

## La pédagogie fondée sur l'expérience

# Retour aux sources du savoir

L'heure est au Dif et à la valorisation de l'expérience en entreprise. Reste à voir si l'on est prêt, en France, à accepter l'essai-erreur et les situations grandeur nature dans le cadre de la formation.

Par Alain Kerjean, du cabinet Expérentiel\*

Les salons professionnels RH au début 2004 confirmaient l'importance stratégique des « comportements professionnels qui s'apprennent sur le tas ». Déjà en 1998 un sondage ANDCP-Aon auprès de deux cents DRH français révélait que 72 % d'entre eux estimaient que les plus grandes lacunes chez le personnel en place à tous les niveaux, comme chez les candidats à un poste, concernaient les attitudes, par rapport aux aptitudes. Les entreprises ont su ces dernières années définir leurs valeurs et leurs compétences managériales-clés, puis les mesurer de manière rationnelle chez leurs collaborateurs, mais presque rien n'est proposé pour les développer, autrement que d'une manière théorique ou technique.

**Des compétences acquises par l'expérience plutôt qu'enseignées**  
A la fin des années 80, lorsque nous avons créé en France l'approche expérentielle, il était incongru de prétendre développer, dans le cadre de la formation permanente, des attitudes et des comportements tels que l'ouverture au changement, la responsabilisation, la cohésion d'équipe, le feedback, le leadership ou la capacité à apprendre par l'expérience. On renvoyait à la sphère privée ou au développement personnel ces questions qui concernent en réalité le développement professionnel, pour se concentrer sur la structure, les métiers et les choses « sérieuses ». Or, depuis la fin des années 90 et l'avène-

ment du « capital humain », cette dimension culturelle semble pour longtemps entrée dans la stratégie. Il est inutile d'analyser ici ce qui apparaît aujourd'hui comme une évidence : les compétences de caractère, apanage jadis de l'élite dans des organisations « dinosaures », fondées sur la commande et le contrôle, sont attendues désormais de tous dans des organisations « bancs de poissons ». Chacun est autonome et responsable, mais le groupe doit réagir instantanément aux signaux extérieurs annonçant un changement. Le chef devient un leader et un facilitateur. Les « nouveaux comportements dans l'entreprise » deviennent le nouvel étalon de la réussite professionnelle et la clé de la compétitivité économique. En France plus qu'ailleurs, le chantier du changement de culture et du développement des compétences sociales, comportementales et cognitives se heurte à quelques pièges et illusions : une action superficielle manquant de sincérité, la peur d'ouvrir la boîte de Pandore et surtout la croyance que ces compétences irrationnelles peuvent être enseignées de manière rationnelle et qu'elles sont prévisibles. La transmission déductive des savoirs (« je sais et je vous enseigne ») ne suffit plus. Elle doit être complétée par une pédagogie inductive (« trouvez vous-même votre solution »). C'est dans les années 40 en Grande-Bretagne que

\* Fondateur en France de la Pédagogie expérentielle®. Demandez ouvrage papier : Le savoir est plus important que le CV. Editions d'Organisation, 2002.

## La VAE dans le collimateur des formateurs ?

La VAE (validation des acquis de l'expérience), a remplacé la Vap (validation des acquis professionnels) au travers de la loi de modernisation sociale (du 17 janvier 2002) sachant que les premières mesures remontent à une loi de 1991 peu véritablement appliquée). Après deux ans de fonctionnement, certains restent sceptiques quant à l'application de ce système. Il ressortait aujourd'hui que la mise en application de la VAE ne serait pas adaptée à ses objectifs. En réalité les modalités de postulat désorientaient les publics les plus à même de bénéficier de ce système. Certains professionnels préconisent de modifier ces conditions pour permettre aux personnes en ayant le plus besoin d'obtenir une certification de manière plus simple et ainsi de reprendre leur place sur le marché du travail. Selon eux, la VAE devrait avoir pour rôles essentiels de reconnaître leurs connaissances et de les conduire à compléter leurs compétences pour répondre au mieux aux besoins des employeurs.

Source : d'après Alix Bouguera, senior consultant pour Axasso et auteur du *Etien de compétences approfondi*, aux éditions EMS en 2004.

A lire sur le *Journal du Net*, une interview intéressante de Martine Gaillard, ingénieur d'affaires de l'Afpa sur comment tirer parti de la VAE, avec des témoignages sur la confrontation entre anciens et nouveaux salariés et la reconnaissance de certaines fonctions.

<http://management.journalounet.com/dossiers/040224ty/index.shtml>

l'on adapta pour la première fois aux adultes les pédagogies actives des écoles maternelles. Le courant **Experiential learning**, et sa variante la plus connue **Outdoor Education** a actuellement dans plus de cinquante pays un impact considérable dans les business schools, l'apprentissage et les séminaires de management.

**L'importance de l'essai-erreur**

Depuis sa première mise en œuvre dans notre pays, la pédagogie expérientielle (marque déposée) est connue, imitée, mais toujours mal comprise. Certains universitaires et praticiens mieux informés de son fondement théorique, font un contresens lorsqu'ils en recherchent les applications : alternance, analyse a posteriori de situations professionnelles, jeux de rôle, simulations, formation-action, etc. Cela signifie qu'ils n'en comprennent pas la véritable nature. Comme disaient les Britanniques lorsque le scoutisme fut introduit en France en 1911, « les Français sont trop intelligents pour comprendre un concept aussi simple ». Simplicité apparente des « exercices », il est vrai, mais subtilité du processus pédagogique qui doit nécessairement sous-tendre l'action et le savoir-faire des « facilitateurs ». De quoi s'agit-il en réalité ? C'est toute la différence entre connaître et savoir, comme l'exprimait si bien Albert Einstein, élève odieusement médiocre à l'école : « Pour moi il ne fait pas de doute que nos pensées n'utilisent pas pour le plupart les signes (mots) et ont un

considérable degré d'inconscience. ». L'expérientiel, avec sa pédagogie de la métaphore, s'enracine en effet dans notre héritage des pédagogies actives et intuitives : l'Émile de Jean-Jacques Rousseau (1762) en pose les principes, mis pour la première fois en pratique par le Dr Jean Itard pour l'éducation de Victor, enfant sauvage trouvé dans les forêts de l'Aveyron (1800), puis par les éducateurs de l'École nouvelle. C'est Kurt Hahn pédagogue juif allemand réfugié en Grande-Bretagne (Aberdovey 1941), puis Francis Scott (Brathay 1946) qui eurent l'idée d'adapter aux jeunes et aux adultes l'apprentissage actif. Le courant cognitiviste enrichit cette géniale intuition avec les apports notamment de Jean Piaget (développement de l'intelligence par l'expérience), Kurt Lewin (le cycle d'apprentissage par l'expérience réflexive) et Carl Rogers qui écrit : « J'en suis arrivé à croire que les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie. ». Les neurosciences confirment ces dernières années le bien-fondé de cette autoformation expérientielle de « l'intelligence émotionnelle ». Le processus d'apprentissage comprend quatre étapes. Un, l'expérience concrète : la formation commence par une expérience réelle à appréhender émotionnellement. Deux, l'observation : l'expérience émotive est transformée par la pensée et génère la question : « que faisons-nous avec ça ? ». Trois, la conceptualisation abstraite : l'observation génère la question :

« comment pouvons-nous faire autrement ? ». Quatre, le test : l'hypothèse est ensuite vérifiée dans une autre mise en situation concrète, et le cycle se poursuit, telle une spirale... Selon Piaget, l'intelligence n'est pas innée mais est le produit d'une interaction entre la personne et son environnement. Cette interaction s'opère d'abord par « accommodation » des concepts expérimentés dans la réalité, puis par « assimilation » des événements et expériences réels dans les concepts existants. Le processus de la croissance cognitive du concret à l'abstrait et de l'actif au réflexif est basé sur cette transaction continue entre « accommodation » et « assimilation ». Il se produit

en plusieurs étapes, chacune incorporant ce qui est arrivé avant en un niveau de fonctionnement cognitif nouveau et plus élevé. C'est exactement ce que met en scène la pédagogie expérientielle. Avec d'autant plus d'efficacité qu'elle utilise le détour de la nature, qui crée une rupture avec les habitudes et favorise la prise de « risque » de l'exploration par essai-erreur d'autres attitudes à transférer dans la vie professionnelle. Il est aisé d'en déduire qu'une simulation ou qu'un problème à résoudre dans le cadre professionnel n'aura pas la même valeur de révélateur et de développement professionnel que les mises en situations en grandeur réelle ■

### Gestion des compétences : l'enquête

Morceaux choisis du debriefing de l'enquête

Demos sur la gestion des compétences (DRH représentant 3000 entreprises interrogées en 2004).

> Pour 75 % des répondants, une démarche compétences doit permettre d'anticiper les compétences nécessaires à la stratégie et au maintien des savoir-faire critiques déterminants.

> Les objectifs du responsable RH et du responsable formation sont de parifier la formation, cartographier les métiers, identifier les compétences-clés de l'entreprise, optimiser le recrutement et la mobilité interne.

> Le rôle du manager est d'améliorer les pratiques managériales, et d'évaluer le niveau de maîtrise des compétences.

> 54 % des répondants ont déjà mené une démarche compétences, et ce afin d'optimiser la visibilité de leurs métiers, de mobiliser les managers et améliorer leurs pratiques, et de rationaliser le plan de développement des compétences. Pour conclure, le commentaire de l'enquête confirme le rôle central du manager, et ce principalement au cours de la construction du référentiel, de l'évaluation et de l'identification des besoins de formation, et dans la mise en œuvre quotidienne des acquis professionnels.

Source : d'après le commentaire de l'enquête, par Jean-Jacques Néré, directeur des grands projets de formation et de conseil, Demos.

MM

> Contrat de professionnalisation et autres informations pratiques : des formulaires en ligne régulièrement actualisés sont téléchargeables sur le site officiel : [http://www.travail.gouv.fr/infos\\_pratiques/infos\\_f2.html](http://www.travail.gouv.fr/infos_pratiques/infos_f2.html)