

BÉATRICE QUASNIK

DIRIGE LE DÉPARTEMENT  
« COACHING DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES » D'ENOS

Courriel : [beatrice@enos-conseil.com](mailto:beatrice@enos-conseil.com)



## Apprendre et comprendre ensemble : le nouveau paradigme

*Tout a commencé quand l'informatique est arrivée en masse dans les bureaux, au milieu des années 80. Il a fallu apprendre « sur le tas » à s'en servir, au fur et à mesure, car les services de formation n'arrivaient pas à satisfaire les besoins. Le mouvement s'est amplifié dans les années 90 avec le développement de l'informatique personnelle. À présent, l'omniprésence de l'ordinateur fait de sa maîtrise un impératif tant dans le cadre privé que professionnel.*

*Cela, vous le savez comme moi. Mais avez-vous pris la mesure de la transformation que ce phénomène représente par rapport aux modalités classiques de transmission du savoir ?*

### APPRENDRE LES UNS DES AUTRES

Une formation de masse s'est organisée avec la participation active de chacun d'entre nous. Je dis « organisée » mais c'est le terme « auto-organisée » qui est le plus approprié. Car, pour la piloter, nous n'avons pas eu besoin d'un Sous-Secrétariat d'Etat à l'Informatique, ni d'un vote à l'Assemblée Nationale pour créer une école spécialisée dans chaque commune de France, non plus que d'une campagne de vaccination de plusieurs millions d'euros pour lutter contre le redoutable fléau du « Refus de la Numérisation Tous Azimuts » (RNTA).

Ce qui est extraordinaire dans ce que nous venons de vivre, c'est que tout le monde a appris de tout le monde à se servir d'une technologie sophistiquée, émergente et versatile, dans la joie et la bonne humeur ... même si, j'en conviens, nous sommes nombreux, dans ce parcours d'apprentissage, à avoir traversé la douloureuse épreuve que représente la perte prématurée d'un fichier non sauvegardé.

La démonstration est claire : apprendre ensemble et comprendre les uns des autres est un phénomène naturel et extrêmement efficace. Si l'on sait reconstituer cette dynamique pour la transposer de l'informatique à d'autres domaines d'activité où les savoirs sont peu structurés car en émergence rapide et où il existe une expérience pratique répartie entre de

nombreuses personnes, on a un trésor entre les mains.

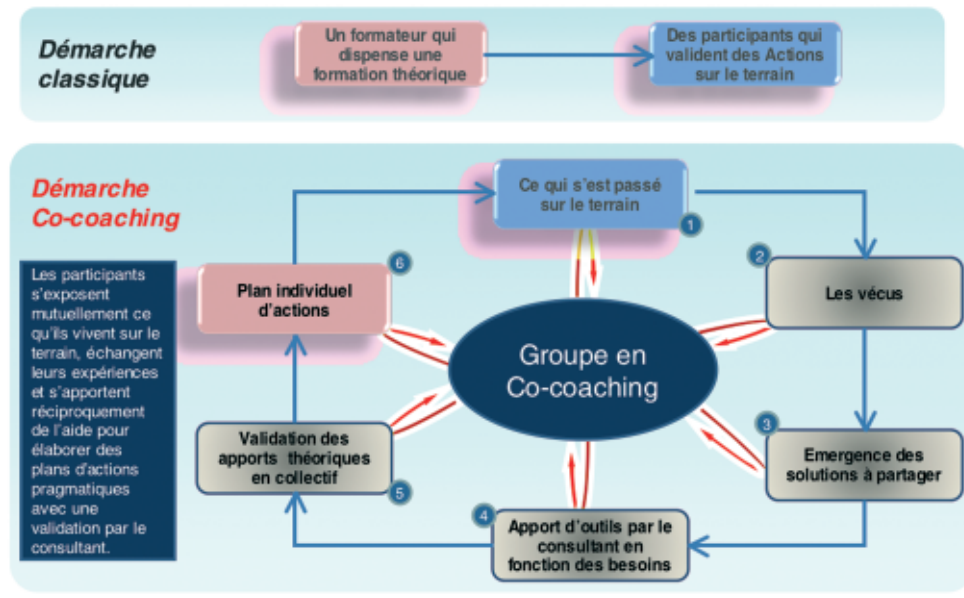
### ENSEIGNER, CE N'EST PAS REMPLIR UN TONNEAU, C'EST ALLUMER UN FEU.

J'ai récolté une série impressionnante de témoignages qui le démontrent.

C'est Luc qui vient d'être invité à faire un cours sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à des étudiants d'une école d'ingénieur. Après un exposé introductif, il a l'intuition qu'adopter un discours doctoral sur ce sujet est inadapté. Ces jeunes gens en face de moi - se dit-il soudain - sont porteurs d'un savoir qu'ils ne soupçonnent peut-être pas. Il décide de leur passer la parole et les invite à échanger entre eux. Et voilà qu'à la fin de la matinée ils ont mis en forme l'essentiel de ce qu'il y a à savoir sur ce concept en devenir. Luc termine le récit de cette expérience surprenante avec émotion. L'objectif de son intervention est non seulement atteint, mais dépassé car à la fin les étudiants se sont approprié le sujet et sont totalement autonomes pour continuer à l'explorer.

C'est Patrick, Directeur de la Formation commerciale, qui réinvente la Convention annuelle de la force de vente. Il la pimente d'« ice breakers », la scénarise, y inclut des ateliers ludiques, du mouvement, des intermèdes interactifs et de la musique, le tout précédé et suivi par une animation intranet. Et voilà que cet événement se





transforme en un vaste forum d'échanges réciproques de pratiques auquel chacun des participants contribue en donnant et en recevant. Comme la Directrice des Ressources Humaines du Groupe le commentera, la Convention est reconnue à présent comme une formation au plein sens du terme. Qui plus est, une formation innovante qui fait référence dans le Groupe et dont s'inspirent les autres services de formation pour renouveler leur catalogue.

Quant à Barbara, elle doit son succès professionnel dans le conseil en management au fait qu'elle fait sortir la formation de la salle de réunion et du formatage par journée. Elle accompagne les collaborateurs sur leur terrain et leur compose un programme sur mesure où elle combine sessions de coaching de groupe, apport d'outils relationnels et organisationnels, feed-back sur le vif, coaching individuel et échange d'expériences sur les sujets qui font l'actualité de la vie du service. Un de ses clients, conquis, dit d'elle : « *Même quand elle n'est pas là, on pense à ce qu'elle nous a fait découvrir, l'équipe se réfère à ses apports et renforce sa cohésion et son efficacité* ». Barbara traduit cela dans son jargon professionnel : l'équipe est devenue une véritable « *communauté de pratiques* ».

## LA VERSION 2.0 DE LA FORMATION

Qu'on les appelle « ateliers de co-développement », « groupes de pairs » ou de « co-coaching », ou de tout autre terme qui évoque l'interactivité des participants, les « communautés de pratiques » sont la version 2.0 de la formation.

Fondamentalement, une action de formation est réussie quand elle donne aux participants, au moment précis où ils en ont besoin, les connaissances nécessaires pour agir efficacement. Elle est réussie aussi quand elle suscite une réelle implication, ce que résume fort bien la formule « Tu me dis, j'oublie ; tu me montres, je me souviens ; tu m'impliques, je me développe ». Et le « plus » d'une session de formation - toutes les évaluations le confirment - c'est d'offrir des possibilités de rencontre et de partage dans un cadre stimulant et positif.

Pour répondre à ces attentes, j'ai mis au point un dispositif hybride entre formation, coaching et échanges réciproques de

savoirs. Jusque là, ces modalités étaient réservées aux coachs ou aux expérimentateurs de pratiques sociales de transformation et elles ont fait leurs preuves. Pour les importer dans l'entreprise, le prérequis principal est de constituer les groupes en fonction d'un dénominateur commun entre les participants. Cela peut être un métier, un environnement de travail spécifique, un objectif stratégique à atteindre. C'est le plus souvent le fait qu'ils abordent une étape critique de leur évolution comme manager : ils viennent de passer cadre ou ils viennent d'avoir une promotion avec un élargissement de leur périmètre d'activité, ces deux situations étant bien connues pour générer un haut niveau de stress si le manager est isolé. Ce dispositif convient aussi très bien aux programmes pour les seniors qui en apprécient le style respectueux de leur expérience.

Le dénominateur commun entre les participants doit être valorisé car c'est ce qui les fait se reconnaître comme des « pairs » et instaure leur légitimité, condition sine qua non au coaching mutuel qu'ils s'apportent.

J'anime les sessions en puisant dans plusieurs registres : tantôt « facilitateur » (au sens anglo-saxon), tantôt « prof », tantôt « coach », tantôt « médiateur », tantôt « observateur participant ». Ma responsabilité est de créer le cadre dans lequel les échanges ont lieu et de veiller à l'écologie générale du système. Le programme n'est pas défini par un « contenu » mais est généré par le « processus » interactif que je fais vivre (voir le schéma ci-dessus). Cela fonctionne car avec la pratique de l'interactivité via les réseaux sociaux internet les personnes ont pris l'habitude de relations plus simples et plus directes entre elles, ce qui conduit à davantage de spontanéité et d'ouverture. On peut se reporter à ce sujet à l'article « *L'apprenance au regard de l'évolution des pratiques sociales en France* » paru dans « Les Cahiers de Sol » de mars 2010 ([www.solfrance.org](http://www.solfrance.org)).

Autre signe des temps, les groupes en co-coaching et toutes les modalités collaboratives sont appelées à se développer pour des raisons de charge de travail et de budget : plus impactantes, elles sont aussi plus rapides, plus opérationnelles et moins chères que les interventions traditionnelles.

Quand je vous dis qu'il y a là un trésor !