

**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 a 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 événements 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 élabore 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 coeur 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 « holomorphique », 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