

 TRIBUNE

Opinion | Mieux investir dans le capital humain

Le premier problème économique de la France, c'est l'éducation et la formation. Les pouvoirs publics doivent lancer un ambitieux « Plan Capital humain » autour du modèle Expérientiel, qui a fait ses preuves, plaide ce collectif.



Une tendance forte est le recours à des pédagogies actives et à des « démarches expérientielles ». (iStock)

Par **tribune collective**

Publié le 1 févr. 2024 à 10:30

Alain Kerjean est fondateur du Mouvement Expérientiel.

Vincent Aussilloux est conseiller spécial du Commissaire général de France Stratégie.

Sébastien Foucras est cofondateur des Etoiles du sport.

Thierry Picq est professeur à l'EM Lyon Business School.

Yannig Raffenel est président d'EdTech France.

Clarisse Pamies est PDG d'Omind Neurotechnologies.

Marie-Pierre Dequier est cofondatrice de France Apprenante.

Stéphane Diebold est président de l'Affen.

Denis Cristol est chercheur au Centre de recherches éducation et formation.

Leila Kalife est fondatrice de WeWant.

Guy Rullaud est consultant RH.

Agathe Leproux est fondatrice d'Emile projet.

Arnaud Collery est PDG d'Humanava.

Charles-Marie Boret est fondateur de Mutations & Stratégies.

Tribune collective

Les Echos

Mieux investir dans le capital humain

La force de caractère est la vertu des temps difficiles. » En reprenant dans ses vœux les mots du général de Gaulle, le président Macron annonce-t-il un plan de « réarmement moral de la Nation », un sursaut salvateur ? Car, en amont de la plupart de nos problèmes économiques, éducatifs et sociaux, nous retrouvons un déficit de développement des compétences humaines – le « savoir être » et le « savoir apprendre ».

Les économistes tirent le signal d'alarme : le coût de ce « sévère retard de la France » serait de 75 milliards d'euros en 15 ans en termes de productivité, de réussite scolaire, d'inégalités, d'éducation environnementale, d'employabilité, d'innovation et de transformation des organisations. Nous ignorons quels seront les métiers du futur, mais nous savons quelles qualités de caractère ils solliciteront. Le temps n'est plus seulement aux diagnostics et aux référentiels, mais aux solutions fondées sur des données probantes.

Nous observons une remarquable dynamique dans la communauté des professionnels de l'éducation et de la formation qui inventent les moyens de développer ces compétences qui s'acquièrent par l'expérience plus qu'elles s'enseignent. Une tendance forte est le recours à des pédagogies actives et à des « démarches expérientielles ». Cependant, si tous pensent la même chose, les innombrables innovations sont hétérogènes, de qualité inégale, chacun agissant en silo en ignorant ce qu'ont expérimenté d'autres avant eux. L'OCDE mesure la chute de notre sys-

tème éducatif, mais analyse aussi les solutions qui ont le meilleur impact positif sur tous les publics dans les pays en tête de ses classements internationaux. Dans son rapport « L'importance des innovations pédagogiques », elle identifie l'« Experiential Learning » comme un puissant modèle, construit sur des expériences réflexives, du concret vers l'abstrait, sollicitant toute la personne.

Après la « méthode de Singapour », nous annonçons le lancement du modèle français.

« On apprend mieux avec les sens » affirmaient les philosophes des Lumières. C'était aussi le combat pour un « réarmement moral » de Pierre de Coubertin après la défaite de 1870. Le mouvement expérientiel en a développé avec succès la version contemporaine dans de nombreux pays. La recherche montre que son impact positif concerne aussi bien les savoirs fondamentaux que les compétences de savoir être et dépend à 70 % de la maîtrise, qui devrait être certifiée, du subtil processus d'apprentissage qui sous-tend les exercices. À l'ère du numérique, nous ne comptons plus les plateformes et applications de l'EdTech que nous pourrions combiner utilement avec l'Expérientiel dans des parcours hybrides. C'est pourquoi nous annonçons, après la « méthode de Singapour », le lancement du modèle français : fédérer cette communauté de

professionnels de l'éducation et de la formation – de l'école primaire à la formation des dirigeants. Nous les invitons à rejoindre le collectif de personnalités qualifiées pour créer l'instance nationale de référence du développement des compétences humaines à travers le modèle Expérientiel. C'est l'initiative Inex.

Le premier problème économique de la France, c'est l'éducation et la formation. L'investissement dans le « capital humain » n'est pas à la hauteur, alors que des économistes ont démontré que chaque euro dépensé dans un dispositif renforçant les compétences socio-comportementales à l'âge de 8 ans génère un bénéfice de 2 euros pour le contribuable, quand l'enfant est devenu adulte, car sa situation économique est meilleure que sans dispositif. Nous lançons un appel aux pouvoirs publics pour qu'avec le collectif Inex, ils inscrivent dans leur agenda un ambitieux « Plan Capital humain » décloisonnant, structurant et optimisant les programmes existants autour d'une référence pédagogique commune : le modèle Expérientiel qui a fait ses preuves en France et dans le monde.

Olivier Babeau est président de l'Institut Sapiens.

Xavier Jaravel est membre du Conseil d'analyse économique, Prix du livre d'économie 2023.

Alain Kerjean est fondateur du Mouvement expérientiel.

Les autres membres du collectif Inex sont à retrouver sur lesechos.fr/idees-debats/cercle



Opinion | Education : le retour du courage

Aujourd'hui, la révolution numérique et le bouleversement du travail post-Covid appellent un changement de paradigme dans l'éducation et la formation. Le sursaut salvateur se produira-t-il à nouveau ? s'interroge Alain Kerjean.

Paru le 8 juin 2023 dans Les Échos en ligne, rubrique « Idées »

Avez-vous remarqué que le courage, couplé à un engouement pour l'aventure, répond tous les trente ans à un choc de société ? À chaque fois, ce sont les économistes qui lancent l'alerte et, par un sursaut salvateur, une innovation pédagogique apparaît. Après la défaite de 1870, l'École de la République s'occupe du caractère ; en 1911, à l'expansion économique répondent l'École Nouvelle et le Scoutisme ; en 1941 en pleine guerre est créé au Pays de Galles l'*Outdoor Experiential Learning*, adaptation aux adultes des pédagogies actives fondée sur l'aventure ; dans les années 60, les « trente glorieuses » produisent un courant libertaire et la fin de la discipline à l'école ; à la mondialisation et à la société cognitive répondent l'engouement pour l'aventure à laquelle nous avons pris part, puis dans les années 90 l'Expérientiel, notre adaptation très médiatique pour jeunes et entreprises de l'*Experiential Learning*. Aujourd'hui, c'est la révolution numérique et le bouleversement du travail d'après confinements qui appellent un changement de paradigme dans l'éducation et la formation. Le sursaut salvateur se produira-t-il à nouveau ?

En 1986 dans son livre « Le retour du courage », Jean-Louis Servan-Schreiber, parrain du Mouvement Expérientiel naissant, annonçait qu'avec l'éloignement des oiseaux de mauvais augure - misère, maladie, guerre, ignorance, religion, morale, idéologie - « notre équipement de survie sera le courage. » Plus libres, mais plus seuls, les qualités de caractère n'allaient plus être l'apanage de l'élite. L'Expérientiel, en innovant avec l'introduction des émotions (le mot courage vient du latin « cor », le cœur) et de défis réels dans la nature dans nos séminaires d'entreprise, répondait bien à cette prédiction, en avance de trente ans. « Tout tend à prouver aujourd'hui, concluait JLSS, que la recherche consciente et modeste du courage va dépendre de plus en plus notre mieux vivre. »

En 2023 nous y sommes avec le retour des oiseaux de mauvais augure : 16% des Français sont touchés par la précarité alimentaire ; la pandémie a bousculé nos habitudes ; la guerre est aux portes de l'UE ; le système scolaire est en chute libre ; l'intégrisme religieux, la violence au quotidien et une nouvelle idéologie victimaire nous menacent ; le temps des privations revient à l'heure du changement climatique. Alors que la productivité décroît, « il va falloir travailler plus simplement pour ne pas vivre moins bien et pour conserver son job et sa retraite », comme le prédisait JLSS. Or, les compétences humaines ou « soft skills » se retrouvent en amont des principaux problèmes de notre société et en premier lieu le courage pour faire face au changement, à l'incertitude, au stress, à l'isolement existentiel, affectif et social.

Il n'est donc pas étonnant que les économistes alertent les pouvoirs publics sur l'urgence de combler le « sévère retard » de la France dans ce domaine. C'est du plus haut niveau de l'État qu'une vision et une impulsion sont attendues, non seulement en financement mais en action sur l'offre de formation, à l'heure de « la transformation de la voie professionnelle ». Il faudra du courage à l'Exécutif et aux parlementaires pour changer d'échelle et organiser, à l'instar des pays en tête des classements internationaux, la filière du développement du capital humain à travers l'Expérientiel. Les jeunes, familiers du virtuel, n'ont jamais été aussi créatifs et attirés par le monde réel et l'expérience, par la confrontation au risque pour se révéler. « Une éducation sans risque est l'éducation la plus risquée qui soit car elle forme des irresponsables » écrivait l'éducateur spécialisé Jean-Marie Petitclerc.

Alain KERJEAN

La révolution sera pédagogique ou ne sera pas

Coubertin, réformateur du système éducatif français, annonce la « révolution pédagogique » basée sur le sport comme un instrument de « disciplinarisation » jouant un rôle de rempart à « la guerre des classes ». Sa rénovation des Jeux Olympiques en 1896 en était un événement de promotion. Mais l'engouement qu'elle suscite prend le pas sur son idée de réforme. L'histoire commence en 1874 avec les caravanes scolaires, comme en Suisse et en Allemagne. Soucieux d'éviter les affrontements effroyables de la Commune, les courants libéraux, à travers le Club alpin, veulent introduire l'exercice physique durant les vacances scolaires pour contrecarrer « les menaces dégénératives et les risques de surmenage engendrés par les excès d'intellectualisation de la scolarité ».

L'école républicaine intègre cette idée en 1882. Découverte de l'inconnu, rencontre d'imprévus, affrontement à des dangers mettent à l'épreuve autonomie, endurance et vaillance des enfants. L'aventure devient un principe d'action pédagogique « physique, intellectuelle et morale ». Demolins fonde en 1899 l'École des Roches, première « école nouvelle » sur le modèle anglais. La future élite de la nation complète son éducation par des travaux manuels et des activités sportives propices à « fortifier le corps et tremper le caractère et la volonté ».

Le scoutisme est introduit en 1911. Le système semble génial en ce qu'il met les enfants à l'école de la vie sauvage et obtient « des résultats infiniment supé-

rieurs à ceux des programmes conventionnels d'éducation physique et morale », d'après « A l'école de l'aventure » de Pociello et Denis. Après la première guerre mondiale, Lyautey lance un appel aux éducateurs et aux cadres : « Soyez sociaux ! » Il s'agit de former une élite issue de toutes les classes sociales pour reconquérir la métropole. Toutes ces innovations pédagogiques partagent le même idéal : la paix sociale.

Les professionnels et les parents seront mieux armés pour offrir à la jeunesse ce rituel fédérateur, cette aventure de l'autodiscipline, la vraie, pas celle de la transgression et de la haine.

En 1987 est créé le mouvement Expérientiel, branche française de l'adaptation moderne de la pédagogie de l'aventure (Outdoor experiential learning). Jeunes et adultes, salariés et cadres relèvent des défis dans la nature, des métaphores de la vie réelle. L'expérience est transformée en apprentissage par la réflexion. « Le plus difficile, c'est qu'un jeune accepte de revenir sur lui-même, témoigne le maire de Chanteloup-les-

Vignes d'alors. Or, dans ce programme, les jeunes ne le refusent pas ! »

À la Croix-Rouge française, un éducateur observe que ce stage d'aventure est l'occasion pour un jeune « d'un affrontement direct, personnel, actif, aux situations émotionnelles difficiles, à l'exercice de la liberté et des responsabilités. » La recherche atteste aujourd'hui que 62 % des jeunes qui participent aux programmes ont de meilleurs résultats scolaires que ceux qui n'y participent pas et que le taux de récidive des jeunes délinquants est sensiblement inférieur.

Les récentes émeutes posent une fois de plus la question de la reconquête : « Ce sera le sursaut ou le chaos », prédisent des élus. Et 59 % des Français réclament un retour de l'autorité. Il ne s'agit plus d'une lutte des classes mais d'une « guerre communautaire ». « La liberté, disait Clemenceau, est le droit de se discipliner nous-mêmes pour ne pas être disciplinés par d'autres. »

D'où le projet d'un institut national Expérientiel, formant et labellisant les professionnels de la formation initiale et continue ainsi que les parents aux principes de ce levier internationalement reconnu. Ils seront ainsi mieux armés pour offrir à la jeunesse en manque de repères ce rituel fédérateur, cette aventure de l'autodiscipline, la vraie, pas celle de la transgression et de la haine.

Alain Kerjean est fondateur de l'« apprentissage expérientiel » en France.

Le Mouvement Expérientiel s'organise

Paru en ligne le 14/03/2023 dans « Le cercle »,
sur le site du Journal Les Échos

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle>

LesEchos

Idées Économie Politique Entreprises Finance - Marchés Monde Bours

Cercle

TRIBUNE

Opinion | Education : le « mouvement expérientiel » s'organise 🇫🇷

Publié à 7:32 | Mis à jour à 7:37

L'enjeu des compétences humaines ou transversales concerne tous les publics et toutes les organisations, de l'école primaire aux plus hauts postes de dirigeants, selon Alain Kerjean. Il faut développer, comme les champions des classements mondiaux, un apprentissage actif, qui part du concret vers l'abstrait. Ce qu'on appelle le « mouvement expérientiel ».



Cercle

Il est démontré que les pays qui investissent dans le développement des compétences psychosociales (CPS) ou « soft skills » ont aussi de meilleurs résultats en réussite scolaire, réduction des inégalités, bien-être mental, physique et social, responsabilité environnementale, innovation et performance des organisations. Suivant le *Stanford Research Institute*, 75% de la réussite professionnelle à long terme dépend des soft skills et seulement 25% des hard skills (les savoirs théoriques et techniques). Le Conseil d'Analyse Économique a alerté le gouvernement sur un « sévère retard de la France » dans ce domaine. L'enjeu des compétences humaines ou transversales concerne tous les publics et toutes les organisations, de l'école primaire au top management.

Afin de combler ce retard, la solution est connue dans les pays en tête des classements mondiaux : compléter l'Éducation Formelle par une Éducation Non-Formelle (en dehors de la salle de cours) fondée sur un apprentissage actif, du concret vers l'abstrait, suivant l'approche la plus reconnue *Experiential Learning*. Rien ne se passe si les émotions ne sont pas en jeu : on apprend mieux avec les sens. Un rapport de France Stratégie sur les soft skills recommande, comme la Commission européenne et l'OCDE, des « démarches expérientielles. » Or, beaucoup d'intervenants qualifient ainsi leurs activités les plus variées sans en maîtriser les principes, ni en détenir le label. La confusion est générale.

Il ne s'agit pas d'une méthode mais d'un processus pédagogique très précis, dont nous avons fondé la version française en 1987 sous le nom d'Expérientiel. Au-delà de l'impact médiatique de nos programmes jeunesse et de nos séminaires en entreprise, plus de 10.000 jeunes et adultes en France témoignent d'un impact profond et durable, confirmé par une recherche internationale abondante.

L'État a initié récemment un changement d'échelle dans le développement des CPS (Instruction interministérielle du 19/08/2022) : structurer une offre hétérogène, former et accompagner les professionnels à des solutions fondées sur des données probantes, avec notamment « des pratiques expérientielles ». C'est précisément ce que nous sommes en train de faire : réunir des personnalités influentes, des patrons emblématiques, des organisations innovantes, afin de mobiliser les dispositifs d'appui à l'innovation et de créer un *Experiential Learning Lab*. (ELLAB), un Mouvement Expérientiel, comme il en existe dans d'autres pays. Nous étions des précurseurs il y a 35 ans. Nous sommes aujourd'hui des transmetteurs au service de la communauté des professionnels du développement des compétences humaines : rendre accessible à tous le label Expérientiel ; former et certifier les enseignants, éducateurs et formateurs ; accompagner et accréditer leurs programmes ; partager des ressources et une approche pédagogique commune pour ceux qui innovent partout dans le pays. Il s'agit de fédérer, optimiser et reconnaître les innovations dispersées grâce à une trame pédagogique mondialement reconnue. L'expérience n'est pas ce qui arrive une personne, mais ce qu'elle fait de cette expérience. Or, dans l'Expérientiel, 70% des résultats dépendent de la pédagogie qui sous-tend les activités. Il s'agit aussi de coopérer avec la EdTech afin de combiner, dans une formation hybride, le Digital Learning et l'Expérientiel.

Le temps n'est plus aux diagnostics, aux référentiels et aux rapports, mais aux solutions éprouvées. N'intellectualisons pas ce qu'on ne comprend pas et ayons l'humilité de ne pas prétendre que « l'on fait déjà ». Nous lançons un appel à ceux qui ont la légitimité et la capacité de porter le projet ELLAB avec nous. Il s'agit de combler le retard de la France dans le domaine du développement des compétences humaines et de donner à beaucoup l'opportunité de découvrir que « plus est en vous ».

d'Alain Kerjean

Le secret de la réussite scolaire de Singapour

Autrefois, les qualités de personnalité étaient l'apanage de l'élite. Or, la confiance en soi et l'esprit critique, le courage, la créativité et l'esprit d'entreprise, l'adaptabilité, l'autonomie, le travail d'équipe, le leadership et surtout la capacité à apprendre de l'expérience tout au long de la vie, sont désormais des compétences transversales attendues de tous. L'enjeu est connu, le diagnostic établi depuis longtemps, mais les réponses restent souvent théoriques et pauvres.

À travers « la méthode de Singapour » et la dégringolade de notre système d'éducation dans les palmarès internationaux, on comprend seulement maintenant qu'il nous faut réinventer les pédagogies actives qui partent de l'expérience pour arriver à l'abstraction et au savoir, et non l'inverse. On croit reconnaître les idées de Montessori, Freinet ou Steiner, sans savoir que l'histoire s'est poursuivie d'abord en Grande-Bretagne en 1941, puis dans de nombreux pays avec la version moderne adaptée à tous publics : l'Experiential Learning/Outdoor Education. « *Saisir les leçons de l'Experiential Learning est crucial pour les entreprises*, affirme la "Harvard Business Review", mais peu d'organisations et de leaders savent comment faire. » Dans son rapport sur les innovations en pédagogie/formation, l'OCDE a identifié cette approche comme la plus efficace pour le développement des « soft skills ». Son impact est attesté par de nombreuses études internationales. L'introduction en France du séminaire

expérientiel pour cadres d'entreprise et jeunes, fut un événement médiatique dans les années 1990. Des milliers de jeunes, de cadres et de dirigeants d'entreprise français peuvent témoigner de résultats profonds et durables. Cependant, bien peu font le rapprochement entre cette pédagogie et ce que la cité-Etat de Singapour a adapté pour son système d'éducation. De même, on répugne à en attribuer le mérite à des compatriotes hors de son sérail : « *D'abord ils nieront la chose. Ensuite, ils la minimiseront. Enfin, ils diront que cela se savait depuis longtemps* », avertissait Alexandre de Humboldt à propos des innovations.

Il nous faut réinventer les pédagogies actives qui partent de l'expérience pour arriver à l'abstraction et au savoir, et non l'inverse.

L'expérientiel est un processus d'apprentissage commençant par une expérience concrète, appréhendée émotionnellement, le plus souvent dans la nature, vécue face à un problème à résoudre sollicitant toutes les dimensions de la personne. C'est un « real play », une métaphore de la vie réelle, non un jeu ou une simulation.

Mais l'exercice, même bien choisi, ne représente que 30 % des résultats. 70 %

des résultats dépendent de la pédagogie qui le sous-tend : réunir les conditions pour que l'expérience soit transformée en apprentissage par l'observation, la réflexion, le tâtonnement par essai-erreur. C'est sur le talent de l'animateur que repose la bonne combinaison : l'environnement adéquat, le niveau émotionnel adapté, la forme d'intelligence sollicitée, l'activité pertinente. C'est comme un coffre-fort : si on n'a pas aligné les bons barilletts, la porte ne s'ouvre pas.

On cite souvent le cercle de Kolb, mais ce journaliste américain a seulement réuni dans son schéma (1984) les théories cognitives de Kurt Lewin, Carl Jung et Jean Piaget confirmant après-coup l'intuition des précurseurs. De même, les découvertes récentes des neurosciences apportent de l'eau au moulin de l'expérientiel : on apprend mieux avec les sens, comme l'ont affirmé Aristote, Comenius, Montaigne ou Rousseau.

Pourquoi réinventer l'eau chaude ? Nous avons la solution en magasin. Mais il faut aussi des dirigeants visionnaires, courageux, ayant un esprit de suite. C'est aussi le secret de la méthode de Singapour. Alors, encouragés par la Présidence de l'Union européenne, nous pourrions créer le Centre d'excellence de la formation humaine à travers l'expérientiel. « *Rien n'est plus puissant, disait Victor Hugo, qu'une idée dont le temps est venu.* »

Alain Kerjean est fondateur de l'apprentissage expérientiel en France.