



FORMATION EXPÉRIENTIELLE... PLUS QU'UN EFFET « WOUAW » ?

La formation « expérientielle »... De quoi s'agit-il ? Une nouvelle mode qui va passer son chemin ? Une approche apportant une réelle valeur ajoutée ? A partir de mon expérience de terrain, je vous invite à faire le point.



LE MONDE DE LA FORMATION : LES BESOINS ÉVOLUENT...

Du point de vue des participants, d'une part, les attentes exprimées et l'attitude changent. Les participants souhaitent repartir avec des acquis plus « personnels », applicables dans leur vie et pas seulement au travail. C'est assez criant lorsque la formation aborde des thématiques comme le stress ou un sujet comme l'agilité. Les participants sont souvent sceptiques ou cyniques vis-à-vis d'un message qui place la responsabilité du stress chez eux, en visant principalement l'augmentation de la performance de l'entreprise et l'enrichissement du portefeuille des actionnaires. Si je caricature, un discours se limitant à « Gérez mieux vos priorités et vous serez moins stressés » ou « Osez dire **NON** et vous serez moins débordés », passe difficilement. Le collaborateur peut avoir l'impression de devoir fournir un effort et acquérir de nouvelles habitudes, alors que l'employeur, lui, ne semble pas assez se mettre en question et entretenir des conditions de travail malsaines. Les changements s'accroissent, la pression augmente, sans parler de potentielles menaces de licenciement ou de restructuration qui pointent à l'horizon et alimentent les rumeurs.

Le collaborateur est pourtant prêt à y mettre du sien et est de plus en plus conscient qu'il doit lui aussi s'adapter aux nouveaux défis de notre société et du monde du travail; mais, cela à condition que l'employeur prenne clairement sa part de responsabilité et démontre qu'il met en place des solutions contribuant au bien-être de l'employé et à diminuer la pression. En somme, le collaborateur attend un bénéfice direct d'une formation, pour lui en tant que personne à part entière, et est particulièrement sensible à la responsabilité partagée « collaborateur-employeur ».

Les participants ont par ailleurs envie d'aborder des sujets présentés de façon souvent pesante (ex. lutter contre le stress, réduire l'absentéisme, enrayer le fléau du burn out, ...) avec plus de plaisir, de légèreté et dans une dynamique orientée solution.

Enfin, dans certaines entreprises, ils expriment une lassitude vis-à-vis de méthodes déjà vues, comme les jeux de rôle. Ils ont envie d'être surpris... mais pas trop.

Du point de vue des organisateurs (responsables RH/Talent manager/Training manager, well-being manager, ...), le but est de faire évoluer les mentalités et comportements durablement. Ils veulent de plus en plus donner une impulsion au changement, avec des prises de conscience « fortes » et respectueuses de chacun, dans une ambiance positive, entraînante. Ils utilisent aussi parfois le mot « cadeau » pour les participants, afin de traduire l'idée que la formation va apporter une expérience stimulante, ludique et agréable, dont la personne va retirer un maximum, dans le travail mais aussi dans sa vie. Nous sommes au-delà de l'acquisition de « skills » ou d'outils.

Les organisateurs désirent également profiter de la formation pour amener à « mieux se connaître » : se connaître soi-même et connaître les autres. Ce besoin appelle une approche réellement « sur mesure », qui donne plus d'espace aux participants et à leurs besoins personnels pendant la formation. La formation est beaucoup plus conçue en mode « workshop », avec une interaction maximale et des méthodes de coaching, qui favorisent les « déclics » personnels et la mise en place de nouvelles habitudes. L'énergie du groupe est aussi rassurante, encourageante, pour apprendre en période d'incertitude et de changements rapides. Sous stress et en période d'insécurité, de nombreux collaborateurs ont tendance à rester dans leur bulle, à ressasser, à « tenir le coup », un peu comme des automates. La formule workshop est une manière de se retrouver « ensemble » et de partager ses expériences, son vécu, mais aussi des bonnes pratiques. Une manière de prendre du recul et de relativiser. Une manière de retrouver des leviers d'action, un sentiment de contrôle sur la situation.



DU CHANGEMENT, OUI... MAIS PAS TROP

Ce que je décris là est une tendance générale, un climat. A y regarder de plus près, le tableau présente certains paradoxes. Je constate que certaines personnes viennent encore souvent à une formation expérientielle ou à un workshop, pour repartir avec des recettes, des solutions « toute faites », concoctées par le formateur. L'employé se dit qu'il n'a pas demandé les changements qui lui tombent dessus ou la pression liée à l'actionnariat, et il attend que l'employeur résolve les problèmes. Du coup, lorsque la formation prévoit un travail sur soi, avec de l'introspection et un regard critique sur ses propres modes de fonctionnement, il peut y avoir une forme de résistance ou de frustration. L'objectif est ici d'apprendre à pêcher, et non de simplement donner du poisson.

Du côté des organisateurs, on veut du nouveau, du différent, du rafraîchissant, mais avec un souci de garder le contrôle. La crainte de perte de contrôle se traduit, par exemple, par le besoin exacerbé de prouver les bases scientifiques ou méthodologiques d'un concept. Ou le réflexe de vérifier chaque étape du workshop ou chaque slide (si slide il y a). Ou encore, la peur de faire appel à des nouveaux partenaires, éventuellement moins connus, ou de faire des choix plus audacieux. Aller vers des nouvelles approches comprend un risque que tout le monde n'est pas prêt à prendre.



FORMATION EXPÉRIENTIELLE, UN CONCEPT QUI A DU SENS

Sur base des idées développées plus haut, nous pourrions tirer comme conclusion que collaborateurs et organisateurs sont à la recherche de sens dans les actions de formation. La formation n'est pas (plus ?) destinée à mettre les gens dans un moule, mais elle contribue à les encourager à réfléchir de façon plus libre, émancipée et créative. Elle encourage à se mettre en question, à développer sa polyvalence et sa flexibilité. L'autogestion, un business agile et le NWOW (New Way of Working) appellent cette nouvelle façon de travailler et cette nouvelle approche dans la gestion des personnes.

Sur base de mon expérience et des échanges avec mes partenaires, je propose la définition suivante de la formation expérientielle : c'est une formation qui se construit sur base d'une expérience qui n'est pas directement liée au travail ou au métier des participants. Cela ne se réduit pas à une activité distrayante, amusante, pour passer un bon moment convivial ensemble. Le but est de faire vivre aux participants une expérience qui déclenche des prises de conscience, une réflexion et une mise en mouvement. L'objectif est de faire évoluer l'attitude, la conscience de soi et des autres. Typiquement, la formation se construit sur base d'une alternance entre la partie expérientielle et la prise de recul, permettant l'intégration de ce qui vient d'être vécu sous la forme d'échanges en (sous-)groupe, de réflexion individuelle ou de moments de partage inspirants (présentations, saynètes, ...). L'expérience invite les participants à s'aventurer dans un univers moins connu à travers des activités stimulantes, suffisamment étonnantes et éloignées du monde professionnel familier. Le participant n'assiste pas à un spectacle, il participe activement. Souvent l'activité expérientielle prend place au début du programme, pour créer l'énergie et l'état d'esprit favorables à l'apprentissage. Une fois la formation démarrée, et en fonction du temps disponible, il est courant qu'il y ait alternance entre « expérience » et « analyse » ou partage. Au fil de l'eau, le facilitateur aide à faire des liens avec le travail (défis, contexte, ...). Lors de la clôture, il est important d'amener les participants à se mobiliser et à basculer vers les prochaines étapes ou action(s) concrète(s) qui lui permettront d'avancer.

A ce stade, j'espère que vous trépignez d'impatience à l'idée d'avoir des exemples d'activité expérientielle. Alors, sans plus tarder, en voici, issus de mon expérience de terrain. J'ai eu l'occasion de travailler avec un mentaliste, en lien avec le thème « Rendre l'impossible possible » : croire en ses rêves, en ses projets, même ceux qui paraissent difficiles à réaliser, voire inaccessibles. En transmettant certaines compétences et « principes » du mentalisme, de façon originale et ludique, le mentaliste fait vivre une situation où les participants apprennent à faire des « effets » qu'ils croyaient impossibles. Habilement et avec le sourire, le mentaliste leur rappelle aussi qu'il arrive à tout le monde de « se planter » et de devoir retomber sur ses pattes, et qu'il est intelligent de prévoir un plan « B » dans toute situation. Habités par cette énergie, les participants sont guidés par le facilitateur et passent à travers un processus de réflexion, d'échanges, de coaching « entre pairs ». Le but est de donner l'opportunité de revisiter un rêve ou un projet, mis de côté dans le grenier de leurs rêves d'enfant ou endormi, oublié. Le terme « rêve » fait peur à certains ou fait sourire d'autres, et c'est pour cela que chacun est invité à choisir un « rêve » qui lui parle vraiment. Un rêve peut aller dans tous les sens : un tour du monde en famille, apprendre à jouer un instrument de musique, enfin s'accorder un peu de temps pour soi, occuper un poste de manager ou devenir coach. Enfin, la formation se termine par un engagement concret vis-à-vis de soi-même, qui va permettre la mise en route du projet. Les possibilités d'activité expérientielle sont infinies : la jonglerie, en lien avec un thème comme la « résilience »

et la gestion de l'échec dans l'apprentissage; des jeux d'improvisation, en lien avec des thèmes comme « Mieux se connaître », « Accueillir le changement » ou « Créer un esprit d'équipe » ; une expérience de « roulette au casino », comme métaphore inattendue du travail en transverse et de l'orientation client ; etc.

LA FORMATION EXPÉRIENTIELLE SE CONSTRUIT SUR BASE D'UNE EXPÉRIENCE QUI N'EST PAS DIRECTEMENT LIÉE AU TRAVAIL OU AU MÉTIER DES PARTICIPANTS

DES RÉSULTATS... ?

Avec le recul que j'ai aujourd'hui, je peux dire qu'en termes de résultats, j'ai observé une mobilisation de la part de la majorité des participants et l'envie d'avancer sur base de prises de conscience. La valeur-ajoutée principale de cette méthode est, selon moi, le fait de vivre une expérience qui se situe en dehors des points de repère ou du cadre de travail habituels. De ce fait, le collaborateur expérimente d'autres façons de penser, de réagir, d'aborder une situation ou un problème, sans tomber dans le piège du « oui mais » ou du « j'ai déjà essayé, cela ne marche pas » ou encore « ici, c'est impossible... ». En tout cas, cet écueil est moins présent et la plupart des personnes plongent dans l'expérience en oubliant progressivement le « connu » et le prévisible. La petite voix intérieure ou les dialogues internes qui voient avant tout les obstacles ou qui se basent sur l'expérience du passé, sont mis en sourdine. La personne est en terrain inconnu, moins confortable certes, et même assez déstabilisant, mais en même temps moins directement lié à des enjeux ou des idées préconçues à propos du travail et de sa réalité, telle qu'on se la représente ou que l'on croit connaître.

J'observe moins de résistance, une certaine ouverture et des groupes qui, assez rapidement, « se prennent au jeu ». L'aspect ludique de la méthode n'est pas un détail, loin de là. Le fait de « jouer » permet de travailler avec son « enfant intérieur ». C'est une façon, à la fois de reconnaître des automatismes, mais aussi de les mettre en question, de les « secouer », pour essayer d'autres façons de faire. En gros, le jeu permet de prendre conscience de certaines habitudes, de réflexes et filtres, pour les faire bouger, tenter d'autres voies, explorer d'autres possibilités. Cette expérience très pratique et vivante, est très puissante, tout en évitant les risques ou les enjeux de la vie réelle. Après, le processus et les étapes qui permettront de faire le pont avec la vraie vie, sont évidemment essentiels. C'est tout l'art de créer un terrain de jeu sécurisé, où on se sent en confiance, respecté. Le facilitateur crée un cadre de travail, de réflexion, et ce sont les participants qui créent le contenu de leur apprentissage, qui décident jusqu'où ils vont et comment ils vont l'appliquer ensuite.

L'impact dans la durée de la formation expérientielle, va dépendre des deux acteurs principaux en présence : le collaborateur et l'organisation. D'un côté, chaque personne vit une formation à partir de là où elle en est. Elle doit prendre ses responsabilités par rapport à son apprentissage, avec son degré de maturité, de self-leadership et de connaissance de soi. Nous ne pouvons contrôler l'ouverture, la



curiosité et l'envie des individus de « changer ». D'un autre côté, l'organisation doit prendre d'autres initiatives cohérentes et connecter la formation expérientielle aux changements en cours (culture d'entreprise, défis liés à la digitalisation, management en mode autogestion,...). La Direction, le management et les ressources humaines doivent mettre en place une vision et un trajet qui tiennent la route et communiquer de façon honnête et transparente par rapport aux changements, pour dégager un maximum de bénéfices de ce genre de formations. Comme ces formations touchent de façon plus personnelle, je dirais presque « intime », il est vraiment crucial que les intentions soient bienveillantes.

VIVRE UNE EXPÉRIENCE EN DEHORS DES POINTS DE REPÈRE OU DU CADRE DE TRAVAIL HABITUELS

La formation expérientielle réunit en tout cas des conditions favorisant un travail plus en profondeur, basé sur le vécu et l'intuition. Nous quittons la sphère purement mentale, nous nous écartons d'une démarche qui intellectualise l'apprentissage et la gestion du changement. Apprendre se passe fondamentalement à travers l'expérience, les émotions, le ressenti, le corps, l'action. Cette approche est un tremplin afin d'inscrire un changement d'attitude, une évolution des paradigmes et des comportements dans une dynamique durable. Comme si on prenait le temps de semer les graines du changement dans une terre riche et fertile, prête à accueillir les nouvelles pousses. Ces pousses auront besoin d'engrais et auront besoin d'être cultivées avec soin, pour s'enraciner et s'épanouir. Une formation expérientielle n'est jamais qu'une étape, qu'une action parmi d'autres, certes. Mais si les personnes vivent des expériences qui les touchent plus profondément et qui les rencontrent en tant que personne, dans toute sa globalité, je crois que nous augmentons les chances d'un changement à long terme. C'est une manière de raviver une flamme ou de l'entretenir.

Nourris par ces moments forts, mémorables, et vécus en groupe, les collaborateurs peuvent prendre des initiatives pour poursuivre leur route et faire évoluer des pratiques (ou des « skills »). Ils peuvent, décider de suivre une formation, d'entamer un coaching ou de se plonger dans des lectures, pour apprendre à donner du feedback, à gérer leur temps, à communiquer ouvertement, à prendre soin de leur bien-être, à gérer leur stress en mode préventif, etc., en comprenant « pour quoi » ils vont agir autrement et en donnant du sens à leurs efforts.

Je me dis souvent que cela fait 24 ans que je donne des formations sur le feedback et que ce que j'observe dans la majorité des entreprises est décevant : il y a très peu d'entreprises aujourd'hui qui peuvent prétendre à une véritable culture de feedback ! Je me dis que l'apprentissage a vraisemblablement été trop superficiel ou que les collaborateurs n'ont pas vraiment décidé pour eux-mêmes, dans leur propre intérêt, de changer leurs comportements. La force contraire était trop puissante et la motivation trop faible. Travailler à l'évolution des mentalités, encourager les gens à trouver les ressources en eux, les amener à exprimer leurs talents et à dompter leurs craintes, reflètent une société apprenante, qui s'adapte continuellement. Chacun gagne à être son propre « boss » et à s'appropriier ces changements, à y croire, à s'impliquer, à s'investir. A relier ces changements à leurs propres valeurs, aux croyances et principes qui les guident et les influencent dans la vie, professionnellement et personnellement.

En conclusion, la formation expérientielle vient compléter d'autres initiatives qui visent le changement, l'évolution et l'adaptabilité, en impliquant les personnes dans leur totalité, comme être humain. Nous parlons ici d'un outil, à manier avec habileté, respect et qui prendra tout son sens s'il fait partie d'une démarche globale et cohérente au sein de l'entreprise. L'organisation met du temps à changer : une culture met entre 7 et 10 ans pour se transformer, pour muter. Si la personne peut tirer des bénéfices immédiats d'une approche qui la pousse à reprendre « les rênes en main » et à être pilote de sa vie, c'est une victoire à mes yeux. L'approche expérientielle est une voie d'éveil ou de réveil, qui ouvre la porte à l'expression du potentiel.

NATACHA VAN HOVE

