

PRÉFACE

APPREANCE : SENS, CONTRESENS,
PERFORMANCE ?

Philippe CARRÉ

Pour le lecteur familier des sciences de gestion, le titre du présent ouvrage ne suscitera sans doute aucun étonnement : il s'agit de montrer, à travers une variété d'approches et d'expériences de chercheurs, d'experts et de praticiens, en quoi l'apprenance, cette attitude favorable à l'acte d'apprendre dans toutes les situations et par tous les moyens, représente un gisement de valeur ajoutée, aujourd'hui, essentiel tant au niveau individuel que collectif et organisationnel. En sciences de la formation, il faudra préciser que le terme de « performance », loin d'être réduit à sa dimension strictement compétitive, voire capitalistique, est ici entendu au sens que lui donnerait sans doute Jacques Delors, artisan de la loi historique sur la formation continue en 1971 et militant inlassable de l'interdépendance de l'économie et du social. Dans cette optique, on ne mesure pas la performance sous la seule forme des résultats d'exploitation, mais aussi sous celle d'indicateurs de fonctionnement social et de développement humain. On parle alors également de performance pour illustrer la qualité des résultats obtenus par un système de santé, un dispositif pédagogique, une mesure de justice sociale, une opération humanitaire, une réforme du service public...

Derrière la performance, on trouve, bien sûr, la compétence. Et donc l'apprenance comme vecteur majeur de son développement au XXI^e siècle, en lieu et place du rôle attribué à la formation au siècle précédent. On comprend aujourd'hui, en suivant les traces d'intuitions pédagogiques parfois anciennes (selon Kant, « ce que l'on apprend le plus solidement et ce que l'on retient le mieux c'est ce que l'on apprend en quelque sorte par soi-même ») et les résultats plus récents de recherches en psychopédagogie (par exemple sur la motivation, l'autorégulation ou l'attention) que les apprentissages sont avant tout le produit de l'action propre de chacune et chacun d'entre nous, en interaction avec nos contextes de vie. Nous sommes de véritables sujets sociaux apprenants, auteurs potentiels de notre propre développement (les « architectes partiels de nos propres destinées » selon Bandura), plutôt que les objets dociles de cette *intention d'action* sur autrui que recouvre le terme de formation. L'apprenance est donc avant tout une attitude personnelle, dotée d'une certaine stabilité biographique mais contingente à nos expériences, orientée par nos intérêts mais sensible aux enjeux de notre devenir, déterminant nos choix d'investissement tout en étant déterminée par les limites et les conditions que leur impose l'ensemble de nos dispositions à apprendre (ou non), issues de nos histoires de vie. Le sens de l'apprenance est avant tout à saisir dans ce *renversement de perspective* qui place le sujet social au rang d'auteur principal du développement de ses compétences. Finalement, sauf à généraliser à la formation des adultes les postulats du conditionnement skinnerien, on comprend aujourd'hui que l'on ne forme jamais personne : ce sont les gens qui se forment, avec ou sans notre aide.

Face au sens de l'apprenance proposé ici, on peut relever dans la littérature managériale et pédagogique actuelle de multiples sources de contresens. Trop souvent, le terme d'apprenance est défini comme une politique d'entreprise (l'organisation apprenante), une posture managériale (le coaching), un dispositif pédagogique (la pédagogie inversée), un espace de travail (le *coworking*) ou de communication (le réseau social d'entreprise), sans qu'aucune mention ne soit faite de la place et du rôle qui sont dévolus aux usagers dans le pilotage des processus ni de la

nature radicalement inversée, « *learner-centered* » du postulat d'apprenance. Les thèmes de l'*empowerment*, du pouvoir d'agir, de l'agentivité des sujets concernés sont au mieux « euphémisés », au pire évacués.

Tout se passe comme si les mesures pédagogiques, managériales, politiques devaient par nécessité entraîner une transformation mécanique des attitudes chez les personnes concernées, désormais métamorphosées en « apprenants » par incantation. On risque de reproduire alors l'« erreur pédagogique fondamentale » d'antan qui posait en principe organisateur de l'éducation, adultes compris, qu'à la qualité d'une mesure pédagogique répondrait automatiquement l'efficacité des processus d'apprentissage souhaités. Or quelles que soient la qualité, l'inventivité, la pertinence des outils mobilisés pour « faire apprendre », on sait que les résultats sont avant tout le produit de l'action du sujet concerné : on ne décrète pas l'apprenance. Vient alors immédiatement à l'esprit une objection sérieuse. Si, en effet, l'on admet que l'apprenance est avant tout le fait du sujet, salarié, citoyen, demandeur d'emploi, la tentation est de céder à l'abandon managérial, pédagogique ou organisationnel, en plaidant l'impuissance du cadre, du formateur ou du dirigeant à agir sur les pratiques de travail, les démarches de formation, à compenser la démotivation des uns, les déficits de compétences des autres, donc à répondre aux besoins en compétences de l'organisation ou en anticiper les évolutions. Il n'y a pas de réponse simple à ce paradoxe : comment encourager, faciliter, fertiliser, accompagner, développer l'apprenance sans céder à l'illusion démiurgique de « former » les gens malgré eux ? Comment, finalement, mettre l'apprenance *au service de la performance économique*, sociale, humaine des organisations, sans céder ni au fatalisme du laisser-faire, ni aux sirènes de l'injonction ?

On trouvera dans le présent ouvrage de nombreuses pistes de réflexion et d'action, si l'on garde à l'esprit les conditions de ce cheminement vers l'apprenance individuelle et collective qu'appelle l'évolution chaotique et accélérée du monde actuel. D'abord, à l'échelle *micro-individuelle*, conserver à la notion d'apprenance son caractère d'attitude agentique personnelle, c'est-à-dire consentir la priorité aux dimensions cognitives, émotionnelles et motivationnelles du sujet social, sans toutefois se laisser happer par la tentation de l'angélisme (l'individu tout-puissant) et la dérive psychologue (« si tu veux, tu peux ») qui guette. Ensuite, au niveau *meso-collectif*, insuffler des transformations « apprenantes » des modalités de communication, du travail collectif, des attitudes et techniques managériales, des dispositifs pédagogiques et des ressources d'apprentissage, sans faire d'une mesure isolée l'Alpha et l'Omega de l'apprenance et sans céder à l'illusion managériale ou pédagogue. Enfin, à l'échelle *macro-politique*, en donnant au leadership un rôle majeur, authentique et modélisant, dans le développement d'une organisation à vocation apprenante, c'est-à-dire qui promeut l'apprentissage permanent comme valeur centrale et en tire les conséquences visibles en termes d'évaluation des pratiques, de reconnaissance et de valorisation des compétences ; sans toutefois oublier ce faisant que le développement de l'apprenance à l'échelle d'une organisation repose sur une *invitation* à apprendre plus que sur une injonction à appliquer une politique.

Développer l'apprenance est une condition majeure de la performance des individus, des groupes et des organisations aujourd'hui : cet adage est partagé par

l'ensemble des auteurs de cet ouvrage. On peut à la fois accepter le sens profondément personnel, ancré dans les attitudes et les motivations des sujets sociaux que porte cette notion et en faciliter l'épanouissement dans les pratiques collectives, avec ambition et humilité, par exemple en portant son attention sur le développement d'une « écologie personnelle d'apprentissage » ainsi que le proposent certains des auteurs que l'on lira ci-après. Des outils théoriques et des modalités pratiques peuvent être recensés pour contribuer à ce projet de faire de l'organisation un véritable « écosystème d'apprenance ». On pense ici à la notion de maîtrise d'usage comme vecteur d'*empowerment*, à la notion de contrat d'apprentissage comme outil de négociation et de régulation des projets de développement des compétences, à l'aide à la conception d'environnements personnels d'apprentissage ou de réseaux sociaux autodirigés, au bon usage du conseil en évolution professionnelle comme à la démultiplication des ressources digitales et des moteurs de recherche...

Le chantier de l'apprenance est un projet de transformation, de culture professionnelle et pédagogique. Comme tout changement culturel, il a besoin d'une temporalité qui n'est malheureusement pas celle des bouleversements actuels des processus de production et d'organisation du travail. Mais si la route reste longue, l'horizon est désormais bien visible.