

Le courant "expérientiel" en entreprise

La chronique d'un séminaire de trois jours pour les managers d'un service de laboratoire pharmaceutique permet à Alain Kerjean de présenter les caractéristiques de la pédagogie "expérientielle" telle qu'il la pratique : un défi en grandeur réelle, le rôle des "facilitateurs", l'apprentissage par essai-erreur, la réflexion mêlée à l'action.

Par Alain Kerjean

Voici la chronique d'un séminaire de trois jours pour les managers d'un service de laboratoire pharmaceutique.

Un premier diagnostic montre que cette équipe offre toutes les apparences d'une machine bien huilée : une bande de copains qui aiment faire la fête. L'objectif est de faire prendre conscience de la réalité de son mode de fonctionnement au-delà de cette image, de ses éventuelles fragilités comme de ses forces, et de concevoir et de mettre à l'épreuve un mode de fonctionnement plus performant et plus satisfaisant pour tous.

Au début confiant, Frank Scherrer, le "facilitateur" principal d'Expérientiel, ressort beaucoup moins rassuré de ses **entretiens pré-alables** avec quelques membres du groupe : on relativise son éventuel apport en lui peignant le tableau précis du fonctionnement de chacun. Que peut-il apporter de plus ? Manifestement, dans cette équipe, tous attendent du patron plus de transparence. Ils souhaitent que les domaines sur lesquels ils sont en prise soient bien délimités. Sur les sujets sur lesquels l'équipe a plus de marge de manœuvre, le patron devrait avoir un rôle d'animateur. Des non-dits doivent être exprimés.

Le premier jour, un travail en salle sur le sens de cette équipe est

prévu : comment chacun, individuellement, se voit dans cette équipe, comment chacun ressent la cohésion de celle-ci ? Le **portrait robot de l'équipe** telle qu'elle est, et celui de l'équipe telle qu'elle pourrait être à court terme, sont réalisés d'une manière ludique. De nombreuses caractéristiques ressortent à cette occasion. Par exemple, il est reconnu que l'ambiance "troisième mi-temps" n'invite pas toujours à la rigueur : le goût du bon mot et de la raillerie, la tendance à s'écouter parler, à perdre trop de temps à vouloir faire plaisir. Le partage des informations, la rigueur, la concertation et l'entraide sont inscrits dans la règle que se donne le groupe. Règle bientôt mise à l'épreuve des faits.

Le deuxième jour, l'objectif et les règles d'un **raid en pleine nature dans la neige** leur sont présentés. Ils disposent d'un matériel innovant qui peut s'utiliser, suivant sa configuration, en raquettes, en ski de fond ou en ski de descente. Pour le "fun", les membres du groupe décident de chausser les raquettes et trottinent dans tous les sens. Aucune solidarité lorsqu'un équipier a une difficulté. Chacun pour soi. Le patron prend plus de temps pour détacher les raquettes de son sac. La forte personnalité du groupe lui dit : "Tu vois, on te

l'avait bien dit ; maintenant tu nous retardes", mais une des jeunes femmes intervient aussitôt : "Il ne nous retarde pas, on l'attend, c'est différent !" A la première étape, le groupe est ravi. Mais Frank a pris des notes et aligne les points faibles, avant de conclure, provocateur : "Le climat de dérision et d'ironie est trop fort pour ne pas refléter quelque chose de plus profond. Vu de l'extérieur, je n'ai jamais vu cela à ce point dans un groupe ; ce n'est pas facile à vivre, et je n'aurais aucun plaisir à travailler avec vous ; je ressens trop d'agressivité". Les **réactions fusent**. Les choses commencent à se dire. "Chez nous, c'est maladif", confirme une femme. Le responsable de la formation, présent aux côtés de l'intervenant Expérientiel et de son co-animateur, la soutient et rebondit sur cette intervention. Une sorte de dépoliarisation se produit en cet instant, une **prise de conscience** du trait essentiel de fonctionnement de ce groupe.

Enfin l'équipée sauvage parvient à l'épreuve, objectif du raid. Au détour d'une piste, au milieu de la neige, un carré est délimité au sol par un ruban de chantier. Au centre : un petit conteneur censé être rempli de nitroglycérine. "Votre mission, expliquent le facilitateur et son co-animateur, est



Alain Kerjean est fondateur en France de la pédagogie "expérientielle", de l'*Outdoor education*, du cabinet Expérientiel (management) et de l'association Apprendre par l'expérience (jeunes et insertion).
Ouvrages récents aux éditions d'Organisation : *Le caractère plus important que le CV* (2003) ; *Le manager leader* (2002) ; *Les nouveaux comportements dans l'entreprise* (2000).
akerjean@numericable.fr ;
experientiel@numericable.fr ;
www.experientiel.com
"Expérientiel" et "Outdoor education" sont des marques déposées.
akerjean@numericable.fr

d'élaborer une stratégie afin de transporter ce conteneur hors du périmètre dangereux, sans mettre un pied ou une main à l'intérieur du carré. Les personnes qui procéderont à la manœuvre devront avoir les yeux bandés. Vous disposez de quarante-cinq minutes et du matériel que voici." Le groupe se met au travail et s'organise bien, sans frustration, avec beaucoup d'entraide. Mais ils tombent dans le piège des leurres. Au bout de trente minutes ils tentent une stratégie, mais échouent. Le conteneur se renverse. Le facilitateur leur donne un indice, et finalement ils réussissent. "Si on veut, on peut". L'hypothèse est vérifiée : de la coopération et pas de dérision donnent **une autre dynamique** et du plaisir. La descente est joyeuse.

Après le dîner, Frank se concerta avec le responsable de formation de l'entreprise, qui lui donne trois objectifs pour la dernière journée : aborder directement le rôle et le mode de fonctionnement du patron de ce service, pour faire sortir les non-dits ; aider une collaboratrice à s'émanciper ; et appuyer une autre dans son effort d'intégration.

Le lendemain matin, Frank ne laisse pas poursuivre la réflexion sur le thème de l'ironie consubstantielle à cette équipe, car l'objectif est de travailler en salle sur les **engagements**, grâce à une procédure précise en plusieurs étapes, toujours de manière ludique. Tous se donnent du *feedback* et sont surpris de la profondeur de cet échange. La plupart sont **embarrassés par leurs émotions** et n'auraient jamais imaginé que d'autres puissent penser d'aussi bonnes choses d'eux. Ils reçoivent et acceptent aussi émotionnellement les points d'amélioration proposés sans jugement ni remise en cause personnelle. Cette intensité est possible, car ce groupe a enclenché dans l'action des deux premiers jours un **processus de changement**, qui se poursuivra à leur

manière bien au-delà de ces trois jours expérientiels.

Les caractéristiques de la pédagogie "expérientielle"

Le lecteur reconnaîtra les caractéristiques de la pédagogie "expérientielle" dans cette aventure utile : la valeur du défi en grandeur réelle, le savoir-faire des facilitateurs, l'apprentissage par essai-erreur, la réflexion mêlée à l'action...

Un manager-leader peut reconnaître aujourd'hui qu'il a à **travailler sur son mode de fonctionnement**, car il aura à accompagner ses collaborateurs dans ce même processus de développement professionnel. Cette démarche est désormais valorisante, alors qu'on l'aurait interprétée comme une faiblesse il n'y a pas si longtemps. Les entreprises qui savent ouvrir ce chantier culturel, en commençant par les dirigeants, sont vues comme performantes et se positionnent souvent mieux que les autres sur leurs marchés.

La formation des adultes doit développer le savoir, le savoir-faire, le savoir être et le savoir-vivre ensemble. Or, il existe trois manières d'apprendre tout au long de la vie : la formation **formelle** (transmission du savoir

d'un formateur, consultant, coach) ; la formation **informelle** (au hasard de la vie personnelle et professionnelle, dans les réunions, autour de la machine à café...) ; la formation **non-formelle** (hors des murs d'un organisme de formation, à travers une expérience conçue en vue d'un objectif de formation et de développement professionnel).

Ces trois manières d'apprendre se combinent, mais reconnaissons qu'il existe encore un énorme déséquilibre du fait du magistère de la "transmission des savoirs" (modèles, théories, techniques, méthodes).

Depuis quelques années, plus de 70 % des DRH français estiment que les principales lacunes des personnels en place ou des candidats à un poste concernent les *attitudes* par rapport aux *aptitudes*. Il est donc temps de rendre plus équilibrée et plus globale la formation permanente. Il est temps de rattraper notre retard et de donner toute sa place, comme dans les pays anglo-saxons, au développement expérientiel des comportements professionnels.

Les caractéristiques de la pédagogie "expérientielle" : la valeur du défi en grandeur réelle, le savoir-faire des facilitateurs, l'apprentissage par essai-erreur, la réflexion mêlée à l'action

Alain Kerjean

LA FORMATION EXPERIENTIELLE® EN FRANCE Outdoor Education® - Depuis 1986 -



Expérientiel

Pour
Les entreprises
Les administrations
Le management

« Pour les jeunes et les adultes, se développent des actions novatrices telles que celles conduites par l'Outdoor Education, qui propose des exercices transformant le contenu de la formation traditionnelle en visant l'adaptation des comportements plutôt que la connaissance abstraite. »

Livre blanc de l'Union Européenne
"Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive"

Deux organismes indépendants développent en France la pédagogie expérientielle



Apprentissage par l'expérientiel

Pour
La jeunesse
L'éducation
Civique