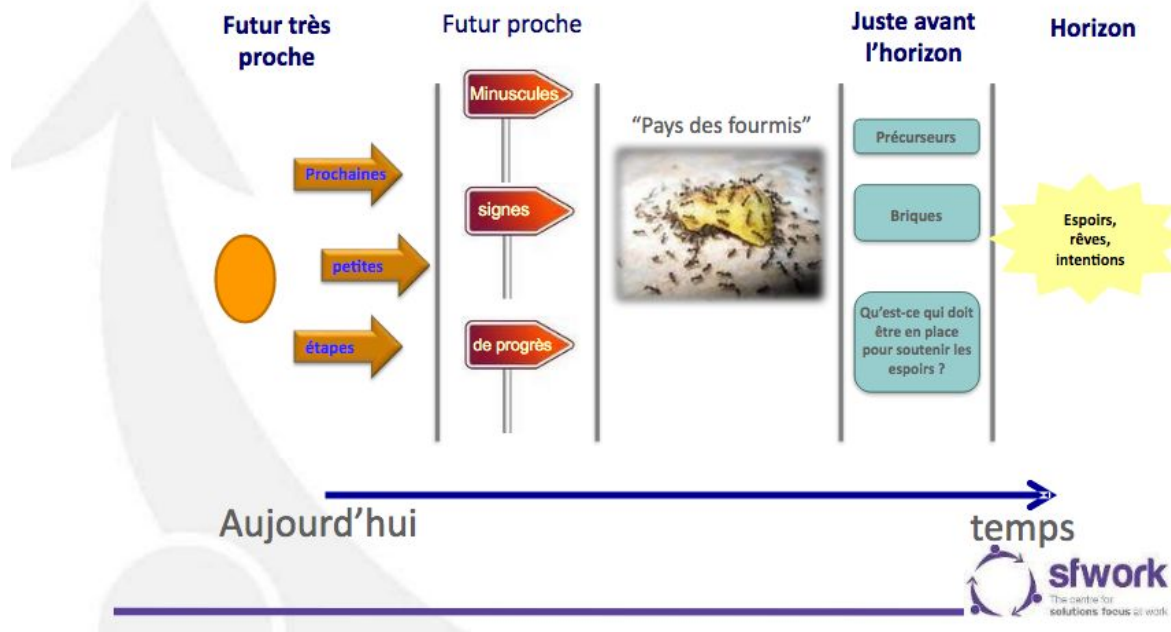


Le guide du routard vers ... le futur



Comment se servir du « Guide du routard vers le futur » comme outil de coaching ?

Dr Mark McKergow et Peter Röhrig

Article

En résumé

Le « guide du routard vers le futur » est un modèle créé par Mark McKergow et Helen Bailey permettant la mise en place de futurs orientés solution. Lors de notre intervention à la conférence SOLWorld 2019, nous avons eu l'opportunité de présenter ce modèle et d'en faire la démonstration au cours d'une séance de coaching en direct et ainsi de montrer comment des clients peuvent trouver des signes de progrès lorsqu'ils font face à des projets complexes et ambitieux.

Modèle

Dans leur livre « Host - Six New Roles of Engagement » (2014, pp.45 – 59), Mark McKergow et Helen Bailey présentent « le guide du routard vers le futur » dans l'objectif d'aider des intervenants Host Leadership (et aussi Solution Focus), à savoir où mettre l'accent lors de leurs interventions, à la façon de connecter les espoirs, les objectifs à long terme avec les actions à court terme. Ce guide présente comment gérer l'incertitude de manière à la fois efficace - en offrant davantage de possibilités d'actions avec moins d'efforts - et dynamique dans la découverte de ce futur.

Nous retrouvons dans « le guide du routard vers le futur » certains éléments bien connus de SF et d'autres inédits :

Sur la partie droite de la frise chronologique, nous trouvons **l'horizon** avec les **espoirs, les rêves et les intentions** d'un projet spécifique. Ils peuvent être gros ou petits, de portée globale ou locale. Quoi que cela puisse être, c'est quelque chose qui donne un sens au voyage.

Réfléchissons maintenant un peu à ce qu'il y a juste avant cet horizon. En supposant que nous voulions effectivement un futur meilleur - quels sont les éléments **précurseurs** qui devront être mis en place ? Ajoutons un peu plus de substance à la trame de nos espoirs. Cette réflexion sera utile notamment dans le cadre de projets à grande échelle, impliquant un grand nombre de personnes, ou de projets sur le long terme.

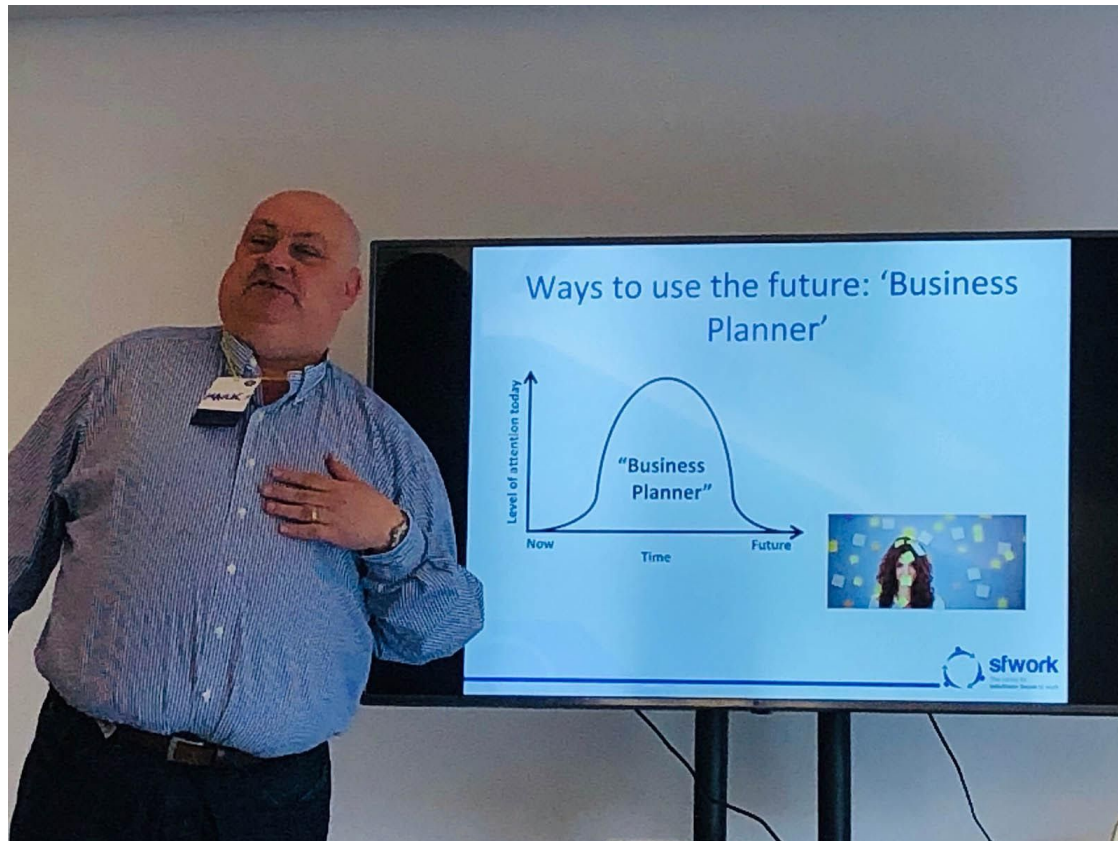
En continuant de remonter vers la gauche de la frise chronologique, nous trouvons **les prochaines petites étapes** connectant le présent avec le futur. Attention, il ne s'agit pas ici d'un plan détaillé présentant l'intégralité du chemin jusqu'à et au-delà de l'horizon mais uniquement des prochaines étapes à venir. Tous les projets, même les plus gros, démarrent par de petites étapes.

Il est utile de penser aussi à ce qu'il y a un peu plus loin sur le chemin du futur. Quels pourraient être **les signes les plus minuscules de progrès** ? Autrement dit, quelles sont les choses qui nous permettront de savoir si nous sommes sur la bonne piste. Y réfléchir sous la forme de signes est très intéressant - autrement dit, il s'agit ici des choses que nous remarquerons, et non des choses que nous ferons.

À mi-chemin, entre les signes d'évolution et les éléments précurseurs de nos espoirs existe une zone, privilégiée des comptables et des micro-managers, dans laquelle nous regardons les choses qui pourraient se produire d'ici un à trois ans. Mark la nomme : la zone « responsable de la planification »¹. Nous ne devrions pas nous soucier outre mesure de cette zone intermédiaire, il faut la voir seulement comme étant le '**pays des fourmis**' - c'est-à-dire une zone dans laquelle il faut être conscient des limites de la prévisibilité des événements de la vie et de prendre en exemple les modèles mathématiques des colonies de fourmis pour gérer des systèmes complexes. Dans ces modèles, des agents rentrent en interaction (comme dans ce cas des fourmis) et réagissent aux circonstances, aux situations

¹ L'auteur fait ici référence aux différentes manières d'aborder et d'utiliser le futur expliquées dans son ouvrage Host Leadership. Le lecteur trouvera une représentation de ces manières dans la présentation associée à cet article - NdT

qui évoluent, chaque agent développant ainsi un comportement riche, utile et ... imprévisible². Ce qui se passe dans le pays des fourmis n'est pas toujours prévisible, mais émergera en temps utile (et lorsque nous nous en rapprocherons, de nouveaux signes d'évolution et un nouveau « pays des fourmis » apparaîtront).



Le « Guide du routard vers le futur » nous montre que tous les éléments du futur ne sont ni prévisibles ni utilisables de la même manière. Il nous suggère d'adopter une conduite dynamique, d'éviter le piège de s'inquiéter outre mesure du « pays des fourmis » - de passer à l'action, de faire des ajustements, et de continuer à en tirer des enseignements.

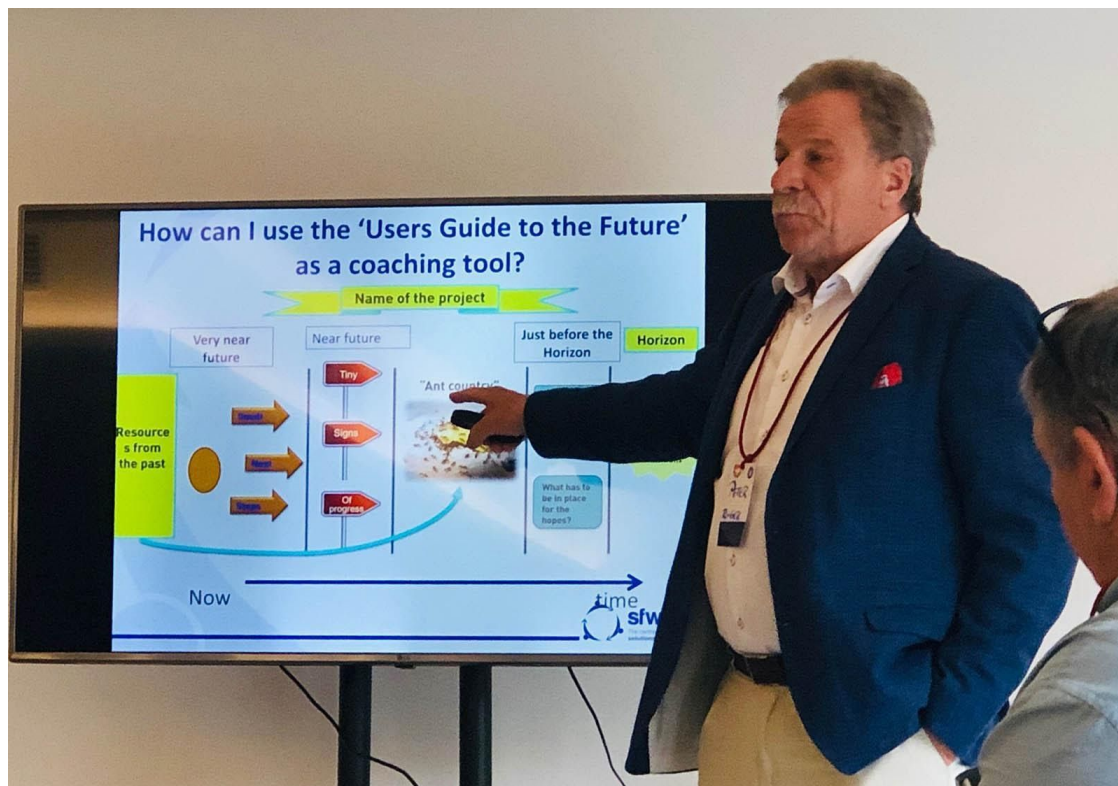
Outil de coaching

Peter Röhrig a trouvé intéressant d'utiliser, dans son travail avec les entreprises, le « guide du routard » pour aider des managers à relever les défis inhérents aux projets complexes. Après quelques adaptations, ce modèle est devenu un outil très utile pour aider des personnes coachées se sentant bloquées ou dépassées par la complexité des défis qui s'annoncent.

- Lorsque l'on se trouve sur le « quai d'embarquement » vers le futur, il est utile de trouver une destination, un **nom pour le projet**. Un bon nom inspire les clients et l'équipe projet tout autant, il reste dans les mémoires et est représentatif du projet.

² Mark ayant été lui même un responsable de la planification dans l'industrie de l'énergie nucléaire britannique il y a une trentaine d'années, il devrait savoir de quoi il parle !

- L'**horizon** est une manière de définir la durée de vie d'un projet, ce qui est assez différent de l'idée d'une date butoir. C'est quelque chose de plus flou et de plus indéterminé, cela donne une impression que le projet sera probablement réalisé à un moment ou à un autre. Cela n'est peut-être pas un futur parfait ou une image nette - à ce niveau de détails, il est tout à fait suffisant de travailler à grosses mailles.
- Même si nous ne prêtons pas beaucoup d'attention au « pays des fourmis », il peut être utile de tenir compte de toutes les **ressources** disponibles dont nous disposons pour surmonter les difficultés en chemin. Cela permet de se mettre en confiance quant à la maîtrise de possibles événements.



Dans une session de coaching, vous pouvez gérer l'ensemble de ces éléments à l'aide des questions suivantes :

1. Quai d'embarquement

- Quel est le nom du projet ? Ou quel pourrait être un bon nom pour ce projet ?
- Quel est votre horizon ? À quel moment le projet sera-t-il idéalement terminé ?

2. Espoirs, rêves, intentions

- Que voulez-vous accomplir ?
- Supposons que tout se déroule parfaitement ... que se passerait-il ?

- Quelle différence cela ferait-il ? Pour vous ? Pour les autres ?
3. **Précurseurs, briques**
 - Qu'est-ce qui doit être mis en place pour que cela se produise ?
 - Quoi d'autre ?
 4. **Ressources pour le « pays des fourmis »**
 - Parmi vos ressources, quelles sont celles qui vous aideront à surmonter les difficultés en chemin lors de votre traversée du « pays des fourmis » ?
 5. **Minuscules signes de progrès** (pour chaque précurseur)
 - Quels seront les premiers minuscules signes démontrant que vous êtes en train d'avancer ? Quoi d'autre ? (et quoi d'autre ...)
 - Quelle sera la première chose que les personnes de votre entourage remarqueront démontrant un quelconque signe de progrès ? Quoi d'autre ?
 6. **Prochaines petites étapes** (pour chaque précurseur)
 - Étant donné tout ça ... Quelles sont les premières petites étapes que vous pouvez faire, dans les prochaines 72 heures ? Quoi d'autre ?
 - (Si la marche est encore trop haute) Et quelle pourrait être la petite étape vers cela ?

Les réponses aux questions peuvent être écrites les unes après les autres sur un chevalet préparé à l'avance. Le coaché obtient immédiatement une idée d'une structure utile visant à réduire la complexité. Les réponses sont visibles immédiatement et peuvent être communiquées avec l'équipe ou d'autres parties prenantes. Il s'agit ici d'entrer en action de manière rapide et positive.

Les équipes peuvent facilement utiliser ce modèle pour des revues de projets, en contrôlant les signes minuscules et les prochaines petites étapes tous les deux ou trois jours, tandis que le passage en revue des espoirs, rêves, intentions et ressources pourrait se faire tous les deux ou trois mois.

Appliquer le guide du routard comme un modèle de revue de projet

Nom du projet		Horizon
Espoirs, rêves, intentions		Ressources
À passer en revue tous les 2 ou 3 mois		
Précurseurs	Minuscules signes	Prochaines étapes
1		
2		
3	À passer en revue tous les 2 ou 3 jours	
4		
5		



Peter remplit au fur et à mesure le chevalet en étant debout à côté du coaché. En général, ce genre de « session debout » dure seulement de 30 à 40 minutes, même pour des projets de grande envergure ou complexes. Les fruits de cette exploration sont directement applicables et restent durables dans le temps comme l'indiquent les coachés. Mark a découvert aussi que l'utilisation de ce modèle peut grandement soulager des coachés se sentant dépassés par tout ce qu'ils ont à faire en transformant cela en petites étapes précises et réalisables.

Atelier

En raison de contraintes de temps, nous sommes restés assez bref sur l'explication du modèle et son utilisation en tant qu'outil de coaching. Nous avons plutôt privilégié une démo raccourcie pour garder du temps pour la réflexion et les questions en fin de session.

Lorsque nous avons demandé aux participants, « qui voudrait bien être coaché ? », Victoria Spashchenko venant d'Ukraine s'est levée. Son sujet : un projet de très grande envergure et très complexe sur lequel elle travaille.

Nom : Rendre l'Ukraine orientée solution ! Horizon: 2059.

En réponse à la question sur ses espoirs et de ses rêves pour son pays, elle a décrit un futur désirable dans lequel il y aurait des prises de décisions plus efficaces et plus rapides dans le secteur économique, des étudiants plus motivés et plus confiants dans le secteur éducatif et une administration publique plus efficace. Les précurseurs les plus importants qui lui sont

venus à l'esprit ont été sa propre « énergie » pour rester à l'écoute du projet, le réseau de soutien des « fidèles » et des « bénévoles » qui sont vitaux pour la réussite de cette idée dans la société. Elle a nommé quantités de ressources susceptibles de l'aider à surmonter les obstacles tout au long du chemin, comme par exemple des personnes engagées dans le changement, ses propres publications et ses grandes qualités personnelles.

Le temps pressant, nous avons traité uniquement le premier précurseur comme exemple à suivre pour les autres précurseurs : son « énergie ». Pour Victoria, les signes de progrès seraient de conserver ce même haut niveau d'énergie et de rendre ses idées virales. La première petite étape allant dans cette direction est déjà faite : avoir été coachée là et maintenant sur son projet.

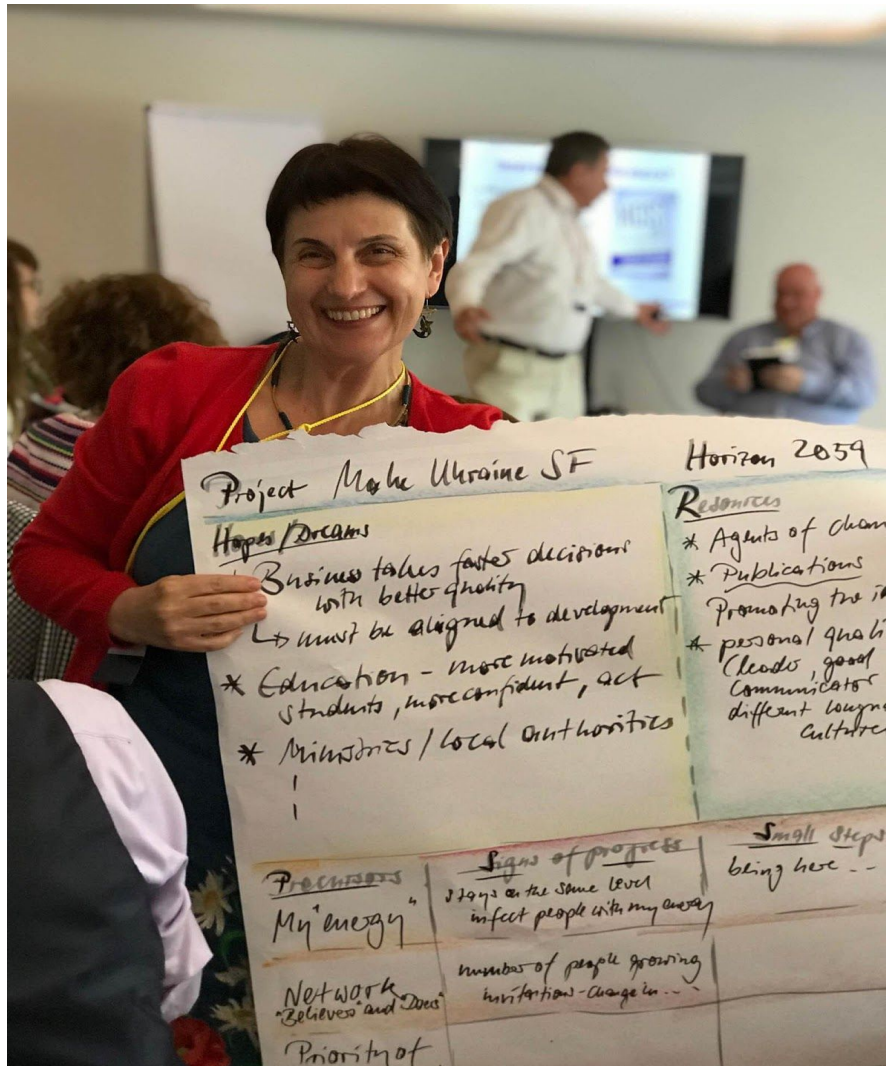


Après réflexion, les participants ont émis un certain nombre de commentaires et de questions sur ce qu'ils avaient pu ressentir lors de la session. Beaucoup d'entre eux l'ont trouvée très utile et voulaient avoir plus de précisions sur l'utilisation des éléments du modèle et plus spécifiquement sur les précurseurs et le pays des fournis.

Après l'atelier, nous avons demandé à Victoria, qu'est-ce qui lui avait été utile :

- *Certaines personnes aiment les modèles parce que cela leur donne une structure. Je n'aime pas les modèles pour la même raison. Ce modèle, toutefois, combine à la fois une logique facile à suivre avec une liberté pour surfer et explorer l'ensemble des potentiels d'un projet.*

- Certaines personnes dans les entreprises pourraient dire que ce modèle n'est pas « complet » sans les parties prenantes et sans les analyses de risques. Je n'ai pas eu cette impression.
- Les précurseurs sont, je pense, une très bonne idée. Pour moi, il s'agit davantage de « Comment sentirez-vous que vous êtes en train d'approcher » plutôt que « Comment saurez-vous que vous allez dans la bonne direction » et pour les personnes qui « ressentent » plus qu'elles ne « pensent », c'est une pratique très utile pour rester à l'écoute de l'état émotionnel et énergétique d'une réalité désirée.



Bibliographie

McKergow, M. and Bailey, H. (2014). *Host: Six new roles of engagement for teams, organisations, communities and movements*. London: Solutions Books



À PROPOS DES CONTRIBUTEURS

Mark McKergow PhD MBA est orateur, formateur, auteur et consultant de renommée internationale. Au cours des 25 dernières années Mark a pris un rôle de leader au sein de la communauté internationale Solution Focus avec un mélange de nouvelles idées, de discours engagé, marqué par son style pédagogique, sa capacité à former, à accueillir des communautés de pratiquants SF et à s'engager dans le monde universitaire. Mark a été un élément-clé de la création et du développement de la communauté *SOLWorld* qui regroupe des pratiquants SF du monde de l'entreprise. Mark est membre fondateur de la SFCT (*Solution-Focused Consultants and Trainers*), association de consultants et de formateurs orientés solution ayant existé de 2008 à 2016 et qui a produit 16 éditions d'InterAction (journal revu par ses pairs) dont Mark fut éditeur. De 2009 à 2017, Mark a été chercheur-associé au département de philosophie de l'Université d'Hertfordshire, où il a exploré les idées présentées dans son livre avec des personnalités éminentes en cognition énonciative et en érudition Wittgensteinnienne. Il est aussi membre du comité de rédaction du *Journal of Systemic Therapies*.



Dr Peter Röhrig est *senior partner* de l'entreprise ConsultContor présente à Cologne / Allemagne. Il est consultant en entreprise, coach d'entreprise orienté solution, formateur en *leadership* et une grosse partie de son activité a trait à la gestion des conflits en entreprises. Il a été l'un des premiers pratiquants en Allemagne à pratiquer et à enseigner l'approche SF en entreprises. Son livre « *Solution Tools* » regroupe un ensemble d'activités orientées solutions de consultants du monde entier dédiées à des ateliers et à des évènements d'équipes.

À PROPOS DE LA TRADUCTION

Merci à John Brooks ([SFIO](#)) sans qui cette traduction n'aurait pu être faite (en ayant obtenu l'autorisation de cette traduction auprès du Dr Mark McKergow et de Peter Röhrig).

Source : [How can I use the "Users Guide to the Future" as a Coaching Tool?](#)

Traduction : [Nicolas Mereaux](#)

Relecture : [Cidalia de Bastos](#), [Annie Bordeleau](#), [Géry Derbier](#)



Ce(tte) oeuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#).