

LA PEDAGOGIE CT®

**Une pédagogie » *dans, par et pour* » la complexité, pour préparer
les acteurs à la complexité de l'entreprise et
celle de notre société hyper-moderne.**

Vincent Lenhardt et le Collège des Enseignants CT

Pierre Barrere, Youness Bellatif , Fabien Berthelot, Bernard Bouvier, Laurent Buratti,
Olga Chiappini, Jérôme Curnier, Serge Eskenazi, Paul Guinaudeau,
Michèle Gurman, Philippe Le Goff, Claire Rips, Julia Rodriguez, Philippe Rogier,
Nicolas Schilfarth, Annick Wasmer, Annie Weber

Novembre 2006

Sommaire

Introduction- Vincent Lenhardt

1. Approche spécifique de la pédagogie CT

- La prise en compte de la complexité
- La pédagogie blanche
- L'approche constructiviste
- La construction identitaire
- Les différents processus de gestion de groupe
- Les stades d'autonomie
- La « Transformance »

2. Les concepts clés de la pédagogie CT

- Nonaka
- L'enaction
- L'intelligence collective
- La métacommunication
- L'alliance des princes
- L'économie d'abondance
- Le maniement du curseur
- L'intelligence de situation

3. Les moyens et modalités propres à la pédagogie CT

- Les 4 vecteurs
- L'examen
- La restitution
- Les exercices de Schutz, d'AT et de pratiques de groupe
- La géométrie variable
- Le 3^{eme} écoute
- Les différents concepts et entraînements CT

Liste des articles

La supervision – Fabien Berthelot (Didascalis) - Chambéry

1. La place de la supervision dans les concepts CT
2. La place de la supervision dans la formation CT
3. Définition de la supervision
4. Description du modèle et fonctionnement
5. Sa finalité: les valeurs impliquées
6. Les bénéfices
7. Les écueils classiques
8. Des références théoriques: sources, auteurs, éléments de bibliographie

Les groupes de pairs dans la pédagogie CT – Paul Guinaudeau (Transformance) – Paris

1. Ce que sont les « groupes de pairs CT »
2. Comment les groupes de pairs sont constitués dans une promotion CT
3. Comment les groupes de pairs CT fonctionnent
4. Le groupe de pairs, un espace essentiel d'apprentissage
5. Le groupe de pairs, un lieu d'expérimentation de la vie de groupe
6. Conclusion : le groupe de pairs, composante essentielle de la pédagogie CT
7. Quelques références

La certification – Philippe Le Goff (Holonomie) – Nantes

1. La place de la certification dans le processus de développement identitaire «Coach & Team®»
2. La présence de la certification au cours des 23 jours
3. Le déroulement de la certification et les modalités de chaque épreuve
4. Le rôle des différents acteurs
5. Quelques précautions pour vivre la certification
6. Des situations spécifiques à intégrer
7. Quelques référents théoriques

La géométrie variable – Philippe Rogier (RSC) – Paris

1. Sa Définition
2. Ses Finalités
3. Sa Place dans la culture CT
4. Ses Liens avec les concepts CT
5. La Modalité de mise en pratique
6. Des Applications dans le cursus CT
7. Conclusions

Le coaching ou la pratique de la distanciation – Bernard Bouvier (JBS Coaching) – Lyon

1. Une vision de la démarche de Coaching
2. La posture de Coach
3. La position dite « Méta »
4. Les incidences de la position Méta
5. La spécificité de l'enseignement CT
6. Bibliographie

Le coaching : métier ou posture – Youness Bellatif (Convergence) – Casablanca (Maroc)

1. Conception du Coaching dans le cadre de CT?
2. Spécificité de la formation CT en coaching
3. A qui s'adresse l'enseignement CT
4. L'enseignement en coaching : Expertise supplémentaire ou transformation identitaire ?
5. Quelques références bibliographiques

Le constructivisme et la formation coach and Team – Pierre Barrere (ES & STA Ressources – Performances) – Montpellier

1. Les principes de la formation C&T en huit points
2. Le constructivisme : Préliminaires, origines et définitions
3. En quoi la formation C&T intègre le constructivisme comme un concept majeur
4. Quel est le lien avec d'autres concepts utilisés dans la formation C&T ?
5. Bibliographie

Quelques indications de références

- **William Schutz**, « l'Elément Humain », éditions Dunod
- **James C. Collins et Jerry L. Porras**, « Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ? » - First 1996
- **James C. Collins**, « De la performance à l'excellence » - Village Mondial
- **Stephen Covey**, « Le 8è Habitude » - First 2006
- **Dominique Genelot**, “Manager dans la complexité » Editions Insep 1998
- **Elisabeth Lukas**, « La logothérapie théorie et pratique” - Editions Tequi 2004
- **Carl Rogers**, « Le développement de la personne » - Interéditions+
- **Daniel Goleman**, « L'intelligence émotionnelle » - Editions Village Mondial
- **Vincent Lenhardt**, « FAQ Coaching » – éditions Dunod, 2006
- **Vincent Lenhardt**, « Les Responsables Porteurs de Sens » - Insep Editions, réédition 2002.
- **Bertrand Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson**, « Oser la Confiance » - INSEP éditions, 1996
- **Alain Godard, Vincent Lenhardt**, « Engagements, Espoirs, Rêves » - éditions Village Mondial, réédition 2005
- **Philippe Bernard Vincent Lenhardt**, « L'Intelligence Collective en Action » - éditions Village Mondial, 2005

LA PEDAGOGIE CT



Vincent LENHARDT

Depuis 1989, date où cette formation a été initiée, environ 1500 personnes sont passées par ce processus sur une année, dont 1000 formés directement par moi-même, et près de 500 par les autres membres du collège des enseignants. Cette pédagogie issue des différents référents pratiques et théoriques (les mouvements de la psychologie humaniste et de la psychanalyse, les différentes théories du management, les approches de l'accompagnement du changement et de la relation d'aide), a été élaborée en 1988 en étant déjà le fruit d'une réflexion d'une quinzaine d'années d'un parcours de thérapeute, de consultant, d'enseignant et de didacticien formateur de thérapeute. Elle représentait déjà une synthèse relativement originale venant de pratiques concrètes et d'une réflexion sur ces pratiques : des cartes dessinées à partir des territoires et des expériences parcourus. L'originalité aussi de cette approche vient surtout de la combinaison de ces concepts, propre à une pratique personnelle vécue en intelligence de situation.

A partir des premières promotions, très vite, des participants se sont sentis motivés à mettre en œuvre et diffuser cette pédagogie. C'est ainsi que dès 1995, plusieurs formations ont été lancées, notamment en province, à commencer par Lyon, sur l'initiative de Serge Eskenazi et Bernard Bouvier, s'inspirant complètement de cette approche.

Vers 1997-1998, ils m'ont proposé de former un Collège d'Enseignants, que je superviserais et qui organiserait progressivement une certification d'enseignant. Nous sommes devenus actuellement une quinzaine, et nous nous rencontrons régulièrement, à la fois, à Paris durant plusieurs sessions par an, et à travers aussi des temps de supervision et d'échange à l'intérieur des différentes écoles au nombre, à ce jour, de 9 (*JBS Coaching à Lyon, Didascalis à Chambéry, ES&TA Ressources-Performances Toulouse/Bordeaux/Marseille, Alliance-Coachs à Bordeaux/Toulouse, Holonomie à Nantes, Agile à Strasbourg/Mulhouse, Essor Coaching à Bruxelles, Convergence à Casablanca, Transformance à Paris*).

En 2006, nous pouvons dire que cette pédagogie progressivement aménagée et améliorée, représente maintenant des contenus et des processus éprouvés et communs au Collège des Enseignants.

La diversité des personnes et des sensibilités existe évidemment d'une école à l'autre, il n'empêche que l'on peut dire que ce corpus théorique et pratique, tout en étant constamment en évolution, offre une qualité désormais stabilisée.

Cette pédagogie vise donc à être générique plus qu'instrumentale : elle prépare les acteurs de l'entreprise et des différentes institutions concernées à être, à la fois, plus performantes et surtout, dans une meilleure qualité d'être et d'estime de soi. Mais bien plus qu'un simple processus apprenant, cette pédagogie génère un processus de construction identitaire pour les participants, par une démarche essentiellement « constructiviste » : il s'agit de co-construction entre les enseignants et les participants, dans une interactivité et une géométrie variable des relations. Ceci principalement par la mise en œuvre de ce que Varela appelle « l'enaction » (une dynamique endogène d'auto construction pour chaque participant).

L'anthropologie managériale ainsi générée pendant l'année de formation, répond à un besoin des acteurs participants à la vie des institutions, elles-mêmes étant inscrites dans le contexte d'une société hyper moderne, dont une des caractéristiques principales est certainement la complexité.

Après de multiples réglages et des élaborations très diverses, cette tentative de bilan que nous faisons, nous permet, il me semble, de prétendre que cette pédagogie propre à CT est suffisamment originale et structurée pour mériter d'être théorisée et diffusée, au-delà de la formation elle-même, auprès des professionnels de l'entreprise (managers, formateurs, consultants, etc...) et des différents professionnels de la relation d'aide (conseillers sociaux, thérapeutes, conseillers conjugaux, conseillers familiaux, enseignants, etc...).

Le présent texte s'offre donc comme une courte introduction visant à faire un premier inventaire du référentiel partagé des concepts, des modalités, et des pratiques de cette pédagogie. Ce texte introduit également les quelques 7 articles rédigés à ce jour, chacun par un membre du Collège, qui se focalisent sur un des points.

L'ensemble du document dessine donc les contours d'une Enveloppe Culturelle Minimale partagée (au-delà du contenu des différents ouvrages de référence).

Cette ECMP (Enveloppe Culturelle Minimale Partagée) sera approfondie et complétée progressivement dans les mois à venir par les membres du collège ou toute autre personne formée à la culture CT. Elle vise à rassembler nos réflexions à ce jour, à « méta communiquer » auprès des participants de la formation passée et à venir, et à contribuer à donner une identité plus explicite et plus spécifique, au corps des quelques centaines de personnes qui sont désormais porteuses de cette enveloppe culturelle (individus, écoles, associations « Beyond CT », etc...).

Il s'agit donc d'un petit tour en hélicoptère avec quelques pauses d'atterrissements. Ce voyage est l'exploration élaborative qui ne fait que commencer. J'espère que les lecteurs seront stimulés et nous rejoindrons dans l'enthousiasme que nous vivons et désirons partager.

1. Approche spécifique de la pédagogie CT

La prise en compte de la complexité

L'ensemble de la pédagogie va entraîner les participants à constamment distinguer ce qui relève du « compliqué » et ce qui relève du « complexe » :

- autrement dit, ce qui peut être contrôlé, nommé objectivement et mis en œuvre d'une façon prévisible (ce qui est compliqué)
- et de l'autre côté, ce qui n'est pas contrôlable, ce qui est du domaine du vivant, de l'inconscient ou de l'appartenance à des niveaux logiques différents et donc, nécessitant des approches paradoxales (ce qui est complexe).

Au-delà de cette distinction, il est clair que les participants doivent s'entraîner à une nouvelle « topique », celle de l' « inter-subjectivité ». Et donc, sortir d'une logique où ils ont la solution, ou bien que le client en face d'eux à la solution, et donc réaliser que c'est justement dans cet espace où se rencontrent les personnes, leurs inconscients et leurs propres complexités, que va émerger d'une façon largement mystérieuse, un processus d'élaboration des solutions.

Dans ce thème de la complexité, les participants s'entraînent principalement à en identifier les différents paradoxes, bien résumés dans la formule de Tom Peters : « pour garder un minimum de contrôle, il faut tôt ou tard, renoncer au contrôle¹ ».

Autre élément évidemment à prendre en compte en permanence, la place de l'inconscient dans l'ensemble de ces processus.

La pédagogie « blanche »

Cette approche de la pédagogie blanche évidemment fait référence aux propos d'Alice Miller dans son ouvrage « C'est pour ton bien² », dans lequel elle dénonce notamment ce qu'elle appelle la « pédagogie noire ».

Cette pédagogie « blanche » issue des approches évidemment de psychologie humaniste telle que Abraham Maslow, Carl Rogers, Eric Bern, la « Communication Non Violente » de Marshall Rosenberg, et William Schutz, etc...le préconisent, vise en permanence à créer une posture de bienveillance réciproque entre les acteurs, au cœur de laquelle peut se situer également un haut niveau d'exigence.

Cette approche vise également à construire en permanence l'estime de soi, l'OKness et la « sécurité ontologique » des acteurs.

La posture de l'enseignant notamment, comme celle d'un thérapeute ou d'un consultant ordinaire, se nourrira de ses expériences pour être celui qui contribue au développement de la liberté et de la responsabilité de la personne.

¹ Tom Peters : « Manager dans le Chaos » - Interéditions

² Alice Miller « C'est pour ton bien » - éditions Aubier

L'examen final de certification est certainement l'étape la plus illustrative de cette pédagogie blanche puisque auto gérée par les participants. Il vise à permettre le déploiement et la reconnaissance de la compétence du candidat bien plus que l'accusation de ses points faibles³.

L'approche constructiviste

Fondamentalement, nous assumons le paradigme d'une représentation mécanique de l'univers de l'entreprise ainsi que sa représentation systémique. Mais, nous l'accomplissons en permanence dans un paradigme constructiviste en ce sens que, nous rétablissons en permanence la conviction que les acteurs ne subissent pas seulement la réalité, mais la construisent à travers leur représentation. Ceci va se décliner dans une attitude permanente dans laquelle nous visons à générer une dynamique endogène chez les acteurs et une dynamique d'échanges et d'inter subjectivité, qui suppose la personne, les relations et les solutions, en devenir et en construction permanente⁴.

La construction identitaire

Nous sommes attentifs fondamentalement, au-delà de l'apport de connaissance à l'entraînement pratique et au processus de groupe, à viser la construction identitaire de l'acteur. Ceci en empruntant, encore une fois, aux différentes approches de la psychologie humaniste et tout particulièrement à William Schutz, le concept de soi et l'estime de soi qui représentent le champ privilégié de ce que nous appelons la « sécurité ontologique ». Toujours « en devenir et en construction », et toujours relativement sensible et vulnérable dans la complexité où vivent les acteurs.

Part construction identitaire, nous visons aussi à générer un processus d'humanisation : cela veut dire qu'il ne s'agit pas de construire des personnalités toutes puissantes et omni compétentes mais bien au contraire, de leur permettre d'assumer les paradoxes identitaires fondamentaux que sont :

- **le paradoxe de la compétence** : accepter et reconnaître sa compétence pour pouvoir mieux assumer sa part d'incompétence et mieux accueillir la compétence de l'autre,
- **le paradoxe de la puissance** qui va justement consister à renoncer à la toute puissance mais à reconnaître sa propre part d'énergie et de responsabilité, pour accueillir l'énergie et la responsabilité de l'autre,
- **le paradoxe de la fusion** dans laquelle la personne apprend à vivre une relation d'empathie et non pas d'identification au vécu de l'autre,
- **le paradoxe de la vulnérabilité** qui consiste à accepter fondamentalement, ses limites et ses blessures, pour pouvoir accueillir et se positionner en face des blessures et de la limite de l'autre.

Autre élément de la formation de coach, si évidemment la formation CT vise à former des coachs, au-delà de ce niveau d'apports et de construction de compétence, il s'agit en fait d'une invitation qui amène les participants à creuser leur propre sillon et choisir l'identité qui leur convient au terme de la

³ Voir l'article de Philippe Le Goff (page 36)

⁴ Voir l'article de Pierre Barrere (page 69)

formation. Certains garderont leurs métiers et leurs statuts mais les reconfigureront de l'intérieur, c'est ce que nous appelons le « coaching intérieurisé ».

D'autres garderont leurs métiers et y ajouteront par « tuilage », des compétences et des postures de coach en complément de leur activité, en intelligence de situation.

Enfin, une minorité, probablement environ un tiers des participants, deviennent coachs à temps plein dans la situation qui leur convient (interne, externe, profession libérale, membre d'un cabinet, etc...).

L'essentiel étant pour chacun de trouver ce qui lui convient et pour les enseignants, de faciliter ce processus d'élaboration et de choix.

Les différents processus de gestion de groupe

Il s'agit de constituer un groupe qui va évoluer d'une façon significative au cours de la formation, étant dans un premier temps, dans un stade relativement de dépendance par rapport au formateur et, progressivement permettre de vivre les 3 autres étapes de contre dépendance, d'indépendance et d'inter dépendance avec l'équipe d'enseignants.

On le voit très nettement avec des étapes bien balisées comme celle de l'examen blanc à mi parcours et surtout, celle de l'examen final principalement auto géré même s'il est supervisé et sanctionné par l'équipe enseignante.

Les stades d'autonomie

Cette construction de l'autonomie pour les participants individuellement et collectivement, en tant que groupe, est en permanence une visée de l'équipe enseignante car les membres du staff et les participants vont constamment apprendre à positionner le curseur en fonction du stade d'autonomie de l'interlocuteur individuel et collectif.

La « transformance »

Il s'agit donc là d'un changement de paradigme qui permet aux acteurs d'agir sur le réel parce qu'ils ont changé leur regard sur ce réel et, au cœur de ce regard, ils ont changé leur représentation de leur identité. Ils ont appris à jongler avec des représentations mécaniques, systémiques ou holomorphiques et constructivistes. Ils ont appris à établir des relations avec ce réel et avec les acteurs dans ce réel, qui passe de la directivité à la parité, et d'une approche de « donneur d'ordre » à une approche de « ressource » et de « porteur de sens ». Ils ont appris, en tant qu'identité, à nettoyer leurs lunettes en permanence, sortir de leur rigidité et s'entraîner en permanence à la métacommunication et ainsi, à l'écoute des différents cadres de référence des acteurs présents.

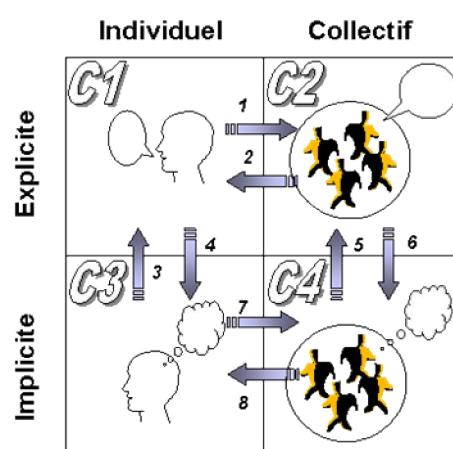
2. Les concepts clés de la pédagogie CT

Nonaka

Le modèle de Nonaka intégrant un tableau à double entrée implicite/explicite et individuel/collectif (voir le schéma), est central dans la pédagogie CT.

La formation ne se limite pas à la pratique de la seule case C1 « individuel-explicite ».

En effet, les enseignants comme les acteurs apprennent progressivement à identifier d'une part, les 4 cases comme étant de moments spécifiques propres au processus apprenant et surtout, s'entraînent à passer d'une case à l'autre par les 8 vecteurs d'intériorisation, d'explicitation, etc... individuel ou collectif, que suppose finalement le parcours CT.



L'énaction

Ce concept propre à Francisco Varela, va être une dynamique constamment visée par les enseignants, qui auront le souci par leurs interventions exogènes, d'être vigilant à stimuler et permettre, en laissant l'espace et le temps aux acteurs, d'entrer dans une dynamique endogène de construction de leur représentation, de mise en œuvre et de participation aux solutions qu'ils trouveront dans l'action.

L'intelligence collective

Ce vaste programme de développement de l'intelligence collective, est constamment mise en œuvre dans la pédagogie CT. Ce qui en régit la dynamique vient de ce que les enseignants ont constamment en tête que la personne n'est pas isolée, qu'elle fait partie d'un système en mouvement et en devenir, et que la lecture du coaching individuel comme celle du travail sur l'organisation, procède d'un référent holomorphe : la partie est dans le tout et le tout est dans la partie. Ainsi, nous ne pouvons dissocier le coaching individuel du travail de team building et du travail d'Organization Development (OD).

Ces 3 lectures de la réalité sont constamment présentes en filigrane dans le paradigme du coach : c'est ce qui fait que pour nous, le coaching est une « philosophie mère ».

La métacommunication

Il s'agit là, évidemment, d'une approche et d'une ascèse nécessairement permanente chez l'acteur. Les enseignants, dans toute leur modalité, ont le souci de pratiquer et d'enseigner le partage des représentations avec la dimension mystérieuse qu'elle comporte dans l'inter subjectivité.

Nous ne pourrons jamais prétendre avoir totalement communiqué avec l'autre comme avec nous-même, du fait que nous assumons la prégnance de l'inconscient et l'irréductibilité des cadres de référence de chacun.

L'alliance des princes

Dans l'alliance des princes, nous avons en tête en permanence, également, le regard sur la personne comme étant certes dans une identité faite de nombreux niveaux de défense, de constructions culturelles, mais tout en sachant qu'au cœur se trouve cet espace de liberté et de responsabilité de la personne qui, capable du pire, est aussi capable du meilleur.

Empruntant aux approches de la psychologie humaniste telle que l'ont formulé Eric Berne (fondateur de l'Analyse Transactionnelle) ou John Pierrakos (fondateur avec Alexandre Lowen de l'Analyse Bioénergétique), nous savons qu'il existe en chacun, un prince (ou une princesse) qui peut être activé et dont nous pourrons prendre conscience chez nous-même et chez l'autre. Les enseignants auront pour tâche de veiller en permanence, à être dans une capacité d'ouverture vers cette dimension dans la relation qu'ils instaurent.

L'économie d'abondance

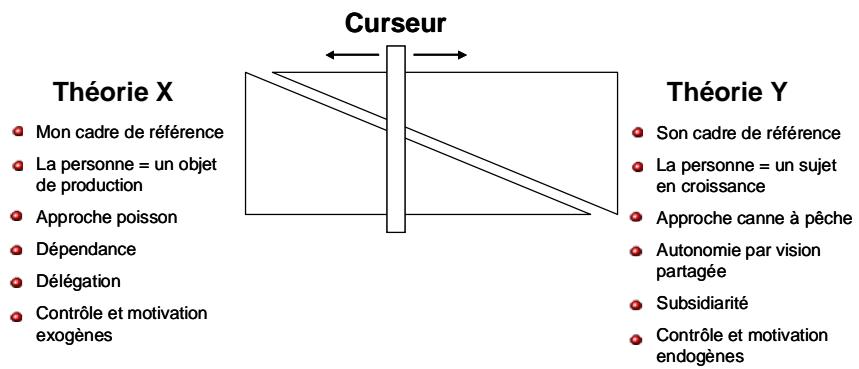
Concept issu de l'analyse transactionnelle et de la théorie des signes de reconnaissance (cf Claude Steiner).

Les enseignants ayant conscience d'un vécu souvent d'une économie de rareté ou de contrôle des signes de reconnaissance, en fait, savent vivre et générer une dynamique dans laquelle les acteurs font l'expérience de l'abondance des signes de reconnaissance. Tout particulièrement, des signes de reconnaissance inconditionnels et positifs.

Cette expérience une fois stabilisée, est la condition de l'«ouverture» (au sens de W. Schutz) et de la pédagogie blanche puisque cette abondance de signes positifs est la source du bien être et de la bienveillance, et permet d'aborder plus facilement le conditionnel positif et le conditionnel négatif, qui sont les éléments indispensables pour l'amélioration de la performance.

Le maniement du curseur

Les acteurs dans la pédagogie CT sont conscients de la complexité dans laquelle ils sont et de ses conséquences. Les relations et les postures sont forcément à la fois ambiguës, ambivalentes et paradoxales. Les acteurs, par conséquent doivent, pour assumer ces éléments, de faire évoluer le curseur en permanence entre un pôle de directivité, de contrôle, de conseil, de théorie X de Mac Grégor, à l'autre pôle de participation, de confiance, de coach et de théorie Y de Mac Grégor.



L'intelligence de situation

Les acteurs sont entraînés à percevoir que les postures, les modèles et les comportements, doivent en permanence être ajustés en fonction de la contingence : c'est ce que nous appelons, l'intelligence de situation. Aucune solution n'est bonne en soi, elle n'est bonne qu'en fonction de sa cohérence par rapport aux situations, aux personnes et leur degré de développement, à la nature des problèmes et au degré d'urgence et d'importance.

3. Les modalités

Les 4 vecteurs

Il s'agit là de la combinaison entre le cursus, les groupes de pairs, le lieu thérapeutique et le processus de certification.

Le cursus : il s'agit donc de 7 sessions centrées chacune plus particulièrement sur un thème, et pour lequel le processus relativement directif au début, devient de plus en plus participatif, voire même presque totalement auto géré pour l'examen.

Les groupes de pairs⁵ : il s'agit de groupes de 5 à 10 personnes maximum, qui se rencontrent au rythme et lieu qui leur conviennent et dans lesquels les participants ont l'occasion de mettre en pratique la théorie et les exercices qu'ils ont pu vivre dans le cursus, de s'entraider dans leur développement professionnel et de préparer l'examen, de partager des lectures, etc...

Cette situation auto gérée les amène aussi à se confronter au problème de leadership, d'appartenance et à mettre plus de cohérence dans leur vie professionnelle.

Le lieu thérapeutique : il est très personnalisé et offre aux participants une double protection. Une protection à la fois durant la formation et au-delà de la formation, un lieu évidemment de reconfiguration et de gestion des difficultés identitaires et relationnelles qu'ils peuvent rencontrer.

Ce lieu thérapeutique constitue bien entendu, un des vecteurs clés car il va être à la fois le lieu de la

réparation et de la construction identitaire et tout particulièrement, de la sécurité ontologique des participants. Il permet également d'éviter que le groupe du cursus se transforme en un lieu thérapeutique et d'éviter que les résistances des uns et des autres, ne paralysent le fonctionnement pédagogique.

Le processus de certification : l'examen en lui-même est l'occasion d'accomplir finalement le processus de formation, il est auto géré et en même temps supervisé.

Ces 4 vecteurs, du fait qu'ils s'adressent à des niveaux d'identité différents et qu'ils comprennent des processus participants à des niveaux logiques très différents, constituent dans leur complémentarité, l'architecture principale de cette formation dans la complexité.

L'examen⁶

L'examen lui-même est souvent perçu comme la session de formation la plus pédagogique en ce sens qu'elle accomplit l'ensemble des préconisations et des valeurs de la formation.

L'adoption par les participants des 5 postures (candidat, coach, client, membre du jury, président du jury) oblige pendant les 4 ou 5 examens vécus pendant les 2 jours de la certification, à un entraînement à une flexibilité de l'identité extrêmement profitable. Il est éprouvant mais donne aux participants un sentiment de réalisation auquel ils sont extrêmement sensibles. Il illustre parfaitement la combinaison des 3 vecteurs que sont « contenu, processus et sens », en permanence travaillés, réélaborés, et méta communiqués par les participants. D'où sa richesse.

La restitution

Les restitutions qui ont lieu à chaque reprise de séance ou de session, sont des moments privilégiés qui permettent d'actualiser l'holomorphisme de la pédagogie.

Holomorphisme spatial : le lieu thérapeutique, vécu individuellement par la personne, le groupe de pairs et le grand groupe constituent des lieux qui doivent être intégrés spatialement. « Le tout est dans la partie et la partie est dans le tout ».

Holomorphisme temporel : les cursus et les différents temps de groupe de pairs ne sont une série de « one shot » mais méritent d'être mis en cohérence et en continuité. Le temps de la restitution permet d'intégrer dans le grand groupe, notamment, tout ce qui s'est passé dans les groupes de pairs où éventuellement même, dans la thérapie et qui est significatif pour la participation de la personne au groupe.

Cet entraînement à la restitution contribue justement à créer plus « d'inclusion » et « d'ouverture » dans le groupe et à renforcer un sentiment d'appartenance et de responsabilité dans la formation.

⁵ Voir l'article de Paul Guinaudeau (page 25)

Les exercices de Schutz, d'AT et de pratiques de groupe

Les différents exercices nous font vivre de façon assez spécifique, les phénomènes d'inclusion et d'ouverture et sont chacun contributifs à la construction identitaire du participant.

Au-delà de la pédagogie elle-même et du vécu du groupe, ils permettent aux participants d'introjecter, de comprendre et d'être en mesure de transmettre par la suite cette culture.

Le participant n'a pas simplement fait de la musique, il a aussi appris un « solfège » qu'il va pouvoir transmettre.

La géométrie variable⁷

Il s'agit là d'un entraînement permanent pour les participants à passer d'une dynamique individuelle à une relation à deux, voire une relation aux petits et aux grands groupes.

Cette flexibilité et ce changement permanent de la gestion des interfaces est tout à fait central dans la pédagogie et nécessaire pour ceux qui auront à vivre dans la complexité de l'entreprise où de plus en plus, on ne peut plus être enfermé dans un rôle d'expert ou de responsable hiérarchique et où les dirigeants se doivent de s'entraîner à être de simples participants dans un groupe, et à la gestion de petits et de grands groupes, constamment nécessaire pour le management de projet.

La 3^{ème} écoute

Nous entendons par là, l'écoute qui ne se limite pas à l'expression verbale ou au langage non verbal de l'interlocuteur, mais à l'écoute de ce qui émerge en nous-même, en tant que coach, dans la relation et qui se manifeste de façon somatique, émotionnelle, cognitive, comportementale et qui permet un diagnostic de ce qui vient de notre interlocuteur même si, évidemment, cette information passe par notre cadre de référence et notre inconscient.

La conscience de soi et l'écoute notamment de ce qui provient de son propre inconscient et de son contre transfert, devient un lieu d'attention permanente de la part du coach.

Les différents concepts et entraînements CT

A tout ce qui précède, s'ajoute quantité de modalités que nous ne faisons qu'évoquer ici et dont la liste est loin d'être close :

- les différents exercices d'inclusion
- les exercices de chaise chaude
- les exercices d'entraînement à l'économie des signes de reconnaissance
- les aquariums
- les supervisions « en cascade »
- les petits et les grands groupes
- le travail en marguerite

⁶ Voir l'article de Philippe Le Goff (page 37)

⁷ Voir l'article de Philippe Rogier (page 46)

- la trilogie « coach – client – observateur »
- le corps des coachs pendant chaque session
- le feed-back donné aux coachs
- etc

Nous ajoutons évidemment l'ensemble des concepts décrits dans les différents ouvrages constitutifs du référent théorique de la pédagogie, et qui suppose à la fois une lecture et plusieurs relectures des ouvrages pour être assimilée, un entraînement dans le cadre du cursus des groupes de pairs et évidemment, un aller et retour permanent avec les situations professionnelles vécues par les participants.

En guise de conclusion

Cet ensemble complexe donne aux participants, in fine, un espace-temps et des accompagnements propices à la facilitation de sa construction identitaire, et un bagage d'expériences et de référents théoriques qui leur permettra d'être performant dans son métier de coach.

Nous espérons que ces quelques lignes vous permettent de mieux identifier en quoi la pédagogie CT est pertinente par rapport aux besoins des acteurs dans les entreprises et les différentes institutions auxquelles ils participent, dans le contexte de notre société complexe et hyper-moderne.

Le travail que nous présentons, d'élaboration conceptuelle ne fait que commencer, nous espérons qu'il vous envie d'aller plus loin avec nous.

Vincent Lenhardt
 Fondateur de Transformance &
 Superviseur du Collège des
 Enseignants

LA SUPERVISION

Fabien BERTHELOT

LA SUPERVISION



Fabien
BERTHELOT

Résumé

Un des aspects systémiques du métier de l'accompagnement est « l'accompagnement de l'accompagnant ». On parle ordinairement de supervision. Tant sur le plan technique que sur le plan déontologique, être supervisé relève de l'essence même de l'objet de ce métier, de son processus et de sa cohérence. Il s'agit en somme pour le coach de ne pas s'instituer dans une posture de toute-puissance mais de placer au cœur même de l'efficacité de l'action d'accompagnement, le processus qui consiste à être soi-même accompagné. Une des valeurs qui sous tend cette réalité professionnelle est celle de l'autonomie, comprise comme l'accès à sa propre capacité de décision dans un contexte de relation.

Mots clés

- § Public de la supervision : coach praticien et métier de l'accompagnement
- § La supervision : méta enseignement du métier de coach.
- § La supervision lieu de professionnalisation du métier de coach
- § La pratique du coaching sans supervision : une prise de risque pour le coaché et l'institution.

Plan de l'article

1. La place de la supervision dans les concepts CT
2. La place de la supervision dans la formation CT
3. Définition de la supervision
4. Description du modèle et fonctionnement
5. Sa finalité: les valeurs impliquées
6. Les bénéfices
7. Les écueils classiques :
8. Des références théoriques: sources, auteurs, éléments de bibliographie

Article

Le superviseur construit fondamentalement son efficacité non pas dans le fait seulement de savoir plus ou mieux que la personne qu'il accompagne mais dans la puissance de la relation qu'il instaure entre deux professionnels d'un métier semblable.

Un second aspect mérite aussi d'être souligné, aspect qui vient s'articuler au premier : superviser quelqu'un suppose une expérience suffisamment conséquente et structurante pour qu'elle suscite, chez la personne supervisée, une sécurité telle qu'elle puisse demander à son superviseur une « solution d'expérience »... cette possibilité marque une différence d'avec la situation de coaching, confirme la puissance suffisante du superviseur à laquelle vient s'adosser la professionnalisation émergeante du coach. L'appel à l'expérience du superviseur touche des domaines aussi diverses que celui de l'organisation d'une démarche commerciale auprès d'un nouveau client que celui, par exemple, relatif à un point précis de compréhension d'une problématique, ou encore l'élaboration du sens d'un sentiment d'insécurité intérieure face à telle situation professionnelle.

4. La place de la supervision dans les concepts CT

Nous retiendrons essentiellement que la supervision est au cœur des concepts CT. Elle réitère la posture fondamentale du coaching, actualise dans un cadre opérationnel les différents concepts CT et structure une pratique ouverte au regard d'un autre.

Spécificité :

La supervision a ceci de spécifique qu'elle s'adresse à un professionnel débutant ou confirmé pour l'aider à :

- § Mieux comprendre ce qu'il fait au quotidien et pour lequel il manque de recul.
- § Clarifier ses stratégies dans la conduite de ses projets,
- § Bénéficier d'un lieu ressource directement articulé à sa pratique,
- § Organiser son activité, voire construire son entreprise
- § Profiter d'un appui ajusté pour développer ses compétences,
- § Contribuer à alimenter un réseau de professionnels qui ont en commun des besoins de soutien et d'échanges.

5. La place de la supervision dans la formation CT

La supervision recouvre en fait des pratiques diverses liées aux contextes de son exercice. Dans le cadre de la formation, elle recouvre une pédagogie essentielle qui imprègne les étapes de la croissance identitaire du coach en formation ».

Le rôle de l'enseignant :

L'enseignant est fondamentalement un superviseur. Il sait théoriser « à chaud » à partir des questions posées par les participants. IL fait apparaître au cœur d'un évènement « ordinaire » de la vie du groupe, du sens, des enjeux. Plus précisément :

- En séance plénière, au décours des questions, des réactions, l'enseignant apporte un recul, un décodage. Il endosse une posture de superviseur permanente qui légitime la spécificité de la formation CT : être à elle même son propre objet d'apprentissage ; le groupe est un lieu de régulation du processus. L'enseignant exerce sa fonction de superviseur en direct comme un processus apprenant, générique de la formation.
- L'enseignant au cours des démonstrations qu'il effectue devant le groupe transmet une modélisation de la relation d'aide.
- Il pratique devant l'ensemble des participants des supervisions de cas réels de apportés par les participants et traités par eux en direct sous forme de séances brèves de coaching de vingt minutes.
- Le rôle d'enseignant préfigure celui de superviseur car il est:
 - Un garant du cadre global et des règles.
 - Un apporteur d'expertise dans les outils indiqués
 - Un praticien modélisant
 - Un pilote de processus
 - Un informateur bibliographique

Dans le groupe de pairs :

Les dimensions précédentes y sont éminemment présentes à ceci près que l'enseignant est absent et que cette absence crée une situation puissante d'appropriation. Chacun s'essaye avec audace et prudence; audace parce qu'il faudra bien y aller dans l'acceptation qu'on se sent «incompétent» ; prudence par la référence à des protections élaborées lors des séances plénières. Lors de la première matinée du module suivant - que nous consacrons à l'inclusion de chacun à travers un processus de restitution de ce qui s'est passé depuis la session précédente - les groupes de pairs restituent aussi les informations utiles à la compréhension de l'évolution que vit ce groupe ; les enseignants effectuent un travail de supervision par le fait qu'ils donnent sens à ce qui est restitué en replaçant les informations dans un cadre théorique plus vaste.

Le superviseur est donc en général quelqu'un d'expérimenté capable d'ajuster avec précision le soutien, les apports théoriques et pratiques ; il met en œuvre le concept de « leverage », c'est-à -dire l'ajustement du travail au niveau exact où le coaché peut progresser au mieux.

6. Définition de la supervision

Sur un plan étymologique, « superviser » signifie éclairer au dessus, être celui qui tire en visant.

La supervision est définie comme l'accompagnement d'une personne en situation professionnelle par une autre personne plus expérimentée qu'elle dans ce métier. Le superviseur est le garant du cadre de travail, exerce une vigilance aiguë sur les contenus mais aussi sur les processus mis en œuvre.

Le groupe de supervision de coachs a pour finalité l'accompagnement de chacun des praticiens du coaching, dans leur développement professionnel. Ce groupe s'appuie sur les interactions générées entre les participants du groupe, les situations apportées, source de leurs interrogations et le superviseur.

La supervision réalise un interface entre la situation de formation initiale du coach et la posture de professionnel. Cette interface devient permanente pour tout professionnel comme lieu de ressourcement et de garantie de qualité.

7. Description du modèle et fonctionnement

Nous décrivons principalement trois situations de supervision au-delà du fait comme nous l'avons dit qu'elle est au cœur du processus d'apprentissage CT.

Situation de supervision en groupe de coachs

§ La fréquence est d'une journée tous les mois pour un groupe de dix à douze personnes. Les relations superviseur/supervisé se structurent sur le mode du contrat Adulte/Adulte tel que l'Analyse transactionnel le propose. Chacun prend la responsabilité des objectifs, en précise le réalisme. Le superviseur crée avec le groupe les conditions d'un soutien.

Supervision individuelle d'un coach.

§ La procédure est pratiquement identique à celle d'un contrat de coaching ; c'est l'importance de la référence à l'expérience personnelle du superviseur qui change.

Supervision de professionnels en responsabilité en Entreprise.

Règles de fonctionnement

Les règles du groupe sont instituées pour offrir un cadre protecteur à chaque membre du groupe afin de lui permettre de libérer sa puissance personnelle. Il s'agit d'un contrat relationnel entre superviseur et les participants pouvant donner lieu à des ajustements après régulation. Elles sont égales entre elles et peuvent faire l'objet d'une confrontation par les coachs, les membres du groupe ou le superviseur. Ce cadre a également comme objectif de servir de modélisation pour le coaching d'équipe.

Citons en exemple la coresponsabilité, la parité, l'engagement, la confidentialité. Nous apportons une attention particulière à cette dernière règle pour éviter les interférences possibles entre les participants à propos des clients qu'ils connaissent ou ont connu.

Des modalités

Le groupe travaille à partir de

- Situations apportées par les participants (étude de cas),
- Séances de coaching en présence du groupe (Intervision et supervision) .
- Apports de concepts par les participants et le superviseur,
- Expérimentations de stratégies d'intervention,
- Echanges d'informations sur le coaching et le métier de coach.

8. Sa finalité : les valeurs impliquées

- **L'autonomie** ; être supervisé c'est gagner en autonomie en vivant l'expérience de l'interdépendance avec des pairs professionnels et une dépendance saine et consciente avec un superviseur.
- **La confiance** : L'analyse que le supervisé accepte de faire sous le regard des autres le met en contact avec la représentation forcement limitée et pourtant légitime de son intervention auprès d'un client. Ce travail de dévoilement le sort d'un éventuel désir de toute puissance et renforce la confiance : on peut s'ouvrir et ne pas tout savoir ; et ceci est commun à tous.
- **Le croissance de la personne** : la supervision est un espace de développement des identités managériales du supervisé et de perfectionnement de ses compétences.
- **La possibilité de changer** : l'accompagnement du changement du supervisé et du besoin de sens inhérent à la démarche globale.
- **La coresponsabilité** s'affirme au fur et à mesure que la maturité des participant croît. Les échanges deviennent transversaux dans le groupe de supervision ; ils ne passent plus seulement par le superviseur. Chacun se sent porteur des règles et participe de plein droit à la réussite de l'ensemble de la séance de supervision.
- La définition des enjeux du client, du supervisé et le développement de l'autonomie de l'un comme de l'autre
- L'adéquation entre besoins des clients et proposition faite par la personne supervisée.
- Structuration d'une posture professionnelle et d'un métier.

9. Bénéfices

- La supervision constitue un espace de recours
- Une protection de qualité pour l'intervenant (le coach supervisé) en premier lieu et, en second lieu, pour les institutions ou personnes accompagnées.
- Le processus donne au coach supervisé une autorité vis à vis de lui-même, véritable pierre angulaire de sa propre sécurité ontologique.
- La supervision enrichit les plans d'interventions du coach supervisé, ce qui garantit la qualité de la prestation auprès des acteurs.
- Le développement professionnel et l'intégration du coaching dans la pratique de consultant
- L'élaboration de propositions commerciales
- La préparation d'une rencontre avec un client
- La conception d'une intervention et de son déploiement spatio-temporel
- Le travail en réseau lorsqu'il s'agit de construire une équipe de coachs pour une opération d'envergure

10. Les écueils classiques

- Nous en identifions trois : Le risque de dépendance vis-à-vis du superviseur mais aussi du groupe.
- L'idéalisation du superviseur freinant la prise d'autonomie du supervisé.
- Le manque de fertilisation si le groupe se ferme et ne prévoit pas de modalités d'accueil de nouveaux membres.

11. Des références théoriques: sources, auteurs, éléments de bibliographie

Sources historiques :

La supervision s'inscrit dans une longue tradition portée par les sages et les religieux. Citons : Socrate, Platon, Sénèque, ST Augustin, Port Royal, Freud, Balint.

Des fondamentaux à travers ces auteurs:

Socrate :

- Arrêter son interlocuteur dans l'action
- Lui poser des questions qu'on considère comme importantes
- Semer le doute
- Faire l'hypothèse qu'une partie de l'accompagner connaît la réponse
- Prendre du recul

Sénèque :

- N'être soi- même sûr de rien
- S'appliquer à soi-même une hygiène de vie rigoureuse.

Port Royal

- Rechercher la connaissance dans la diversité.
- Vivre l'exemplarité.

St Augustin

- L'expérience vécue dans son extrême simplicité permet de tirer des enseignements et d'accéder à la sagesse
- L'échange d'idées favorise l'apprentissage du disciple et la transformation du maître.
- Connaissance et sagesse ne sont pas incompatibles

Balint

- Le dialogue à deux et en petit groupes constitue un lieu de soutien et d'élaboration du sens.

En tant qu'enseignant, notre attention est attirée tout au long de la formation par le souci de créer les conditions d'une véritable reconfiguration identitaire des coachs. La supervision prolonge et amplifie cette attitude autour des 4 vecteurs qui renforcent le sentiment de confiance du coach : la qualité du regard positif porté sur soi ; celle du regard des autres membres du groupe de supervision ou du seul superviseur s'il s'agit d'une supervision individuelle ; l'activation des personnes référentes et des valeurs ; enfin le développement d'un moi-peau, c'est-à-dire de tous les éléments qui traduisent concrètement la professionnalisation. Une supervision efficace mobilise ces quatre éléments.

Eléments de bibliographie :

DIL TS Robert, Des outils pour l'avenir, Desclé de Brower, 2001

LENHARDT Vincent, Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building, Insep Editions, 1992

DELIVRE François, Le métier de coach, Editions d'Organisation, 2002

MALAREWICZ Jacques Antoine, Systémique et Entreprise, Village Mondial, 2000

WITEZAL Jean Jacques, L'Homme Relationnel, Seuil, 2003

LES GROUPES DE PAIRS DANS LA PEDAGOGIE CT

Paul GUINAUDEAU

LES GROUPES DE PAIRS DANS LA PEDAGOGIE CT



Paul
GUINAUDEAU

Résumé :

Le « groupe de pairs CT » rassemble un petit groupe de participants à la formation CT+, constitué pour l'apprentissage du métier et de la posture de coach. Tout au long du cursus, notamment dans les périodes de plusieurs semaines qui séparent deux modules successifs, le groupe de pairs s'entraîne en complète auto-organisation et fait en même temps l'expérience de la vie de groupe.

Nous aborderons ici comment sont constitués les groupes de pairs, comment ils fonctionnent et à quoi ils servent, autant d'éléments qui illustrent tout leur sens au coeur de la pédagogie CT.

Quelques mots clés :

- § Groupe - équipe
- § Pairs - parité
- § Auto-organisation – dans la liberté et la responsabilité (développement de l'autonomie)
- § Complexité – ce qui est dans l'émergence et ne peut jamais être entièrement contrôlé (cf. le vivant)
- § Sécurité ontologique – bien vivre dans le chaos (rien ne se passe comme prévu, pourtant je vais bien)
- § Altérité – c'est dans le regard de l' « autre » que nous sommes amenés à grandir en tant qu'êtres humains
- § Holomorphisme - le tout est dans la partie, la partie est représentative du tout
- § Enveloppe Culturelle Minimale Partagée (ECMP) - pour oeuvrer ensemble de façon performante
- § Frontières, leadership, règles, objectifs du groupe – cf. Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)
- § Protection – Permission – Puissance (3P) – protéger, pour permettre, pour libérer la puissance
- § Contenus – Processus – Sens - le sens prime sur les processus, qui priment sur les contenus
- § Inclusion – contrôle – ouverture - cf. travaux de William Schutz
- § Stades de développement des équipes - collection d'individus, groupe solidaire, équipe performante

Plan de l'article :

1. Ce que sont les « groupes de pairs CT »
2. Comment les groupes de pairs sont constitués dans une promotion CT
3. Comment les groupes de pairs CT fonctionnent
4. Le groupe de pairs, un espace essentiel d'apprentissage
5. Le groupe de pairs, un lieu d'expérimentation de la vie de groupe
6. Conclusion : le groupe de pairs, composante essentielle de la pédagogie CT
7. Quelques références

Article

1. Ce que sont les « groupes de pairs CT »

Les « Groupes de pairs CT » sont des petits groupes de travail constitués au sein d'une même promotion de la formation CT+ (formation « Coaching & Team Building », conçue et développée par Vincent Lenhardt).

Une même promotion de la formation CT+ peut comporter plusieurs dizaines de stagiaires. Chaque groupe de pairs rassemble un nombre limité de stagiaires de la promotion, typiquement de 6 à 10 personnes. La taille du groupe facilite l'organisation entre pairs de l'apprentissage du métier et de la posture de coach : disponibilité de ses membres dans les mêmes créneaux de temps, accord sur des modes de fonctionnement, activités communes.

Le groupe de pairs, comme son nom l'indique, rassemble des « pairs », c'est à dire des personnes qui se perçoivent en parité les unes vis à vis des autres, sans leader désigné de manière extérieure au groupe.

Le groupe de pairs CT rassemble des professionnels venus tous a priori se former au coaching. Certes les directions prises par ces professionnels peuvent être très différentes : devenir coach à part entière et en vivre, ou combiner le coaching avec l'exercice d'un autre métier, comme celui de consultant, ou encore continuer à exercer son propre métier, en revisitant la manière de l'exercer à la lumière de l'apprentissage du coaching. Mais leur finalité reste commune : intégrer le coaching dans leur pratique professionnelle. Cette finalité se concrétise à minima par la volonté commune que chacun des membres du groupe de pairs réussisse au mieux son cursus de formation (réussite ponctuée en règle générale par l'obtention de la certification CT en fin de cursus).

Au delà, il est fréquent que le groupe de pairs, une fois le cursus CT achevé, décide de continuer à vivre en capitalisant sur la confiance et la compréhension qui se sont construites entre les membres du groupe (nous parlons volontiers d'« enveloppe culturelle minimale partagée » au sein du groupe). Le groupe de pairs vit alors autour d'une finalité renouvelée, comme l'échange d'expérience dans le domaine du coaching, ou l'entraide professionnelle ou personnelle.

2. Comment les groupes de pairs sont constitués dans une promotion CT

Chaque groupe de pairs se met en place et vit pendant toute l'année de formation, voire au delà, en respectant pleinement la liberté et la responsabilité de chacun. Tout le processus de constitution des groupes de pairs CT est axé sur ces principes, qui prévalent tout au long de la formation CT+.

Pour donner aux participants les moyens de s'entraîner en groupe de pairs dès la première période inter-session, les groupes sont constitués lors du premier module du cursus CT, après plusieurs étapes de préparation :

- *Avant tout la mise en place du cadre global du grand groupe* : tous les membres de la promotion, qui se rencontrent pour la première fois, sont invités à entrer dans la dynamique du grand groupe en formation, dans un cadre défini pour l'ensemble du cursus par des repères précis : dates, horaires, lieu, règles de fonctionnement, trame de chaque module. Chaque participant est invité à s'engager devant le groupe à respecter ce cadre, respect qui apporte protection pour chacun dans le groupe.
- *Ensuite des exercices progressifs de partage entre participants* : ils sont structurés par les enseignants (aux niveaux du rythme et de la trame) et réalisés volontairement dans des «géométries variables» (réflexion en solitude, échange à deux, parole en petit groupe, parole en grand groupe). Ce faisant, chaque participant s'entraîne à estimer les autres ... et soi-même, en se révélant et en apprenant à connaître et à reconnaître les autres (dans la culture CT, nous parlons volontiers d' « inclusion », en référence aux travaux de William Schutz).
- *Enfin la constitution proprement dite des groupes de pairs* : après avoir construit ce premier niveau d'estime mutuelle, les participants sont invités à choisir leurs pairs. Pour ce faire, dans un mouvement de marche lente dans la salle qui met les uns en contact avec les autres, chacun vient progressivement à la rencontre de ceux et celles qu'il va choisir ... ou qui vont le choisir.

En règle générale, les groupes sont constitués en milieu de module, c'est à dire le 2e des 3 jours du module 1. Ceci est fait de manière à donner aux participants un minimum de moyens pour à la fois se connaître mutuellement avant la constitution des groupes et pour – après - s'organiser pour les premières étapes de fonctionnement en groupe de pairs dans les semaines suivantes d'inter - session.

Vivre le choix de ses pairs malgré les frustrations et les appréhensions éventuelles, accepter la part de rationnel et d'irrationnel de ce choix, prendre conscience de ses émotions. En suscitant cela, le processus de constitution des groupes de pairs invite chacun à se développer en assumant pleinement sa liberté et sa responsabilité dans la formation.

Exemples d'appréhensions qui émergent au moment de choisir ses pairs :

- Je vais me retrouver avec des personnes que je ne connaissais pas il y a seulement quelques jours.
Comment vais je pouvoir travailler avec elles ?
- J'aurais imaginé me retrouver avec X..., ne pas me retrouver avec Y... Comment faire ?
- Et si je n'étais finalement accepté par personne ?
- Tous les membres du grand groupe me plaisent. J'aimerais travailler avec tous. Comment faire ?
- Ce qui a guidé mes pas vers X... ou Y... me surprend moi-même ... Qu'est ce qui se passe ?
- Je trouve que nous sommes trop nombreux dans mon groupe de pairs ? Comment faire ?

Une fois constitués au module 1, les groupes de pairs s'avèrent d'une grande *stabilité* durant tout le cursus CT, offrant là un espace d'apprentissage approfondi et de qualité entre participants. Certains jouent la *multiplicité* : ils n'hésitent pas à investir au cours du cursus dans plusieurs groupes de pairs simultanément. Enfin, stabilité va avec *souplesse* : chacun reste libre de changer de groupe de pairs et ceci se produit régulièrement dans les promotions CT.

La constitution des groupes de pairs est à l'image de la complexité de ce que chacun va vivre à différents niveaux dans le groupe en formation. Ce qui est vécu à un moment est représentatif de ce qui sera vécu à d'autres moments et dans d'autres configurations : grand groupe, sous-groupes à deux, trois ou plus ... (nous disons que la partie est représentative du tout, et que le tout est représenté dans la partie ; dans la culture CT, nous parlons aussi volontiers d' « holomorphisme »). C'est aussi représentatif de ce qui va se passer plus largement dans les organisations ... là où le coach est amené à travailler par la suite.

3. Comment les groupes de pairs CT fonctionnent

Une fois constitué au premier module, chaque groupe de pairs CT fonctionne en complète auto – organisation, en cohérence avec les principes de liberté et de responsabilité sous-tendus par la pédagogie CT.

Chaque groupe nouveau va ainsi inventer son propre fonctionnement, innover. En même temps, il va découvrir ou redécouvrir ce que plusieurs dizaines de promotions CT ont pu expérimenter avant lui (l'école CT Transformance de Paris en est à la 33e promotion). A travers l'auto – organisation et la diversité d'expérience des groupes de pairs, ressortent différents fondamentaux de leur fonctionnement, que nous détaillons ci-après. Ces fondamentaux correspondent aux trois polarités des *contenus* (quoi faire ?), des *processus* (comment s'y prendre pour faire ?) et du *sens* (faire dans quel but ?) :

Le sens :

La logique du sens dans le groupe de pairs répond à des questions comme : quels sont nos enjeux ? quelles sont nos finalités ? Pour quoi sommes nous ensemble ? ... Le sens premier du groupe de pairs est l'apprentissage du métier et de la posture de coach. A charge pour le groupe de s'approprier cette finalité, éventuellement de l'élargir.

Quelques exemples de finalités vécues par les groupes de pairs :

- La réussite par chacun de l'examen final en fin de formation CT,
- L'aide mutuelle pour que chacun trouve et développe son propre positionnement autour du coaching, souvent au delà de l'année de formation proprement dite.
- Au delà même du domaine professionnel, un soutien important dans le cheminement personnel de chacun
- Chemin faisant, l'expérimentation dans le groupe des différents stades de développement des équipes : passer d'une collection d'individus à un groupe solidaire et à une équipe porteuse de sens
- L'approfondissement de fondamentaux de la vie de groupe, comme : le leadership, les frontières, les finalités, les règles ... (cf. TOB)
- Certains groupes de pairs CT survivent plusieurs années après la fin du cursus, autour de l'idée que le groupe constitue une ressource privilégiée pour chacun de ses membres, non seulement sur le plan professionnel, mais également sur le plan de la vie privée, sur le plan existentiel et spirituel. Le groupe se reconstruit alors autour une finalité différente (le cursus étant terminé).
- La distance géographique, qui peut paraître un obstacle a priori, devient pour certains groupes une source et un enjeu de découverte de nouveaux horizons et de nouvelles cultures

Les processus :

La logique des processus dans le groupe de pairs répond à des questions comme : comment allons nous nous y prendre ? qui décide, comment décider ? comment coopérer ? quels sont nos rôles respectifs ?

Déjà, la constitution du groupe a été l'occasion de commencer à déterminer sa *frontière* externe et de gérer l'appartenance au groupe. Par la suite, le groupe a à gérer cette frontière (les entrées / sorties du groupe, sous toutes leurs formes).

Egalement, le groupe de pairs rassemblant des « pairs », la question du *leadership* dans le groupe va être particulièrement prégnante. Le groupe de pairs doit en effet gérer en son sein un leadership qui n'émane pas d'une instance extérieure au groupe.

Par ailleurs, les seules règles communes établies au départ sont celles définies au niveau de l'ensemble du grand groupe (et consignées dans une « Charte de fonctionnement CT » sur laquelle chacun s'est engagé au tout début du cursus). A charge pour le groupe de pairs de définir les *règles* spécifiques dont il aura besoin pour bien fonctionner au service de ses *objectifs*, dont la règle de décision que le groupe adopte quand il n'est pas d'accord.

Quelques illustrations de processus mis en oeuvre au sein des groupes de pairs :

Pour le fonctionnement du groupe en général :

- un temps de parole de chacun à chaque début de réunion (nous parlons d' « inclusion », en nous inspirant des travaux de William Schutz),
- un partage des représentations de chacun sur un sujet donné, en partant du principe que chaque être humain construit par nature une perception spécifique de la même situation, perception à laquelle nous ne pouvons accéder qu'à travers l'écoute et le partage,
- des modalités de célébration des évènements professionnels ou personnels,
- lorsque c'est nécessaire, des régulations, ou des confrontations par rapport à des règles de fonctionnement communes,
- des modalités de conduite de réunion, en utilisant par exemple les principes de la « réunion déléguée » décrits par Alain Cardon (cadencer le temps imparti, faciliter la circulation de la parole au sein du groupe, pousser les décisions, donner un feed-back aux membres du groupe ...).

Pour l'entraînement individuel et collectif : des exercices devant le groupe, avec observation et «feed-back» par chacun dans le groupe, pouvant porter sur :

- une véritable séance de coaching (coaching en « live » d'un autre membre du groupe),
- la présentation d'un concept,
- une présentation commerciale,
- un témoignage ou une étude de cas, à partir d'un accompagnement réel en entreprise ...

Pour ce qui est des moyens mis en oeuvre, le groupe peut choisir, selon ses besoins : de se réunir en plénière et/ou en sous-groupes, au « centre de gravité géographique » du groupe, mais parfois aussi dans un lieu différent, voire lointain (au groupe de pairs motivé, la distance n'est pas un handicap !), d'utiliser en plus des réunions physiques divers moyens de télécommunications, comme le mail, la conférence téléphonique.

De l'ordre de huit semaines s'écoulent entre deux modules successifs. Les groupes de pairs se réunissent à fréquence variable dans cette période : de 1 à 2 fois dans la période, jusqu'à une fois par semaine. Pour mémoire, le cursus aujourd'hui, dans l'école de Transformance à Paris, est de 20 jours, répartis sur 7 modules et sur un an.

En tant qu'enseignant dans les formations CT+, je suis personnellement appelé à intervenir ponctuellement dans des groupes de pairs CT, à leur demande, sur : des apports théoriques, des exercices de coaching ou de fonctionnement de jury pratiqués dans le groupe, des régulations avec partage de représentations entre membres du groupe ...

Les contenus :

La logique de contenus dans le groupe de pairs répond à la question : que faisons nous ? A ce titre, le groupe va prévoir des activités qui couvrent bien ses besoins d'apprentissage, voire au delà, selon les finalités qu'il s'est données.

Quelques exemples d'activités réalisées fréquemment dans les groupes de pairs :

- Des fiches de lecture rédigées à partir d'ouvrages référencés dans la bibliographie CT
- Des exposés sur des questions théoriques et des concepts vus en formation CT, ou hors CT
- Des séances de coaching en vraie grandeur (coaching « live »), avec feed-back par un ou plusieurs autres membres du groupe en position d'observateurs
- Des visites mutuelles dans l'environnement professionnel ou personnel de l'un des membres du groupe
- Des temps de soutien mutuel dans une démarche de lancement d'une activité de coaching, de présentation professionnelle, de préparation d'une rencontre avec un client potentiel, etc ...
- Sans oublier beaucoup de moments forts de convivialité !

Le groupe de pairs vit simultanément ces trois niveaux incontournables de son fonctionnement - contenus, processus et sens.

Il expérimente la nécessité d'englober ces trois polarités tout à la fois : chacun doit ainsi veiller à la progression de l'apprentissage (résultats), tout en veillant aux processus (qualité de fonctionnement du groupe, capacité à décider), le tout en restant constamment centré sur les enjeux du groupe (finalités, sens).

4. Le groupe de pairs, un espace essentiel d'apprentissage

Le groupe de pairs CT fournit avant tout à ses membres un espace d'apprentissage privilégié, permettant à chacun de se confronter à la mise en application de l'enseignement, entre les modules du cursus de la formation CT+ et donc au delà des journées proprement dites de ce cursus.

De par sa taille plus limitée que l'ensemble de la promotion CT, le groupe de pairs apporte plus de souplesse pour organiser des activités pendant les périodes entre les modules successifs du cursus. En multipliant les opportunités de pratiquer la théorie et de théoriser la pratique, il permet d'approfondir et d'enrichir ce qui a été vu pendant les modules du cursus.

La richesse de l'espace apporté par le groupe de pairs correspond à un besoin fondamental de l'apprentissage humain, mis en oeuvre dans le cadre de la formation CT+.

L'apprentissage se fait en effet dans « l'altérité », c'est à dire dans l'échange et la réflexion permis par des relations inter – personnelles construites dans la confiance.

Le groupe de pairs donne aux stagiaires les moyens de vivre, à travers cette altérité, les dimensions complémentaires de l'apprentissage (cf. « grille de Nonaka ») :

- l'apprentissage procède à la fois d'apports explicites et d'élaborations implicites,
- et il possède à la fois une dimension individuelle et une dimension collective.

Exemple d'étapes successives d'un apprentissage dans le groupe de pairs :

- Jean observe l'un de ses pairs en train de coacher devant lui un autre de ses pairs, sur une première situation.
- En observant ce qui se passe dans cette séance de coaching, Jean pense à une deuxième situation, différente, qu'il a vécue lui-même en coaching et qui lui a posé question. Il revit à cette occasion des émotions fortes : peur de ne pas avoir été à la hauteur dans cette deuxième situation, frustration de ne pas avoir trouvé une bonne solution, tristesse devant la difficulté éprouvée par celui qu'il coachait ...
- Jean analyse sa propre situation et élaboré une piste de solution.
- Il témoigne devant son groupe de pairs de ce qui vient de se passer en lui : son émotion, ce qu'il a pu élaborer comme solution, comment il s'y prendra maintenant ou si c'était à refaire ...
- Devant ce témoignage, quelqu'un d'autre dans le groupe devient lui-même en mesure d'élaborer pour son propre compte une troisième situation ... etc ...

5. Le groupe de pairs, un lieu d'expérimentation de la vie de groupe

Chacun des participants à la formation CT+ est plongé, dès le premier module et la constitution des groupes de pairs, au cœur des questions inhérentes à la vie de groupe, d'un point de vue plus encore pratique que conceptuel : chacun va vivre lui-même l'expérience du groupe tout au long du cursus. Plus encore qu'un simple espace d'approfondissement entre modules du cursus CT, le groupe de pairs CT est ainsi un véritable espace privilégié d'expérimentation et de modélisation de la vie de groupe.

Le groupe de pairs représente un modèle d' « équipe », sur lequel chacun va pouvoir investir, expérimenter et mieux appréhender par là - même les différents types d'équipes qu'il va être amené à rencontrer dans sa pratique du coaching : équipe de direction, équipe projet, équipe transverse. Chacun va pouvoir creuser les questions relatives au fonctionnement de l'équipe.

Il pourra par exemple :

- creuser les *stades de développement d'équipe* : de simple collection d'individus, passer à une équipe solidaire et à une équipe performante porteuse d'un sens partagé
- creuser les fondamentaux de la vie de groupe, vus sous l'angle de la *Théorie Organisationnelle de Berne - TOB* (cf. leadership, frontières, règles, objectifs ... évoqués précédemment)
- expérimenter plus largement que dans le grand groupe les trois questions fondamentales de la vie d'une « équipe », sous l'angle des travaux de Schutz et que nous décrivons et vivons dans la formation CT autour de : *l'inclusion* (être hors du groupe ou dedans ?), *le contrôle* (prendre la parole dans le groupe ou pas ?), *l'ouverture* (mettre sur la table les choses « qui fâchent » ou pas ? être capables de proximité ?)

Dans la pédagogie CT, il s'agit là d'un enjeu fort : être bien dans le chaos. Chaque participant est invité à accepter la complexité des organisations (à commencer par celle du groupe en formation) et à bien vivre lui-même dans cette complexité : rien n'est prévisible, tout semble chaotique, mais néanmoins je vais bien (dans la culture CT, nous parlons de « sécurité ontologique » pour décrire cet état ; ou encore d' « estime de soi », en référence aux travaux de Schutz ; ou encore d' « OKness » en référence à l'Analyse Transactionnelle).

Par rapport à d'autres expériences de groupes qu'il peut vivre (en entreprise, dans l'environnement familial ou amical ...), le groupe de pairs va apporter à chacun un lieu d'expérimentation protégé : au début le cadre protecteur qui a été impulsé par les enseignants dès les premiers jours de la formation (cf. ci-dessus la manière dont les groupes sont constitués), ensuite le cadre spécifique que le groupe aura construit pour lui-même. Ces protections vont faciliter l'innovation, la créativité, la prise de risque, dans l'expérimentation.

Plus profondément encore, nous pouvons dire que le « groupe de pairs CT » constitue une nouvelle «constellation familiale» sur laquelle chacun peut investir au profit de son propre développement identitaire et de sa pratique de coach devant un groupe. Il permet à chacun de toucher du doigt la dimension « systémique » du travail de coach, autour du fait qu'un groupe est à l'image de chacun de ses membres, ou qu'une organisation est à l'image de son équipe de direction, qui est à l'image de son dirigeant.

A ces titres, le groupe de pairs a souvent un effet « révélateur » pour ses membres. Il apporte à chacun beaucoup de « grain à moudre » pour sa propre construction identitaire, professionnelle et personnelle, y compris autour de dimensions nouvelles de cette construction, parfois imprévues pour lui-même au départ. A travers le travail du groupe de pairs, dans l'année de formation et au delà, il n'est pas rare que certains stagiaires évoluent considérablement dans leur propre orientation professionnelle, voire leur vie personnelle.

Exemples de témoignages sur le caractère modélisant de la vie de groupe de pairs :

- Pour moi, le groupe de pairs a été un modèle d'apprentissage, en me permettant une mise en relief de ce qui s'est passé pour moi en amont.
- Le groupe de pairs m'a apporté beaucoup de bonheur, surtout dans la phase de préparation de la certification finale. Ca a été un modèle de pédagogie blanche.
- Dans mon groupe de pairs, après des tâtonnements, j'ai fait véritablement l'expérience de l'énergie d'un travail en groupe.
- Grâce à mon groupe de pairs, j'ai pu expérimenter des choses fortes qui se passent de manière inconsciente dans un groupe, sortir d'une sorte d'illusion de fusion et renaître en tant qu'individu.
- Vive le groupe de pairs. Merci à la formation de m'avoir fait découvrir ce processus.

6. Conclusion : le groupe de pairs, composante essentielle de la pédagogie CT

Les groupes de pairs sont un maillon incontournable de la pédagogie CT. Dès la phase d'inscription, il est signifié clairement à chaque candidat à la formation CT+ que l'appartenance à un groupe de pairs ne peut pas être considérée comme une « option ».

Mais ce qui peut paraître au premier abord comme une contrainte supplémentaire de la formation (quatre vecteurs à la fois !) est rapidement vécu par les participants comme une formidable opportunité d'apprentissage et de développement professionnel et personnel.

Les groupes de pairs sont représentatifs de quelque chose qui est à l'essence même de la pédagogie CT : une formation par la complexité (de la constitution de groupes de pairs, non planifiée), dans la complexité (de la vie du groupe), pour la complexité (des organisations que le coach aura à accompagner). Ils font vivre la complexité de la vie de groupe, de manière « holomorphe », à tous les niveaux : seul, en binôme (one to one), en triade, en sous - groupe (one to few) ... jusqu'au grand groupe (one to many). Ils facilitent une assimilation par le coach en formation de ce qui se passe dans les équipes et les organisations, en s'appuyant sur les concepts disponibles dans la culture CT et les approches qui existent autour de CT (TOB, Systémique, etc ...).

Les groupes de pairs apportent des éléments essentiels d'apprentissage de la posture de coach, au même titre que les trois autres vecteurs que sont le cursus, le travail personnel dans un cadre thérapeutique et le processus de certification. Ils permettent à chaque participant de la formation CT+, tout en restant pleinement lui-même, de vivre les fondamentaux de la vie de groupe et l'aident à développer ses propres capacités de véritable « coach porteur de sens » au service du changement dans les organisations.

7. Quelques références

- BERNE Eric, « Théorie Organisationnelle de Berne » – TOB
- CARDON Alain, « Coaching d'équipe », Editions d'Organisation
- ESKENAZI Serge, Site JBS, Trésor de Paix, « Article sur les groupes de pairs dans la formation CT »
- GENELOT Dominique, « Manager dans la complexité », Insep Consulting
- LENHARDT Vincent, « Les Responsables Porteurs de Sens », Insep Consulting
- LENHARDT Vincent, « FAQ Coaching », Dunod
- LENHARDT Vincent – GODARD Alain, « Engagements, Espoirs, Rêves », Village Mondial
- LENHARDT Vincent – MARTIN Bertrand – JARROSSON Bruno, « Oser la Confiance », Insep Consulting)

LENHARDT Vincent – BERNARD Philippe, « L’Intelligence collective en Action », Village Mondial
MILLER Alice, « C'est pour ton bien », Aubier
SCHUTZ Will, « The Human Element », Jossey Bass Publishers

LA CERTIFICATION

Philippe LE GOFF

LA CERTIFICATION



**Philippe
LE GOFF**

Résumé :

Le présent article porte sur une étape essentielle du processus de formation « Coach & Team® » : la Certification.

Essentielle, dans la mesure, où en dehors de l'obtention du diplôme «Coach & Team®» associé à la réussite des épreuves de cette certification, cette étape vient poursuivre et finaliser la démarche des 15 mois de la formation par des expériences vécues et par des postures pratiquées en relation directe avec la philosophie « Coach & Team® ».

Cet article présente le rôle incomparable de la certification dans le développement des coachs «Coach & Team®» par sa dimension holomorphe de l'année écoulée, par son pouvoir d'apprentissage par l'expérimentation et par la reconnaissance attendue de ses pairs. L'holomorphie, un des principes pédagogiques développés au cours de la formation et une des grilles de travail du coach. Par sa présence tout au long de la formation, par son processus amenant à vivre tous les principes pédagogiques «Coach & Team®», par l'auto-organisation et l'auto-certification, parti pris de cet examen, cette étape de la formation fait vivre l'holomorphie tout en venant évaluer les degrés de sécurité personnelle, d'autonomie et de développement des futurs coachs.

Mots clés :

- § 4 vecteurs du processus de développement identitaire,
- § Holomorphie – le tout dans la partie, la partie dans le tout,
- § Dispositif pédagogique – le dispositif de validation de la formation holomorphe de l'ensemble du parcours de formation,
- § Pédagogie blanche – dans une dynamique positive montrant à tout instant les avancées et les capacités d'évolution,
- § Auto-organisation – le développement de la responsabilité dans un cadre défini (Autonomie),
- § Auto-certification – la reconnaissance entre pairs et la construction de la légitimité,
- § Inter-dépendance – étape de reconnaissance à la parité,
- § Posture – rôle, gestion des relations,
- § Expérience d'apprentissage – la réalité des faits de la mise en situation au service de la montée en

compétence et en conscience.

Plan de l'article :

1. La place de la certification dans le processus de développement identitaire «Coach & Team®»
2. La présence de la certification au cours des 23 jours
3. Le déroulement de la certification et les modalités de chaque épreuve
4. Le rôle des différents acteurs
5. Quelques précautions pour vivre la certification
6. Des situations spécifiques à intégrer
7. Quelques référents théoriques

Article :

1. La Place de la certification dans le processus de développement identitaire «Coach & Team®»

La certification est l'un des éléments forts du 4ème vecteur sur lequel repose ce processus de développement identitaire appelé Formation «Coach & Team®».

Pour mémoire, ces 4 vecteurs sont :

- le Cursus de 23 jours sur 15 mois.
- les Groupes de pairs – La vie avec ses pairs en dehors des 23 jours de la formation.
- Le Lieu thérapeutique – L'investissement dans une démarche thérapeutique.
- Le processus menant à la Certification auto organisée abordée dans le présent article.

La personne certifiée est censée être capable d'accompagner une autre personne responsable, et/ou son équipe dans la vie de son institution et de son environnement. Elle connaît et respecte les spécificités et les limites de ces trois vecteurs de développement. Elle met en œuvre pour elle-même ce qu'elle préconise dans son métier au travers de sa supervision. Elle témoigne d'une expérience professionnelle et d'un cheminement personnel. Elle a suivi le cursus de formation «Coach & Team®» avec tous ses pré-requis et est en capacité d'en montrer l'intégration.

Aborder la certification «Coach & Team®», c'est venir en contact avec la relation à l'examen et à l'évaluation, c'est assumer le capacité à évaluer ses pairs et à les reconnaître comme des professionnels recommandables, c'est vivre un moment intense reprenant dans son processus l'ensemble des enseignements et des apprentissages de l'année de formation et, enfin, c'est montrer son degré d'intégration et l'état de son cheminement vers le métier de coach.

La certification est le lieu de mise en œuvre opérationnelle en situation à forts enjeux des principes pédagogiques de la formation et des qualités attendues d'un coach :

L'expérience de la vie des principes développés pendant la formation :

- **la complexité** – par des postures multiples (candidat, juré, président, client), dans un même temps (sur deux jours avec les mêmes personnes à tour de rôle), même lieu et avec les mêmes personnes, par des situations amenant la présence au sein d'un même groupe de certifiés, de non-certifiés ou encore de candidats non encore passés dans le processus de certification.
- **l'auto-organisation** – par la gestion du processus et du temps de certification en auto organisation.
- **l'alternance des étapes de la matrice de NONAKA⁸** – par, en particulier, l'étape d'explicitation de la théorisation de sa propre pratique et de son vécu individuel : dans le mode explicite, passer de l'individuel au collectif.
- **l'holomorphisme** – le candidat sera juré, le juré sera candidat. La certification est au cœur de la formation dès le 1^{er} jour. Toute la formation est présente dans la certification en particulier par la vie de ces principes. Chaque moment de la certification est un moment de développement des connaissances, mais aussi de l'identité professionnelle de chaque membre du groupe et, de la même manière, d'évaluation personnelle. La récursivité est vécue à tout instant du fait même des évaluations croisées.
- « **la personne compétente dès le 1^{er} jour** » – des candidats compétents pour évaluer et proposer la certification de leurs pairs avec tous les doutes pouvant exister dans l'esprit des participants.
- **des processus contribuant à la construction identitaire** – le processus de certification poursuit la construction du groupe et de chacun de ses membres.

La démonstration par tous les participants aussi bien en posture de candidat qu'en tant que membre des jurys :

§ de leur capacité à se positionner dans les différents états de base d'un coach :

- La perception des enjeux au sein du groupe – ce qui s'y passe, les niveaux d'énergie,
- La création de l'alliance avec chaque membre du jury,
- La capacité de force de proposition dans le retour à l'essentiel et au sens de ce qui est demandé ou attendu.

§ de leur niveau de développement des qualités attendues d'un coach :

- des qualités d'être montrant le niveau de sécurité, l'estime de soi, la bienveillance, les valeurs, la congruence, ... du candidat dans sa présence devant le jury.
- des compétences dans la gestion de la relation avec le jury.
- la manifestation de la compréhension des enjeux et des besoins au sein du groupe et en particulier pour les jurés.
- La démonstration du niveau technique

⁸ Ikujiro NONAKA : « La connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise apprenante » De Boeck Université

Dans le même temps, la certification a deux rôles plus conventionnels :

- § La fermeture de la gelstat⁹ de 15 mois de travail en groupe,
- § l'évaluation de la montée en compétence et de la recommandation envisageable de chacun des coachs présents.

2. La Présence de la certification au cours des 23 jours

La certification est au cœur du dispositif pédagogique de la formation «Coach & Team®». De ce fait, elle est présente, en particulier, dans les modules suivants :

Module 1 : L'intention est de se projeter vers l'objectif final ceci permettant d'aborder et de comprendre le déroulement des différents modules et des quatre vecteurs d'intégration présentés précédemment.

Module 5 : Un module consacré principalement à travailler la certification. L'entraînement aux différentes étapes du processus de certification y est privilégié. C'est l'occasion de toucher le niveau attendu en fin de formation, de s'entraîner à la posture de juré et de président du jury et d'aborder la relation à l'examen, à la notation et à sa légitimité à être coach et à évaluer ses pairs.

Modules 6 et 7 : Revenir autant de fois qu'il le faut sur l'accélération des processus vers la certification proposée en module 5. Le travail en groupe de pairs est investi dans le même temps sur cette réflexion autour de la posture

Module 8 – Module « Certification » : Le module 8 se vit dans un processus de pédagogie blanche¹⁰. Il est regardé et analysé ce qui s'est passé de positif, ce qui a été bénéfique au client et au coach, les qualités du coach dans sa relation au client et au jury.

L'expérience de la certification et son rôle dans le processus «Coach & Team®» sont une sorte de point d'orgue difficilement explicable. Comment effectivement expliquer quelque chose qui se vit, se ressent ? Nous sommes dans l'expérience de la vie, dans l'apprentissage par l'expérience. En parler, lire à son sujet, recevoir des explications sur son processus, ... sont incomparables d'être dans le système. Il n'est pas nécessaire d'être candidat pour cela. Etre juré et la perspective d'être juré sont autant d'éléments à creuser, à construire, à trouver du sens, à digérer tout au long du parcours des 23 jours.

9 de « gestalten » : formes, configurations
10 Pédagogie blanche – Alice MILLER

Quelques vécus par l'auteur

- L'auto-organisation et l'auto-certification sont souvent des éléments d'incompréhension lors de la présentation de la formation «Coach & Team®». Comment est-ce que cela peut être un acte de validation sans la participation des formateurs ?
- Chaque module de « certification à blanc » -module 5 est le lieu d'une découverte par les participants : découverte de leur situation, de leur relation à l'examen, de leur niveau d'intégration, de leur motivation, etc
- La vie de groupe de pairs se reconfigurent à partir de ce module 5 avec l'intégration des critères de base du professionnalisme des coachs.

3. Le déroulement de la certification et les modalités de chaque épreuve

La certification «Coach & Team®» se déroule sur les deux journées du dernier module de la formation. Des groupes de cinq personnes sont figés pour la durée de la certification. Chacun à leur tour, les membres de ces groupes sont candidats et membres du jury selon un processus strictement balisé.

Ces deux jours de certification sont le lieu de la démonstration pour chacun des participants de son niveau de développement en tant que candidat, mais aussi, du fait du processus d'autoévaluation mis en oeuvre, de sa capacité à mener le processus de certification et à évaluer ses pairs.

Venir nourrir la légitimité, la reconnaissance et la sécurité ontologique des participants est au coeur de la certification ceci aussi bien dans la posture de candidat que dans celle de président ou de membre du jury.

La notation de chaque épreuve est définie par rapport à ce qui serait du domaine de l'excellence : La labilité¹¹ et le crispness¹² des interventions, des expressions et des apports ainsi que la transparence, dans une forme de transcendance, des outils et des processus développés dans le coaching

« *Comme pour la toile d'un grand peintre où nous ne voyons pas tout le travail réalisé techniquement pour atteindre le résultat devant nos yeux, sauf si cela a été une volonté de l'artiste. Le coup de pinceau ou de couteau est visible lorsque l'artiste l'a souhaité* » Nous attendons la même chose d'un coach.

Plus concrètement, les critères d'évaluation portent plus particulièrement sur la gestion de la relation, la démonstration du niveau de connaissances, l'expertise du métier et la posture du candidat.

11 Labilité : capacité de quelque chose à se transformer, à changer, à se dérober

12 Crispness : avec concision, clarté et empreusement

Chaque candidat passe trois épreuves de mise en valeur du candidat par la pratique d'une pédagogie blanche et par le feed back régulier des jurés :

Epreuve Théorique :

Elle consiste à sonder la connaissance et l'intégration du matériel «Coach & Team®» par le candidat. Il s'agit de vérifier la capacité de théorisation du candidat autour de l'activité de coaching à travers sa réponse à un certain de nombre de questions.

L'excellence pour cette épreuve porte sur la démonstration de la compréhension des modèles, de leur présentation avec crispness agrémenté d'exemples.

Epreuve de Coaching Live :

Pour cette épreuve, un membre du jury se présente comme client.

Cette épreuve se partage en 2 temps : le coaching et un temps de questions.

L'objectif du candidat dans cette épreuve est de démontrer sa capacité à effectuer un coaching, accompagnement professionnel, dans le sens d'amener son client à faire une avancée significative dans un processus maîtrisé.

Tout en laissant la place à l'intelligence situation, il est attendu du coach la démonstration de ses capacités de protection et de permission envers son client pour l'aider dans sa réflexion et dans ses décisions.

Epreuve de la Carte Professionnelle :

L'objectif du candidat au cours de cette épreuve est de montrer l'intégration de cette année de formation «Coach & Team®» dans son projet professionnel. Dans ces conditions, être certifié «Coach & Team®» dépasse totalement le fait d'être ou vouloir être coach. Cette troisième épreuve permet au candidat de montrer son intérieurisation des concepts «Coach & Team®» dans son activité professionnelle (dirigeant d'entreprise, manager, consultant, avocat, thérapeute,...). La démonstration du niveau de sécurité personnelle, de légitimité et d'intégration dans son projet professionnel est au coeur de cette épreuve.

Quelques vécus par l'auteur

- A l'occasion, il est mis en évidence l'efficacité du temps investi en préalable (jusqu'à 1h30) pour se mettre en alliance, partager sa représentation de la certification et de la notation, se définir des règles de fonctionnement et, en particulier, les capacités de régulation et la signification des différents niveaux de notation. Cela se traduit dans la souplesse et l'efficacité des décisions prises. Les formateurs sont moins mis à contribution comme rover.
- La présence de participants venant repasser leur certification, avec succès sur ce nouvel essai, est toujours un moment fort. Le sens de leur présence pour eux et pour les autres participants est constructif de la puissance de ces jurys.
- La troisième épreuve de la Carte professionnelle est du domaine du témoignage. Celui du parcours de chacun, celui aussi de la place prise par le coaching dans les activités habituelles, celui du projet construit ou en cours de construction. Le feed-back des jurys est souvent essentiel dans le futur parcours des candidats.

4. Le Rôle des différents acteurs

L'expérience de ce module 8 « Certification » porte sur la multiplicité des postures prises. Les participants vivent la complexité de ces situations changeantes. Le bénéfice de ces 2 journées provient des apprentissages et des introjections incorporés par la prise de ces différents rôles.

Le rôle du président

Président pour la durée de la certification d'un candidat, il est responsable en premier lieu de la déontologie du processus de certification. Il distribue la parole et donne du feedback tant au candidat qu'aux jurés. Il donne la note au candidat après chaque délibération et la note globale associée à la décision finale en fin de certification.

Le rôle du jury

L'axe primordial est d'offrir au candidat la possibilité de faire preuve de sa compétence. Pour cela, il doit être attentif à poser des questions claires et précises. Il doit s'assurer de sa compréhension par le candidat en donnant si nécessaire toute information lui permettant de se recadrer. Le fait d'indiquer au candidat le niveau de satisfaction des réponses est au cœur de la pédagogie blanche pratiquée dans la certification.

Le rôle des enseignants

Garant du processus au cours de toute la formation, les enseignants transmettent le cadre de la certification à l'occasion du Module 5. Au fur et à mesure de l'avancée des modules, les enseignants accompagnent les futurs candidats dans leurs réflexions et leurs questionnements autour de la certification.

Au cours de la certification, ils sont en position de rover¹³ à la disposition de tous pour aider au bon déroulement des processus de certification de chaque candidat.

Quelques vécus par l'auteur

- La difficulté d'être toujours à la limite de l'acceptation à chaque épreuve : le président de jury est en situation difficile pour la note finale. Il peut se trouver à demander un ajournement sur l'évaluation de l'ensemble de la prestation. Le rover est mis à contribution pour « une bienveillance trop proche de la gentillesse ».
- Le fait d'avoir vécu ce cheminement de plus d'une année amène des relations d'amitié bien compréhensibles. Au stade de la certification, il est parfois douloureux de se regarder au-delà de l'amitié pour toucher au professionnel. Le rover est source de régulation. Les coachs certifiés lors d'une précédente promotion sont aussi une capacité de rééquilibrer les jurys.
- Il est toujours touchant d'observer la pratique de la pédagogie blanche. La certification est un moment sensible pour de nombreux candidats. Une juste bienveillance permet à chacun de montrer sa puissance.

13 Rover : « celui qui rôde ou vagabonde » en anglais.... Il est le référent auquel quiconque peut faire appel lors de la certification, sans avoir à s'en justifier. le rover répond aux demandes soit en rappelant les règles du processus de certification, soit en animant la régulation nécessaire dans le jury

5. Quelques précautions pour vivre la certification

Une préparation adaptée est à engager dans la compréhension des processus, des rôles et des postures, ... et dans la réflexion personnelle et collective sur le sens donné par chacun à cette étape de la formation.

Le module 5 permet de lancer cette préparation. Le travail en groupe de pairs et, si nécessaire, dans son lieu thérapeutique doit permettre à chaque participant de la mener à bien.

Une écologie des groupes jury est à développer plus particulièrement par les présidents de jury, sur l'assurance de la juste prise en compte des besoins de sécurité de chacun, sur la confiance à construire et à alimenter au cours des épreuves et sur une posture bienveillante pour nourrir chacun.

Les présidents de jury assurent **des processus de délibération** où chacun se positionne de manière responsable, factuelle, précise pour trouver un consensus partagé.

L'utilisation des enseignantes en rover se doit d'être très libre pour permettre de recadrer les situations vécues et pour donner à chacun la possibilité de se repositionner positivement dans une énergie plus libre. Cette ressource est à la disposition de chacun à tout instant sans avoir à se justifier et sur simple demande.

6. Des situations spécifiques à intégrer

Quelque soit le métier, l'expérience, le projet, ... des candidats, ce qui est 1^{er} est le sens de leur démarche, leur intégration du parcours de la formation et la congruence de leurs interventions devant le jury.

Pour cette raison, que le candidat soit un coach en activité, un coach « en devenir », un consultant de forte expérience ou un manager, l'évaluation est dans le « Ici et maintenant » sur l'intériorisation et l'intégration par le candidat et en relation avec son projet professionnel.

Passer la certification est un point d'orgue comme déjà proposé.

Y arriver nécessite un travail de réflexion sur son projet, sur l'état de ses connaissances et de leur intégration, sur le niveau d'expérience vécue, sur le cheminement à poursuivre.

« La musique ne s'arrête pourtant pas là » Et de ce fait, la certification est aussi le début de quelque chose, d'une autre posture professionnelle, d'un développement futur.

Avoir atteint ce stade est de l'ordre de l'inter-dépendance avec des pairs professionnels du coaching. La suite est d'atteindre d'autres niveaux de sens, d'autres capacités de relation, d'autres niveaux d'intégration dans la pratique au quotidien. Pour en prendre conscience, une bonne manière : participer à un groupe jury sur une promotion suivante.

Quelques vécus par l'auteur

- Le plaisir d'observer des participants ne souhaitant pas passer la certification et à l'expérience d'être juré et observateur du travail de leurs pairs qui décident de se positionner en candidat de dernière minute et avec succès.
- Le plaisir d'entendre « qu'il faut vivre la certification pour en trouver tout l'intérêt », « que l'apprentissage par l'expérience de la certification est essentielle dans le processus de formation « Coach & Team® »

7. Quelques références théoriques

Nonaka, « le concept de création de la connaissance ». La certification permet de vivre en tant que candidat, les temps d'explicitation de sa théorisation et son expérience, mais aussi en tant que membre du jury, tous les temps d'introduction et d'intégration implicite du fait du vécu partagé et/ou explicité pendant les 2 journées.

SCHUTZ William¹⁴, « la grille des besoins interpersonnels ». La certification vient poursuivre/finir le cycle « Inclusion, Contrôle, Ouverture » proposé par W.Schutz. Inclusion = l'appartenance au groupe des «Coach & Team®», Contrôle = montrer sa compétence et être reconnu, Ouverture = être proche de ses pairs et être suffisamment aimé pour être accepté avec ses faiblesses.

MILLER Alice, « la pédagogie blanche ». La pratique de cette pédagogie par la bienveillance sans compromis du jury, mais aussi par la fertilisation du candidat et le soutien apporté par les jurés tout au long des épreuves.

LENHARDT Vincent « les concepts «Coach & Team®» portant sur le développement identitaire et la construction de la sécurité intérieure et de l'estime de soi : Colonne vertébrale du sens, Identités intégrées, Modèle identitaire, OKNess, Autonomie..

14 Will SCHUTZ « The humain element » - « le parler vrai » de Virginie Cornet et Philippe Auriol

LA GEOMETRIE VARIABLE

Philippe ROGIER

LA GEOMETRIE VARIABLE



**Philippe
ROGIER**

Résumé

Processus pédagogique, la « Géométrie Variable » permet la transformation de l’individu, sujet en croissance en un responsable porteur d’une qualité d’être, à l’aise dans les différentes situations managériales. Elle constitue un des paradigmes de base du développement identitaire de l’individu. Intégrée au niveau de sa posture, elle est le signe d’une sécurité ontologique avec laquelle il assure son rôle d’interface entre lui et le système complexe dans lequel il évolue.

Mots clés

Processus, posture, pédagogie, paradigme, sécurité ontologique,

Plan de l’article

Dans cet article, nous exposerons successivement

1. Sa Définition
2. Ses Finalités
3. Sa Place dans la culture CT
4. Ses Liens avec les concepts CT
5. La Modalité de mise en pratique
6. Des Applications dans le cursus CT
7. Conclusions

Article

1. Définition : Qu’entend-on par « Géométrie Variable »

La « Géométrie Variable » est un processus pédagogique, un entraînement qui met une personne en relation alternativement et de manière dynamique, avec elle-même, avec une ou plusieurs autre(s) personne(s), à deux, à trois, en sous-groupe ou en session plénière. En ce sens, elle est tout autant une posture, similaire à une sorte de « Yoga postural » et un travail identitaire sur notre propre personne de Coach.

2. Ses Finalités : A quoi sert-elle ?

L'idée maîtresse sous-tendue par ce processus pédagogique est d'amener les individus à un entraînement intensif, constructif à vivre dans la complexité de leur métier, par la complexité de la formation et pour la complexité du monde actuel. Cet entraînement apprend à la personne de passer d'une relation « one to one » à une relation « one to many ». On prépare ainsi les individus à évoluer dans le milieu complexe qui est le leur en leur faisant expérimenter ces mêmes processus complexes.

L'homme apprend chaque jour de ses expériences, il accroît sa flexibilité et son adaptabilité pour une meilleure sécurité de son être. L'entraînement participe donc à la construction de la sécurité ontologique des individus et des groupes. Il consolidera donc sa position de facilitateur, d'interface, de liens entre les individus et leurs entités.

En position de stress, nous sommes confrontés à notre propre cadre de référence, nos propres limites, parfois inconscientes avec lesquelles nous entrons en relation avec l'autre. Certaines rigidités de comportements, de pensées, voire de sentiments sont des freins au développement relationnel et managérial de l'individu. Cet entraînement va aider les individus à se libérer d'un cadre de référence « étiqueté » par l'apprentissage de la souplesse qu'exige le passage par les différentes configurations groupales. C'est donc à un exercice d'ouverture de nos propres frontières que nous nous exerçons.

Cette « Géométrie Variable » se pratiquera à toutes occasions, comme nous aurons l'occasion de le préciser ci-dessous. Elle favorisera le développement des individus dans les équipes et les organisations à travers

- L'inclusion : je pose ma parole, j'accueille celle des autres
- Le contrôle : je prends la parole au nom du groupe, je les représente
- L'ouverture : je suis dans un partage d'intimité différencié en fonction de la configuration groupale, sans rester dans la fusion

3. Sa Place dans la culture CT

La « Géométrie Variable » est un des processus qui constitue le « code génétique¹⁵ » de la formation CT, au même titre que la pédagogie blanche, la trilogie « contenu-processus-sens », la gestion du curseur, etc¹⁶ ...

A ce titre, elle s'intègre dans la pédagogie CT de la complexité (par, dans et pour la complexité) qui caractérise le milieu dans lequel les organisations, les équipes et les individus évoluent.

A l'échelle de l'organisation, la culture CT prend en compte les stades de développement des équipes en lien avec les paramètres du fonctionnement en réseau, de la logique d'émergence et du constructivisme, la trilogie « sens, processus et contenu ». La « Géométrie Variable » intègre ces éléments ; elle est également un modèle récursif¹⁷, en lien avec d'autres concepts qui l'initient et qu'il complète.

Elle sous-tend et participe au rôle éducationnel de la formation CT. La formation est générique au sens qu'elle reste généraliste pour les différentes postures que le coach peut avoir : coach interne, coach externe, coaching intégré et manager coach et un tissage entre ces différentes postures

Enfin, elle contribue au développement identitaire ou à la reconfiguration des individus.

4. Ses liens avec les autres concepts CT

Comme modèle récursif, la « Géométrie Variable » est intégrée à l'ECM (Enveloppe Culturelle Minimale voir commentaire 1^{er} ci-dessous) de CT. Elle est en lien avec l'ensemble du dispositif de formation et de la pédagogie.

Elle prend en compte les spécificités de l'apprentissage comme développées dans le modèle de NONAKA (interaction implicite/explicite individuelle/collective)

Elle favorise la construction de l'équipe performante¹⁸ en balayant les trois stades de développement de Schutz (inclusion, contrôle et ouverture)

Elle fait vivre ce qu'est l'holomorphisme (le tout est dans la partie, qui a la forme de l'ensemble)

¹⁵ Le code génétique comprend à minima les valeurs, les compétences, les expériences, les pratiques partagées au sein de l'organisation, ce qui correspond à son Enveloppe Culturelle Minimale

¹⁶ voir à ce titre les autres articles écrits sur ces thèmes

¹⁷ Récursif : cfr la métaphore de l'œuf et la poule

¹⁸ selon Schutz, une équipe performante est celle qui peut vivre un haut niveau de frustration tout en restant dans l'Alliance et dans laquelle chacun peut dire ses peurs en pleine sécurité

5. La modalité de mise en pratique

En cours de formation, il sera proposé d’alterner les différents moments de travail (réflexion, partage, coaching, exercices pratiques, ...) soit individuellement, soit par binôme (à deux), trinôme (à trois), voire en plus grand groupe

Il sera aussi demandé à la personne de parler en son nom propre ou au nom de l’entité qu’elle représente (suivant la taille de cette entité).

6. Des applications dans le cursus CT

Où met-on en place la « Géométrie Variable » dans le cursus CT ?

On peut retrouver la posture de la « géométrie variable » tout au long du cursus CT.

La formation CT est orchestrée autour de 4 vecteurs de développement, qui sont les sessions réparties en modules de trois jours (à l’exception de la certification en deux jours), les groupes de pairs, le lieu thérapeutique et la certification.

Dès le premier jour de formation, au cours du processus d’inclusion, il est demandé aux stagiaires de se présenter par étapes successives en commençant par une réflexion individuelle (seul), puis par paire en binôme (à deux), puis en marguerite (groupe de 8 à 12 personnes) et enfin en grand groupe.

Dans les 4 vecteurs de développement spatio-temporel de la formation

- Les sessions CT : binôme, trinôme, marguerite, groupe de pairs, aquarium, session plénière
- Les groupes de pairs : tous présents, certains absents, triade, jury
- La thérapie : individuelle et de groupe
- Les examens : en jury, passage par les différents rôles

Dans la prise de parole en son nom propre et au nom des autres

- Binôme : alternativement, l’un est orateur et l’autre, son coach, intervient sur la parole du premier
- Restitution des groupes de pairs : après réflexion commune, un membre du groupe de pairs restitue ce qui s’est dit d’important dans le groupe

Dans le cas particulier de la certification et des jurys d'examen

- Un jury est composé de manière aléatoire de 4 à 5 individus du groupe de formation (groupe didactique)
- Chacun passe alternativement par les différents rôles que sont le président de jury, les membres du jury, le coaché (dans l'épreuve live) et l'interrogé

7. Conclusions

Plus qu'un élément de la pédagogie, la « Géométrie Variable » est bien holomorphe de toute la formation CT, de son code génétique et de l'anthropologie managériale qui accompagne notre métier de coach CT.

Le Coach se doit d'être à l'aise dans toutes les situations d'entreprise compte tenu de sa responsabilité au sein des Organisations. C'est à un « Yoga postural » et un travail identitaire que nous invitons les coachs par la « Géométrie Variable », bien au-delà de l'apprentissage du contenu et du processus.

Nous avons chacun la responsabilité de creuser notre propre sillon et trouver et construire notre identité de Coach.

LE COACHING OU LA PRATIQUE DE LA DISTANCIATION

Bernard BOUVIER

LE COACHING OU LA PRATIQUE DE LA DISTANCIATION



Bernard
BOUVIER

Résumé

La vision du monde de chacun d'entre nous est composée d'un assemblage de représentations qui tirent leur origine de notre bagage culturel (famille, éducation, pays, langue,...), de nos expériences de vie, personnelles et professionnelles, tout cela étant présent ou totalement inconscient au quotidien.

Cette vision du monde a un impact sur nos relations aux autres et dans l'exercice du métier de coach. Cette incidence influence, parfois négativement, la qualité des relations de Coaching. C'est dire à quel point prendre du recul par rapport aux situations et surtout par rapport à nous-mêmes est une donnée intangible de ce métier.

Mots clés

- § Le Coaching : une posture, des méthodologies de travail
- § La Métacommunication : communiquer sur la façon dont on communique
- § La Méta-position : prendre physiquement ou de façon imaginaire une autre position d'observation

Plan de l'article

1. Une vision de la démarche de Coaching
2. La posture de Coach
3. La position dite « Méta »
4. Les incidences de la position Méta
5. La spécificité de l'enseignement CT
6. Bibliographie

L'article

1. Une vision de la démarche de coaching

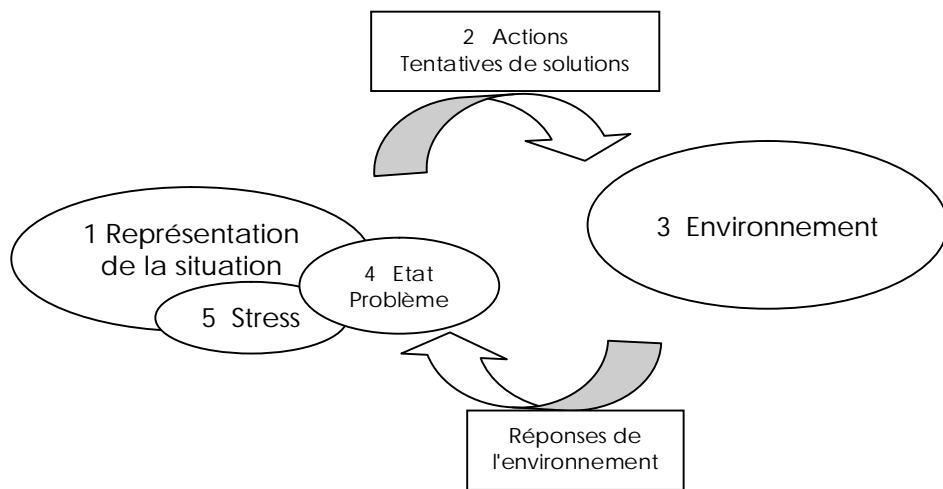
S'agissant d'intervention dans le monde des organisations il est possible d'admettre le Coaching individuel comme une **manière d'accompagner un client dans l'exploration de ses préoccupations ou dans la résolution de ses problèmes.**

Ce client est normalement en lien avec d'autres personnes dans l'organisation, comme son équipe d'appartenance, et plus largement avec l'organisation tout entière dont il est porteur des finalités et de l'ambition.

C'est dans cet ensemble que le coach situe son intervention **et une des solutions se trouve dans la modification des interactions du client avec le "système problème".**

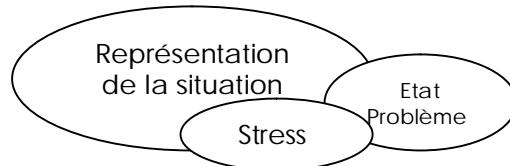
En effet une logique est installée, parfois "infernale", générant pour le client un blocage de l'action et un stress insupportable selon le schéma suivant :

- **La Représentation de la situation par le client est en général élaborée au travers d'un assemblage entre :**
 - La réalité des faits (ce qui est observable), le réel,
 - La manière dont il peut percevoir cette réalité au travers de tous ses sens et qui structure l'imaginaire, construit sa perception en la rendant unique, exclusive, sans aucune place pour celle des autres,
 - L'organisation de ces informations sensorielles et neurologiques pour construire l'action et produire des comportements.
- **Les comportements produits pour agir vers l'environnement désigné,**
- **L'impact sur l'environnement de cette action et sa réponse à "l'envoyeur",**
- **La génération du stress provoquée par ce retour de l'environnement qui n'a pas la même "vision" du traitement de la situation,**
- **La création ou l'amplification d'un état problème après plusieurs tentatives de solutions.**



Il va s'agir pour le coach, à partir de l'analyse de ces interactions, d'induire un changement dans la logique de résolution de problème du client et de l'amener à prendre du contrôle sur le problème.

La "matière première" du coach est donc centrée sur le premier élément de la logique de blocage de l'action par le client, à savoir sa représentation de la situation augmentée de l'énergie bloquante du stress générée par la pression de l'environnement.



2. La posture du coach

Elle est directement centrée sur au moins deux aspects :

- Mettre à jour les enjeux du client coaché, le rapport entre l'état problème et le stress sous jacent, imbriqué l'un à l'autre et s'autoalimentant. Ce qui suppose déjà une prise de distance par rapport à la situation,
- Développer de l'empathie qui amène à rassurer le client et à lever la charge émotionnelle qui pourrait faire barrage au rétablissement de l'Okness.
 - En effet il est majeur pour le coach "de ne pas oublier d'être avec son client" par l'ouverture sur un développement de l'empathie, en entrant en contact avec ses propres émotions pour rejoindre l'émotion de l'autre.

- Le risque pour le coach est d'entrer dans un débat intérieur sur une résolution de problème, dans une posture "Adulte contractualisant" qui peut vite trouver ses limites dans l'avancée du client (le client n'arrivant plus à parler de lui et de ce qu'il éprouve).

Les qualités à produire pour le coach deviennent alors :

- Prendre du recul par rapport à ses perceptions, comme le fait de rester circonspect à l'écoute d'une émission TV qui aurait tendance à jouer sur l'interprétation d'évènement. Et ceci exige une véritable ascèse personnelle.
- Etre en contact avec soi et ses sensations internes, voire même formuler à son client ce qui émerge sur le plan du ressenti, et instantanément voir le client entrer dans une autorisation qu'il se donne de poser son propre "fardeau". Lui offrir ainsi la paix et la sécurité en lâchant le contrôle sur les outils.
- Produire de l'empathie, authentique et sincère, en donnant des éléments de montée en culture sur la communication ou la façon de gérer ses propres émotions, voire sur des éléments plus techniques comme des rappels de concepts ou des définitions plus techniques,
- Redéfinir peut être les modalités de la relation pour rétablir totalement l'Okness.

3. La position dite "Méta"

Cette posture du coach prend appui sur une position Méta, c'est-à-dire une capacité à communiquer sur la façon dont on communique, sur ce qui se passe dans la relation de travail à 2, avec son client (ou avec un groupe).

Il s'agit, en continu, de faire l'aller et retour entre la position d'acteur directe de la relation et d'observateur (sur le fonds et la forme) de 2 personnes en train d'échanger. Ce qui est une ambiguïté très lourde à assumer et pourtant incontournable.

Cette qualité pour un coach, celle de cette écoute intérieure en "aller et retour", est très exigeante et oblige à une ascèse puissante quand il s'agit d'être à l'écoute de la vision de son client et que le partage à 2 ait lieu.

En effet pour que la compréhension de l'autre se produise il devient nécessaire de mettre de coté sa propre perception (idem pour l'autre) et de croire dans l'authenticité et la logique de cet autre.

Cette qualité de Métacommunication peut être illustrée par l'image de la toupie capable de tout voir et en même temps de ne rien faire, en étant simplement dans une qualité d'être.

4. Les incidences de cette position Méta

Plus qu'une méthode, c'est un véritable état d'esprit et une autre manière "d'être avec les autres" (JJ Wittezeale – IGB Liège).

La position Méta est une posture qui ouvre sur le partage et la coopération entre les personnes, non remplaçable par un compromis dans la recherche d'un accord sur une perception.

Le travail interindividuel d'un coach avec son client est orienté vers un partage sincère et authentique, réciproque, gage de progression du client dans la résolution de son problème. Ces échanges sensibles se font, exprimés par le coach, comme une invite à son client de donner davantage de "profondeur" à là où il en est. Le moment n'est pas défini, le coach pilote l'entretien en intelligence de situation.

Il en va de même pour un responsable d'entreprise dans le développement d'une vision avec ses collaborateurs qui n'a de sens que si elle est partagée, et davantage encore si celui-ci souhaite mettre en œuvre une Intelligence Collective dans son organisation.

Ainsi un manager, dans ses réunions d'équipe, pourra t'il donner une place à des feed back de fin pour chaque membre, ou bien interpeller chacun sur sa vision des options opérationnelles ou des prises de décision.

Enfin il est possible de dire que chaque acte de management posé par un manager (régulation d'équipe, résolution de conflit, prise décision, délégation,...) l'oblige à faire référence à la Métacommunication. Et peu de responsables l'ont intégrée car vue comme l'acquisition rigoureuse d'un modèle de vie.

Notre expérience de praticien du Coaching montre à quel point il ne peut y avoir de progression dans l'accompagnement d'un client, d'une équipe, d'une organisation, sans utilisation première et continue de la Métacommunication.

Elle montre également le degré de souffrance et de blocage de nos clients qui n'ont pas accès à cette éthique du changement.

5. La spécificité de l'enseignement CT

On peut considérer la Métacommunication comme le premier "outil de travail" du coach.

Les formations données en entreprise sont positionnées sur des thèmes précis et l'entraînement à une position Méta est d'un degré d'abstraction supérieur à toutes les formations à la communication.

Dans la formation CT, cette position est permanente et transversale à tout le cursus d'apprentissage et conditionne l'ensemble de l'acquisition des outils et des méthodologies. Elle est une composante irréductible du développement identitaire des coachs, il est impensable d'en faire l'économie.

Ce concept trouve sa place et son efficience à plusieurs endroits :

- Dans le cursus de formation pour intégrer les concepts et les méthodologies du Coaching. La recherche d'un alignement entre mes valeurs, mon ressenti, mon lâcher prise et mon positionnement de coach sera la flexibilité attendue en continu.
- L'entraînement se fait sous l'œil attentif de l'enseignant, lors d'aquariums devant le groupe, lors de séance de supervision également devant le groupe (supervision directe, ou en cascade) ou encore lors des séances en groupe de pairs où les observateurs testeront la 3eme position pour mieux la pratiquer dans un Coaching.
- En séances de thérapie ou les prises de conscience s'expriment par la parole à partir de cette capacité du client à faire des allers et retours du "cœur et de la tête" sur un sujet particulier.
- Dans le passage de la certification où le candidat puissant dans sa logique de travail sera celui qui montrera cette qualité d'empathie et de rencontre avec soi même.

L'impact de cet apprentissage peut se situer à 3 niveaux :

1. Un nouveau contour de **l'Identité Professionnelle** par une façon d'être, une ouverture à la relation interindividuelle et de groupe, une capacité à développer davantage de stratégie dans la résolution de problèmes,
2. Un positionnement dans la vie (**Identité Personnelle**) qui ouvre le champ de tous les possibles : sagesse, estime de soi, ouverture du cœur, alignement personnel sur ses valeurs, sens donné à sa vie, sa mission personnelle.
3. Une capacité facilitée à intégrer les **impacts d'une complexité** toujours plus présente dans la vie des organisations, à déployer une vision plus systémique, avec de prise de hauteur sur le fonctionnement des organisations ou des sous ensembles organisationnels.

Dans la panoplie des concepts CT la Métacommunication est associée étroitement à tous les concepts dont l'efficacité n'a de valeur qu'au travers de l'excellence de la pratique de la métaposition et dont les plus importants sont :

- Les zones d'intervention,
- Le développement du Sens (Colonne vertébrale, Niveaux de réalités)
- Le management du chaos
- Les stades de développement des équipes,
- Ect..

Sa pratique a donc un effet positif sur la professionnalisation du métier de coach, et son apprentissage demande néanmoins de la rigueur, de la continuité et surtout un lâcher prise personnel. Ceci passe par l'acquisition d'une bonne sécurité ontologique, une estime de soi construite vers du positif, des valeurs telles que : respect de soi et des autres, autonomie et coopération et un amour inconditionnel des autres et de la vie. C'est une question de temps !

La formation CT a posé comme concept fondateur la Métacommunication dont l'apprentissage par les managers correspond au saut culturel majeur qu'ils doivent opérer.

Elle donne au coach formé l'opportunité d'allier un développement professionnel et un développement personnel dans une posture d'alignement intérieur en conformité avec qui il est, avec ses valeurs et ses croyances, ouvrant sur une capacité à faire des choix de vie.

L'entraînement à la position Méta donne une vision nouvelle à sa mission personnelle dans le monde du travail et donc à son identité. Elle active une cohérence de ses valeurs et des comportements afférents, sans oublier le sens donné à la vie.

C'est enfin, un excellent outil de modélisation de la créativité personnelle.

6 – Bibliographie

- **WITTEZEALE Jean Jacques**, L'homme relationnel, Edt Seuil – Couleur Psy
- **d'ANSEMBOURG Thomas**, Cessez d'être gentil soyez vrai : être avec les autres en restant soi même
- **FAURE JPhilippe / GIRARDET Céline**, L'empathie, le pouvoir de l'accueil (Au cœur de la CNV), Edt Jouvence
- **CHEVALIER Christine**, Faire face aux émotions, Edt Interéditions
- **ROZENBERG Marshall**, Les mots sont des fenêtres, Edt La découverte
- **REICH Wilhem**, Ecoute, petit homme, Edt Poche
- **ROGERS Carl**, L'écoute centrée sur la personne
- **DILTS Robert**, Des outils pour l'avenir, Edt La Méridienne
- **RUIZ Miguel**, Les 4 accords tolèques– Edt Jouvence

- **Osho**, Etre en pleine conscience– Edt Jouvence
- **LENHARDT Vincent**, Responsables porteurs de sens - cf La Métacommunication – Edt INSEP
- **BATESON Gregory**, Vers une écologie de l'esprit
- **WATZLAWICK Paul**, Une logique de la communication, Edt Poche

**LE COACHING : METIER OU POSTURE ?
A QUEL PUBLIC S'ADRESSE
L'ENSEIGNEMENT COACHING ?**

Youness BELLATIF

Le Coaching : métier ou posture ? A quel public s'adresse l'enseignement Coaching ?



Youness
BELLATIF

Résumé

L'enseignement Coach & team a une appréhension spécifique de la compétence, en cohérence avec les principes et items de base de la formation. La compétence peut être articulée autour de 3 piliers : expertise, posture et sens. Le contenu de l'enseignement dans ce cadre, s'adresse à « *des coachs-pro* » (personnes exerçant le coaching comme métier ou ayant l'ambition de l'exercer) mais également à des « *métier-coachs* » (personnes exerçant différents types de métiers en entreprise ou en libéral : managers, avocats, consultants, responsables d'association, universitaires...et qui intègrent la posture de coach dans l'exercice de leur métier et fonction actuels). La transversalité de l'enseignement CT, ainsi que la transformation identitaire qu'il suggère, permettent aux deux publics de développer et d'activer une forme de "coach attitude" dans les deux positions professionnelles (coach-pro et métier-coach). Le coaching est un méta métier, c'est également un méta enseignement à la frontière de beaucoup d'autres, véhiculé par CT.

Mots clés

- Public de l'enseignement coaching : Coachs-pro et Métiers-Coachs
- Le coaching : Méta métier et Méta enseignement.
- Transversalité : L'enseignement CT est un système ouvert et transversal.
- Le coaching : art de la relation développée durant l'enseignement.
- Compétence : alchimie de posture, d'expertise et de sens
- Compétence à dimension horizontale : Compétence supplémentaire acquise durant la vie professionnelle grâce à de la formation continue.
- Compétence à dimension verticale : Compétence transversale, comportementale.
- Compétence : articulation dynamique de l'expertise, de la posture et des motivations.
- Le coaching sans posture cohérente, peut être une imposture
- La congruence au cœur de l'exercice de l'art du coaching

Plan de l'article

1. Conception du Coaching dans le cadre de CT?
2. Spécificité de la formation CT en coaching
3. A qui s'adresse l'enseignement CT
4. L'enseignement en coaching : Expertise supplémentaire ou transformation identitaire ?
5. Quelques références bibliographiques

Article

1. Conception du Coaching dans le cadre de CT

Si on partait de la définition suivante du coaching en milieu professionnel, selon laquelle c'est :

- **Un art de la relation** : un espace d'intersubjectivité et de croissance pour la personne accompagnée, mais également pour le coach lui-même ; de par l'unicité et la spécificité de la relation établie entre les deux.
- **Une posture** : une manière d'être du coach, en accueil, en Okness, en ouverture et en respect de l'intégrité -cadre de référence et libre choix- de la personne accompagnée.
- **Une technique et un cadre de référence** conceptuel non exclusif, qui permet au coach d'avoir des repères et une lecture non fermée de son client ainsi que de son environnement.

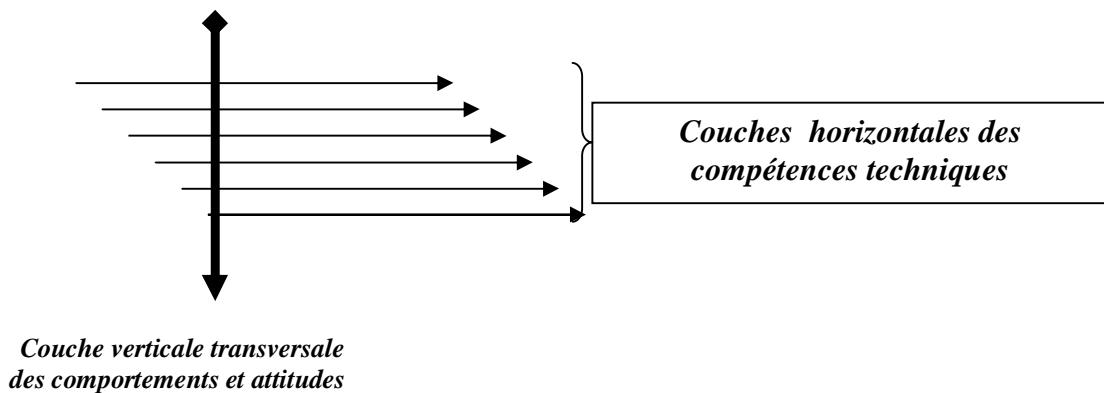
Quel type d'enseignement peut intégrer de manière globale les trois dimensions ci-dessus suggérées ? Ces Trois dimensions reflètent et traduisent l'ambition d'avoir une représentation globale de l'individu, entre autre par la prise en compte des 4 enveloppes identitaires d'une personne dans une dynamique professionnelle : personnalité, formation, métier, fonction.

Les différents types « d'enseignement » proposés au niveau managérial dans le domaine de l'entreprise, prennent le parti d'aborder de manière exclusive les composantes de l'individu. Dans ce cadre exclusif, sont potentiellement traités, des aspects opérationnels (technique, expertise...), dont l'objectif est de rajouter une « couche » de compétence technique supplémentaire. Nous qualifierons cette couche d'**« horizontale »** pour la superposition des niveaux d'expertises accumulées durant le parcours professionnel.

D'autres enseignements et approche dans l'environnement de l'entreprise, s'adressent à la sphère de la personnalité, du comportement et de l'émotionnel et de manière plus général du

développement personnel. Nous qualifierons cette dimension de **verticale** par la transversalité de ses composantes (comportements, attitudes, représentations, type de communication).

Contenu (expertise/**couche verticale**) ou posture (intelligence émotionnelle, communication, démarche comportementale, appréhension de la relation/**dimension horizontale**) voilà les deux dimensions souvent activées par les enseignements dominants et courants dans le monde du management et monde de l'entreprise.

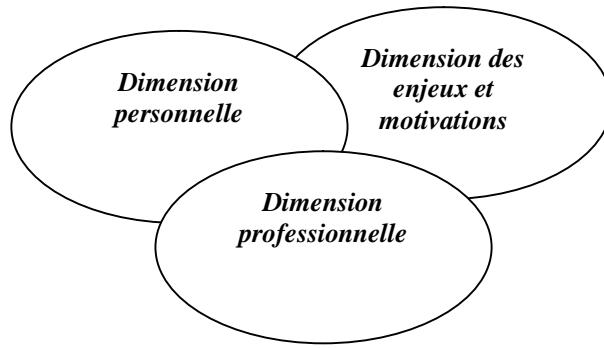


2. Spécificité de la formation CT en coaching

En quoi donc une formation en coaching et plus spécifiquement CT est elle réellement une alternative par rapport à ce qui se fait déjà dans les formations managériales et professionnelles ?

La philosophie du coaching amène à une appréhension globale et intégrative de la personne, perspective plus apte à s'articuler avec la complexité environnementale. Perspective pouvant accueillir chacun dans et avec sa complexité spécifique. L'approche Coaching en enseignement CT s'appuie sur l'idée que la compétence est une articulation dynamique entre les trois dimensions suivantes :

- La dimension professionnelle (métier, statuts, formation, savoir faire/**Contenu**)
- La dimension personnelle (attitudes, comportements, représentations, système de valeur/**Posture**)
- La dimension des motivations et des enjeux (**Sens**).



Il y a, avec cette perspective, un changement de paradigme :

- Une conception globale de la personne
- Une prise en compte de la multidimensionnalité des identités des personnes.

Partant de là, le coaching ne peut donc plus être réductible à une technique ou métier et se baser ainsi exclusivement sur des concepts, des grilles, des techniques et canevas ou encore sur des comportements « nomenclaturés » à proposer aux personnes accompagnées, selon les situations qu'ils vivent..

L'une des finalités de l'enseignement en coaching CT est d'activer une posture interne, où la prise en compte de la congruence entre les différentes dimensions est au cœur du dispositif de la personne accompagnée durant le cycle.

3. A qui s'adresse l'enseignement CT

Une formation en coaching telle que Coach & Team est elle réservée uniquement à des coachs professionnels?

L'enseignement CT forme donc trois types de coachs :

- **Coachs Pro :** *des professionnels de l'accompagnement en entreprise* dont l'objectif est de faire du coaching à part entière ou partielle, une activité professionnelle.
- **Managers-Coachs :** *Responsable d'activité en entreprise ou responsable d'entreprise* qui gèrent des équipes et/ou des projets, incarnant ainsi une posture de manager-coachs grâce au cursus Coaching.
- **Métiers-Coachs :** *Des professionnels du conseil dans leur domaine d'expertise ou des professionnels de la relation d'aide* (avocats, informatique, organisation, stratégie, finance, fiscalité et autres/Milieu médical ou éducatif), qui intègrent la posture de coaching dans l'exercice de leur activité de base.

Non le coaching n'est pas un métier, n'est pas qu'un métier, ne peut être réduit à un métier. Par sa transversalité sociétale, identitaire (personnes) et organisationnelle (structures et entreprises), c'est

un méta métier. Il se vit d'abord comme posture et/ou peut s'exercer comme profession. Vivre le coaching sans posture peut devenir une imposture.

- **Au niveau de l'Identité :** Une nouvelle représentation de l'identité professionnelle par le côté intégratif de la personne comme déjà cité précédemment. (congruence des composantes identitaires).
- **Au niveau du Sens :** L'intégration de la dimension « sens » ou dimension « noogénique » (raison d'être ou de vivre) selon la formulation de V. FRANKL. Cette approche peut permettre au trainee de « réincarner » son métier actuel, grâce à ce nouveau paradigme relatif à la compétence, considérée dans le cadre coaching comme **une alchimie entre expertise, posture et sens** (voir également la colonne vertébrale du sens. (V.LENHARDT)).
- **Modélisation et cristallisation à travers** une théorisation de la pratique et une pratique de la théorie notamment basée sur le principe de circularité développée dans les travaux de NONAKA (implicite/explicite, individuel/collectif). Les cas réels traités tout au long du cursus, permettent une modélisation de la pratique à travers le traitement opérationnel des cas amenés.

4. Expertise supplémentaire ou transformation identitaire ?

L'enseignement du coaching en CT ne peut être considéré comme le rajout d'une couche d'expertise supplémentaire, cela reviendrait à faire « *plus de la même chose* » et d'être dans une logique de changement de type 1 (changement de comportement par le rajout d'une compétence supplémentaire). La spécificité de l'enseignement CT consiste à favoriser par sa pédagogie, son processus et sa philosophie, une véritable transformation identitaire à travers le vécu du cycle. Nous assistons alors à un véritable changement de représentation de la personne d'elle-même, et de ses identités (changement de type 2). Le paradigme suggéré consiste à proposer une intégration et articulation de l'ensemble des couches identitaires identifiées et en construction, autour de la dimension sens, afin de dynamiser la cohérence et d'activer la « coach attitude ».

Cette approche permet donc d'intégrer lors du processus de sélection des trainees, outre des personnes exerçant le métier de coachs ou en devenir (qualifiés ici de **coachs-pro**) mais également différents types de métiers et fonctions : des avocats-coachs, des consultants-coachs, des managers-coachs, des médecins coachs (qualifiés ici de **métiers-coachs**).

A. et Y., respectivement avocat et médecin avaient, avant la formation C&T, une approche de leur métier, exclusivement basée sur leurs expertises de base. Après la formation, ils ont continué

d'exercer leur métier en l'appréhendant de manière holomorphe. Une perspective qui les a amené à considérer respectivement, leurs clients et patients, comme faisant partie de la solution et eux même comme faisant partie du problème

S'ouvrir à une nouvelle représentation de son métier, de son identité de professionnel, identifier un enjeu et un sens à sa fonction, activer une cohérence entre représentation, enjeux attitudes et comportement, bref, aider les trainees à se connecter à eux-mêmes. Voilà un des critères de la noblesse de l'enseignement en coaching CT.

5. Quelques références bibliographiques relatives à l'article

- FISCHER G-N, Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale
- FRANKL V., Découvrir un sens à sa vie
- LENHARDT V. Responsable porteur de sens.
- LE BOTERF G, L'ingénierie des Compétences.
- MALAREWICZ J-A, Réussir un coaching
- WAZLAWICK P/WEAKLAND J /FICH R, Changements : Paradoxes et Psychothérapie

LE CONSTRUCTIVISME ET FORMATION COACH AND TEAM

Pierre BARRERE

Le constructivisme et Formation coach and team



Pierre
BARRERE

Résumé

Le constructivisme, fenêtre ouverte vers des « tout possible » dépassant les champs uniquement rationnels, est très présent dans les vecteurs de la formation C&T (Coach and Team). Nous le trouvons dès le départ du cursus lorsque il est demandé à un stagiaire d'être coach de journée ou de demi-journée devant le groupe, puis tout au cours des différents modules de la formation, des différents groupes de pairs et au moment de la certification. Cette manière pour les participants, d'être, d'agir, de se construire va se renforcer progressivement y compris hors formation, dans leur quotidien professionnel pour ne pas dire dans leur quotidien tout court. Le constructivisme tient compte des conceptions, représentations, réalités préalables de la personne lesquelles sont au cœur de l'apprentissage. L'article se focalise plus particulièrement sur cet aspect pour le vérifier dans une application de formation, celle de Coach and Team (Vincent LENHARDT). Il commence en résitant les principes de la formation C&T. Ensuite il parle des origines du constructivisme et de sa définition. Ce qui en fait un axe majeur dans la formation certifiante C&T est présenté dans le chapitre suivant. Enfin, le dernier chapitre fait le lien avec d'autres concepts C&T, le tout ponctué d'exemples.

Mots clés :

- § Réalité : La réalité sociale est l'action de l'individu. Cette réalité est relative et irréductible à chacun.
- § Expérience : L'apprentissage ne se fait que par l'expérience. Cette expérience est unique à chaque personne. Personne ne peut la faire à sa place.
- § Sens : il est capital pour l'individu : il lui permet de prendre du recul, donne une valeur existentielle au travail et explique le pourquoi. Chaque décision forte et la façon dont on la communique créent au-delà des effets mécaniques, du sens.
- § Ouverture : Elle se traduit par la culture des flux, des mouvements, de la dynamique, de la disponibilité. Plus concrètement il s'agit de générer et faire vivre des lieux de réflexion, d'échange, de partage, de parole. Ouverture également comme le concept constructiviste qui n'est pas dogmatique et englobe d'autres disciplines.
- § Confiance : Pour développer l'ouverture, aller à la rencontre des autres, accepter le changement, un

- § minimum de confiance (être fiers ensemble) est nécessaire. Il est question de confiance en soi et aux autres. Il est question également de détente.
- § Engagement : La responsabilité de chacun et de tous par une contribution partagée emmène un engagement authentique, une contribution.
- § Socialisation : Le développement de l'individu se réalise à travers les autres, par une confrontation à la représentation et la réalité de différents groupes sociaux.

Plan de l'article

1. Les principes de la formation C&T en huit points
2. Le constructivisme : Préliminaires, origines et définitions
3. En quoi la formation C&T intègre le constructivisme comme un concept majeur
4. Quel est le lien avec d'autres concepts utilisés dans la formation C&T ?
5. Bibliographie

Article

1. Les principes de la formation CT

La formation C&T, je cite V.LENHARDT, « ouvre à un travail d'humanisation en se situant à un niveau d'intégration et d'accomplissement au cœur de la complexité ». Cette formation veut se situer à l'interface de plusieurs métiers. Elle tient compte d'une diversité de courants (psychologiques, sociologiques, organisationnels, etc...). Elle permet à chaque participant de trouver ou re-trouver sa propre identité spécifique et différenciée, d'être dans une dynamique de développement autonome. Elle favorise « l'intérieurité » du « coaching » dans « l'intimité » de la personne et dans son activité.

Les principes de la formation C&T peuvent être synthétisés en huit points :

- 1 – **La construction identitaire** : La personne pourra construire ou re-construire ses différentes identités par la mise en œuvre de processus d'apprentissages au cours de différentes étapes.
- 2 – **L'estime de soi** (self estim) et **le souci de soi** (epimetheia). Selon le concept de Will SCHUTZ (1961) chaque personne est considérée comme importante, compétente et aimable dès le premier jour. Elle est capable de prendre la posture de coach à son degré et qualité.
- 3 – **Le monde complexe** : Le participant est immédiatement entraîné à vivre dans celui-ci, dès le premier jour. A quel moment je suis participant comme les autres ? A quel moment je suis coach ? A quel moment je suis leader d'un sous-groupe ? Je me situe où ? dans le contenu ? le processus ? le sens ?

- 4 – **L'auto – organisation** : Le participant et l'ensemble ou sous-ensemble des participants se prennent en charge, s'auto-organisent, sont actifs à tout moment. Ils apportent des cas concrets, vécus. Ils sont co-auteurs et acteurs.
- 5 – **L'alternance** : Le participant alterne continuellement entre une position individuelle d'explicitation et d'implication d'une part, et une position collective également d'explicitation et d'implication d'autre part. Cette alternance permet de « théoriser sa pratique et pratiquer sa théorie » (L'enaction de Francisco VARELA (1991))
- 6 – **L'holomorphisme** : Le participant génère la dynamique de la formation qui à son tour le nourrit. C'est l'approche dite holistique, globale ou holomorphe.
- 7 – **L'inter-évaluation** : Elle est mise en place dès le premier module, pendant les phases de supervision et au cours du processus d'examen. Lors de la certification par exemple chaque participant est successivement membre du jury et candidat : il notera un de ses pairs et sera à un autre moment noté par ses mêmes pairs.
- 8 – **Une structure, un modèle** : Générique, le cursus C&T donne un cadre formalisé avec un contenu. C'est une démarche pédagogique qui permet une co-construction du sens, des stratégies, des activités de transfert des acquis.

2. Le constructivisme

Préliminaires

Le concept constructiviste n'est pas une pensée dogmatique. Il n'est pas à opposer à tel ou tel autre courant mais rassemble et intègre plusieurs approches relatives à la cognition. L'activité réflexive peut être considérée comme à l'origine de la construction des connaissances. C'est dans une situation expérientielle authentique d'apprentissage que la personne pourra réfléchir au mieux et agir ensuite. L'ensemble des comportements, pensées, vécus et ressentis à partir d'informations multiples rencontrent des problématiques diverses (psycho-sociologiques, structurelles, économiques, idéologiques, écologiques, etc....) permettant l'apprentissage.

Origine

Les principaux modèles organisationnels sont représentés par l'école classique (1880-1940), l'école relationnelle (1930-1960), l'école néo-classique (dans les années 1970), l'école systémique de la contingence, décisionnelle et cognitive (1960-1990) et l'école constructiviste (dans les années 1960). Le constructivisme, théorie de l'apprentissage a été initié par Jean PIAGET (1939) en réaction au bélaviorisme.

Définition

Chaque sujet « re-construit » sa réalité. Le constructivisme ou socio-constructivisme tient compte des conceptions préalables de la personne qui sont au cœur du processus d'apprentissage. Le modèle constructiviste s'appuie entre autre sur une logique d'émergence différente de la logique de cible.

3. En quoi la formation C&T intègre le constructivisme comme un concept majeur ?

Voici différentes applications dans la formation C&T permettant d'illustrer la place de ce concept:

- Apprendre c'est d'abord percevoir, étudier et ensuite réfléchir : **Dans la formation C&T** il est tenu compte de ce que nous appelons la R.I.P Réflexion individuelle préalable. Ce temps pris par chacun à la suite d'une question posée, permet de construire sa propre réflexion, avant de partager avec d'autres. Au quotidien, l'expression d'une personne face à une autre ou face à un groupe s'appuie souvent sur la parole de l'autre. La R.I.P est le préalable à l'apprentissage individuel. Il est donc crucial de créer les conditions et situations pour stimuler la réflexion. Prenons le démarrage du premier module de **la formation C&T** (Il en sera de même pour les autres jours, les autres modules et les enchaînements dans ces journées) : La première des conditions pour générer la réflexion et donc l'apprentissage consiste à la préparation du lieu physique, des supports pédagogiques, du positionnement des participants, de l'accueil et de l'inclusion. Un environnement et un contexte agréables permettent une stimulation pour une disposition d'esprit favorable, une meilleure perception des enjeux, la réflexion et ensuite à l'action.
- Tout individu crée sa propre réalité à partir de ses propres croyances et connaissances : Lorsqu'il est demandé dans **la formation C&T** à une personne du groupe d'être coach pour la première fois, aucune consigne particulière lui est dictée. Le coach-élève agit à partir de ses convictions et croyances. L'objectif de la démarche consiste à ce qu'il soit en premier « être conscient ». Le conflit ou l'échange qui en résultent n'est pas « politique », croyances contre croyances. Il n'est question principalement que de construction identitaire. Du différentiel de point de vue émergera tout un travail personnel et de groupe. Ce travail à travers un partage des représentations, de connaissances, d'interactions deviendra un guide pour la résolution des problèmes, des dysfonctionnements tout au long de **la formation C&T**. **Le formateur C&T** est là pour favoriser et animer le conflit psycho-social entre la personne et les autres, entre sa réalité et celle des autres
- A la base de l'apprentissage il y a une dimension sociale : Les variables sociales sont consubstancielles aux processus d'apprentissage eux-mêmes. Par exemple, l'explicitation qui fait partie de l'alternance – voir mots-clés – répond à ce besoin de socialisation. A un moment au cours de **la formation C&T** le participant peut trouver difficilement tout seul les réponses à une problématique. Il a besoin d'une personne ou d'un groupe de personnes pour perlaborer (penser et ressentir) ses connaissances et compétences. Il y a interdépendance de l'apprentissage et du contexte représenté par le formateur, les autres personnes et les activités

connexes telles que professionnelles, associatives, donc sociales. **La formation C&T** est holomorphe : Lors du travail en groupe de pairs, chaque personne intervient dans le processus et le contenu de la rencontre pour une co-construction. C'est dans l'expression, l'échange, le partage dans ce groupe exigeant mais bienveillant que le lien social va nourrir chacun des participants lequel à son tour nourrira le groupe. Les essais et ajustements sont largement compensés par la plus-value des échanges.

- **La pédagogie C&T** est centrée sur l'apprenant : C'est le participant qui apprend par l'intermédiaire de ses représentations. Personne ne peut le faire à sa place. A un moment ses représentations prennent le pas sur ce qui lui est indiqué. Si le « pont cognitif » est trop éloigné de ses représentations, le participant aura des difficultés à assimiler les nouvelles informations pour en faire de nouvelles connaissances. **La formation C&T** se veut une formation sur mesure adaptée à chaque personne. Lorsque dans la **formation C&T**, en fin de journée, il est fait un feedback (retour) du coach de journée, le participant souhaitant donner un avis à ce dernier, part du cadre de référence de la personne. Il lui propose des points d'amélioration à partir de ce qu'il est, lui indique ses qualités conditionnelles dans la situation concernée. Ensuite il lui exprime ses qualités inconditionnelles.
- Tout individu construit et adapte ses connaissances en fonction de ses expériences : La **formation C&T** est basée sur des expériences authentiques et non artificielles. Ces dernières se situent donc dans un milieu complexe. Deux exemples : Pour reprendre le rôle de coach de séance de demie journée ou journée, la personne est acteur dans une expérience réelle et concrète. Cette expérience est authentique puisque le coach de séance est « plongé » dans un milieu complexe : Il doit en même temps prendre la posture de Coach, vérifier que tous les participants sont également acteurs, créer et conserver l'alliance avec le ou les formateurs, adapter le programme sans le rigidifier, etc....Lors d'un travail en binôme dans lequel une personne est coach et l'autre coachée, cette dernière vient toujours avec un cas qui lui appartient et qu'elle a vécu. C'est sur une expérience authentique réalisée antérieurement et/ou dans la situation, que le participant-coach va évaluer le chemin à parcourir pour s'adapter à la nouvelle situation. Dans les deux exemples, les 2 coachs en **formation C&T** se trouveront à un moment ou à un autre devant un déséquilibre, un dysfonctionnement appelé « conflit ou choc cognitif ». Ce conflit cognitif est utilisé par le **formateur C&T** adoptant une pédagogie constructive pour engager la personne dans une réflexion, l'emmener à se re-construire et de fait acquérir de nouvelles compétences. **le formateur C&T** accompagne l'individu dans la zone lui permettant de pouvoir apprendre seul et celle où il aura intérêt à partager avec d'autres.
- Tout individu transforme l'information en connaissance par un processus appelé « d'intériorisation » VYGOTSKY (1978). C'est au cours de ce passage de l'externe à l'interne que le participant à la **formation C&T** est fortement influencé par le contexte externe et par ses connaissances antérieures. Par exemple, le coach de séance est formateur de métier. Il vient automatiquement avec ses connaissances de formateur qui ne sont pas nécessairement celles de

coach. Il vient aussi avec « son filtre ». Le « poisson » ou « la canne à pêche » l'amèneront à « intérieuriser » en situation, ces acquis comportementaux, cognitifs et perceptifs pour ensuite les rendre explicites sous forme de nouvelles connaissances. L'apprentissage en collaboration par lequel la personne en position de coach est amenée à exprimer ses idées, réagir, écouter les idées des autres, évaluer ou se faire évaluer, générera d'autant mieux ce processus d'intériorisation.

- Une personne suit la **formation C&T** dans la mesure où elle aura au cours d'un entretien, validé avec le ou les formateurs, différents points dont un engagement de tous les instants. Il y a processus épistémologique (étude et construction de la connaissance) lorsque l'apprenant donne sens à sa démarche en s'engageant. Cet engagement se vérifie dans l'assiduité mais aussi et surtout dans la participation maximale quelle que soit sa place (simple participant dans le groupe, participant à des actions pédagogiques en binôme, triade, ou autre, responsable d'un sous-groupe, coach de demi-journée ou de journée, etc....). Tout engagement dans la **formation C&T** implique « une présence ».

4. Quel est le lien avec d'autres concepts utilisés dans la formation C&T ?

Il est souvent délicat de vouloir faire une comparaison entre deux ou plusieurs concepts car la tentation est grande d'y chercher des similitudes, identités ou oppositions contradictoires. Ce point précisé, reprenons ceux évoqués précédemment et utilisés entre autre au cours de la **formation C&T** :

Les travaux de Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI (1995) connus plus particulièrement par leur matrice : Celle-ci fait correspondre l'implicite et l'explicite de l'individu avec l'implicite et l'explicite du groupe. La création et la capitalisation de connaissances repose dans la circulation entre ces quatre quadrants depuis la socialisation (connaissance tacite individuelle à la connaissance tacite collective) jusqu'à l'intériorisation (connaissance explicite à la connaissance tacite d'un niveau plus élevé que le précédent). L'approche constructiviste indique qu'apprendre c'est réfléchir, que tout individu transforme l'information et l'expérience en connaissance par l'intériorisation. Il y a une dimension sociale à la base de tout apprentissage. « Les processus du développement ne coïncident pas avec ceux de l'apprentissage mais suivent ces derniers..... » Lev.S.VYGOTSKI

La théorie d'enaction de Francisco VARELA (1991) provient de travaux avec MATURANA Humberto sur « l'autopoïèse ». Celle-ci permet de comprendre l'évolution d'un organisme avec son milieu sans passer par la « représentation ». Vincent LENHARDT parle du principe d'enaction pour montrer qu'il faut 4 fois plus de temps pour intérioriser une information venant de l'extérieur avant de l'intégrer et se l'approprier. Nous retrouvons le principe d'intériorisation de VYGORTSKY dans la construction

personnelle des connaissances où il est question de « négociation de l'apprenant avec l'information qu'il transforme en connaissances » au cours de passage de l'externe à l'interne.

Le concept de William SCHUTZ (1961) est essentiellement centré sur l'individu mais l'individu social, sur l'apprenant par rapport à lui-même et par rapport aux autres. Il va à la reconquête de l'estime de soi en considérant que l'individu n'est pas prisonnier de sa position de vie, son scénario et des contingences extérieures. Pour y arriver il y a trois étapes qui sont l'inclusion avec la notion d'importance et d'être vivant (alive) : toute personne dans la formation C&T est considérée de suite comme importante à ses yeux, pour les autres et les autres sont également importants. La deuxième étape est le contrôle avec la notion de compétence et de responsabilité. De la même manière que précédemment, toutes les personnes en formation C&T sont considérées immédiatement comme ayant une compétence et donc la capacité à se permettre, s'autoriser à.... Enfin la troisième étape qui est « être aimable et digne d'être aimé » correspond à un aboutissement pour retrouver sa sécurité ontologique, à l'ouverture vers soi, vers l'autre. Toute personne a de la valeur.

5. BIBLIOGRAPHIE

- LENHARDT (V), 1995, *Les responsables porteurs de sens*, Edition Insep
LENHARDT (V.), GODARD (A.), 1999, *Engagements, Espoirs, Rêves* Edition Village Mondial.
LENHARDT (V.), MARTIN (B.), JAROSSON (B.), 1996, *Oser la Confiance*, Editions Insep.
MATURANA (H.) , VARELA (F.) 1994, L'arbre de la connaissance, Addison-Wesley France, Paris
PIAGET (J.) 1939b. Les méthodes nouvelles: leur bases psychologiques. Dans: *Encyclopédie française*
SCHUTZ (W.) (1995) *The human element* Editeur Jossey-Bass
VARELA (F.) (1979) *Autonomie et connaissance* Editions du Seuil, 1991 *L'inscription corporelle de l'esprit* même collection.
VYGORTSKI (L.) (1926) *Psychologie pédagogique*

Annexe : synthèse des références

- **Thomas d'Ansembourg**, Cessez d'être gentil soyez vrai : être avec les autres en restant soi même
- **Gregory Bateson**, Vers une écologie de l'esprit
- **Philippe Bernard Vincent Lenhardt**, « L'Intelligence Collective en Action » - éditions Village Mondial, 2005
- **Eric Berne**, « Théorie Organisationnelle » – TOB
- **Alain Cardon**, « Coaching d'équipe », Editions d'Organisation
- **Christine Chevalier**, Faire face aux émotions, Edt Interéditions
- **James C. Collins et Jerry L. Porras**, « Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ? » - First 1996
- **James C. Collins**, « De la performance à l'excellence » - Village Mondial
- **Stephen Covey**, « Le 8è Habitude » - First 2006
- **François Delivré**, Le métier de coach, Editions d'Organisation, 2002
- **Robert Dilts**, Des outils pour l'avenir, Desclé de Brower, 2001
- **Serge Eskenazi, Site JBS, Trésor de Paix**, « Article sur les groupes de pairs dans la formation CT »
- **J. Philippe Faure/ Céline Girardet**, L'empathie, le pouvoir de l'accueil (Au cœur de la CNV), Edt Jouvence
- **G-N Fischer**, Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale
- **V. Frankl**, Découvrir un sens à sa vie
- **Dominique Genelot**, "Manager dans la complexité" Editions Insep 1998
- **Alain Godard, Vincent Lenhardt**, « Engagements, Espoirs, Rêves » - éditions Village Mondial, réédition 2005
- **Daniel Goleman**, « L'intelligence émotionnelle » - Editions Village Mondial
- **G Le Boterf**, L'ingénierie des Compétences.
- **Vincent Lenhardt**, « FAQ Coaching » – éditions Dunod, 2006
- **Vincent Lenhardt**, « Les Responsables Porteurs de Sens » - Insep Editions, réédition 2002.
- **Vincent Lenhardt – Bertrand Martin – Bruno Jarrosson**, « Oser la Confiance », Insep Consulting)
- **Vincent Lenhardt – Philippe Bernard**, « L'Intelligence collective en Action », Village Mondial)
- **Elisabeth Lukas**, « La logothérapie théorie et pratique” - Editions Tequi 2004
- **Jacques Antoine Malarewicz**, Systémique et Entreprise, Village Mondial, 2000
- **Jacques Antoine Malarewicz**, Réussir un coaching
- **Bertrand Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarroson**, « Oser la Confiance » - INSEP éditions, 1996
- **H. Maturana, F. Varela**, L'arbre de la connaissance, Addison-Wesley France, Paris, 1994
- **Alice Miller**, « C'est pour ton bien », Aubier
- **Osho**, Etre en pleine conscience– Edt Jouvence
- **J. Piaget**, Les méthodes nouvelles: leur bases psychologiques. Dans: *Encyclopédie française*, 1939b
- **Wilhem Reich**, Ecoute, petit homme, Edt Poche
- **Carl Rogers**, « Le développement de la personne » - Interéditions+
- **Marshall Rozenberg**, Les mots sont des fenêtres, Edt La découverte
- **Miguel Ruiz**, Les 4 accords tolèques– Edt Jouvence
- **William Schutz**, « l'Elément Humain », éditions Dunod
- **Will Schutz**, « The Human Element », Jossey Bass Publishers
- **F. Varela**, *Autonomie et connaissance* Editions du Seuil, 1991 *L'inscription corporelle de l'esprit* même collection. 1979
- **L. Vygotski**, Psychologie pédagogique, 1926
- **Paul Watzlawick**, Une logique de la communication, Edt Poche
- **Paul Watzlawick, J Weakland, R. Fich**, Changements : Paradoxes et Psychothérapie
- **Jean Jacques Wittezeal**, L'Homme Relationnel, Seuil, 2003