



La formation des dirigeants

LE RÔLE SOCIAL DU DIRIGEANT

par Alain Kerjean

En quoi la formation expérientielle aide-t-elle les dirigeants à assumer ce nouveau rôle et à développer, parmi leurs équipes, les compétences relationnelles et comportementales désormais stratégiques ?

UNE RÉVOLUTION CULTURELLE

Une enquête¹ révèle que 72 % des directeurs de ressources humaines en France estiment que les plus grandes lacunes chez le personnel en place à tous les niveaux, comme chez les candidats à un emploi, concernent les attitudes par rapport aux aptitudes. La prise de conscience est aussi fulgurante que récente.

Formés au raisonnement rationnel, les dirigeants de nos organisations, entreprises comme administrations, avaient tendance à penser que le facteur humain était secondaire, qu'il avait peu de conséquences sur la structure et qu'il devait s'adapter aux nouvelles données économiques, aux lois du marché, au contexte. Beaucoup pensaient que cette adaptation ne relevait pas même d'un choix, tant nous serions conditionnés par notre environnement, par la nature humaine et par les lois obscures du comportement. De plus en plus de dirigeants comprennent actuellement qu'il n'en est rien. À la suite de certains économistes, ils en viennent, trop tardivement, à instituer un "facteur résiduel" s'ajoutant aux deux facteurs classiques du travail et du capital, un facteur appelé aujourd'hui le capital humain. "Ne sors pas au-dehors, disait saint Augustin,

rentre en toi-même, la vérité habite à l'intérieur de l'homme." C'est en nous que réside le développement. L'enfourer ou le faire fructifier dépend de nous.

Une combinaison de facteurs persuade un nombre grandissant d'organisations que le rôle du manager doit évoluer de celui de contrôleur omniprésent à celui de facilitateur. Certains patrons visionnaires en étaient conscients dès la fin des années quatre-vingt. "Le profil du cadre a changé, me disait Daniel Hémond, alors p-dg de Pernod ; il doit apprendre à s'engager totalement. Les patrons doivent les inciter à prendre des risques. Et c'est en les mettant dans des situations nouvelles, en les obligeant à résoudre un problème jusqu'alors méconnu, que leur comportement changera." Le président de l'École Polytechnique

UNE PRISE DE CONSCIENCE PROGRESSIVE

"Le développement personnel entre doucement mais sûrement dans le management", observait, il y a quelques années, Pierre Caspar, du

Alain Kerjean

Alain Kerjean est fondateur en France de la formation expérientielle (*Outdoor Training*) et du cabinet Expérientiel.

affirmait à la même époque que la guerre économique et la conquête des marchés avaient pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales. Les cadres de l'entreprise sont les officiers de ce véritable conflit. Les qualités qui leur sont nécessaires sont : le professionnalisme et la compétence, l'imagination, le non-conformisme, la créativité, l'ouverture sur le monde, le sens des responsabilités et le sens du devoir, la capacité d'adaptation culturelle à des contextes différents, la connaissance de l'environnement social, l'humilité qui permet l'apprentissage sur le tas à l'écoute des autres, mais aussi l'ambition de faire gagner l'entreprise dans la compétition internationale. L'essentiel de ces nouvelles qualités concernait le "savoir-être" que cette grande école n'était pas censée reconnaître par ses diplômes.

CNAM. En France, comme dans les pays anglo-saxons, mais avec quelques années de retard, la plupart des entreprises ont intégré cette

1. Sondage AON-ANDCP 1998.

nouvelle donne stratégique. Les entreprises changent parce qu'elles y sont contraintes. On en est encore à nommer et à lister ces compétences relationnelles, comportementales et cognitives jugées nécessaires. C'est une étape toute rationnelle, dans laquelle les DRH se sentent encore à l'aise : établir ou sélectionner des référentiels, concevoir ou acheter des questionnaires d'évaluation, organiser des entretiens individuels et tenir compte de ces nouvelles compétences existantes pour le recrutement et le plan de carrière. En général le processus est en marche, non sans provoquer des inquiétudes : ces nouveaux critères d'évaluation sont flous, subjectifs et difficilement quantifiables ; souvent non définis officiellement, ils échappent à la négociation syndicale. Les salariés craignent à juste titre les dérives de l'arbitraire, de la manipulation, de l'imposition de dogmes culturels. Tout cela ne serait-il au fond qu'un nouveau moyen de maintenir le pouvoir des chefs ? La nécessité de changer les comportements ne donne pas lieu à de grandes interrogations, mais ce sont les modalités de mise en place de ce nouvel étalon de la réussite professionnelle et les intentions sous-jacentes qui suscitent la crainte et même l'angoisse. À trop vouloir technocratiser une matière si réfractaire aux schémas déterministes et rationnels, les relations entre les salariés et l'organisation en sont profondément modifiées.

La grande absente pour l'instant, c'est la formation de ces nouveaux comportements. Et pourtant la formation est la clé du changement des organisations. Il y a pléthore d'outils d'évaluation de l'existant, mais un grand vide en ce qui concerne les formations de nouveaux comportements. Le piège est de reprendre à son compte les bonnes vieilles recettes de la période du développement personnel des années soixante-dix. Or cela n'a rien à voir. Le développement personnel répond à des besoins personnels : un ensemble de processus psychologiques qui entrent en jeu pour permettre de satisfaire un besoin personnellement

ressenti d'accomplissement personnel (par exemple effectuer un travail sur soi ou sur sa relation aux autres). L'initiative appartient au salarié qui choisit dans un catalogue de formation le stage qui lui conviendra. Les réponses sont essentiellement de l'ordre du "psy" ou des techniques prêt-à-porter. Le développement professionnel, concept récent, répond lui à des besoins de l'entreprise : les capacités relationnelles, comportementales et cognitives stratégiques sollicitées par son organisation et son activité (l'autonomie et la responsabilisation, l'adaptabilité, le travail en équipe et en réseau, l'écoute, la coopération, l'acceptation de la différence, le droit à l'erreur, le *leadership*, la capacité à apprendre à apprendre...). L'initiative appartient à l'entreprise qui conçoit ou fait conce-

voir des programmes sur mesure. Naturellement, un séminaire de développement professionnel peut avoir des effets de développement personnel, mais ce n'est pas l'objet. Pour nous cette distinction est importante pour lever la suspicion de la manipulation ou de l'ingérence dans la sphère privée : il ne s'agit pas de pénétrer et encore moins de juger la personnalité intime, mais de travailler sur le comment une personne et son groupe s'organisent pour réaliser une tâche. Le "comment" et non le "pourquoi". L'"ici et maintenant" et non "dites-moi tout sur votre passé". D'où le choix du mot "comportement" au lieu de "savoir-être", "attitudes" ou "compétences sociales", qui évoquent plus la personnalité et la thérapie que l'activité professionnelle.

LE RÔLE SOCIAL DU DIRIGEANT

Le haut dirigeant déléguait, jusqu'il y a peu, la mystérieuse et irrationnelle question des relations sociales à son DRH, afin de mieux se consacrer aux aspects sérieux et stratégiques. Ayant pris conscience que ce "facteur humain" entrait désormais dans sa sphère, il se sent le plus souvent en plein désarroi. Cela contribue à son problème identitaire (voir encadré p. 29). Il ne sait par quel bout aborder ce domaine, nouveau pour lui. Son DRH, plus habitué à gérer les ressources humaines qu'à les développer, ignore peut-être lui-même comment conduire un changement profond des mentalités et des comportements. Le dirigeant hérite d'un rôle social qu'il n'est pas préparé à assumer.

Il y a un siècle, le jeune Hubert Lyautey, futur maréchal de France, rêvait d'une société harmonieuse au service de l'Homme, à l'épanouissement de toutes ses facultés. Dans *le Rôle social de l'officier* (1891), il exige du chef autre chose que des connaissances théoriques, qu'il juge nécessaires, certes, mais pas suffisantes, et il veut les voir soutenues par une valeur psychologique et morale indiscutable². La mission nouvelle qu'il lui

propose c'est, au lieu d'être un "destructeur", de devenir un "éducateur". L'armée nouvelle vaudra le combat deux fois plus que l'ancienne, car la cohésion des régiments se renforcera de la confiance intime entre les hommes et les cadres, acquise dès le temps de paix et où l'épreuve du feu viendra souder plus étroitement encore. On n'avait jamais entendu cela et il fallait, selon son biographe, une foi d'apôtre pour renverser les montagnes de la routine militaire. Il a, lui aussi, entendu "le bon petit dénigrement français" grâce auquel rien ne se fait". "Ni les bonnes volontés ni les capitaux manquent en France, écrit-il, tout se brise contre la mauvaise volonté administrative, le formalisme, l'hostilité des bureaux, le manque absolu de souplesse de notre machine". Au contraire, il fait l'éloge de l'organisation anglaise : "Il y a chez eux une école, une doctrine, une méthode basées sur l'expérience, d'où sont dérivés les principes essentiellement souples et élastiques dans l'application, laissant à chacun le soin des détails, la large initiative, la latitude de varier les formes à l'infini". Selon Lyautey, l'enseignement ne doit pas

2. André Le Révérend "Lyautey", Fayard 1983.

La crise d'identité du dirigeant

Le consultant Guy Rullaud¹ perçoit nettement chez nombre de dirigeants un problème identitaire, une perte générale de repères dans tous les domaines : la loi, les valeurs, les normes, la morale, jusque dans la sphère sexuelle. Un des derniers secteurs avec ses codes, ses repères et ses mythes, l'entreprise, passe brutalement du paternalisme à un système sans foi ni loi. On exige du dirigeant qu'il soit "tendance", "in", dans le coup. Il faut que "ça" change. Mais qui a raison ? Le marché, les actionnaires, la bourse, les salariés, les concurrents ? À ce jeu du poker menteur, le patron se trompe lui-même et trompe les autres. "Il se la joue", et en terme d'identité, ça ne tient plus.

"Le numéro 2 d'un grand groupe français devait faire des choix stratégiques à coups de millions pour faire évoluer l'entreprise", raconte Guy Rullaud. Recherche de sens, de stratégie. Déboussolé, il a consulté sa seconde femme, comme d'autres dirigeants consultent une voyante. En général cela ne se sait pas, et la face cachée de certains, notamment dans la nouvelle économie, est hallucinante. Rares sont ceux, à ce niveau, qui conservent un équilibre personnel, souvent grâce à d'autres passions, ou à un engagement associatif.

En qualité de *coach*, Guy Rullaud demande d'abord à un dirigeant connaissant cette crise d'identité : "A quoi croyez-vous ?" Et ensuite : "Peu importe à quoi, mais au moins existez".

Le film de Weber, *Le placard*, est, selon Guy Rullaud, au-delà de la comédie, une fable de cette crise d'identité des dirigeants et cadres.

C'est le temps de la tribu² et du déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes. Lorsqu'on perd ses repères, on se réfugie parmi ses pairs, où l'on cultive l'amitié (clubs, associations d'anciens, loges...). L'amitié privilégie l'intensité sur la durée. Chaque moment d'amitié équivaut à ce que, dans l'amour, nous appelons le choix amoureux mais qui n'existe qu'une seule fois.

Guy Rullaud, notre partenaire pour le lancement en France des premiers séminaires *Outdoor Training*, alors qu'il dirigeait l'organisme de formation du patronat, voit en la formation expérientielle une pédagogie qui aide à constituer une identité. À l'instar des jeunes déscolarisés, les dirigeants doivent s'insérer dans un monde auquel ils n'étaient pas préparés. "Ce sont aussi des êtres humains !". Contrairement au système d'enseignement dominant, largement manipulateur ("Je t'im-

pose mon modèle de société et je te mets en conformité"), l'approche expérientielle est émancipatrice : "Je t'enseigne les moyens d'être toi-même dans cette société". Elle est particulièrement pertinente pour les dirigeants, par exemple pour s'entraîner à dire non, à exister en temps réel, "ici et maintenant", à exprimer ses émotions et ses sentiments. Les mises en situations réelles, métaphoriques, leur permettent de prendre conscience du parti qu'ils peuvent tirer du joyeux mélange dans leurs équipes. Les collaborateurs introvertis, qui tempèrent, et les collaborateurs extravertis, qui stimulent. Elles permettent de se familiariser à la polysémie (pluralité de significations), de prendre conscience de la diversité des points de vue sur le réel dans toute communauté humaine, et du bénéfice qu'ils peuvent en tirer. Elles sont surtout un levier pour façonner, par un jeu d'essai erreur, une nouvelle culture, de nouveaux comportements stratégiques.

1. Conseil en ressources humaines Headic & Adlance, professeur associé Paris XIII, coorganisateur de la journée d'étude du 27 avril "Le manager, quelle identité pour quelle performance", Institut Psychanalyse & Management.
2. Michel Maffesoli, "Le temps des tribus", La Table Ronde, 2000.

être théorique mais "une leçon de choses", et il est de ceux qui ont développé en France les pédagogies actives pour les jeunes, à l'origine de la formation expérientielle pour adultes.

Libéral, "chrétien-social", Lyautey a influencé le monde de l'entreprise. Il a encouragé Georges Lamirand à écrire en 1939 *Le rôle social de l'ingénieur*. Ingénieur de l'École centrale, futur directeur général des usines Renault de Billancourt après l'armistice, passionné par les problèmes sociaux au-delà de leur rôle technique, Lamirand pense que les cadres de l'industrie ont une mission

sociale à accomplir, laquelle devrait conduire au rapprochement des ouvriers et des chefs d'entreprise. Pour lui, la "révolution nationale", c'était créer un État social dans lequel les ouvriers ne seront pas réduits à de simples matricules, mais "étroitement associés avec leurs chefs, les épaulant, dans les bons comme dans les mauvais jours"³. Secrétaire général à la Jeunesse de Vichy, il crée, avec son ami Dunoyer de Segonzac, l'école des cadres d'Uriage, et intervient en novembre 1942 auprès de Pétain pour qu'il prenne la tête du sursaut national contre l'occupant,

avant de quitter le régime et sa dérive fascisante.

Après guerre, des anciens d'Uriage seront parmi les pionniers de la formation en entreprise, conçue comme un outil de modernisation du pays. De retour d'un "voyage en Amérique", une des contreparties du Plan Marshall, ils sont convaincus de la nécessité d'améliorer le climat des relations humaines dans l'entreprise, tout spécialement par la formation du personnel et de l'encadrement. Le "facteur humain" est au centre de leurs préoccupations. Comme à Uriage, ils voudraient privilégier une

3. Pierre Giolitto "Histoire de la jeunesse de la jeunesse sous Vichy", Perrin 1991.

pédagogie active fondée sur les centres d'intérêt des participants s'exerçant dans des cercles d'études et de formation mutuelle. Il s'agit de pallier les défauts de l'enseignement universitaire en créant "une culture de l'action". Leur influence sera importante sur la pédagogie des adultes dans les années cinquante.

Après les officiers en 1891, les ingénieurs en 1939 et les cadres après la guerre, le chef d'entreprise et le haut

fonctionnaire intègrent à leur tour, en 2001, cette dimension humaine dans leur responsabilité, non plus "seulement" par humanisme⁴ ou dans un esprit "chrétien-social", mais dans un objectif de développement professionnel de leurs équipes, et par conséquent de leur organisation. L'enjeu est désormais commun : le développement social conditionne la survie et la compétitivité. Mais nos dirigeants sont-ils préparés à assumer ce rôle ?

UNE ÉLITE MAL PRÉPARÉE

La France n'a pas les élites qui lui faut, affirme le journaliste Patrick Fauconnier⁵. Les causes de leur archaïsme sont, selon lui, culturelles : comme au temps de Jules Ferry et de Germinal, les enseignants ont une défiance viscérale à l'égard du monde de la production et donc de l'entreprise ; alors que les sciences et les techniques se renouvellent, l'école continue de nier que l'expérimentation est une immense école de réflexion. En 1984, une grande enquête du *Nouvel Observateur* révélait que 43 % des élèves se disaient angoissés, 38 % indifférents, 29 % blasés, 27 % pessimistes... "Mais quel gâchis !" s'écrit-il, "avec une autre pédagogie, cette machine-là pourrait redonner l'optimisme aux jeunes".

Résultat de cet archaïsme culturel : notre élite est inadaptée. Elle manque d'abord d'imagination, dont le développement n'est pas favorisé par l'excès de logique abstraite. "Il n'y a qu'un aspect de l'intelligence que l'école ne prend pas en considération, c'est l'imagination et la créativité", conclut Jean-Claude Lamy après une enquête sur "la vie et les mœurs des bêtes à concours". Notre cerveau droit reste en friche. Parfois, un membre de cette élite fait son *mea culpa*, comme Michel Rocard en juin 1993 qui reconnaît dans le journal *Libération* : "Le monde a si profondément changé que je ne l'ai pas compris sur le moment..." L'élite manque de curiosité ; elle est peu ouverte à ce qui se passe ailleurs. Il ne suffit pas d'envoyer les élèves de nos grandes écoles quelques mois en

stage à l'étranger. L'élite manque de souplesse, affirme encore Fauconnier : "L'une des raisons principales est évidemment un système de sélection privilégiant à outrance les mathématiques et l'intelligence abstraite. Au pays de Descartes, l'enseignement est trop tourné vers l'acquisition des certitudes, au détriment du doute, de l'expérimentation et de la recherche (...). La plupart de nos élites, nourries au biberon des maths intensives, ont été élevées dans la certitude qu'à tout problème il y a une solution et une seule. Comment s'étonner que ces forts en thème manquent de créativité ?" Un professeur de l'ESSEC en témoigne : "c'est incroyable les efforts qu'il faut déployer pour leur faire comprendre que, dans la vie, les choses ne sont pas ou tout blanc ou tout noir". L'élite manque de sens pratique. L'auteur cite un rapport d'expert publié en 1993 par la Fondation pour l'enseignement de la gestion sous un titre prometteur mais un peu optimiste : "quel management, quelles formations, quels types d'hommes pour confirmer la place des entreprises françaises dans le peloton de tête de la compétition mondiale ?" Sur 100 pages, 33 lignes seulement définissaient "les nouvelles facultés requises pour les nouveaux managers". On y disait qu'il faudrait développer la pratique de l'expérimentation, qui "tient une place croissante dans une économie où les technologies, les goûts et les marchés changent perpétuellement". On conseillait aussi aux écoles de

commerce d'encourager la pratique du travail en équipe : "Apprendre à coopérer n'est pas habituellement un sujet sur lequel insiste notre système éducatif, parce que les tâches de groupe sont plus dures à contrôler que le travail personnel. Pourtant, par ce type de travail, les étudiants apprennent à rechercher et à accepter la critique de leurs pairs, à solliciter de l'aide, à faire confiance à d'autres, à discerner le besoin de d'autres." Or, l'élite manque d'esprit d'équipe. Fauconnier prend un exemple sans doute unique dans le monde : on est arrivé à implanter dans un rectangle de 8 kilomètres sur 20, au sud-ouest de Paris, plus de quinze sites majeurs de formation (HEC, Supélec, l'Agro, Polytechnique, l'École centrale, Normale Sup, l'Université d'Orsay...), sans qu'un d'entre eux partage le moindre élément avec son voisin. Il n'est pas étonnant que les milieux d'affaires internationaux, interrogés en 1993 dans le cadre d'une enquête de sociologie commandée par HEC, jugent ainsi ce fleuron de la chambre de commerce de Paris : "insuffisante préparation à la réalité humaine des entreprises". L'on peut dire la même chose de presque toutes les "grandes écoles".

On forme trop de "wagons" et pas assez de "locomotives". Le retour au courage ne concerne pas encore notre élite, qui fait preuve d'un manque d'audace très pénalisant pour notre économie⁶. Elle manque surtout d'humilité. L'élite des universités de l'Union européenne s'étonne toujours de l'arrogance de nos hauts fonctionnaires, qui peut parfois, remarque Fauconnier, atteindre une dimension pathologique. Notre système de formation est coupable de produire encore cette élite inadaptée, véritable frein au changement. Combien de fois dans les entreprises nous diagnostiquons la souffrance de nos collaborateurs de patrons issus de nos grandes écoles, sûrs d'eux-mêmes, de leur vérité, incapables de diriger suivant un autre mode que la commande et le contrôle (nous sommes les champions de la "culture hiérarchique"), sans la moindre

4. L'humanisme réapparaîtra dans les années quatre-vingt-dix aux États-Unis avec le concept de "philanthropie stratégique" : servir la communauté dans laquelle l'entreprise exerce son activité au travail de ses employés.

5. "Le talent qui dort", Seuil 1996.

6. Raymond Barre indique, le 26 avril 2001 sur France Inter, que d'après l'évaluation annuelle mondiale reconnue d'un institut de Lausanne, la France se place au 25^e rang mondial pour la compétitivité.

confiance dans les capacités et les initiatives des autres, décourageant, sanctionnant ou récupérant les innovations.

Les entrepreneurs, eux, bousculent l'ordre établi dans un pays si frileux. Médisances, jalousies et pièges leur tombent dessus sans arrêt. La nouvelle élite, ce sont eux. Ne soyons pas fatalistes : il est possible de faire autre-

ment que de licencier les "mauvais" éléments et de recruter suivant ce nouvel étalon. Ayons le courage de partir de la réalité de nos équipes, sans juger ou se lamenter, et de former ces nouveaux comportements avec les moyens qui existent. Comment s'y prennent actuellement les dirigeants pour ouvrir ce chantier du changement culturel de leurs organisations ?

des causes du comportement individuel et collectif.

Et pourtant la clé n'est pas dans ces utiles outils de réflexion et de connaissance, mais dans le choix du niveau d'intervention sur les comportements. "La porte du changement s'ouvre de l'intérieur", a écrit Marilyn Ferguson. Cela signifierait-il que c'est en nous-mêmes, comme l'avait déjà dit saint Augustin, qu'il faut trouver la clé du changement ? Ne faut-il pas nous interroger avant tout sur notre représentation du monde ? Dans la *terra incognita* des comportements organisationnels, la carte n'est pas le territoire. Notre carte mentale est-elle adaptée à la nouvelle réalité et comment la modifier ? Des chefs d'entreprises veulent brûler les étapes en s'achetant une culture, sans travailler d'abord sur l'idée que chacun se fait de la réalité. Tout commence par l'analyse stratégique, mais encore faut-il vouloir passer à l'action et envisager plusieurs options. Beaucoup abandonnent l'effort à ce stade. Il reste encore à s'élever au niveau de la vision que l'on a du changement à opérer, enfin agir sur les comportements jugés stratégiques. Des auteurs estiment que le taux de succès est très faible : 3 % des entreprises parviendraient au sommet de cette montagne du changement stratégique !

Un autre piège est à éviter dans cette ascension, ou dans ce labyrinthe, c'est le déséquilibre entre l'action sur la structure et l'action sur les hommes. L'action doit être convergente (Crozier). Quelle est l'arme secrète de quelques entreprises innovantes ? Observons la manière dont certains dirigeants, au lieu d'imposer un mode de fonctionnement humain conçu rationnellement, proposent des opportunités, des pistes à explorer, puis tiennent compte de la manière dont le personnel s'en saisit, et par ce va-et-vient entre l'action et la réaction, inventent un nouveau mode de fonctionnement.

S'il fallait un ultime argument pour passer à l'étape suivante, il faudrait sans doute considérer les plus récentes découvertes sur ce qu'on appelle désormais "l'intelligence

DES PIÈGES À ÉVITER

Si le dirigeant perçoit le rôle des comportements et des compétences relationnelles dans le développement aussi bien des organisations que des personnes qui les composent, et par conséquent son nouveau rôle social, l'essentiel du chemin est parcouru. La seconde étape consistera à organiser l'action, ou plutôt à laisser agir les acteurs de l'entreprise par un jeu d'essai-erreur.

Mais comment se préparer à élaborer une stratégie comportementale dans un pays qui, à l'inverse de ses compétiteurs, a laissé ce terrain en jachère depuis un demi-siècle ?

Un verrou est d'abord à lever sur ce chemin encore bien peu fréquenté, celui du déterminisme. Il s'agit d'un mythe auquel beaucoup ont encore recours. Dans le labyrinthe du changement, l'impasse des théories déterministes est à éviter. Pourquoi est-il erroné de prétendre prédire les comportements des gens ? Les hommes ne s'adaptent pas passivement aux circonstances, mais sont capables de jouer sur elles. À la suite de quelques sociologues visionnaires, nous savons qu'il est illusoire de chercher l'explication des comportements dans la rationalité de l'organisation. De même, les théories motivationnelles n'apportent pas les réponses simples qu'un esprit rationnel peut attendre : l'individu se détermine en fonction des opportunités et de ses capacités à s'en saisir.

Toutes ces typologies dans lesquelles on prétend nous enfermer, ces méthodes de repérage d'un type qui permet de déduire toute une série de traits particuliers, toutes ces techniques qui préconisent que l'on imite

le discours de son interlocuteur ou que l'on devine son mode de fonctionnement par ses caractéristiques physiques, font peu de cas du caractère et de la liberté de chacun et sont maintenant infirmées par les plus récentes recherches. Les rescapés des camps de la mort, comme ceux qui ont survécu à des situations extrêmes l'affirment : entre ce qui leur arrivait (stimulus) et leurs réactions, s'interposaient leur liberté, leur pouvoir de choisir une réponse.

Un autre obstacle à surmonter est le risque de manipulation. Si la formation en profondeur de nouveaux comportements en est à ses débuts, les entreprises élaborent activement des techniques d'identification des traits de personnalité et de prédiction des comportements, et ceci au service du recrutement et de l'évaluation de leur personnel.

Les dirigeants doivent faire la part de la peur du changement, et des fausses réponses rationnelles. Avant d'agir sur les comportements, il faut d'abord comprendre les rapports humains dans l'entreprise. Sommes-nous des acteurs autonomes ? Il nous faut comprendre de quelle manière les hommes concilient leur liberté et les contraintes de l'organisation et de l'environnement. Les dirigeants n'ont pas besoin de manuels, de recettes, de techniques et de gourous, mais d'une aide à la décision et au passage à l'acte. Il n'est donc pas question pour eux de s'enliser dans les innombrables théories comportementales, ni dans le repérage de leurs contradictions, mais d'aller à l'essentiel des explications

"Après le recrutement de personnes issues de différents magasins Truffaut et de la pépinière Croux, nous avons un besoin impératif de créer une véritable équipe, avec constitution d'un noyau dur", raconte dans la revue interne de l'entreprise François-Xavier Pontillon, directeur de la jardinerie Truffaut de Chatenay-Malabry. "J'ai pensé que cet objectif ne pouvait être atteint qu'à travers l'organisation d'un séminaire de cohésion d'équipe. Sans aucune instruction préalable, nous nous sommes retrouvés dans un pavillon de chasse en forêt de Saint-Germain, et, encadrés par deux formateurs, avons grimpé aux arbres et participé à des jeux collectifs pendant deux jours ! Très sérieusement : les exercices, parfaitement contrôlés, faisaient appel à la confiance accordée aux autres, aux notions de groupe, d'organisation et de *leadership*. Le bilan, au niveau de toute l'équipe, a été particulièrement positif, avec le constat que, lorsqu'on travaille en groupe, avec une bonne connaissance de l'autre, on est beaucoup plus efficace. Notre expérience mérite d'être validée au niveau du groupe."

Pour l'équipe de direction de Pillsbury France, le groupe alimentaire qui possède des marques telles que Haagen Dazs, Géant Vert ou El Paso, il s'agissait de travailler en trois jours sur "les compétences en *coaching*" : comprendre et savoir utiliser les techniques de *coaching* ; intégrer le rôle du *coach* dans les différentes tâches et approches du *leadership* et du management ; renforcer l'esprit d'équipe du senior management. Leur consul-

tante Gill Webb, qui dirige en France le cabinet The Oxford Group, avait hésité cette fois à faire appel à Expérientiel car elle ne voulait pas prendre le risque d'un échec du groupe face à un défi réel, en si peu de temps et sur un thème à la fois simple et complexe. Nous avons pourtant conçu ensemble une action pour que ce comité de direction expérimente la relation d'équipe liée au *coaching* ; le défi ne pouvait être relevé qu'avec un engagement et une confiance donnée et reçue, éléments essentiels du *coaching*, comme l'a voulu Gill : "Cette action a provoqué un déclic extraordinaire sur la relation de confiance, et a permis à chacun de valoriser l'autre ; l'expérience est très riche à la fois au niveau individuel et collectif ; ce *real play* permet de franchir les étapes plus rapidement dans un travail sur les comportements ; le quotidien des participants est évacué aisément pour se concentrer sur eux et voir dans ces situations en extérieur la métaphore des valeurs sur lesquelles ils agissent".

Dans le cas d'un des services de General Electric Medical Systems, l'objectif était de mieux fonctionner avec des personnes ayant des fonctions différentes. The Oxford Group accompagne pendant deux ans ce service sur les comportements et le contenu des postes. Des exercices métaphoriques ont d'abord révélé une tendance naturelle à se concurrencer dangereusement, et donc l'intérêt d'un travail commun vers un seul objectif et de l'élaboration de règles. Des réunions de créativité ont permis ensuite de préciser la vision et la mission de cette équipe par rapport à sa vie réelle

de travail. À ce stade, la priorité d'un travail sur les parties prenantes (*stakeholders*) apparaissait : d'abord les identifier afin de s'assurer que la vision et la mission répondent bien à leurs besoins ; organiser le projet, les responsabilités et actions, de façon à réaliser la mission ; anticiper les conflits prévisibles. Dans un tel parcours de développement professionnel, une période de relâchement est nécessaire pour respirer ; ce moment ludique (sport, détente) fait gagner du temps. Mais si l'activité ludique est sous-tendue par un intérêt pédagogique, cette étape est plus efficace, selon Gill Webb. C'est pourquoi elle a fait appel à nos formateurs pour concevoir dans l'Esterel une telle expérience "de plaisir et de compréhension". La dernière étape du parcours est consacrée à l'élaboration de plans d'action au moyen de la technique du *feedback*.

Chez nos voisins britanniques, la formation expérientielle en extérieur est une longue tradition, aussi bien dans l'éducation que dans le management.

Lors de l'inauguration d'une école d'*Outdoor Education* en 1950 dans la région des lacs, le ministre de l'Éducation déclarait aux patrons qu'y envoyer leurs apprentis "ne serait pas une dépense mais un investissement". Les motivations des industriels qui accordent leur soutien à cette pédagogie sont exprimées en 1965 par le directeur du personnel d'une grande entreprise : "Nous avons de sérieuses obligations vis-à-vis de nos actionnaires... Et pour les remplir nous avons besoin de gens responsables, de délégués du personnel qui

sachent aussi parler raison à leurs mandants ; nous avons besoin de contremaîtres, de directeurs et de chefs du personnel qui possèdent les mêmes qualités. Nous avons besoin de gens intègres, justes, équilibrés et qui ont un sens aigu de leurs responsabilités. Nous sommes convaincus que même un court séjour dans une telle école peut éveiller ces qualités chez quelques-uns et les développer chez beaucoup."

En 2000, le gouvernement anglais a décidé que tous les jeunes participants, dans leur seizième année, à un stage résidentiel d'*Outdoor Education*. On estime qu'il y a dans ce pays, une entreprise sur deux utilise ou a utilisé la formation expérientielle en extérieur.

Par exemple, l'un de nos partenaires anglais, Brathay Hall, a conçu récemment pour la division commerciale de Shell Chemicals et ses clients européens et américains un programme dont les objectifs étaient : "Tirer profit de leur diversité culturelle et fonctionnelle pour développer une base commune des meilleures pratiques ; développer une compréhension commune de la manière de répondre aux attentes des clients ; offrir aux cadres une opportunité de se rencontrer, mieux se connaître et de partager des expériences".

L'expansion actuelle de cette méthode dans plus de 30 pays est le résultat d'une évolution. Avec le temps, le mouvement de l'*Outdoor Education* a appris à s'adapter à des besoins très variés sans jamais dénaturer son concept.

émotionnelle". Beaucoup en parlent, mais bien peu en cernent les contours et les implications. "Le désir est le moteur de la créativité", affirmait le spécialiste des comportements Henri Laborit. Il est clair qu'en France, l'éducation trop cartésienne provoque une hypertrophie du cerveau logique –le cerveau gauche, celui des divisions– au détriment du cerveau créatif, le cerveau droit, celui des rapprochements. Or, ce sont les émotions qui commandent la créativité. La doctrine cartésienne qui sé-

pare le corps et l'esprit ne peut plus se défendre aujourd'hui.

Lorsque des dirigeants d'entreprise et leurs consultants se réunissent pour échanger leurs analyses du changement et leurs expériences, je suis frappé de leur unanimité pour reconnaître leur erreur d'avoir cru, il y a quelques années que l'*empowerment* et tous ces discours sur les nouveaux comportements n'étaient qu'une mode américaine qui passerait comme elle était venue. Unanimité aussi pour se poser dès lors la

question : comment fait-on pour développer des compétences relationnelles et comportementales qui s'acquièrent par l'expérience plus qu'elles ne s'enseignent ? Quelques dirigeants bien informés découvrent une voie d'avenir très largement méconnue en France, alors qu'il s'agit probablement, à l'aube du nouveau siècle et à l'échelle mondiale, du plus puissant levier de changement des mentalités et des comportements en formation d'adultes : l'apprentissage expérientiel.

LA RÉPONSE DE LA FORMATION EXPÉRIENTIELLE

On sera étonné de constater qu'à la source de ce courant dominant, on trouve les pédagogies actives pour les classes maternelles. Curieuse histoire que celle du plus important courant pédagogique du XX^e siècle inspiré des idées de Jean-Jacques Rousseau, que l'on a appelé l'École nouvelle. Mais il nous faut aussi comprendre pourquoi le couvercle du tabou a été posé en France, après guerre, sur la formation du caractère, et pourquoi ce sont les Anglo-saxons qui au même moment ont repris le relais et adapté aux adolescents et aux adultes les principes de l'apprentissage actif. L'engouement pour l'*Experiential Learning* et l'*Outdoor Education* fut tel après guerre, que cette conception active de la formation fut largement développée dans l'éducation, l'apprentissage, l'action sociale et le management, non seulement outre-Manche, mais de nos jours dans une trentaine de pays de tradition anglo-américaine (voir encadré p. 32).

Des universitaires, des auteurs de livres de management, des consultants en entreprises, des journalistes évoquent de plus en plus cet objet encore non identifié, mais avec d'énormes préjugés ou des informations très erronées, d'où une grande confusion. Par exemple, après avoir évoqué les fondements théoriques anglo-saxons, on s'empresse de dire qu'il ne s'agit pas d'appliquer ces méthodes en France, et l'on cherche chez nous ce qui pourrait s'en rap-

procher, et l'on trouve des concepts très éloignés. L'erreur la plus commune est de confondre expérience passée, analysée dans un contexte de formation (histoire de vie par exemple), et expérience future, conçue pour être vécue dans une situation de formation. On confond jeux de rôles ou simulations et expériences en grandeur réelle impliquant toute la personne en formation. Il est donc utile de définir ici les principes généraux de la formation expérientielle (marque déposée), telle que nous l'avons créée en France en 1987. Cette approche nouvelle, ou réinventée, est caractérisée essentiellement par la participation active des apprenants à un processus ayant pour objectif d'associer les informations provenant de l'environnement à leurs connaissances et aux différentes expériences qu'ils ont accumulées.

C'est dans les forêts de l'Orénoque en 1980 que naît l'idée de fonder en France l'*Outdoor Education*. Nos stages "hors limites" connaissent dès le début, en 1987, un succès média-

tique extraordinaire. Cette rapide notoriété a le mérite d'intéresser les professionnels de la formation continue et les entreprises telles que Hewlett Packard, la Générale Sucrière, Digital, Exxon Chemical, ou le prestigieux INSEAD de Fontainebleau où nous formons pendant cinq ans le *top management* international. À partir de 1994, l'association "Apprendre par l'expérience" prend le relais de "hors limites" pour multiplier cette idée novatrice dans l'insertion, et le cabinet "Expérientiel" met en œuvre les programmes management. Les temps ont changé : agir sur les capacités relationnelles et sur les comportements n'est plus une idée à la mode, mais devient une idée moderne. Les entreprises ont enfin la volonté de passer à l'acte. Nous formons entre autres des équipes des jardineries Truffaut, des hypermarchés Cora, des magasins Marks & Spencer, de Mars, de General Electric Medical Systems, d'EDF, d'Airwell, d'UPSA, de Thomson, d'Alcatel, de Manutan, de Jean Lefèbre ou de La Poste.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le but de la formation expérientielle est de suggérer une perspective holistique intégrative de la formation qui combine expérience, perception, cognition et comportement.

L'Américain David Kolb a conçu en 1984 un modèle théorique sur lequel

nous nous sommes appuyés dès nos premiers séminaires en 1987. Il synthétise les théories de l'École nouvelle, et les idées notamment de John Dewey, de Jean Piaget et de Kurt Lewin. D'après ce modèle, le processus d'apprentissage est un

"cycle expérientiel" composé de quatre étapes : l'expérience concrète, suivie de l'observation réflexive, qui conduit à la conceptualisation abstraite et à la généralisation, c'est-à-dire à l'élaboration d'une hypothèse à tester dans la quatrième étape d'expérimentation active. Cette application de la conceptualisation amène à vivre une nouvelle expérience, et le cycle ainsi recommencé forme la spirale de plus en plus large de l'apprentissage par l'expérience. Un proverbe chinois résume bien cette approche :

Dis-moi, et j'oublierai.

Montre-moi, et je me souviendrai.

Implique-moi, et je comprendrai.

La formation expérientielle est un processus par lequel un sujet construit un savoir, une compétence et des valeurs à partir d'expériences directes.

Le support utilisé est une série d'expériences concrètes sur lesquelles le participant peut agir. Cette définition exclut les analyses a posteriori d'expériences passées, les outils "papier-crayon", les jeux de rôle, les études de cas et les simulations. La formation expérientielle est un simulateur de la réalité quotidienne, mais les actions, elles, ne sont pas fictives. Ce sont des problèmes à résoudre en grandeur réelle, avec des conséquences immédiates et réelles. Il n'y a pas de "zone tampon" entre les participants et l'expérience. La simple

perception d'une expérience n'est pas suffisante pour apprendre ; "quelque chose doit être fait avec". De la même manière, la transformation seule ne peut représenter l'apprentissage ; pour cela, "quelque chose doit être transformé", une action sur laquelle agir. Enfin, il ne suffit pas d'adjoindre à un consultant traditionnel un sportif de service pour prétendre proposer un séminaire *outdoor*.

Il n'est pas surprenant que la nature soit internationalement le support dominant de la formation expérientielle. Il s'agit d'abord d'un retour aux sources de cette pédagogie, née de l'idée rousseauiste que "la nature est un éducateur", et de l'intuition des précurseurs de la formation active pour les adultes et de l'*Outdoor Education*. L'*Outdoor Training* s'est enrichi de l'apport des théoriciens de l'*Experiential Learning*.

LES RÉSULTATS À ATTENDRE DE L'OUTDOOR TRAINING

La question que les dirigeants d'entreprise se posent est : "Qu'est-ce que ces escapades bucoliques font pour notre courbe du chiffre d'affaires et pour la satisfaction de nos actionnaires ?". L'évaluation des acquis rencontre plusieurs obstacles. Un tel processus d'apprentissage complexe est difficile à quantifier. Dans tout domaine de l'étude de l'homme, et en particulier lorsque existent des considérations affectives, l'enthousiasme pour les concepts, les principes et les techniques peut affecter l'observation objective et la recherche. De nombreuses études ont été réalisées au niveau international sur l'impact de la Formation expérientielle dans la nature, sur la relation entre les changements ob-

servés et la méthode pédagogique, et sur la transférabilité des acquis dans la vie professionnelle. Les études dont nous disposons ont été réalisées par des centres de recherche renommés et ont utilisé des méthodes d'enquête d'une rigueur scientifique incontestée. Malgré la diversité des pays et des populations, les résultats de ces études sont remarquablement convergents. En Grande-Bretagne, Basil Fletcher a réalisé une large étude portant sur 3 000 anciens participants et les précepteurs de l'*Outdoor Training*. Selon les anciens stagiaires, les 10 principaux résultats du séminaire sont, par ordre d'importance :

- un sens de l'agilité physique et une sensation d'euphorie à la fin du stage ;
- la capacité à faire face à des situations difficiles et à surmonter des problèmes complexes ;
- la capacité à s'adapter à des personnes de toutes sortes et à avoir une plus grande tolérance pour leurs points de vue ;
- le perfectionnement ou la découverte d'une nouvelle activité de plein air ;
- une meilleure compréhension du moyen par lequel une équipe travaille efficacement ;
- une nouvelle appréciation de la beauté de la nature et du besoin de protéger ses ressources naturelles ;
- l'aide reçue personnellement de l'un ou l'autre des formateurs ;
- la valeur de la discipline tendant à réduire la consommation de cigarettes et d'alcool ;

Comparaison de l'apprentissage traditionnel et de l'apprentissage expérientiel®

Critère	Apprentissage traditionnel	Formation expérientielle®
Qui apprend ?	L'individu	L'individu et le groupe
Participant	Récepteur	Acteur
Formateur	Enseignant, évaluateur	Facilitateur, parfois coparticipant
Rôle du formateur	Apport de connaissances	Créer les conditions d'un processus d'auto-apprentissage
Acquisitions centrées sur :	Le contenu	Le contenu et le processus
Conceptualisation	Guidée par le formateur	Découverte par le participant au travers de sa propre expérience
Développement	Intellectuel	Holistique (globalité de la personne)
Supports	Généralement papier-crayon	Mise en situations réelles
Climat	Formel, inhibant	Informel, confiance et acceptation mutuelle

- l'opportunité de participer à des activités de secours et de service communautaire ;

- le plaisir donné par des activités intellectuelles et culturelles proposées pendant le stage.

Commanditaires et participants ont la ferme conviction que l'influence d'un stage est, à l'échelle de la vie, très persistante : 55 % des prescripteurs et 67 % des participants.

En France, les témoignages des dirigeants : Bruno Lanthier, qui fait appel à Expérientiel pour lui, son équipe et les équipes de ses nouveaux magasins, "le résultat de ce séminaire est la capacité d'anticiper les conflits et de mieux tirer les richesses d'un groupe", Léon Marck, directeur de l'hypermarché Cora de Colmar, confiait aux journalistes d'*Envoyé Spécial* : "À travers cette expérience, j'ai appris que mon équipe peut se dépasser, qu'elle est bien armée pour réussir les défis futurs. Je repars avec un capital confiance exceptionnel". À La Poste, Alain Raguenaud, directeur national

de la formation, s'est appuyé sur Expérientiel pour la formation de son équipe : "Mon objectif était de resserrer les liens. Le séminaire y a contribué. J'observe : une plus grande envie de travailler ensemble, des efforts de communication entre les personnes, une recherche plus grande de collaboration..." "La vie d'un décideur moderne est nécessairement accélérée et dispersée, remarque Jean-Louis Servan-Schreiber, fondateur de *l'Expansion* et actuel directeur du magazine *Psychologies*. Chacun a donc besoin d'un double ressourcement : vers la nature qui le remet en contact avec le monde, et vers lui-même pour trouver la source authentique de son action. Expérientiel l'engage sur ces deux voies. Le reste du chemin lui appartient."

On sous-estime généralement l'ouverture d'esprit de ses patrons comme de ses pairs et subordonnés. Lorsqu'on connaît l'histoire de cette pédagogie et ses sources françaises, l'on se dit qu'il n'y a aucune raison de penser que "ce n'est pas dans notre

culture". Pourquoi abandonner à nos concurrents cette "arme secrète" du changement et de la performance ?

La plupart des dirigeants sont aujourd'hui conscients qu'il s'agit de modifier la culture de leur entreprise au moyen d'une stratégie. "Pour modifier la culture d'une organisation, il faut commencer par soi-même, répond Eric Borgeau, l'un des formateurs Expérientiel. Trop souvent on observe un manque de congruence entre le discours et l'action. Combien de patrons incitent à la responsabilisation mais ne reconnaissent pas le droit à l'erreur, interviennent à tout propos et pratiquent le double message (...). Nous aidons les patrons à exprimer clairement leur vision, et leurs cadres à la répercuter. Nous les accompagnons, souvent en complément de leurs consultants, dans leur effort de rendre compatible l'épanouissement des individus et la performance de l'entreprise."

Alain Kerjean