

Les groupes de pairs dans la formation C&T

Le propos de cet article est de développer « le sens pédagogique » des groupes de pairs dans le cursus de la formation C&T.

Qu'est-ce qu'un « groupe de pairs » ?

Le groupe de pairs est à proprement dit un regroupement de professionnels en situation de formation, avec comme objectif de devenir coachs. Le terme « pairs » fait directement référence à la notion de « **parité** » **entre les participants** du groupe. Les personnes du groupe sont au même niveau et ont au moins deux dénominateurs communs : elles sont toutes en formation et ont toutes comme projet d'utiliser le coaching dans leur pratique professionnelle. En devenant coach professionnel pour d'autres en intégrant la démarche et la philosophie du coaching C&T.

Certains choisiront de devenir accompagnateurs de personnes, d'équipe ou d'organisations, d'autres, revisiteront la pratique de leur métier en ne changeant rien en apparence mais en développant leur sécurité interne et en étant à l'écoute de leur environnement avec une autre lecture.

La constitution du groupe

Le groupe de pairs est une des actions pédagogiques clés de la formation, les autres types d'actions étant individuelles comme la pratique, le travail thérapeutique et la lecture. Une bibliographie importante, très riche et très dense traitant aussi bien du changement dans les organisations, des approches de communication, des travaux de construction des équipes ou du coaching lui-même est proposée aux participants. En moyenne ce sont 20 à 30 ouvrages qui sont à lire en quelques mois.

Le travail pédagogique se déroule à la fois en groupe de 10 participants, au travers de jeux, d'exercices et de mises en situation et en grand groupe (la promotion au complet) le travail en grand groupe est évidemment un temps

d'apprentissage centrés sur les acquis théoriques mais il est plus le « coup de cerceau » d'un parcours identitaire. **L'espace transitionnel inter-session est déterminant.**

Pourquoi le groupe de pairs dans le cursus pédagogique ? Quelle en est la finalité ?

Dans le processus de la formation, ce qui est fondamental, est, avant tout, de **rendre les personnes autonomes** le plus rapidement possible. Pour cette raison le grand groupe, se scinde en sous-groupes constitués chacun de quelques participants qui se placent dans une logique « d'auto-organisation¹ ». Le groupe de pairs est ainsi un sous-système du grand groupe qui conduit chacun à expérimenter l'autonomie sans liens de dépendance aux enseignants. La dimension C&T intègre une pédagogie de la complexité, le métier de coach est un « méta-métier » rassemblant plusieurs compétences.

Le processus est premier par rapport au contenu. Autrement dit, ce qui se déroule entre les acteurs est plus important que le contenu enseigné. Autre élément de la finalité du « groupe de pairs »,

le modèle d'enseignement est « holomorphique »² (le tout est dans la partie, la partie est dans le tout) ; c'est-à-dire que chaque élément de la formation représente l'ensemble de la formation et représente également l'ensemble du métier de coach. La formation C&T ne se résume pas à une succession de « séquences » ou des temps en sessions qui ne trouvent leur cohérence qu'une fois la formation achevée. Le groupe de pairs est également un lieu-ressources de préparation à l'examen.

En effet, au sein de leurs groupes les professionnels sont amenés à apprendre les concepts et à présenter des apports théoriques, exposer des situations; ils vont ainsi vivre pleinement le processus de coaching et se superviser mutuellement. Ils vont pouvoir présenter leur « carte d'identité » puisque ce sont les trois pôles de l'examen. A savoir :

1. La présentation de l'apport théorique qui donnera lieu à des questionnements sur les définitions de concepts, d'approche ou encore des références bibliographiques.

2. La mise en situation de coaching en direct avec une expérimentation des rôles de client, de coach et d'observateurs.

3. La présentation, au final, de sa carte d'identité c'est-à-dire l'explicitation de son parcours de vie personnelle et professionnelle qui le conduise au métier de coach. Il s'agit de dire « *Qui je suis, quel est mon métier, quelle est ma déontologie, quelle est ma philosophie, quelle est ma pratique, qu'est-ce que je sais faire, qu'est-ce que je ne sais pas faire, qui suis-je en tant que personne et pas seulement en tant que professionnel ?* »

La formation débouche sur une certification et cet examen est lui-même holomorphique. Chaque coach passe devant un jury qui est composé de ses propres pairs sans que plus d'une personne ou deux maximum de son propre groupe de pairs puissent faire partie de son jury.

Ce n'est pas un jury d'experts ou de «grandes personnalités» qui savent, c'est un jury de parité lui-même. Ce sont toutes des personnes qui elles-mêmes ont vécu le processus de formation ; c'est une dimension tout à fait novatrice car la plupart des jurys traditionnels sont des jurys de gens expérimentés qui évaluent et qui valident la pratique de « jeunes professionnels ».

La construction des groupes de pairs

Cette construction se fait dès le premier module de la formation. Les participants se choisissent en fonction de leurs affinités, de leur situation géographique, de leurs envies sans intervention des enseignants. Les formateurs proposent, seulement, un cadre pour que ces groupes de pairs puissent se mettre en place. Ensuite **chaque groupe va revivre un processus d'inclusion** et construire sa propre vie, ses propres

règles, sa propre périodicité, choisir ses lieux et son principe de fonctionnement.

En travaillant sur ses propres règles, chaque groupe de pairs aide ses membres à intérioriser les mêmes règles que C&T.

Certains groupes de pairs continuent de fonctionner après la formation et constituent un lieu de supervision, d'analyse de la pratique, un véritable lieu-ressources. Des groupes de pairs peuvent déboucher sur des coopérations, voire des collaborations très fortes professionnellement. Parfois, des groupes de pairs se recomposent au gré des affinités.

Les objectifs d'un groupe de pairs

C'est un temps où l'on va vivre les processus d'évaluation, de feed-back, de présentation des concepts. C'est ce qui se passe dans notre métier, puisque nous sommes constamment amenés à présenter des concepts, réguler les relations entre les personnes, à évaluer, à donner des feed-back aux clients.

Apprendre le métier de coach repose sur l'apprentissage et l'analyse du processus, par exemple sur les capacités à métacommuniquer et à donner des feed-back.

Souvent les personnes peuvent vivre cela comme une perte de temps. Pendant que l'on s'interroge sur « pourquoi le groupe avance ou n'avance pas », on n'apprend pas des techniques ou des outils, d'où l'émergence d'une certaine frustration.

Hors il se trouve que **cette frustration est un passage incontournable** qui aide à grandir. L'objectif n'étant pas d'être mal à l'aise mais d'intégrer à un niveau intrinsèque la formation, le métier et l'identité de coach. Eprouver de la frustration, devoir «renoncer » permettra au futur coach d'accompagner Ses clients-managers dans une situation similaire : « le court terme ou le long terme ? , je voudrais une chose et son contraire, je voudrais que mes collaborateurs soient autonomes et en même temps qu'ils me rendent compte... »

Le « groupe de pairs » est un lieu où les participants vont venir construire et consolider leur processus d'apprentissage ; ils vont expérimenter la pratique du coaching au sein du groupe de pairs.

Au fur et à mesure ils vont se coacher mutuellement en choisissant un coach, un client, un observateur et d'avoir immédiatement un feed-back de la part de l'observateur, voire de la part du coaché.

C'est aussi un lieu de protection et de bienveillance, exonéré de jugements.

C'est aussi un endroit où les coachs vont échanger des informations, sur le métier de coach, sur leur propre pratique, sur les nouveaux ouvrages, sur les entreprises, sur ce qui se passe dans l'environnement.

C'est également un lieu de « soutien ». En effet ce qui se joue pour la personne, c'est souvent un changement d'identité plus qu'un changement de métier ; ce n'est pas simplement une formation où des gens apprennent des techniques et continuent à vivre le même métier avec des méthodes différentes. « **Changer d'identité professionnelle** » signifie intégrer de nouvelles valeurs, de nouvelles croyances, une nouvelle culture, de nouvelles techniques et ce changement a besoin d'être accompagné, encouragé.

C'est, également, un lieu de régulation de ce qui se passe en « grand groupe » : le processus étant premier par rapport au contenu, il se joue des choses entre les acteurs, entre les acteurs et les formateurs, qui fait que tout ne peut pas être régulé dans le grand groupe. Pour une part, ceci va se réguler dans le groupe de pairs.

A contrario, ce qui se passe dans le groupe de pairs peut être régulé dans le grand groupe, puisque **la régulation est un élément clé du métier de coach**.

« Le groupe de pair » peut-être alors moteur ou destructeur du grand groupe. C'est donc en même temps un lieu d'apprentissage du processus de régulation.

C'est un lieu d'apprentissage de l'inclusion. En accueillant de nouveaux membres, en vivant l'absence d'un ou plusieurs participants ou en se croisant avec d'autres groupes de pairs pour se fertiliser mutuellement chacun va expérimenter en continu l'inclusion et dès lors devenir plus compétent sur l'accompagnement de l'inclusion dans un groupe ou une équipe.

Description d'une séance

Une séance peut se dérouler sur une journée ou une demi-journée. Elle est animée par un ou deux coachs qui gèrent le processus. Elle peut commencer par un tour de table où chacun partage ses expériences importantes depuis la dernière séance et expliciter ses attentes. L'ordre du jour est structuré par le groupe et le coach.

Voici un exemple d'ordre du jour sur une journée : - Inclusion - Informations sur le métier et les manifestations - Un apport théorique par un ou deux membres du groupe - Un « aquarium »³ devant le groupe avec feed back des observateurs - Un approfondissement théorique lié à « l'aquarium » (par exemple : les zones d'interventions, les enveloppes d'identité, le processus parallèle) - Une fiche de lecture sur un ouvrage de la bibliographie - Un deuxième « aquarium » avec double commande - Un temps de régulation sur une règle du groupe (la confidentialité, la passivité) - Feed back des coachs - Feed back final et projection pour la prochaine séance (date, lieu, durée, coachs...)

Pour conclure, je dirais que le « groupe de pairs » est un lieu de croissance identitaire pour chacun. La richesse des groupes de pairs conforte l'idée de **démultiplier ce type d'intervention auprès des entreprises**. Il fournit un modèle pertinent de ce qui peut être proposé aux entreprises que nous accompagnons. Celles-ci doivent développer l'ensemble des compétences et notamment celles des managers.

Ainsi j'ai développé des modalités d'intervention permettant à ceux-ci de se regrouper entre pairs pour vivre ensembles leurs propres parcours identitaires.

En ce sens, dans l'esprit de Marek Halter , l'étude des textes et le développement de la pensée sont les indispensables tuteurs de l'homme et le libre enrichissement de son identité. Mais les études et pensées ne sont fécondes que lorsqu'elles tendent à davantage d'union, de communauté, d'humanité...⁴

C'est à ce titre que le groupe de pairs intégré dans un processus de formation-transformation prend tout son sens.

Serge Eskenazi

Enseignant en Formation (EEF)

Membre du collège des enseignants C&T supervisés par Vincent LENHARDT.

¹ Le concept d'auto-organisation est considéré par MANFRED MACK comme « le mode normal de fonctionnement des systèmes adaptatifs complexes »
Co-Evolution Dynamique créatrice aux Editions Village Mondial

² VINCENT LENHARDT, Les Responsables Porteurs de Sens aux Editions Insep

³ Au sens de Formation-Action développé par ALAIN MEIGNANT

⁴ Extrait du livre « Le judaïsme raconté à mes filleuls » par MAREK HALTER aux Editions Robert Laffont (1999)