Cahiers de Psychologie Politique

N° 29 | 2016
La technique Juillet 2016

La formation en entreprise, décadence ou renaissance ?

Jean FAVRY

Édition électronique :
URL :
https://cpp.numerev.com/articles/revue-29/1882-la-formation-en-entreprise-decadence-ou-renaissance
DOI : numerev_1051
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 25/07/2016

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : FAVRY, J. (2016) La formation en entreprise, décadence ou renaissance ?. *Cahiers de Psychologie Politique*, (29). https://doi.org/10.34745/numerev_1051

Mots-clés :

45 ans, c'est l'âge de la loi sur la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente. En 2012, la dépense nationale au titre de cette formation professionnelle fut de 32 milliards d'euros. Les entreprises étaient et sont encore le principal financeur avec 43 % de la dépense globale, suivi par les régions qui totalise 14 %, enfin par l'État qui avoisine aussi les 14 %. A cette époque la dépense destinée aux jeunes diminuait tandis que celle en faveur des demandeurs d'emploi et des actifs progressait[1]. Ces chiffres sont une première manière de tâter le pouls de la formation. Une autre, à laquelle je ne ferai pas allusion, concentre le regard et l'analyse sur les acteurs privé et publics : ASFO, AFPA, GRETA, GARF…Les sommes et leur répartition, les acteurs et leur évolution risquent parfois de détourner l'attention sur un point crucial, celui de l'efficacité de la formation en entreprise. Augmenter les budgets, assainir la profession n'a guère d'intérêt si la qualité de cette formation n'est pas évaluée. Si celle-ci se maintient à un bon niveau ou a fortiori s'améliore encore plus, il y aurait lieu de se réjouir et de se concentrer sur les aspects quantitatifs : nombre d'apprenants, de jours de formation, de tutoriels, de stages (alternance) ; mais je ne suis pas certain que l'évolution suive cette pente ascendante.

En premier lieu, il est salutaire de définir le type de formation que j'envisage ici. Quatre grandes finalités regroupent les formations en entreprise et en associations. La formation-récompense, la formation-socialisation qui vise à attacher les salarié(e)s à leur organisation, la formation-structuration qu'est le développement personnel. Je ne traiterai pas ces trois types. L'article se concentre sur la formation-application, parfois appelée « de transfert ».[2] Or l'application est une préoccupation de l'amont, quand on procède à l'ATR (Analyse du travail réel) qui comprend la mesure des compétences avant la formation. J'en reparlerai en fin d'article car nous touchons là un point d'évolution majeur.

Il nous faut donc retourner aux fondamentaux. Quels sont-ils ? L'école de Nancy avec des personnalités comme Bertrand Schwartz, Pierre Caspar…insistait dans ces années pionnières sur la qualité pédagogique des actions. Celle-ci ne se définit point en fonction d'elle-même : les apprenants peuvent être heureux, aux anges le dernier jour du séminaire, grâce à l'excellence de l'andragogie[3] ; sans que, pour autant, ils transfèrent leurs acquis dans leur vie professionnelle. Auquel cas, la formation n'aura pas été, selon moi, une voie de perfectionnement. Or mon expérience et mes observations m'amènent

plus à penser que, depuis une douzaine d'années, l'efficacité des formations est, en certains lieux, en chute libre. Cela avec des dépenses croissantes, fruit des volontés des entreprises, des syndicats, du gouvernement. Nous avons trop l'habitude d'ausculter avec les outils politiques, économiques, sociaux…quand nous devrions faire la place belle aux évaluations non point des acquis mais des **applications**. Ce qui change considérablement la donne. Cela, les « ingénieurs en formation »4, prennent de plus en plus en compte des mises en œuvre des acquis. On peut légitimement s'en réjouir. Mais, le sourire se fige dès lors que l'on regarde d'un peu plus près la réalité.

Ainsi augmente la quantité de jours, le nombre d'apprenants et, avec une place particulièrement sensible, la somme des demandeurs d'emploi bénéficiaires. L**'attractivité**, c'est à dire, tous les aspects motivationnels, dont l'aboutissement est l'application, serait en hausse du fait des progrès et réalisations spectaculaires des tutoriels5. À voir. Quant à la qualité, définie comme l'application effective, je crains fort qu'elle soit de moins en moins au rendez-vous de l'efficacité. Dans le même temps, on note de nouvelles démarches prometteuses. Je vous invite, avec cet article, à mesurer le bien-fondé de ces assertions.

Une représentation datée qui s'accroche

J'ai, sous les yeux, une fiche de formation d'un séminaire, très caractéristique de plus des deux tiers des offres actuelles, quel qu'en soit le domaine. En deux mots : Un cabinet connu sur la place propose deux jours pour apprendre à « Prévenir les risques en entreprise ». Scanner des trois objectifs : le premier : « connaître les obligations réglementaires qui régissent… » n'est pas un objectif pédagogique mais un souhait vague : A quoi verra-t-on que les apprenants « connaissent » ? Le deuxième, le voici : « Identifier les risques et mettre en place les moyens de prévention. Avec lui, nous sommes sortis de la formation proprement dite pour un objectif d'application sur le terrain : « mettre en place » ne se fera pas pendant la session. Le troisième souffre la critique, lui aussi : « Mieux situer la fonction prévention… » peut effectivement s'apprendre mais l'objectif doit être plus resserré pour être mis en actes.6

Sur les trois propositions, une seule fait, à une précision près, office d'objectif pédagogique. La première est l'aveu éclatant, presque insolent de transparence d'une manie française dont nous peinons à nous débarrasser et qui pollue toutes nos pratiques de formation pour adulte ; J'ai nommé le « cours magistral » en sa splendeur toujours rayonnante. Dussent Michel de Montaigne, Jean-Jacques Rousseau et Célestin Freinet7 en pâlir d'effroi, eux qui étaient si modernes…et le sont toujours ! Je ne vais pas faire un cours sur le cours magistral. Je pointe seulement ses trois caractéristiques les plus fortes ; la **construction pyramidale** du savoir avec, en premier lieu, l'enseignement des « bases ». « C'est bien connu, sans elles on ne peut pas avancer », maintiennent ses thuriféraires. Ensuite l'**encyclopédisme** qui veut que le maître s'efforce d'être le plus complet possible. C'est à dire qu'il remplisse, si possible à ras

bord, le cerveau de celui qui l'écoute. Et, en sourdine, la **relation dominant** (celui qui sait)- **dominé** (celui dont on remplit le cerveau.). Pas de bon augure pour un adulte qui demande quelques savoir-faire concrets, applicables aisément. Mais cette représentation magistrale, qui ne convient pas du tout si on recherche l'efficacité, est gravée au fer chaud dans les cerveaux français. D'ailleurs, nombre de futurs participants pensent : « on retourne à l'école ». et, de fait, pendant le séminaire, ont tendance à se conduire comme des élèves. Vraiment pas propice à la pédagogie active !

Une contrainte qui fait tout exploser

Il faut aller vite aujourd'hui, de plus en plus vite. L'exigence a commencé à peser lourdement, voici une bonne dizaine d'années. Comment concevoir et animer un séminaire en allant le plus vite possible ? S'il a en tête le schéma magistral, le formateur a le choix : diminuer le contenu pour une même durée, ou diminuer la durée pour le même contenu. Oui mais la représentation magistrale exige du formateur qu'il veille bien à remplir des vases et non à allumer des feux, comme l'écrivit Montaigne. Le résultat est prévisible et atterrant : le plus possible de contenu dans le moins possible de temps. Au mépris ou plutôt dans l'ignorance complète des exigences d'une relation active. Dans la fiche que j'ai sous les yeux, les risques dans l'entreprise, tout sera déversé en deux jours, soit quatorze heures comme il est précisé. Pas moins de vingt-huit lignes de contenu, soit, en tenant compte des pauses, vingt-six minutes pour chaque contenu ! Et l'on voudrait de surcroît faire de la pédagogie active ? C'est strictement impossible. Et, de manière perverse, la relation magistrale, qui permet d'aller vite, est, une seconde fois justifiée !

Dès lors pourquoi s'étonner que dans les tutoriels (formation individuelle ou collective par vidéo et/ou informatique, distribuée par le réseau) les plus aguicheurs, les MOOC[8] les plus récentes pâtissent de cette règle d'acier, la construction pyramidale et encyclopédique. Au mieux suivent des jeux, des exercices, des vidéos...quand ils devraient être proposés en début de séance. Tutoriels qui alternent avec des séquences d'échanges, en présentiel ou à distance. Nous verrons qu'apparemment, ce fossé dans lequel tombent la moitié des formations, est évité avec les technologies actuelles. Mais en partie seulement.

Des apprenants malmenés, des formateurs tricheurs.

Résumons la démarche de formation classique quant au contenu mais qui peut être très attractive à défaut d'être efficace, par l'addition suivante :

Un élève qui se remplit + un

contenu/savoir pyramidal + une relation dominant/dominé

J'ai évoqué les conséquences directes de cette représentation mais n'oublions pas les dégâts collatéraux. Elle amène l'apprenant qui est plus élève que participant, à être moins actif, à subir le contenu distribué en pyramide, avec les bases au début et les applications concrètes à la fin, dans le meilleur des cas. Au bout du compte il se sent moins responsable. Ce qui a un effet immédiat : il n'aura pas envie, ne pourra et ne saura appliquer, après la formation. Quel qu'en soit le mode éducatif, de la présence en salle à l'enseignement de masse en réseau.

Parallèlement, il induit de la malhonnêteté que je préfère inconsciente, de plusieurs cabinets-conseils, lisible dans leurs fiches de formations. Non contents d'être coincés par la représentation magistrale, par l'exigence de brièveté, ils savent bien qu'il faut mettre en avant la pédagogie active, tout auréolée d'efficacité, de vie et de modernisme. J'ai sous les yeux cette dérive fréquente. Il s'agit d'une formation d'une journée, en salle, intitulée « Hygiène et sécurité dans un bar ». Du contenu à la pelle, à faire exploser le corset des sept heures. Néanmoins les concepteurs, apparemment de toute bonne foi, affirmant que la session se déroulera avec « une méthode active et expositive, des mises en situation, des exercices pédagogiques » Le mot magique « actif » est bien présent comme un appât pour le chaland.

L'objectif andragogique, une valeur sûre

Tout tenter pour échapper à la tyrannie du cours magistral, si prisé dans l'enseignement. Et commencer à y voir clair dans la proposition d'objectifs que le formateur est amené à poser, lors de la conception de la formation : présentiel à deux ou de groupe, livre, e-learning, stage d'alternance...Repérer les buts vagues de type « connaître, apprécier, comprendre… ». Leur opposer de robustes **objectifs pédagogiques** qui indiquent le(s) comportement(s) visés à la fin de la formation. Et ne pas les mêler aux **objectifs d'application** qui sont d'autres comportements, mais cette fois-ci, dans le cadre du travail réel. Comment faire ? Chance, la pédagogie par objectifs peut s'apprendre à distance ; elle ne réclame pas, en effet, une présence réelle du formateur.

Trois voies d'avenir pour une trilogie

connue

Il est coutumier de prétendre que trois types de contenu peuvent être référencés : les savoir, les savoir-faire et les savoir-être[9] Les Américains sont fiers de leur SKA : Skills, Knowledge et Attitude. La piste semble donc assez balisée pour construire à partir d'elle.

La distribution des **savoirs** a fait des progrès gigantesques avec le e-learning[10] L'apprenant est seul. Il faut donc renoncer aux richesses d'un groupe en formation. Il peut néanmoins être en relation avec un…comment l'appeler ?…professeur, coach…Comme vous voudrez ! Une bonne chose pour l'efficacité du programme : l'interaction permet de mieux apprendre. Mais elle porte seulement sur l'aide à apprendre le contenu par sur la relation elle-même, avec les émotions attachées à l'apprentissage. Nous verrons tout à l'heure d'autres formules d'avenir.

La Commission européenne a évalué le « cyber marché de la formation » à deux milliards de dollars en 2000.[11] Or cela comprend aussi les formations aux savoir-faire et aux savoir-être. Et là nous touchons peut être les limites de l'exercice. En effet les **savoir-faire**, pour être appris, réclament des simulations qui reprennent le contexte professionnel de l'apprenant le plus précisément possible. Les démonstrations par vidéos, si elles n'incitent pas l'apprenant à tester lui-même les gestes qui viennent de lui être expliqués, sont inopérantes. Quant aux **savoir-être,** il paraît difficilement soutenable de prétendre les faire passer grâce aux technologies. Encore plus que les savoir-faire, les savoir-être ; ne réclament-ils pas des ajustements émotionnels, avec la présence d'un formateur réel qui « joue » avec l'apprenant. Idéalement dans un groupe qui permet des comparaisons d'une simulation à l'autre. Là encore, se contenter d'une vidéo, fût-elle de grande qualité interactive, ne suffit pas. Une bonne interactivité caractérise les meilleures productions d'apprentissage en ligne.

Quand la présence d'un groupe d'apprenants est un atout de choix.

Dans les années 70-80, pas bien loin donc de mai 68, la dimension groupale fut largement exploitée. Souvent les séminaires confinaient au développement personnel. C'était bien vécu par les participants et bien vu par la direction d'entreprise. On n'épargnait pas le temps ; cinq jours d'affilée permettaient de descendre au-delà des comportements, vers les valeurs et, plus loin encore, jusqu'aux convictions tant conscientes qu'inconscientes. La Caisse d'épargne, le Crédit agricole par exemple menèrent de telles actions qui, parfois faisaient frémir. Ces formations étaient ambitieuses mais elles étaient symptomatiques de deux choses : la durée dont je viens de parler et la visée, l'intention, celle de mettre les participants en situation d'interrogation par rapport à eux-mêmes. Les séminaires de management d'équipe bénéficiaient usuellement de 3 à 5 jours.

Je me rappelle la session d'expression écrite « Des idées au plan » qui toucha 5-600 personnes de la banque. Non point exceptionnelles mais typique elle aussi avec le

format « durée suffisante et vie de groupe ». Cinq journées sur ce thème d'expression écrite qui s'approfondissait jusqu'à la mise à jour de ses attitudes par rapport à l'écrit. Avec douze participants. Le même sujet, aujourd'hui est traité en une ou deux journées, avec une quinzaine de personnes.

Il était possible, dans ces conditions, de s'appuyer sur la **richesse du groupe** pour apprendre les uns des autres, grâce aux simulations, commissions, jeux de rôle. Le meilleur formateur n'est-il pas celui qui en sait à peine plus que vous ? Cette facilitation de l'apprentissage devient très aléatoire dans les brèves sessions actuelles quand on se rappelle qu'il faut environ deux jours pour que s'installe un esprit de groupe. Paradoxalement cette configuration renforce la tendance magistrale quasi-irrépressible.

A cause de ce format de trois jours au moins, groupés ou pas, les séminaires techniques transversaux, le droit, la comptabilité, l'informatique …tout comme les formations aux métiers, s'alignaient sur des durées raisonnables. Raisonnables ? Oui car le temps alloué permettait, à chacun, à l'aide du **groupe**, de vivre l'ensemble du processus d'apprentissage des concepts, des comportements, voire des valeurs. Ce processus que l'on peut résumer rapidement en trois mots : **sensibilisation + compréhension + intégration**. Le manque de temps, l'encyclopédisme magistral, les effectifs trop élevés barrent aujourd'hui le nécessaire déroulement du processus. Et les dispositions affectives qui en sont le support. A ce titre, les formations actuelles sont rarement baignées de ce climat de générosité qui prévalait souvent à cette époque. Aujourd'hui, à l'arrivée, c'est la qualité andragogique qui souffre : un apprentissage confiné à la compréhension et une moindre application, le séminaire terminé. On dira que notre époque ne recèle plus les conditions d'une formation de ce genre. Car l'évolution, notamment les réseaux, bouleversent la donne, sans compter avec le rétrécissement des budgets rapportés aux jours de formation. Regardons-y de plus près.

Quand l'Homme postmoderne se forme

Nous assistons de plus en plus à une mue socio-affective et nous en sommes les acteurs bon gré mal gré. Plus que la fidélité, c'est la souplesse qui est réclamée dans le travail et dans les centres d'intérêt qui changent au cours d'une vie. La **rapidité** devient une exigence : les sollicitations sont nombreuses et il faut aller vite pour les ingérer. L'affectivité est jouée sur un mode fugace : le bien-être reste dans notre visée mais les chemins pour y parvenir ont changé. On brocarde facilement l'impératif du « tout pour moi, tout de suite, sans effort ». Il faudra bien en tenir compte volens non volens. En revanche certaines évolutions sont positives, voire chaleureuses : la personne est désormais beaucoup plus **responsable** d'elle-même. Si tout ne va pas comme elle le souhaite, elle ne s'en prend pas à des causes extérieures. Elle s'interroge. De fait l'introspection n'est plus l'apanage de quelques curieux d'eux-mêmes. Elle tend à devenir fréquente. La spiritualité est une valeur à la hausse car, dans le maelstrom axiologique, elle fournit des repères. Ceux-ci ne sont plus extérieurs mais intérieurs au sujet.

Quelles conséquences pour la formation en entreprise et en association ? Des séminaires brefs, nous l'avons vu plus haut, une dimension apprentissage en groupe qui semble perdue, au profit d'un mode solitaire qui responsabilise. Comment s'y prendre ? La réponse est toute trouvée, c'est la formation en ligne, le e-learning. Dont la croissance est exponentielle.

Et le réseau vint au secours de la formation traditionnelle

Je reste pantois devant les prouesses techniques qui transforment le moindre tutoriel en chef d'œuvre auditif et visuel. Les simulations s'élèvent en jeux bariolés, en scénarios dignes de romans, en histoires aventureuses dont l'apprenant est le héros. Et tout cela pour apprendre ce qu'est le besoin en fonds de roulement, la prise de décision éclairée et autre disposition législative… A fortiori quand il s'agit d'un corpus de connaissances, d'un bouquet de comportements, et d'attitudes. La solution formation en ligne est actuelle et future ; elle tend à monopoliser les thèmes et les modes pour les faire passer. Et ses partisans enthousiastes ne lui connaissent pas de limites. Gardons raison ; il est encore temps de prendre du recul. Alors posons-nous les questions dont la réponse permet de mesurer l'efficacité de la formation.

L'apprentissage serait-il malmené ?

Le LabSET fournit cette définition : « un apprentissage en ligne centré sur le développement de compétences par l'apprenant et structuré par les interactions avec le tuteur et les pairs ». Soyons clairs : si l'apprentissage en ligne est « consommé » solitairement, le plus souvent le cas, il ne peut que concerner les domaines techniques, ceux qui n'ont pas besoin de relations à l'autre, de ses réactions, de la motivation à déclencher chez l'apprenant. Tout est entre les mains du programme, tutoriel ou didacticiel.

Conséquemment, quand la relation est nécessaire dans le processus d'apprentissage, on peut se demander jusqu'où les relations, via le réseau, peuvent répondre aux besoins émotionnels qui fondent notre activité mentale. Comment apprendre l'entretien, la conduite de réunion, la négociation, la stratégie…sans recourir à la relation ? Reprenons la trilogie pédagogique, car si elle est en partie inexacte, reste fort pratique : le **savoir** peut être distribué avec bonheur par l'e-learning. Le **savoir-faire** aussi, si les comportements appris ne sont pas liés à un environnement humain qui les porte. Sinon, il y a fort à parier que le réseau ne suffira pas. Et d'envisager alors des solutions mixtes : apprentissage en ligne et réunions de groupe. Quant au **savoir-être**, je ne crois pas qu'il puisse être transmis par l'informatique. Le relationnel, l'émotionnel, l'affectivité en un mot est une composante essentielle de l'apprentissage des savoir-être ; attitudes, valeurs, convictions, d'où sont issus les choix, les jugements et les

décisions. Chacun(e) a son propre cheminement et nulle prescription informatique ne peut se substituer au face à face de la rencontre qui modèle ce cheminement.

Le tutoriel prévoit beaucoup de réponses aux interrogations de l'apprenant mais pas celle qui lui convient, à lui, à ce moment. La mixité des modes éducatifs formation en ligne + réunions de formation, d'échanges, d'analyse des pratiques…est envisageable parfois mais elle montre vite ses limites quand l'apprentissage touche les croyances, les peurs et les désirs de l'apprenant. Ce qui est toujours le cas en ces domaines. Gardons, pour l'instant, cette réticence en tête.

Faut-il se méfier de l'attractivité de la formation en ligne ?

Ce mode éducatif est en pleine explosion, dans tous les domaines. Nous avons balisé une première limite, celle de la motivation. Il y en a d'autres. Et cela quel que soit l'application : du téléphone portable pour les apprentissages limités et confidentiels, à son ordinateur dans le déploiement scintillant des images et des sons, jusqu'aux MOOC12, l'enseignement de masse qui peut toucher plusieurs dizaine de milliers de personnes.

Les études13 mettent en avant les exigences pour que de telles formations en ligne soit efficaces. Les voici : L'**individualisation** possible des parcours, l'**interactivité** entre l'apprenant et le tutoriel. On gagne en qualité et en efficacité si cette interactivité est humaine, par la mise en relation des deux acteurs, l'apprenant et le tuteur, le maître ; enfin l'**initiative** laissée à l'apprenant. Ce facteur en particulier détermine sa motivation et le rend responsable de son apprentissage.

S'y ajoute la beauté des pages qui défilent sur l'écran. Beauté qui est un des facteurs de la motivation. A noter, à ce sujet que le séminaire classique ne diffuse pas le sentiment d'admiration que l'on éprouve à la vue des pages informatiques.

En bref, là où la relation est indispensable, la formation en ligne peut, jusqu'à un certain seuil, défini par la nécessité d'un échange humain, pourvoir à cette relation par l'individualisation, l'interactivité et l'initiative. Son domaine d'élection va, après les savoirs, jusqu'aux savoir-faire, aux comportements. Les savoir-être parfois quand on peut les traduire en comportements. Exemple : la prise de décision avec son équipe induit le recours à la formation en ligne pour ce qui est de la capacité à faire une analyse factorielle mais ne sera pas d'un excellent usage pour la capacité à réagir positivement lors d'objections. Cela, il faut le vivre pour s'approprier ce comportement.

À l’affut des vieux démons

Nanti d’un bon niveau dans les trois critères et d’une grande attractivité, le tutoriel, plus ou moins complexe, paraît offrir les garanties de qualité et d’efficacité de la formation. En fait il est pertinent de nuancer le propos. Et voici pourquoi. Rapide retour au début de l’article. J’y dénonçais d’une part l’organisation pyramidale des savoirs qui consiste à partir des bases pour aller progressivement aux applications ; d’autre part de l’encyclopédisme qui entre en résonance avec la croyance qu’un cerveau bien rempli est un cerveau bien fait. Or la possibilité des prouesses informatiques ne **garantit nullement** que les concepteurs échappent aux deux démons. Je consulte régulièrement des cours en ligne, pour adultes ; ils sont construits sur une structure magistrale, pyramidale. La sophistication de l’outil cache ce que je considère comme une faiblesse de l’apprentissage. D’autres cèdent au goût pour l’encyclopédisme. Cela n’est pas regrettable, si les savoirs superflus sont en libre accès. Mais s’ils sont un passage obligé, de nouveau l’académisme porte tort à l’apprentissage. En résumé, le e-learning est une véritable avancée sur le plan de la qualité des images, la beauté des couleurs, le brio des mouvements. Mais ce vêtement brillant peut parfois et encore cacher une organisation des connaissances peu efficace. Il faut aller plus loin ; l’avenir se dessine sous nos yeux. La renaissance de la formation des adultes fera bientôt éclater les murs de l’entreprise quand l’apprentissage intègrera la dimension relationnelle.

Le maître, gardien du savoir nous dira-t-il adieu ?

Désormais, toutes les connaissances sont mobilisables avec quelques clics. Le statut du savoir est démonétisé et nous n’avons pas fini d’en tirer les conséquences. Avant il fallait des journées de recherche dans des bibliothèques. Dès maintenant et demain encore le tandem vif requête-réponse apportera tout le savoir du monde en quelques clics. L’enjeu ne sera bientôt plus celui d’acquérir et de maintenir une mémoire puissante. Il se situera dans la capacité à traiter une information considérable sur tous les sujets : savoir formuler sa requête, choisir les lieux de réponses possibles, relier les sources d’information, trier rapidement les informations utiles, mettre en rapport les données pour trouver sa réponse…bref, prendre des décisions. N’importe qui peut accéder à n’importe quoi mais seuls quelques-uns en tireront un profit. Celles et ceux qui auront appris à travailler l’information débordante. On passera de la formation au méta-apprentissage. C’est tout l’enjeu de l’approche appelée connectivisme. Cette adresse sur Internet nous mène à une description de ce qu’est cette approche : « Savoir-faire et savoir –quoi sont complétés par des savoir-où ; c’est à dire savoir où trouver les connaissances quand c’est nécessaire. Le méta-apprentissage devient aussi important que l’apprentissage lui-même » Aussi, les formateurs, tuteurs mettront de moins en moins l’accent sur les savoirs et amèneront l’apprenant à traiter l’information, en lui transmettant des outils méthodiques tels que les modélisations, les systèmes, les

algorithmes, les taxonomies, les échelles…

L'individu sachant accéder à l'information et capable de la traiter correctement pourrait ainsi parvenir à la maîtrise complète de l'acquisition des savoirs, car il en sera le premier responsable. Mais est-ce si sûr ? Ne disions-nous pas plus haut que l'intégration des savoir-faire, les comportements réclamait une expérience par essais-erreurs-réussite ? Et que celle-ci s'acquérait d'autant plus facilement qu'elle se fait en groupe ? A fortiori, celle des savoir-être, valeurs, attitudes, conviction…replacées dans un contexte qui fasse sens pour l'apprenant dans son histoire personnelle. Pour la deuxième fois, la relation s'impose comme le facteur pédagogique essentiel dans plusieurs types de formation. La vie qui s'organise chaque jour un peu plus avec les réseaux sociaux pourrait bien annoncer la renaissance de l'andragogie.

Quand j'apprends grâce à un ami, à l'autre bout du monde

L'idée d'apprendre grâce à une personne, un « ami » que j'ai contacté sur le réseau, fut d'abord dans l'air avec les SEL, les Systèmes d'Echanges Locaux qui sont des réseaux d'entraide identifiés où tout peut s'échanger, services, biens ou connaissances. Le premier est né en 1994 et on en compte plus de 600 en France. Tout membre d'un SEL peut ainsi devenir le formateur fugace d'un autre membre, avec pour échange un service, un bien ou une formation. Ainsi se met en place un réseau d'économie sociale et solidaire.

Mais c'est Internet qui révolutionne maintenant la formation. Michel Serres nous a averti de l'essor prodigieux des échanges sur les réseaux et de leur conséquences sur la formation des adultes, en entreprise et en association entre autres. Ainsi sont nées et ne cessent de naître des **communautés apprenantes**, dont nous n'avons pas encore mesuré la révolution qu'elles apporteront dans les modes d'apprentissage. Coup d'œil.

Maintenant les échanges se font dans le temps bref des réponses à une question posée par quelqu'un, sur son réseau social. Celui, celle qui possède une réponse possible a à cœur d'apporter ses connaissances, ses expériences, ses témoignages à destination du demandeur. Les échanges sont pointillistes : pas de cours qui n'en finit pas ; c'est l'utilité et la rapidité qui priment. Un jour je questionne ; un autre, je reçois. Les maillages sont **éphémères**, jusqu'à satisfaction du demandeur. Plus de maître qui détient le savoir/pouvoir : la **transversalité** a remplacé la verticalité, dans une vraie égalité.

Voilà une vraie révolution car la relation de l'apprenant aux savoirs est complètement bouleversée. D'ailleurs le savoir n'intimide plus puisque, comme je l'écris plus haut, il s'est démonétisé. Les informations se succèdent, se mêlent parfois mais ce n'est pas très important ; les repentirs sont faciles dans le tourbillon des messages. Sur le tas, l'apprenant devient apte à décoder l'information, à l'inscrire dans une interrogation, à la

modéliser le c as échéant. Parce qu'il (elle) est motivé(e) à le faire : il (elle) s'amuse à lancer sa question et souvent, prend plaisir à recevoir un écho formateur et même fraternel en un quart de tour. A lui (elle) de passer à l'acte, à mettre en œuvre l'attitude, le comportement recommandés. Les relations, dans ces réseaux, sont sous le sceau de la liberté de ton, grave, joyeux, attentif, voire désinvolte. L'émotion est perceptible, sans laquelle il n'y a pas d'apprentissage. Ce n'est pas le contact en chair et en os mais ce n'est pas non plus le silence des tutoriels qui sont envoyés sans le tuteur à la clef.

Qu'en est-il de la qualité et de l'efficacité de ces communautés apprenantes ? La qualité évaluée à l'aune des bonnes pratiques des formations formelles, n'est pas élevée, voire inexistante. Les « amis » répondeurs ne sont-ils pas des amateurs en ce domaine ? Et pourtant, on s'aperçoit de plus en plus que, avec cette piètre performance, l'efficacité est quand même au rendez-vous. C'est ce que démontrent les premières études et cela n'a pas de quoi surprendre. Le manque de qualité pédagogique est **compensé**, et au-delà même, par la variété et l'ajustement permanent des échanges égalitaires. Sur un socle minimal d'émotions.

Avec le risque d'une conclusion provisoire : oui, les réseaux dédiés ou généraux sont efficaces. Ils remettent en cause nos schémas ordinaires de la formation des adultes : la relation libre entre pairs, le statut d'un savoir consommable, les rôles fugaces et interchangeables de formateur et d'apprenant, tout cela dessine une autre carte de la transmission des connaissances. A terme, il est possible que les formations formelles, en salle ou sur le net, laissent peu à peu une place aux communautés apprenantes jusqu'à arriver à un noyau dur. Là où la présence d'un expert est indispensable. Le formateur de jadis sera vite amené à revoir sa relation avec des apprenants qui n'ont pas de respect pour ce qu'il (elle) représente : le gardien du temple de la connaissance. Une question de quelques années, c'est tout ! D'autres valeurs vont se dégager de ces nouveaux actes éducatifs. En premier lieu la responsabilité individuelle avec le sentiment de maîtriser sa motivation et son processus d'apprentissage. Mais aussi la liberté induite par les relations ; et à terme, peut-être, la désacralisation de la formation en entreprise.

Le présentiel se maintiendra parce qu'il occupe des « niches » formatives. Mais il faudra compter avec des apprenants à même d'évaluer le formateur devenu expert non point seulement sur sa prestation mais sur **l'efficacité dans l'application**. Actuellement encore, le formateur se consacre à la transmission ; demain il sera comptable de l'application. Le projecteur tournera vers l'aval du processus. Et, parce que l'application dépend de l'analyse faite en amont, le formateur élargira son point de vue et deviendra un consultant capable d'analyser le travail réel des futurs apprenants. Dans le but de décider de la pertinence d'une réponse formation.

Quand le formateur devient un ingénieur

Les portes s'ouvrent d'ores et déjà et laissent entrevoir de nouvelles méthodes. C'est ainsi que les ingénieries pédagogiques commencent à faire florès. Elles combinent, en réponse à une situation appelée à évoluer, les actions d'information, de redéfinition de fonctions, d'ergonomie, et celles qui ajustent et adaptent le contenu du travail. La formation joue alors dans un orchestre. Elle-même combinent les modes éducatifs : auto-formation, formations actions, analyses de pratiques, projets…Le Crédit agricole fut précurseur en ce domaine : dès 1990, plusieurs Caisse départementales mirent en œuvre un vaste chantier de Préparation à l'évolution des emplois (PEE).14 Un signe qui ne trompe pas : les Éditions législatives ont sorti, en 2015, un hors-série de 800 pages : Ingénierie de formation. Un travail gigantesque de repérage des méthodes les plus innovantes. Avec une idée au départ : il n'y a pas de besoin de formation *ex nihilo* ; il faut se pencher sur la situation qui préoccupe et se demander si l'organisation du travail, l'information, le management, l'ergonomie, la stratégie…ne sont pas de premières réponses. Il faut l'avouer, la formation en l'air n'est pas efficace. Elle est parfois utile dans le concert de tous ces moyens. Elle est l'œuvre des **ingénieurs en développement des compétences**. Les nouveaux acteurs indispensables. Car l'ennui avec les formateurs, c'est qu'ils répondent à tout problème par une action de formation. Alors que les lesdits ingénieurs partent du concret, de la question, de l'analyse du travail réel impacté par le changement vié.

On ne peut plus désormais faire de la formation en entreprise comme si on faisait un cours dans un classe, fussent les élèves être des adultes. Ni de près ni de loin. Des pays ont mené déjà leur aggiornamento, tels les Etats-Unis. La France a du travail devant elle pour que s'oublient enfin les formations magistrales, pyramidales et la tendance à l'encyclopédisme. J'ai l'impression que les choses avancent enfin. J'en veux pour preuve des entreprises telles le Groupe brioche Pasquier, arc-bouté sur l'efficacité de la formation des cadres plus que sur la partie pédagogique. Ou encore le Secours populaire français dont l'institut de formation n'hésite plus à sortir de la formation-ghetto pour respirer l'air libre des changements : l'analyse du travail réel (ATR) en amont et qui ne préjuge pas de la réponse formation. Le métier a tout à y gagner : ces évolutions le rendent passionnant et utile.

Alors, s'agit-il d'une renaissance ?

Aujourd'hui, la formation doit remplir cinq critères, si l'on vise l'application sur le terrain. Elle doit être **rapide, conviviale, libératoire, mixte et utile**.

Rapide car le temps est désormais compté ; Et j'imagine mal qu'il puisse revenir en arrière. Pour le moins évitons les séminaires-charlatans, alléchants par la publicité mensongère de faire beaucoup en un rien de temps.

Conviviale dans la mesure où la présence humaine est indispensable pour transmettre des attitudes, des valeurs, des postures. Les technologies plafonnent dans cette dimension de chaleur humaine. C'est une véritable faiblesse qui amènera tôt ou tard à repenser en terme de mixité des modes éducatifs.

Libératoire aussi et on ne s'en préoccupe pas assez : Dans la plupart des cas (tous ?) les apprenants ne partent jamais de rien ; ils ont déjà élaboré, plus ou moins consciemment, des stratégies d'adaptation ou en tiennent en réserve. Elles peuvent aller à l'encontre d'une bonne réponse à la situation problématique. Il est donc nécessaire de prévoir dans une formation, les temps où l'apprenant prendra conscience de ses limites et de ses croyances et s'en libèrera. Je crains que les MOOC et autre e-learning aient oublié souvent le point de départ d'un cursus : l'endroit même où vit et respire l'apprenant.

Mixte aussi. Désormais la réponse unique n'est plus de mise. Et ce par deux fois. La première au niveau de la nature de la réponse : la formation devrait être le dernier recours parce que son efficacité est aléatoire, bien plus que celles des autres formes de réponses, organisationnelle fort souvent.

Utile enfin. Là est un autre défi**.** Une formation efficace est une formation **appliquée.** Résumons : l'utilité se décida bien avant l'action elle-même quand il faut avoir épuisé les autres types de réponse. Et bien après quand il s'agit d'aller sur le terrain et rencontrer les apprenants de venus acteurs.La formation est tissée sur la trame de la vie professionnelle.

L'e-learning, les MOOC, les communautés apprenantes, autant de lignes d'horizon. Méfions-nous tout de même de la beauté, la précision et la facilité d'accès des formations en ligne. Leur attrait très élevé risque de masquer le vieux statut du savoir car, en France, les démons du magistral s'agitent dans la cave. N'enfermons pas non plus la réponse à la demande de changement, dans le ghetto du séminaire raccourci. Nous risquons d'être coincés entre les stéréotypes pédagogiques et les demandes de l'Homme postmoderne. Faisons sauter ces verrous. Repenser la formation comme une réponse entre autres, parfois la dernière. En se posant la question du changement sans préjuger de la réponse. C'est une ascèse pour les formateurs ; une respiration pour les acteurs du changement.

Enfin abordons les nouveaux rivages, ceux du méta-apprentissage : l'accès très facile et rapide à l'information-savoir n'est plus un obstacle ; le traitement de l'avalanche de ces informations-savoirs devient l'enjeu : les modélisations, les matrices de choix, les algorithmes…voilà le nouvel horizon.

Aujourd'hui, le défi est lancé : comment l'apprenant-acteur peut-il parvenir à une pleine responsabilité de ses apprentissages ? Car il souhaite, dans un monde fluctuant, s'arrimer dans une évolution maîtrisée. Car au-delà des dispositifs techniques, aussi ingénieux et attractifs puissent-ils être, toute formation travaille en profondeur le respect de l'autre et de soi-même.

1 Source : Dares analyses. Février 2015. N° 014

2 Marie-France Reinbold, chercheuse de l'IFCAM (Institut de formation du Crédit agricole mutuel) mena une recherche-étude sur le « transfert pédagogique » qui est aujourd'hui toujours, fort précieuse. Elle abandonna ce mot de transfert, à cause de son emploi en psychanalyse et lui préféra celui d' « application ».

3 Le vocabulaire de la formation des adultes est d'une indigence permanente et regrettable. Ce sont des mots datés et il convient de rappeler que la plupart des pays occidentaux se sont forgé un vocabulaire spécifique. On parle toujours de stages quand on devrait dire : « séminaire » ou session. Dans la foulée, on évoque les stagiaires au lieu de penser aux apprenants ou aux participants, ce qui est beaucoup plus actif. De manière générale, on reste bloqués sur l'expression « pédagogie des adultes », quand les Américains, pour ne citer qu'eux, la nomment « andragogie ». Cet immobilisme est un symptôme des représentations que la plupart des Français(e)s ont de la formation. Expliqué dans la suite de l'article.

4 Ingénieurs : je parle de celles et de ceux qui ont appris leur métier de formateur, par la filière publique ou par compagnonnage (coach) particulier.

5 Tutoriel, encore appelé didacticiel est un programme de formation disponible sur le réseau.

6 Je m'appuie sur la démarche dite « pédagogie par objectifs » qui fut inaugurée, entre autres par John Dewey (1859 – 1952) et popularisé par Robert Mager.

7 Célestin Freinet(1996 – 1966) a tout compris sur le rôle du groupe dans la pédagogie active.

8 MOOC : Massive Open Online Course soit l'enseignement (c'est surtout cela plutôt que de la formation) de masse.

9 En fait, avec la pédagogie par objectifs, les savoirs et les savoir-être sont réductibles à des savoir-faire observables pendant le temps de formation.

10 Il existait un terme français qui survécut un temps au coup de griffe anglais du e-learning : l'EAO, Enseignement Assisté par Ordinateur. Le terme, plus récent de « formation en ligne » ne s'impose pas vraiment.

11 Source : site « formation en ligne »

12 MOOC : Massive Open Online Course.

13 La première étude de ce genre, pour l'entreprise, est française. Elle est le fait de Marie-France Reinbold, du Crédit agricole. C'est une manière de traité qui est toujours d'actualité.

14 La PEE est relatée dans l’ouvrage éponyme de Jean Favry. Eyrolles 1993