

FICHE TECHNIQUE

TITRE : Constructivisme et formation Coach and Team

L'AUTEUR : Pierre BARRERE 52 Bd. Clémenceau – 66000 – PERPIGNAN T.06.80.88.75.99

mail : barrerep@aol.com Site : www.ressources-performances.com

MOTS CLES :

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 pour-quoi. 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.

RESUME

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 resituant 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.

PLAN DE L'ARTICLE

Résumé (voir au-dessus)

Les principes de la formation C&T en huit points

Le constructivisme : Préliminaires, origines et définitions

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

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

Constructivisme et formation Coach and Team

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 coeur 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'intériorité » 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 holomorphique.

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.

Le constructivisme :

Préliminaires :

Le concept constructiviste n'est pas une pensée dogmatique. Il n'est à 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 et définition :

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 béhaviorisme.

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

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 consubstantielles 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 holomorphique : 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'emmenant 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 « intérioriser » 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 ».

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.

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.
VYGOTSKI (L.) (1926) *Psychologie pédagogique*