

Mon histoire comme personne apprenante et acteur de transformation

1 - Accompagnateur des apprenants

Au milieu de mes études en école de commerce, un cours sur l'amélioration des conditions de travail considérées en particulier sous un angle économique a apporté le sens que je cherchais : ces études pouvaient servir à créer un monde plus humain.

Mes activités professionnelles ont progressivement pris la forme du soutien à des « apprenants », c'est-à-dire des personnes, des équipes et des organisations en énergie de développement professionnel et personnel.

Je les ai aidés dans leur contexte spécifique : des étudiants, des personnes en recherche d'emploi, des personnes en transformation de vie professionnelle et personnelle, des seniors, des employés, ouvriers, agents de maîtrise, cadres ou dirigeants en entreprise, des formateurs, consultants et coachs, des personnes engagées en milieu associatif.

La pratique de l'espagnol et de l'anglais m'ont ouvert la voie des accompagnements dans des contextes culturels internationaux, qu'il s'agisse de la multi-culturalité d'un groupe industriel international, de rencontres internationales associatives ou d'environnements très localisés et spécifiques, en Europe essentiellement.

Dans certains cas, ces apprenants poursuivaient une démarche personnelle pour laquelle je répondais en tête à tête, mais aussi, le plus possible, en collectif ; souvent, j'intervenais auprès d'une équipe travaillant un projet commun ou auprès de personnes se réunissant en situation de formation ou de conférence, d'une dizaine à plusieurs centaines de participants ; dans de nombreux cas, j'ai animé des rencontres d'organisation, un dirigeant réunissant les managers en charge d'une activité commune ; très souvent la logique de la rencontre reposait sur un réseau ou une communauté de pratique. J'estime à 3.000 le nombre de personnes auprès desquelles je suis intervenu dans une posture d'accompagnateur – formateur, coach, conférencier, animateur - , sans tenir compte des nombreuses autres pour lesquelles j'étais organisateur de leur formation.

J'ai ainsi passé plusieurs décennies centré sur un tel cœur d'activité et lorsque je regarde aujourd'hui cette vie professionnelle qui a été la mienne – et l'est encore - j'ai la fierté d'y voir une continuité et une cohérence dans une passion pour le progrès humain, au niveau personnel, de l'organisation comme de la société.

Mes formes d'intervention aussi bien que mes domaines d'expertise ont cependant beaucoup évolué au fil des années. Dans un premier temps j'ai été chercheur en gestion, dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail et du management de la

qualité. Puis je suis devenu consultant et animateur, centré sur le leadership et le management de la qualité, apprenant au passage les fondements de la formation et du management des compétences. Entré dans un grand groupe industriel, Solvay, mon métier devint gestionnaire de formation. Vint ensuite une période de grande ouverture à des champs tels que l'innovation, le développement durable, le management de la compétence, le développement des organisations. De manager de service, j'évoluais progressivement vers un métier de consultant interne. Cela allait de pair avec mon engagement dans les réseaux, qu'il s'agisse de communautés de pratiques internes à mon entreprise ou de réseaux professionnels inter-entreprises dans les domaines de l'apprenance, de l'innovation et de la pédagogie de l'entrepreneuriat. A Team Academy, une université de Finlande qui développe une pédagogie remarquable pour des « entrepreneurs d'équipe », j'ai approché une application forte du coaching, et j'ai souhaité plus récemment me renforcer dans ce domaine et l'ajouter à mes moyens d'action. Ma position actuelle d'entrepreneur, créateur de ma propre entreprise, m'apporte maintenant une liberté d'action et de pensée dans l'exercice d'un même métier en perpétuelle transformation, l'accompagnement du développement des personnes et des organisations.

2 - Apprenant moi-même avant tout

Ma vie professionnelle repose sur des racines de chrétien engagé. Dans mon adolescence, la théorie de la libération portée par Dom Helder Camara, archevêque de Recife a été mon premier rêve de transformation du monde, et ma première recherche active et concrète de sens dans mon action. Rencontrer "l'archevêque des pauvres" au Brésil a été un objectif de plusieurs années, finalement atteint en 1974.

Ainsi, le voyage à très tôt pris de l'importance dans mon développement. Mes premiers coups d'audace ont été ces aventures grâce aux Bourses Zellidja, en Bretagne à 18 ans, puis en Espagne et Portugal l'année suivante ; l'engagement était de voyager seul avec une bourse modique pendant plusieurs semaines à la découverte du monde, puis revenir avec un rapport d'étude.

Et vingt ans plus tard, c'est encore par le voyage seul que j'ai fortement transformé mes pratiques professionnelles. J'ai en effet découvert Team Academy, une équipe d'accompagnement d'étudiants entrepreneurs dans le cadre d'une formation diplômante de l'université de Jyväskylä, en Finlande, pratiquant une pédagogie centrée sur l'expérimentation active. Touché par la cohérence et l'efficacité du système, j'ai organisé plus d'une quinzaine de *learning expeditions*, qui ont permis à près de deux cents personnes d'Europe et du Canada de trouver leur propre inspiration pédagogique.

Le voyage est encore aujourd'hui le ressort de mes apprentissages. Année après année, je pousse les frontières de mes connaissances professionnelles en organisant des rencontres

avec des leaders du thème de l'apprenance à l'autre bout du monde, en Chine, au Canada, aux Etats-Unis et bientôt en Inde.

Mes études m'ont apporté des sources théoriques qui ont d'abord été la gestion et la sociologie des organisations. Dans la société de consultants Quaternaire Education, j'ai approfondi les apports des théoriciens du management de la qualité et découvert les penseurs et courants dans le champ de l'éducation, du leadership, de la facilitation et du management des compétences. Dans mes premières années de responsable de formation, je me suis intéressé à la Programmation Neuro-Linguistique, et à l'Analyse Transactionnelle, sans en faire une passion ni un levier d'action. En parallèle je découvrais et approfondissais les théories et processus de créativité et d'innovation.

C'est en milieu de carrière que j'ai trouvé mes fondements les plus inspirants, essentiellement à travers le concept d'organisation apprenante, puis d'intelligence collective qui m'apportaient la cohérence globale, spirituelle et pratique, universelle aussi bien qu'individuelle que j'attendais en harmonie avec mes valeurs. J'ai tiré le fil et approfondi des domaines qui prenaient dans ce cadre une nouvelle importance, comme la pensée systémique (Edgar Morin), ou le dialogue de David Bohm. J'y ai vu des articulations fortes avec les travaux sur la création de savoir de Nonaka et Takeuchi, les auteurs en matière d'éducation comme David Kolb et Knut Illeris. J'ai été inspiré par des personnes de réputation internationale profondément engagées dans la transformation de la société avec lesquelles j'ai eu la chance de travailler et qui m'ont soutenu dans mes initiatives apprenantes, comme Peter Senge, Alain de Vulpian, Johannes Partanen, Arie de Geus, Goran Carstadt, Otto Scharmer.

Adeptes chaque fois que possible de la co-animation et du travail ensemble, je me suis laissé inspirer par de nombreuses personnes exerçant dans des champs proches des miens, mais expertes dans des pédagogies du détour, comme le jeu, la danse, l'art, la nature. Je poursuis aujourd'hui la même quête, avec un intérêt nouveau pour l'exploration des racines et connexions culturelles, philosophiques et spirituelles de l'art d'apprendre.

Tous ces courants sont aujourd'hui présents dans mes pratiques. Je situe leur élévation en moi à partir d'événements concomitants survenus à mi-parcours dans ma vie professionnelle, alors que j'avais passé l'âge de 40 ans. Mes habitudes en ont été bousculées, mes résistances à travailler sur et pour moi sont tombées et j'ai déclenché de nouvelles façons et envies d'apprendre.

Il y a d'abord eu ce leader dans le groupe Solvay, Georges Theys. Dans ses fonctions de directeur de cette société en France, il était en tension vers une transformation des personnes vers de nouvelles façons d'être ensemble dans l'entreprise, porteuses d'avenir, efficaces ensemble, créatives. Avec quelques autres personnes, je me suis engagé à fond auprès de lui, dans les mouvements de progrès qu'il engageait notamment par la formation au leadership, la mise en place de réseaux de métier, le traitement collaboratif de questions d'innovation de produits, de développement durable, et de relations sociales.

Parallèlement, je participais à un programme long de développement de consultant, de 36 jours sur 15 mois. Ce fut une ouverture au monde de la diversité et de la complexité dans l'accompagnement, et un travail sur soi très poussé, que j'avais évité et repoussé jusqu'alors.

Ainsi mon environnement s'établissait comme un système apprenant exceptionnel, composé de terrains d'expérimentation nombreux et variés en transformation des personnes, des équipes et de l'organisation, d'espaces d'échange d'idées et d'ambitions pour ces changements avec des dizaines de collègues engagés, d'une nourriture toujours plus avancée dans des réseaux extérieurs comme SOL France, et d'une dynamique personnelle intérieure forte.

C'est ainsi que depuis une vingtaine d'années, je brasse quotidiennement des pensées en va-et-vient entre réalisation et théorie ; ainsi émergent des clarifications personnelles quant à mon engagement, mon rôle d'acteur de transformation, mes passions, mon projet, mes valeurs et bien d'autres idées encore.

3 - Modélisateur d'émergence

De cette danse du développement entre apprenance et action émergent avec le temps de nouvelles envies, celles de transmettre ses propres découvertes à d'autres apprenants, d'autres acteurs de transformation. L'acteur de transformation prend un nouveau rôle, celui de modélisateur d'émergence. Son intention fondamentale devient celle de créer les conditions d'un apprentissage comparable chez d'autres personnes. J'ai vécu cette tension créatrice en parallèle pendant plusieurs années sur plusieurs terrains très différents : comme manager dans le groupe Solvay, comme fondateur de TeamFactory et comme créateur du modèle de la personne apprenante.

L'histoire avec Solvay. Sur ce chemin comme vivant acteur de transformation chez Solvay pendant 12 ans, j'ai ressenti de grandes joies : celle de vivre au diapason avec des dirigeants de progrès, et celles de partager l'enthousiasme des apprenants lorsqu'ils vivaient la reconnaissance, le bond en avant, l'apaisement, l'invention, le bien-être ensemble, le mouvement nouveau de compétences, la réussite d'un projet, l'efficacité nouvelle.

J'ai vécu aussi le trouble et la solitude de l'acteur de transformation face à des situations d'environnement hostile telles que bataille de leadership, enjeux de pouvoir, tension hyperfinancière privilégiée, compétition dans la conduite du changement, ruptures brutales de bonnes pratiques, approches mécanistes et simplistes gagnantes.

Projet après projet, je partais à la conquête de mon propre style. Je me renforçais dans mes compétences rares d'accompagnateur de processus complexes, et mon envie de

continuer à apprendre trouvait des espaces nouveaux dans les réseaux à l'extérieur de l'entreprise.

Il peut alors arriver un moment où les forces de rejet l'emportent sur la conduite du changement de l'organisation. Le signe en est l'absence de dialogue et de complicité avec une hiérarchie nouvelle. Les chemins s'écartent. Le dilemme est posé, soit se ranger dans un management non porteur de sens et dans lequel on ne se reconnaît pas, soit poursuivre sa mission auto-proclamée et de plus en plus isolée de transformateur de l'organisation. La hiérarchie a sa propre réponse et aide à faire le choix. Il faut quitter. Pour rester en accord avec soi-même.

Etrange départ cependant. Décision prise, ayant signé un départ à deux ans, je reste encore un temps dans la société et trouve ma place dans l'équipe centrale de consultants, à laquelle Patrick Demaret donnait toute son énergie. Tout ce que j'avais entendu dans les derniers mois comme non conforme devenait le mode de travail normal. L'équipe s'organisait dans toutes les composantes de l'intelligence collective : vision co-créée, équipe solidaire, plaisir de partager les compétences et les inventions, émotions partagées... J'ai ainsi expérimenté avec mes collègues cette tension créatrice d'une équipe apprenante dans un management libérateur et libéré. Mais ce modèle n'était pas celui des dirigeants. L'équipe a été éclatée et ses membres, purs acteurs de transformation, ont majoritairement quitté la société.

Pendant ces deux dernières années, j'apportais ma contribution dans un nouvel état d'esprit, fait d'engagement aussi passionné que par le passé pour cette société que j'aimais, mais aussi de détachement, étant en investissement sur de nouveaux projets ailleurs. Il m'a alors été donné de porter un nouveau regard sur les dérives humaines de l'entreprise, sur les comportements des leaders, sur les douleurs vécues dans les soubresauts des changements, sur les dilemmes des acteurs de transformation dans ce contexte. Je prenais cette situation de plusieurs années d'acteur-leader, puis d'acteur-rejeté puis d'acteur-observateur comme un immense cadeau, celui de l'expérimentation personnelle du changement dans des grandes organisations.

L'histoire TeamFactory. Mes nouvelles références théoriques m'avaient ouvert à l'organisation apprenante. Le concept avait du sens et de la force pour mon activité dans Solvay. Mais quelle était sa réalité ? Existe-t-il dans le monde une organisation apprenante ? Est-ce une utopie ? Ma quête de plusieurs années restait vaine lorsque, en 2003 j'appris l'existence de Team Academy et je fis le voyage de découverte en Finlande.

En 2006, je devenais porteur d'une intention de créer une école comme Team Academy, à Paris. Nous l'avons appelé TeamFactory. Des amis se joignent. Danielle Darmouni, fondatrice de l'école de coaching International Mozaik, s'engage dans le projet. Olivier Monfort, directeur de Solvay en France, accepte de fournir des locaux dans la société, avec une subvention. Une pépinière d'entrepreneurs hébergés par un grand groupe voit le

jour. Nous créons ainsi un programme de 9 mois temps plein et accompagnons avec succès 24 entrepreneurs.

Mais le système est fragile. Difficile de convaincre des financeurs. Nous demandons beaucoup de ruptures de schémas mentaux en même temps : un programme sans enseignants, mais avec des coachs ; pas de cours mais de l'expérimentation en équipe chez des clients à trouver, des participants dans la diversité ; une pépinière à l'intérieur d'une entreprise et mais pas à la Recherche et Développement... Et maintenant la crise financière. En 2011, nous devons arrêter le programme long. Frustration. Tristesse. Mais nous poursuivons notre activité associative avec des rencontres d'une demi-journée avec coachs et entrepreneurs. La flamme ne s'éteint pas.

De nouvelles perspectives s'offrent aujourd'hui qui nous permettent de proposer de nouveaux accompagnements. Nous redécouvrons.

L'histoire du modèle de la personne apprenante. Il y a une quinzaine d'années, j'ai pris de l'intérêt à observer comment je m'étais lentement transformé depuis les événements fortement transformateurs de ma vie professionnelle. J'ai alors collecté ces touches de transformation, et les ai réunies dans un modèle que j'ai d'abord appelé "Aimer apprendre" et que j'ai partagé avec plusieurs dizaines de personnes. Puis le temps a passé, et, engagé dans l'action d'accompagnement, j'ai délaissé ce modèle pendant 8 ans jusqu'à oublier son existence.

Un passage de vie professionnel récent, du genre de ceux qui font faire le bilan d'une carrière, de ses actions, ressorts et compétences, pour se retrouver avec son projet fondamental m'a fait remettre la main dessus. Je vois aujourd'hui ce modèle avec un intérêt nouveau, tel qu'il mérite que je le place au centre de mes nouvelles recherches et partages de savoir. Je le considère comme mon "rocher", qui se voit au loin, auquel s'arrimer, là où l'on prend de la hauteur.