

# INTRODUCTION

## 1. LE DÉFI DE LA FORMATION : DE L'ENSEIGNEMENT À L'APPRENTISSAGE (DU *TEACHING* AU *LEARNING*)

### 1.1. Transmettre des contenus et des processus pour les intégrer

Pour agir avec intelligence et efficacité, nous avons besoin de mettre à jour, recevoir, comprendre et intégrer de nouvelles connaissances.

Un des rôles de la formation est vraiment celui de transmettre des contenus et des processus, mais cela ne suffit pas. Afin que l'action formative puisse être considérée réellement efficace, il faut :

- faire découvrir comment gérer les relations avec soi-même et les autres de façon satisfaisante et efficace ;
- fournir des instruments qui permettent l'intégration des compétences à atteindre ;
- intégrer la formation dans des parcours spécifiques qui déterminent l'atteinte des objectifs et le succès de l'organisation.

Ces considérations rendent évident le fait que la « façon classique » de transmettre de nouvelles connaissances ne

peut plus satisfaire ces objectifs. Il ne suffit pas de transmettre des contenus et l'enseignant ne peut pas s'estimer satisfait si l'élève les a compris : l'important est de vérifier qu'il les a effectivement intégrés.

Dans cette optique, il n'est plus suffisant de reproduire mécaniquement le modèle qu'utilisent encore quelques professeurs avec leurs élèves : l'enseignant enseigne, les jeunes prennent des notes et l'interrogation permettra au professeur de vérifier s'il a ou non obtenu le résultat souhaité. Et cela pour deux raisons :

- il ne tient pas compte des « profils d'apprentissage », qui varient d'un individu à un autre ;
- il ne respecte pas les principes de la biologie de l'apprentissage.

## 1.2. Faire grandir les personnes

Dans la vie d'une personne, il n'existe pas de *statu quo* : une personne qui n'avance pas régresse. La responsabilité des organisations consiste à mettre tout en œuvre pour garantir le progrès permanent en faisant grandir les personnes. C'est une des fonctions principales de la « formation », et même l'objectif prioritaire, dans l'intérêt de l'organisation même, pour éviter l'obsolescence humaine.

Cet objectif se réalise au niveau individuel, avec la formule du coaching, qui ne sera pas abordée dans ce livre. En revanche, au niveau global, la croissance des personnes devrait être l'effet indirect d'une pédagogie créative qui déploie des actions de développement personnel et collectif, à travers divers parcours destinés à développer les qualités nécessaires pour trouver des solutions innovantes.

Cette pratique induit toujours le même effet : elle améliore la capacité de la personne à se comprendre mieux (le fameux « connais-toi toi-même »), à comprendre les autres,

à découvrir l'immense richesse intérieure qui s'exprimera au niveau professionnel et au-delà.

Nous pouvons donc commencer à parler d'une action de formation efficace quand le projet de formation agit tant au niveau institutionnel, grâce au modèle de l'organisation apprenante (dont nous parlerons à la fin de cette première partie), qu'au niveau personnel, puisqu'il stimule le désir de croître.

### 1.3. Affronter les défis de la « société liquide »

La réalité se révèle de plus en plus complexe, toujours plus difficile à réduire à des schémas simples qui permettent des solutions bien déterminées. Tout change et de plus en plus rapidement, jusqu'au vertige. Le caractère liquide de la vie et celui de la société s'alimentent et se renforcent mutuellement.

Une société peut être qualifiée de « liquide », comme l'a fait Zygmunt Bauman, si les situations dans lesquelles agissent les personnes se modifient avant que leurs façons d'agir réussissent à se consolider en habitudes et procédures.

Donc, trouver l'équilibre entre la stabilité des procédures, l'exécution parfaite des routines (les appréciables « *no brain systems* ») et la nécessité de changement, est un des défis principaux que les organisations doivent affronter. Si elles acceptent le défi du changement et de la croissance continue, elles se hissent au rang des organisations qui déterminent les événements, et seront en mesure de :

- s'adapter à l'évolution du contexte technologique, social, culturel ;
- trouver les idées, les moyens, les façons d'atteindre le succès ;
- avoir une vision à long terme et anticiper le changement ;

- découvrir le patrimoine de ressources dont on dispose en interne.

Pour que l'innovation jaillisse, elle ne devra pas être vue comme un effort improvisé ou extraordinaire, mais comme une attitude permanente des personnes et une « philosophie » globale de l'organisation.

Cela signifie, en premier lieu, instaurer un climat qui favorise la créativité afin de générer des solutions originales et innovantes par rapport aux problèmes et aux pratiques courantes ; cela signifie aussi réussir à anticiper et résoudre des problèmes non encore émergés, ou qui se présentent de façon peu définie ou différente de la norme, des problèmes pour lesquels n'ont pas encore été trouvées de solutions satisfaisantes.

## **2. LE SENS DES MOTS : FORMATEUR, ANIMATEUR, TRAINER**

Le **Formateur**, ou celui qui a le devoir de « mettre en forme », a eu un rôle historique indiscutable ; mettre dans des moules préformatés les personnalités malléables des jeunes esprits, afin de les encastrier parfaitement dans des emplois que la société leur assignait. Il était considéré comme référent pédagogique digne de respect. Les experts validaient les modèles d'excellence, les écoles « normales » formaient les formateurs de sorte qu'à leur tour, ils forment les élèves à reproduire le plus fidèlement possible ce modèle. Ultime précaution, une espèce de vaccin inventé spontanément par le « corps enseignant » : la protection de tous ses membres contre le changement.

Ce schéma a eu une finalité précise dans la « société solide » (selon la distinction faite par Zygmunt Bauman) où le rôle de l'instruction a été de « former » les personnes pour qu'elles appliquent avec rigueur les instructions reçues pour accomplir certains travaux. Dans la « société liquide »

caractérisée par la complexité croissante des situations et par la rapidité du changement, cela signifierait les condamner à une obsolescence rapide, à une mise à la casse précoce.

Aujourd'hui le formateur, dont le devoir est de transmettre des connaissances et des *modus operandi*, a besoin d'insérer dans son propre bagage des techniques qui stimulent chaque personne pour apprendre avec appétit en lui permettant de suivre ses propres parcours mentaux. Il connaît les principaux modèles pédagogiques, mais il les a relativisés, car, sachant percevoir les différences, il admet que chaque participant est un cas spécifique et qu'il faut tenir compte de ses caractéristiques, et pas seulement de son style d'apprentissage. Le formateur efficace est surtout un **animateur**. Il est nécessaire de redonner au mot son sens originel : réactiver l'énergie et lui donner son orientation naturelle, positive, constructive, vitale. L'animateur est, fondamentalement, celui qui guide un groupe vers la découverte, vers de nouvelles directions.

Et pour réussir, il doit être en mesure de trouver le canal de communication adapté, la bonne distance et de stimuler les capacités intellectuelles et créatives des membres du groupe en l'orientant vers un résultat positif, fruit de l'interaction entre les personnes. En outre, il doit savoir utiliser sa propre énergie pour la communiquer aux autres, pour allumer en eux l'étincelle. Il est flexible et réussit à inventer continuellement les réponses et les styles de comportements adaptés aux situations qu'il rencontre au fil de l'eau. Sans oublier de faire comprendre que si nécessaire, il y a la possibilité, la permission – certains disent le devoir – de transgresser les règles. En définitive, c'est un facilitateur : il facilite la naissance d'un travail collectif en catalysant les énergies des participants vers un objectif final et maîtrise parfaitement la méthodologie de la créativité pratique.

Alors que pour de multiples langues étrangères, nous retrouvons la même racine pour exprimer le mot *formateur*, en langue anglaise, on utilise le mot **trainer** pour évoquer

celui qui a la responsabilité d'entraîner les *trainees*. Le *trainer* est un entraîneur qui aide à développer les *soft skills*, soit les habiletés utiles pour réussir en situations complexes ou complètement inédites. Il endosse totalement le rôle du formateur du futur qui est, avant tout, un « agent du changement ».

Il faut dire quand même qu'il n'y a pas de formation en dehors de l'auto-formation. C'est le participant, tout seul, qui décide s'il veut apprendre, qui choisit ce qu'il veut apprendre et comment il veut l'apprendre. En partant seulement de ces bases, il s'impliquera dans un processus vivifiant de formation continue. La croissance, bien sûr, a besoin de connaissance, de savoirs et de *know-how* et si on arrête d'apprendre, on commence à vieillir. Un des moteurs de ce « mouvement perpétuel » est l'étonnement.

À ce sujet, Jankélévitch disait : «... *La philosophie naît de l'étonnement continuels qu'il y ait quelque chose plutôt que rien... des choses dont l'existence ne va pas de soi. De s'étonner de manière hyperbolique de ce qui n'étonne personne.* » Le jour où l'homme cessera de s'étonner, il sera mort mentalement.

Évidemment, ici est invoquée la créativité, un mot toujours plus employé et galvaudé. Nous verrons dans ce livre que la créativité, la vraie, est une approche dialectique de la pensée et de l'action qui intègre, comme le voulait Descartes, raison et imagination.

### **3. LES NOUVELLES THÉORIES : DE LA SALLE DE CLASSE À L'E-LEARNING ET AUX RÉSEAUX SOCIAUX**

Cela fait longtemps désormais, nous pouvons dire des décennies, que les responsables des méthodologies formatives doivent tenir compte de deux aspects :

- donner une continuité aux sessions en salle, renforcer et compléter le contenu et si possible vérifier la bonne application des techniques transmises aux stagiaires (efficacité) ;

- atteindre l'objectif en dépensant le moins possible (économie).

Bien avant l'avènement d'Internet, certaines entreprises avaient imaginé des instruments « rustiques » pour donner plus de force et d'applicabilité aux enseignements. Une banque, par exemple, avait réalisé une newsletter mensuelle de quatre pages. Une société de haute technologie avait créé un « passeport pour l'innovation » au format de poche. Dans d'autres cas (malheureusement rares), la collaboration entre les fonctions Formation et Communication avait permis de concevoir divers messages multimédias pour le renforcement des résultats didactiques.

Puis sont arrivés les sites web, les réseaux, l'Intranet et le miracle a semblé être à portée de main : atteindre des résultats formidables avec une dépense relative ; mais cela n'a été qu'un mirage parce qu'il s'est immédiatement produit une « séparation des eaux » entre les catégories de personnes suivantes :

1. les « *geek* » qui passent la majeure partie de leur temps à se servir d'outils interactifs (iPhone, tablettes, ordinateur...) ce qui les limite dans l'échange d'informations directement avec des personnes en chair et en os ;
2. les « réfractaires » qui utilisent le PC seulement au bureau et quand c'est obligatoire : ce ne seront pas eux qui adhéreront à des cours de e-learning, sauf s'il s'agit de cours strictement techniques ;
3. les « résignés » qui se limitent à jouer le rôle de témoins passifs et ne participent pas au changement. Ceux-là représentent la catégorie la plus nombreuse.

Donc, l'illusion de remplacer les cours en salle avec un système de e-learning « à la carte » s'est rapidement évaporée : le modèle vaut pour une étroite minorité à tendance autistique mais pas pour la majeure partie des personnes qui sont attirées au début en général, par la nouveauté pour ensuite l'abandonner rapidement.

À ce stade, il est crucial de se rappeler la troisième Loi de la Communication : « *Ce que nous avons communiqué, c'est ce que l'autre a compris* ». Rapporté à un contexte de formation, nous devrions dire : « *Ce que nous avons communiqué, c'est ce que l'autre a l'intention de mettre en pratique* ». Il est donc recommandable d'utiliser un système hybride, appelé « *blended* » : on commence avec une session en salle qui permet aux participants de se connaître, d'établir des relations entre eux et avec le formateur ; ensuite, on poursuit avec le cours *on-line* pour intégrer le matériel à étudier et pour, en respectant certaines échéances, faire des exercices à renvoyer au formateur qui à son tour les corrige, et ainsi de suite. Chaque deux, trois mois, il y a une nouvelle session, dite *présentielle*, pour la distinguer de la « *distantielle* ». Ce système fonctionne de façon assez satisfaisante à condition qu'il y ait la motivation initiale et que les participants trouvent un juste équilibre entre divertissement et utilité.

Les choses s'enrichissent, certains diraient se compliquent, quand nous commençons à prendre en compte le contexte Web 2.0 qui se réfère aux services internet de seconde génération – réseaux sociaux, wiki, blog, forum, YouTube, Google Plus, etc. – qui valorisent au maximum la collaboration et le partage des connaissances entre utilisateurs.

Dans les organisations professionnelles, il est souvent possible d'avoir accès à toutes les informations disponibles sur le Web, et, de plus, la possibilité d'échanger des opinions et des idées avec tous est garantie.

L'acquisition des connaissances serait donc évidente, mais ce rêve peut se réaliser à condition que :

- l'accès à l'information soit réellement facile ;
- l'on réagisse rapidement au *feed-back* de l'utilisateur ;
- les opinions, idées, etc. soient cohérentes entre elles ;
- il existe un corps de formateurs et facilitateurs préparés à cette modalité d'interaction ;

- la quantité d'informations disponibles n'occupe pas la majeure partie de l'espace dans la journée de travail ;
- le mix utilité-plaisir soit bien équilibré...

Toutes ces conditions de succès tendent à rendre le « système parfait » utopique. Notre recommandation sera donc d'éviter d'être fasciné par l'exploit technologique et de tomber dans le piège des modes. Il faut être attentif à ce que la technologie ne devienne plus une fin mais reste un instrument ; l'idéal consiste à mener des expérimentations prudentes et de diffuser d'éventuels modèles seulement après en avoir démontré la faisabilité, non seulement technologique mais aussi psychosociale.

En conclusion, les nouveaux modèles didactiques devront éduquer à la lecture des différentes informations, en tenant compte de la multiplicité des points de vue, à l'évaluation et la comparaison des différents contenus. Il s'agira de sensibiliser à l'écoute active, au fait de savoir poser et de se poser des questions en sollicitant une collaboration active et respectueuse.

En définitive, il faudra penser une utilisation des contenus et des instruments technologiques de façon créative et subjective.