

LE GISEMENT

DES SAVOIRS INFORMELS

« *Les voyages forment la jeunesse.* » « *C'est en forgeant qu'on devient forgeron* »... La sagesse populaire prouve qu'on sait depuis longtemps que les occasions d'apprentissage ne se limitent pas aux temps identifiés comme de la formation. Dès les années 1970, les travaux du chercheur canadien Allen Tough soulignent que les apprentissages institués, organisés et accrédités, ne représentent que 20 % des acquisitions. Le reste – « *la partie immergée de l'iceberg* », notait-il – provient d'acquisitions en situation informelle.

En proposant la notion d'« *apprentissage tout au large de la vie* », Philippe Carré souligne de son côté qu'on peut apprendre partout et constamment : au travail comme dans la vie personnelle.

Pas question pour autant de supprimer la formation, car tout ne peut pas rester informel, au risque de devenir informel. En revanche, à l'heure d'Internet et des réseaux sociaux, il est nécessaire de reconnaître

l'existence des apprentissages « *buissonniers* », afin de les articuler avec les autres.

Cela passe par une évolution du métier de formateur, car ce dernier devra repérer les apprentissages, les faciliter, les capitaliser, et éventuellement les formaliser. Les formateurs deviendraient ainsi des « *designers d'environnements de formation* ».

Sommaire

- «Le continent caché de la formation » page 8
- L'Oréal.Dynamiser les commerciaux grâce aux apprentissages informels page 9
- « Formaliser les apprentissages informels » page 11
- Développer des environnements nourriciers page 12
- Quel rôle pour la formation ?
Du maître d'ouvrage au maître d'usage page 13
- Pédagogie de l'informel page 14
- Des discours aux actes page 15

« Le continent caché de la formation »

Face aux évolutions rapides d'un monde complexe, on ne peut parfois compter que sur le potentiel d'inventivité des individus, sur leur expérience et les savoirs qu'ils ont acquis en dehors des chemins balisés de la formation institutionnelle et contrôlée.

« **E**n s'intéressant aux apprentissages informels, on s'écarte d'un modèle centré sur l'enseignement de contenus pour focaliser son attention sur les apprenants », se réjouit Denis Cristol, directeur de la formation continue des écoles Advancia et Negocia de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris : ces écoles et la revue Savoirs organisaient récemment une journée de réflexion autour des apprentissages informels, « continent caché de la formation tout au long de la vie », selon le mot de Philippe Carré*, professeur à Paris Ouest Nanterre. Le continent en question est plutôt vaste, puisqu'il représenterait 80 % des apprentissages effectués par un adulte, selon l'estimation du département américain du Travail. Pourtant, l'essentiel des moyens va à la formation formelle... Il convient donc d'explorer les conditions d'un renouvellement de l'apprentissage : « On ne peut plus prétendre organiser et transmettre les savoirs comme si Internet et les

réseaux sociaux n'existaient pas. Dans un environnement foisonnant d'informations plus ou moins pertinentes ou exactes, mieux vaut développer l'esprit critique qui permettra à chacun d'apprendre en partant de ses besoins et de sa situation. » Il faut, pour cela, repérer et revaloriser les apprentissages faits « en passant », à l'occasion d'une activité qui n'a rien à voir avec de la formation. Ainsi, en étudiant les telenovelas brésiliennes, Philippe Carré montre comment ces séries télévisées populaires contribuent, sans être didactiques, à diffuser des comportements efficaces en matière d'hygiène et de santé publique. De même, une étude de Denis Cristol met en lumière la faible part que joue la formation formelle dans les capacités d'animation des managers : 80 % d'entre eux déclarent ne pas avoir appris le management d'équipe pendant leur formation initiale. Leurs compétences résultent d'un apprentissage informel effectué sur le terrain et étayé par leur réflexion sur leurs expériences. À l'inverse,



Denis Cristol
directeur de la formation continue des écoles Advancia Negocia de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

le décalage entre la logique analytique qui commande la formation instituée et la complexité mouvante de la réalité peut parfois devenir contreproductif : « On enseigne des logiques disciplinaires séparées (marketing, RH, etc.), alors que sur le terrain, tout est mélangé : il faut à la fois faire du chiffre, livrer le produit à temps, avec une équipe efficace... Or, si les managers ne reconnaissent pas leur vécu, la formation est inopérante. » On peut, bien sûr, se demander pourquoi on en vient, maintenant seulement, à prendre en considération les savoirs acquis par les individus en dehors des institutions accréditées. Tout simplement parce que le modèle de formation traditionnel s'essouffle, estime Olivier Charbonnier, directeur général du cabinet Interface et cofondateur de DSides : « Dans un environnement instable, les entreprises perçoivent que la pédagogie classique est limitative, et s'ouvrent à des solutions nouvelles. » Il n'est pas question, pour autant, de remplacer la formation instituée par les apprentissages informels, prévient Pierre Dominicé, professeur émérite de l'université de Genève : « Il suffit de reconnaître que tout ne découle pas de la formation, surtout face à des problèmes non anticipés. Le savoir formel s'avère incapable de résoudre la catastrophe nucléaire au Japon : sur place, les techniciens ont recours à l'informel, bricolent et inventent... »

Philippe Tranchart

* Philippe Carré et Olivier Charbonnier ont coordonné un ouvrage collectif sur *Les Apprentissages professionnels informels*, publié en 2003 par les éditions L'Harmattan.

Les mots pour le dire

Le mémorandum sur l'éducation et la formation tout au long de la vie publié en 2000 par la Commission européenne distingue plusieurs formes d'apprentissages. Il est :

- > formel quand l'acquisition des connaissances est réalisée de façon intentionnelle et certifiée au sein d'un centre d'éducation ou de formation ;
- > non formel quand cette acquisition est intentionnelle mais non certifiée hors des structures dédiées : ce peut être sur le lieu de travail, mais aussi dans le cadre d'activités citoyennes (associations, syndicats, etc.) ou de la vie quotidienne (échanges de savoirs : recettes, « trucs », tours de main, etc.) ;
- > informel quand le savoir est acquis hors centre dédié, sans certification ni même intentionnalité. L'apprentissage « peut donc ne pas être reconnu, même par les individus eux-mêmes, comme un apport à leurs connaissances et leurs compétences », souligne le mémorandum.



Dynamiser les commerciaux grâce aux apprentissages informels

Doubler le nombre de ses clients en dix ans, en s'appuyant sur sa force de vente. Pour réaliser cette ambition, le groupe L'Oréal, dirigé par Jean-Paul Agon, mise avant tout sur la formation et le perfectionnement de ses équipes commerciales. Pour s'en donner les moyens, la division « produits professionnels » du géant mondial des cosmétiques a créé depuis deux ans la *L'Oréal Sales Academy*¹ (LSA). « LSA a été déclinée dans 58 pays depuis sa création, explique Éric Mellet, directeur de la fonction

Dans le cadre de son académie des ventes, la division « produits professionnels » de L'Oréal valorise depuis deux ans les apprentissages professionnels informels de ses commerciaux.

commerciale chez L'Oréal. *Nous avons déjà formé plus de 2 000 collaborateurs.* » LSA se veut une structure de formation originale, car valorisant tout particulièrement la dimension informelle de l'acte de vente tout en permettant, parallèlement, de repérer et de booster les carrières des talents commerciaux au

sein de la division. « *Nous avons l'ambition de mettre en place un standard de comportement commercial à l'échelle mondiale et non un comportement standard. Nous souhaitons formaliser ce savoir commercial* », synthétise Éric Mellet. « *Nous voulons adapter nos collaborateurs à un monde changeant, en ne les*

formant pas de manière traditionnelle mais en leur donnant la capacité de se déformer », souligne-t-il en précisant « qu'il est difficile d'attirer les commerciaux en faisant appel à la formation académique traditionnelle ».

« Solfège et facilitateurs »

Mais comment créer du formel favorable au développement de l'informel ? La réponse consiste à partir du groupe pré-existant. « Nous fournissons le solfège, en quelque sorte, et nous observons ce qu'ils en font. Nous créons des situations pour faire bouger, réagir nos collaborateurs, notamment en utilisant des jeux de rôle », pointe Éric Mellet, qui met en garde : « L'expérience nous montre que plus on souhaite être informel, plus il

convient d'être préparés. » Cette tâche est confiée à des « facilitateurs », des managers de proximité aguerris aux problématiques commerciales, et non pas à des formateurs traditionnels. « Les facilitateurs ont pour mission d'accoucher les collaborateurs de tout ce qu'ils produisent dans leur activité de tous les jours sans le savoir. Le fruit de cet accouchement est ensuite montré aux autres collaborateurs qui peuvent interagir. Cela génère de l'intelligence collective. Dans cette démarche, le processus est quelque part plus important que le résultat. Une fois achevé, des plans d'action sont lancés. » Afin que cette culture commerciale se diffuse dans l'ensemble de la division, les fonctions support et la hiérarchie de la division sont régulièrement

sensibilisées aux dimensions informelles de la vente. Dans le même esprit, LSA vient de s'associer à Advancia et Negocia, écoles de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris pour créer l'International Research College for Sales Management. Cet observatoire sera chargé d'analyser les spécificités et l'évolution de ce métier, les conditions du transfert de compétences et les leviers de réussite commerciale pour accompagner la stratégie de croissance du groupe à l'international.

Éric Delon

(1) L'université commerciale interne LSA (L'Oréal Sales Academy) est une émanation de la Matrix Sales University, créée en 2005. Matrix est une marque de produits capillaires de L'Oréal, particulièrement célèbre au Canada.

« Les apprentissages informels doivent être valorisés dans les contextes interculturels »

Ancien DRH d'un grand groupe, le sociologue Philippe Pierre est codirecteur du Master de management interculturel de l'université Paris Dauphine. Il donne ici son éclairage sur l'action menée par LSA auprès des commerciaux de L'Oréal.

Le but est ici de transmettre les bonnes pratiques commerciales, avec la même efficacité, à un Chinois, un Russe ou à un Américain. Or, au sein des organisations, des phénomènes de résistance apparaissent presque instantanément, chaque fois que des directions décident autoritairement d'introduire des changements. En revanche, quand les collaborateurs sont mis à contribution et se voient proposer des formations, ils inventent, bien souvent avec talent, un futur qui les inclut. Dans ce processus apprenant qui valorise les apprentissages informels, il est nécessaire de comprendre les enjeux de reconnaissance et les contextes culturels. L'objectif est d'aider à développer, pour soi et pour ceux avec lesquels on travaille, une attitude de veille et d'intelligence de l'autre. Ceci afin de traduire

ce qui, dans les différences de représentation de notions supposées communes (l'autorité, l'argent, le temps, le collectif, etc.) peut expliquer les échecs des projets communs qu'on mène à l'international. Chaque collaborateur doit pouvoir isoler et mieux saisir des facteurs de performance liés à une culture d'entreprise particulière, elle-même enserrée dans une culture nationale plus large. On institue ici un modèle de gestion des ressources humaines qui inscrit le salarié dans une communauté de métier, un réseau professionnel. On peut parler d'« apprentissage sans frontière ». Dans ce modèle, il est demandé ou au moins suggéré aux collaborateurs de prendre du plaisir dans leur travail. Le salarié doit construire sa trajectoire et cultiver, autant que possible, le modèle d'identifications multiples.

Propos recueillis par Éric Delon

« Formaliser les apprentissages informels »



Les apprentissages professionnels informels concernent-ils toutes les catégories de travailleurs de la même façon ?

Olivier Bataille : Les personnels de premiers niveaux de qualification réalisent des apprentissages informels professionnels réguliers et souvent non négligeables dans l'exercice de leur activité. Ce phénomène est particulièrement développé au sein des organisations modernes de travail, notamment tertiaires, qui exigent des salariés toujours davantage de mobilité et d'adaptabilité. Pour

Reconnaître et certifier les apprentissages informels contribueraient à garantir l'employabilité des travailleurs peu qualifiés, explique Olivier Bataille.

pouvoir s'adapter à la réalité du terrain, l'informel est invité à suppléer le prédictif. Il faut rappeler que l'expérience ne s'oppose en rien au savoir théorique. Les deux sont complémentaires : l'un révèle l'autre et vice versa.

Que faudrait-il faire concrètement pour mieux valoriser ces apprentissages professionnels ?

O.B. : Il est capital de les cartographier et ainsi de relier (et non de juxtaposer) théorie et pratique. Il faut que l'intéressé prenne conscience que l'ensemble des apprentissages informels représente une richesse à la fois pour lui et pour son organisation. À cet égard, l'attitude bienveillante du groupe ou du collectif envers le travailleur (reconnaissance) est capitale pour valoriser ces apprentissages informels : ce peut être sous la forme d'un diplôme, d'une certification, ou par l'ajout de la nouvelle compétence ainsi acquise dans la fiche de poste.

En quoi cette démarche est-elle intéressante pour l'employeur ?

O.B. : Côté entreprise, la direction connaît ainsi davantage la réalité de ses

forces vives mais a aussi moyen de dénicher des gisements de productivité. Côté salarié, cette reconnaissance peut permettre d'améliorer sa capacité à prendre des initiatives pour résoudre les dysfonctionnements professionnels qu'il rencontre, mais aussi à booster sa motivation et son estime de soi.

Les entreprises ont-elles déjà mis en œuvre des politiques pertinentes en la matière ?

O.B. : Elles ne sont pas nombreuses encore à le faire au regard des avantages qu'elles pourraient en retirer en termes de coûts et d'efficacité. Afin de développer ces démarches vertueuses, il serait pertinent de créer un cadre contractuel. Pourquoi, par exemple, ne pas généraliser un portefeuille de compétences – comme le système du portfolio au Québec –, afin de formaliser les apprentissages informels que les travailleurs ont « emmagasinés » ? Une formalisation des apprentissages informels a pour principal bénéfice de garantir l'employabilité des travailleurs peu qualifiés, de leur éviter de « sombrer » en cas de restructuration de leur organisation ou en cas d'accident de la vie. Mais cela implique une organisation administrative et financière de la formation professionnelle continue qui ne se limite pas à la prise en charge des seules heures de face-à-face pédagogique autour d'un programme fixé définitivement par un formateur. La prise en compte des apprentissages professionnels informels nous prouve que les façons d'apprendre au travail sont bien plus variées.

Propos recueillis par Eric Delon

Olivier Bataille,

consultant et formateur, a publié *Les Apprentissages professionnels informels en 2010* aux éditions L'Harmattan : « Faire prendre conscience à l'intéressé que l'ensemble des apprentissages informels représente une richesse à la fois pour lui et pour son organisation. »



« Développer des environnements nourriciers »

Quelles sont les situations propices à l'apprentissage ? Comment une organisation peut-elle favoriser le développement des apprentissages informels ? Deux études, l'une menée par Advancia-Negocia avec le GARF, l'autre par le cabinet Interface, ouvrent des perspectives.

La notion d'apprentissage informel est un raccourci, souligne Olivier Charbonnier, directeur général du cabinet Interface : « *Mieux vaudrait parler d'apprentissage en situation informelle : la question ne porte pas sur la nature des savoirs, mais sur la façon dont on peut développer des environnements nourriciers favorisant l'acquisition de savoirs en situation informelle.* » Quelles sont les situations stimulant l'apprentissage ? Une enquête en ligne menée en 2009 par Advancia-Negocia, en partenariat avec le GARF*, montre que l'apprentissage informel au poste de travail reste assez peu distingué. Toutefois, les échanges interpersonnels sont volontiers mis en avant. L'équipe de travail est perçue comme le milieu naturel d'apprentissage. Quand on leur demande comment on apprend le plus dans leur entreprise, 26 % des répondants citent les échanges dans les équipes, juste devant les stages de formation continue (25 %), puis les échanges avec le manager (12 %). Le rôle formateur du manager est donc identifié, mais reste peu affirmé, souligne Denis Cristol : « *Les responsables de formation perçoivent les managers de proximité comme des facilitateurs, mais sans plus.* »

« Bureau bulle »

De son côté, Interface a voulu savoir comment une grande organisation pouvait stimuler les apprentissages informels. Après une analyse documentaire, l'étude passa donc par l'immersion d'ethnologues chargés, sur le terrain, d'observer la façon dont se réalisent les apprentissages. Des entretiens individuels et la tenue d'un journal de bord

par les managers ont complété la phase de terrain. Enfin, un questionnaire a été adressé à 2 400 salariés. Interface a ainsi repéré des lieux favorables aux apprentissages. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, la fameuse machine à café n'en fait pas partie, sourit Olivier Charbonnier : « *Les endroits favorables aux apprentissages sont des "bureaux bulles", au carrefour entre lieu dédié à la production et lieu dédié au loisir. On échange beaucoup, par exemple, dans le vestiaire, lors de la rotation des équipes...* » L'enquête a identifié une trentaine de pratiques qui, dans une organisation idéale, devraient favoriser le développement des apprentissages informels. Certaines d'entre elles ont cours au niveau de la direction. Donner de la visibilité sur le parcours de carrière s'avère ainsi très mobilisateur : « *L'explicitation de ce qu'on attend participe de*

l'apprentissage lui-même : savoir ce que l'on doit atteindre aide à se saisir dans l'environnement aidant des éléments qui permettent d'y parvenir. »

D'autres sont à chercher au niveau du collectif de travail : les apprentissages augmentent quand les objectifs sont clairs. Au niveau des individus, on note parfois des « signatures personnelles » quand il s'agit de « mettre à sa main » une activité professionnelle, voire des « apprentissages déviants », réalisés à l'insu du système pour gagner en confort : Olivier Charbonnier cite le cas d'un ouvrier qui utilisait un trombone placé au bon endroit pour empêcher l'arrêt de la chaîne entière en cas de problème sur une de ses parties...

Philippe Tranchart

* Groupement des acteurs et responsables de formation.



■ **Philippe Carré** professeur en sciences de l'éducation à l'université Paris X Nanterre.

« On ne saurait décréter les apprentissages informels ! Il ne s'agit pas de faire l'apologie du désordre, mais d'inviter les organisations à choisir entre une gestion rationalisée de la production qui délimitera les potentialités d'apprentissage de chacun, et le pari d'une souplesse d'action offrant aux individus la possibilité d'emprunter les chemins de traverse qu'ils jugent nécessaires à leur performance... Avec le risque que ces chemins se transforment en impasses !... Cette prise de risque exige de la part des organisations qui se voudront « apprenantes » une analyse préalable des conditions stratégiques de leur performance. »

Quel rôle pour la formation ?

Du maître d'ouvrage au maître d'usage



Dans la relation établie entre le commanditaire et le prestataire de formation, l'apprenant se trouve réduit au rôle passif de « cible » de l'action. L'accent mis sur les apprentissages informels le replace au centre du jeu. Ce n'est pas sans conséquences pour l'activité des services formation...

Le formateur est ce médiateur entre savoir et action : « Il ne suffit pas d'avoir un accès au savoir pour l'acquérir. Il faut aussi être accompagné pour l'appliquer dans le travail. »

La procédure des cahiers des charges a institué une relation entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage qui rejette l'apprenant dans l'ombre. Celui-ci n'est pris en considération que comme « cible » de l'action ou comme « personne à faire évoluer »... Il pourrait retrouver toute sa place si on s'habitue à le considérer comme un « maître d'usage ».

Issue de l'architecture, explique Denis Cristol, la notion de « maîtrise d'usage » valorise l'habitant comme expert du bâtiment dans lequel il loge : « Appliquée à la formation, la maîtrise d'usage suppose d'impliquer l'apprenant, de le faire participer à la construction de sa formation. On part de sa réalité vécue sur le terrain pour élaborer les étapes et la méthode. » Un apprenant « auteur de sa formation »,

cela n'inquiète pas tant les professionnels de la formation. En 2009, l'étude Advancia-Negocia sur les pratiques d'apprentissages informels montrait des responsables de formation ouverts à l'innovation : 70 % se déclaraient prêts à tester des approches pédagogiques nouvelles, comme des groupes d'échanges de bonnes pratiques ou l'organisation d'observations croisées entre salariés... Cela modifierait pourtant sensiblement leur activité : d'un lien vertical entre le formateur et les stagiaires, on passerait à un rapport horizontal reliant les salariés entre eux.

« Designers du savoir »

Dans une entreprise organisée pour favoriser les apprentissages informels, le formateur serait « d'abord un médiateur

de ressources », explique Olivier Charbonnier. Il devrait faire en sorte que la connaissance soit accessible facilement, mais aussi repérer les populations qui ont le plus besoin d'accompagnement du fait de leurs caractéristiques et des performances attendues. Ce premier rôle clé consisterait donc à mettre en adéquation les besoins des personnes et les ressources disponibles – non seulement les outils technologiques, mais aussi les ressources orales, au travers d'échanges de pratiques ou de tutorat.

Sa deuxième tâche serait d'apprendre à apprendre : « Outiller les individus pour en faire des apprenants efficaces, en les aidant à repérer leurs préférences d'apprentissage ou à se saisir des ressources existantes pour en faire des objets d'apprentissage. » ●●●



Comme dans l'organisation actuelle, il devrait aussi repérer les fondamentaux, les savoirs incontournables qu'il faut maîtriser pour être efficace dans un métier, et mettre en place une ingénierie classique de transmission. Il devrait enfin faciliter la contextualisation du savoir

en s'imposant comme médiateur entre le savoir et l'action : « *Il ne suffit pas d'avoir un accès au savoir pour l'acquérir. Il faut aussi être accompagné pour l'appliquer dans le travail.* » En se focalisant davantage sur la dynamisation de processus que sur la transmission de contenus,

les formateurs deviendraient ainsi des « *architectes et des designers du savoir* », résume Olivier Charbonnier. Mais cela suppose d'accepter de ne pas pouvoir tout contrôler...

Philippe Tranchart

... Point de vue

Denis Cristol, directeur de la formation continue **Advancia-Negocia**

→ De la formation au développement humain

« *Internet fait exploser le contrôle du savoir par les maîtres. C'est une lame de fond qui impose un changement de paradigme : on passe de "comprendre le monde" à "habiter le monde". C'est une approche transgressive...* »

« *Le terme de "formation" est limitatif et connoté. Je préfère parler de développement de compétences ou même de développement humain... Un service de développement humain travaillerait sur des questions comme : "En quoi le process de production est-il apprenant", "en quoi le recrutement peut-il irriguer l'entreprise de nouveaux regards?"...* »



→ Un habillage pour la réduction des budgets ?

La promotion des apprentissages informels cacherait-elle une tentative d'économiser sur les budgets de la formation professionnelle continue ? Denis Cristol n'y croit guère : « *On n'économise pas tant que ça, car il faut investir beaucoup d'énergie pour créer des relais-formation au sein de l'entreprise. L'accompagnement, la facilitation des échanges de savoirs ne se feront pas tout seuls. C'est plutôt une réaffectation : le budget formation d'une entreprise comprendrait moins de coûts imputables, mais davantage d'autres dépenses, comme le knowledge management...* » De toute façon, le but n'est pas de supprimer toute formation, rappelle-t-il : « *Il s'agit de renouveler l'esprit formation. En réattribuant des ressources vers des acteurs prometteurs d'organisations apprenantes, on peut tendre vers le manager pédagogue, travailler sur la situation de travail et des problématiques réelles.* »

→ Pédagogie de l'informel

La pédagogie de l'informel est à construire. Mais des pistes sont déjà défrichées.

Ainsi, Pierre Dominicé a-t-il montré que les histoires de vie permettent de capitaliser l'ensemble de l'expérience personnelle et professionnelle d'une personne. C'est dans ce capital d'expérience qu'elle trouvera les ressources nécessaires pour répondre à des situations imprévues. On peut s'appuyer sur les apprentissages réciproques, par exemple le coaching croisé, qui casse les barrières hiérarchiques, observe Denis Cristol : « *La simple rencontre envoie déjà un message : la formation est davantage dans la création d'un environnement d'apprentissage que dans le programme.* » C'est aussi une pédagogie inductive : on travaille en groupe autour d'un problème concret de l'entreprise. Et s'il doit y avoir un cours, il ne vient qu'après : « *L'apprentissage informel est une posture pour développer le regard apprenant. Il ne s'agit pas de supprimer le formel, mais de varier le menu.* »



Olivier Charbonnier
directeur général du cabinet
Interface et cofondateur de
DSides.

« Dans un environnement instable, les entreprises perçoivent que la pédagogie classique est limitative. Pour autant, elles n'en sont pas encore à faire le pas décisif et cherchent seulement à sortir du modèle "stage" en passant au eLearning. On se contente souvent de reprendre les vieux cadres pédagogiques en leur donnant un coup de peinture technologique, sans rediscuter le modèle d'apprentissage. Cela revient à confondre révolution pédagogique et révolution technologique. Il faudrait réinterroger la façon de travailler avant de se demander comment on apprend. »

Les apprentissages en situation informelle relèveraient-ils de l'injonction paradoxale ? Olivier Charbonnier admet déceler là un brin de schizophrénie : « D'un côté des discours sincères reconnaissant l'importance d'un apprentissage permanent pour la performance de l'organisation, et de l'autre une réalité fondée sur le contrôle de l'aléa et la maîtrise de compétences précises par des populations bien identifiées. » Vertueux propos d'un côté, réalité de l'autre : la lutte est

Des discours aux actes

L'apprentissage en situation informelle suscite un vif intérêt. Pourtant, on ne trouve pas beaucoup d'entreprises pour se lancer. Pourquoi en parler autant pour le faire si peu ?

inégale... Surtout que les apprentissages en situation informelle supposent d'accepter plusieurs incertitudes : un apprentissage est-il effectivement en cours ? À quel moment ? Quel usage en est-il fait ? La difficulté de relier les mots et les actes tient à la position des acteurs. Rien ne changera vraiment tant que la mise en place d'une organisation apprenante dépendra de la fonction formation, car elle n'a pas la légitimité nécessaire : « Son rôle est celui d'une fonction support au service d'opérationnels qui sont eux-mêmes attendus à l'instant T sur une compétence donnée. » Il ne faut pas davantage compter sur les managers de proximité, dont la marge d'action est limitée par la nécessité d'évaluer et de rendre compte de la performance sur la base de critères quantitatifs. « Le fonctionnement analytique des entreprises fait barrage à la mise en place d'un écosystème permettant le développement durable des apprentissages. On ne pourra les développer au-delà des besoins immédiats que si la question est prise en mains par le niveau stratégique. »

Enjeu politique

Or, on peut douter de la capacité d'acceptation d'une approche pédagogique aussi nouvelle par les hauts responsables : « Les décideurs font des choix en fonction de la façon dont ils ont eux-mêmes construit leur rapport au savoir », rappelle Denis Cristol. Après un parcours qui passe le plus souvent par l'enseignement abstrait et le système des grandes écoles, ils ont tendance à considérer

que ce qui leur a réussi est bon pour les autres aussi. L'évolution passera donc par l'ouverture culturelle, la promotion de dirigeants formés différemment, et par l'exemple.

« Plus fondamentalement, l'enjeu est politique, » observe Olivier Charbonnier. En effet, les modes d'apprentissage dépendent des représentations qu'on se fait du monde, de la nature de la performance attendue et des façons d'y parvenir : « Pour qu'une entreprise ait envie de développer les apprentissages en situation informelle, elle doit considérer que sa performance repose sur l'agilité cognitive plus que sur la conformité à une activité et à un savoir requis. Cela la conduit alors à quitter la prescription et le contrôle pour aller vers le développement de la responsabilité individuelle et de l'autonomie. » Est-ce à dire que rien ne bouge ?

Au contraire, corrige Olivier Charbonnier, régulièrement sollicité par des entreprises en quête de solutions pédagogiques alternatives : « Des mutations sont en cours un peu partout. Un modèle nouveau se cherche. Il bute encore sur un système de production qui n'est pas prêt à accueillir la rupture pédagogique. Il se heurte aussi à l'inertie humaine : un système économique, social et culturel ne se bouge pas facilement, car chacun a pris ses marques et tend à résister... La formation seule ne peut pas suffire : il faut d'abord travailler avec les dirigeants pour imaginer le monde de demain. »

Philippe Tranchart