

Les jeudis de l'AFREF

Les phénomènes de mode dans la formation

Par Dominique Beau et Caroline Tabani

L'AFREF a organisé un débat, le 11 avril 2002, à Paris, sur les phénomènes de mode dans la formation, devant son public et ses adhérents (professionnels de la formation, directeurs de ressources humaines, responsables formation en entreprise, dirigeants d'entreprise, responsables syndicaux, chercheurs. Face au jeu de l'offre et de la demande interne ou externe sur le marché de la formation (70 milliards de francs sur un budget global de 140 milliards pour la seule formation professionnelle continue), tous les acteurs de ce métier sont régulièrement sollicités par de nouvelles tendances dans leur activité et contraints de prendre parti pour des modes. L'AFREF a partagé sa volonté de conserver un regard amical sur les intuitions qui inspirent ces modes ; mais aussi un regard critique sur les fausses innovations.

Depuis 30 ans, l'offre de formation ne cesse de croître, quelquefois guidée par l'actualité sociale ou l'évolution du management, mais souvent inspirée par de nouveaux courants didactiques. Par vagues successives, l'engouement que suscitent ces nouvelles tendances n'a d'égal que leur caractère éphémère. Y aurait-il une formation continue en France sans cette offre renouvelée par les artifices de la « mode » dans lesquelles il nous plaît de voir de l'« innovation » ?

Qui parmi les professionnels de la formation ne s'est jamais enflammé, enthousiasmé pour un produit, un média, un thème, une méthode, un dispositif de formation surgi on ne sait d'où, mais qui s'impose comme une évidence, mobilise les journaux spécialisés, suscite tables rondes, articles et ouvrages en vue, suscite l'embauche de « spécialistes » et même la création de structures ? Qui ne s'est jamais senti agacé, exaspéré, ou même carrément trompé par ces stages à la mode que ces professionnels ont tous suivis, voire achetés et pourquoi pas vendus, animés, exportés, théorisés eux-mêmes ? Pourquoi un tel enthousiasme ? Pourquoi une telle énergie dépensée à remplir de vieilles bouteilles d'un nouveau vin ?

Tous les éléments du système de formation sont touchés : les produits, les méthodes, les contenus, les médias, les supports, le langage, les métiers. Mais une innovation dans un élément du système suffit-elle à faire évoluer, progresser le système lui-même ? Comment savoir ce que ces modes servent comme finalités ? Comment éviter que le rejet rapide d'une mode au profit d'une autre, ne laisse de réels besoins non satisfaits ?

La séance était pilotée par Dominique BEAU et Caroline TABANI et a bénéficié de l'intervention de Paul DUPOUEY. La réflexion initiée par l'AFREF est partie de l'hypothèse suivante : ce que la mode met en avant pour un temps correspond toujours, au moins partiellement, au moins passagèrement à un besoin réel. D'où les bouffées d'enthousiasme ! Et puis, l'innovation nous intéresse. Mais l'offre de formation est si puissante, nos contraintes de marché si tyranniques qu'une logique propre semble s'emparer du produit (ou du lancement marketing du produit), que la réponse au besoin s'estompe, que bientôt une mode se substitue à une autre et que le besoin, lui, demeure... S'ils nous captivent autant, c'est que ces phénomènes s'appliquent à une activité professionnelle dans laquelle nous investissons beaucoup de nous-mêmes. Du coup, toute réflexion nous fait courir un risque, celui de l'ironie facile, de la fuite dans la critique ou la simplification, la caricature ou le manichéisme, comme pour mieux conjurer le lendemain les idoles que nous avons adorées la veille.

C'est cette hypothèse que l'AFREF a soumis à l'expérience de son public autour de quatre questions :

1. A quelles modes en formation continue avez-vous sacrifié vous-même ? Comme acheteur, consommateur, voire concepteur ou promoteur.
2. Que vous en reste-t-il d'essentiel ? Qu'en avez-vous retenu ?
3. Quelles sont vos astuces pour rester vigilants et garder le recul indispensable ?
4. A votre avis quels effets de mode allons-nous connaître en formation continue ?

Une « photographie » du vocabulaire utilisé pendant les séances de travail de l'AFREF sur une année précède le débat. Un constat : les membres et participants de l'AFREF ne sont pas étanches aux phénomènes de mode ! Les effets de mode en formation sont envisagés principalement sur le plan du langage ou de la syntaxe utilisés, des produits ou techniques choisis, et des dispositifs. A quel modèle font-ils référence ?

Le vocabulaire renvoie à des courants de pensée, principalement économiques, prend généralement un mot pour une technique et une technique ou un outil pour un dispositif. Tout d'abord, que penser des termes de « formateur », « concept », « formation évaluative » ou « évaluation formatrice » ? Un chief knowledge manager est-il si différent d'un responsable de programme ? « Auditeur », « banque de savoirs », « bilan pédagogique », « chéquier langues », « crédit formation », « reporting », « flexibilité », « compétitivité », relèvent de la gestion financière. « Staffing », « employabilité », « business partner » renvoient au modèle de l'entreprise post-industrielle, voire de la technique commerciale. La « traçabilité » se réfère au vocabulaire de la qualité. Où est le lien entre l'objet et l'objectif dans un « campus numérique » ? La « professionnalisation durable » rappelle le développement durable... Les « programmes terriblement innovants » font penser aux « Précieuses ridicules ». Le langage est *sabirisé* : apprenant, reward, coaching, blended learning... Pourquoi pas « clear » pour faire plus « secte » ? Concernant les produits et outils, le synergomètre, un meuble, jadis utilisé comme outil d'investigation psychosociale, a été promu au rang de « pédagogie » définitive par un organisme qui laisse penser qu'on « forme à tout » par le synergomètre... lequel devient une fin en soi. Les normes ISO renvoient à la qualité, voire plus qu'à une mode pour les professionnels. Que penser des « réseaux NTIC¹ » et de l'« accès au savoir » ? Les outils « nomades » (téléphone portable, ordinateur portable) font référence à un modèle psycho-sociologique ; offrent-ils une plus grande liberté ou un plus grand contrôle du salarié ? Quant aux dispositifs, le « coaching » rappelle le compagnonnage. La « VAE² » fait référence à la gestion des compétences, comme le « KM³ » fait référence à la gestion des connaissances et au type de fonctionnement des organisations. Et le « sourcing » et l'« outsourcing », le « rating » et le « benchmarking » les « cercles de Qualité » et la « Qualité totale », courants de mode de l'univers du management et des consultants ? Et le « management situationnel » ? Sur les médias, que penser de la « e-formation » par rapport au cours magistral, au face à face pédagogique ou à l'enseignement à distance, du e-learning qui va révolutionner l'apprentissage comme –on l'a cru un moment- les « films de formation », l'enseignement programmé ou la formation assistée par ordinateur allaient le faire ? Ou encore de la « FTLV⁴ », projet gouvernemental pour formation et éducation permanentes ? Que dire de la « learning society » ou société apprenante, du « capital immatériel », de la « capitalisation du savoir », et de la « mutualisation des savoirs » ? Que penser en termes de contenus des modèles, souvent d'ordre thérapeutique, qui deviennent des « méthodes pédagogiques à tout faire » : agent commercial par l'A.T.⁵, manager par la P.N.L ... pourquoi pas « épicier par le rollfing » ? Et de ceux qui en appellent à l'exotisme et au sport : « le manager ceinture noire », le « marketing de

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

² Validation des Acquis de l'Expérience

³ Knowledge management

⁴ Formation tout au long de la vie

⁵ Analyse Transactionnelle

combat », la négociation commerciale par « le jeu de Go », les « incentive », le recrutement de sportifs de haut niveau.

Les participants ont ajouté au débat les remarques suivantes, la principale étant que l'enjeu est la gestion de la connaissance en entreprise.

1. Sur les effets de langue : l' « intérêt du salarié » et l' « intérêt de l'entreprise », le « retour sur investissement », l' « apprentissage », l'E.A.O.⁶, la P.N.L.⁷, l'« ingénierie », la « politique d'achat », l' offre reine et l' acheteur roi, l' « inter » et l' « intra », la « personnalisation des actions de formation », la notion de « sur mesure » même de masse, le raccourcissement des formations en coût et en temps (nombre d'heures des « stages », tous trop longs, valeur des formations au management à moins de 20 000 euros), la fascination du langage technique dans le domaine social avec un effet d'« impressionnement ».

Pour les produits : le « P.C.I.E.⁸ », le « positionnement », l' « organisation » de la formation (centralisation, décentralisation).

Pour les outils : les « centres de ressources », l'idéologie du powerpoint et le transfert en ligne du document powerpoint, l'effet du transparent qui conduit le formateur à s'adresser au tableau plutôt qu'aux personnes à former (prédominance de l'outil sur le message, le contenu), le « métaplan » technique de communication en pédagogie utilisée pour faire voter les gens « avec leurs pieds ».

2. Que vous en reste-t-il d'essentiel ? Qu'en avez-vous retenu ?

Les participants au débat ont retenu les dérives des modes et la dégradation de la mode ; le risque d'amplification quand les décideurs sont loin du résultat ou peu compétents – c'est-à-dire ceux pour qui la formation est un mal nécessaire (du « social ») et qui ne s'impliquent pas dans le résultat de la formation. Ils font remarquer que leur milieu doit être à la mode et doit lancer les modes, alors qu'il est plutôt suiviste et peu créatif. Comme effet plutôt positif, ils soulignent l'amélioration de la pédagogie grâce aux modes telle la FOAD⁹. Et par l'E.A.O., il est obligatoire de revenir aux fondamentaux de la formation avec une redéfinition des objectifs¹⁰. Le « tout on line » a conduit nombre de ses pionniers à s'interroger sur les phénomènes d'apprentissage, sur les rôles complémentaires au sein des équipes pédagogiques.

3. Quelles sont vos astuces pour rester vigilants et garder le recul indispensable ?

Il est indispensable d'avoir un réseau d'autres responsables formation, amis, chercheurs ; d'envoyer un cobaye pour tester la mode ; de se méfier des intervenants à langage ésotérique employant des concepts pour masquer le vide de contenu ; d'avoir un principe de vigilance et du bon sens notamment en évaluation, l'évaluation pouvant aussi devenir une mode ; d'approfondir le sens des mots et des concepts employés ; d'avoir et de maîtriser une grille de lecture des fondamentaux pour relativiser les effets de mode. De plus, si l'outil est plus prégnant que l'analyse, c'est l'échec. Enfin, le pilotage par le marché est en contradiction avec le côté positif de l'effet de mode, à savoir l'attrait, le goût de se former.

4. A votre avis quels effets de mode allons-nous connaître en formation continue ?

Les multiressources. Rappel : 70 % des apprentissages ne sont pas formels...

L'instrumentalisation de tous les concepts de la formation en anglais, langue de communication des scientifiques, renvoie donc à l'histoire de la formation qui n'est pas une science et qui prend des concepts dans chaque science pour théoriser sa discipline. Paul DUPOUEY parle de « blessure

⁶ L'enseignement assisté par ordinateur

⁷ La programmation neuro-linguistique

⁸ Le permis de conduire informatique européen

⁹ la formation ouverte et à distance

¹⁰ Rappel : l'achat de livres dans le cadre de la dépense formation ne date que de 1989 !

identitaire » des formateurs. La mode touche ainsi à tous les éléments du système éducatif... sans en changer forcément ni la finalité ni l'efficacité.

La fonction formation dans l'entreprise semble alors être passée du statut de « fonction stratégique » à celui d'annexe de la fonction « achats » ?

Sur la mode comme formidable artifice de marketing pour donner à l'offre le caractère de l'innovation, c'est-à-dire une rupture (signe décisif de l'innovation) avec le modèle précédent : y aurait-il une formation continue en France s'il n'y avait pas une offre en apparence sans cesse renouvelée par ces artifices de « la mode » dans lesquels il nous plait de voir l'« innovation » ? L'« innovation » DANS un élément du système ne constitue pas une innovation DU système. Comment vérifier la réalité de l'innovation en formation continue ?

La mode en formation continue n'intéresse donc les professionnels de la formation que dans la mesure où l'innovation qu'elle apporte renforce la cohérence du système de formation dans son ensemble. Ils redoutent les fausses innovations, celles qui ne touchent qu'une partie du système, inspirées par la seule « loi de l'offre » et qui font que « plus ça change et moins ça change » !

En conclusion, les responsables de la séance ont convié les formateurs à s'interroger : les effets de mode ne les inquiètent que dans la mesure où ils risquent de masquer les courants de pensée qui les animent, voire de les trahir. Ils assument l'absence d'humour dont ils font preuve en assumant leur identité de formateurs, faute d'origine académique. Mais sans doute doivent-ils, eux les autodidactes inviter des « voix savantes » à partager leurs réflexions, à structurer cette rencontre de disciplines variées qu'est la pédagogie des adultes, à délimiter son champ épistémologique, comme le suggère Paul Dupouey. Il faut aussi que les « académiques » acceptent d'apprendre d'eux. Peut-être est-ce à l'AFREF de provoquer ces rencontres pour contribuer à refonder ces métiers.

« Quinze variations, toccata et coda »

par Paul Dupouey

Au terme de ces travaux, Paul Dupouey, consultant a été invité à réagir.

1. Il y a des **modes partout**, déjà chez les grands singes anthropoïdes, et même dans le « grave » : biens d'équipement, gestion, chirurgie, informatique, liturgie, politique et même en science (Kuhn) etc., Pourquoi pas en formation continue, surtout courte ? Certainement, en fait. Et aussi, bien sûr, en management et en ressources humaines.

2. Il faudrait alors distinguer entre modes spécifiques à la formation continue (plutôt *méthodes*) et **modes en management et ressources humaines** (plutôt *contenus*) mais aussi méthodes comme le fugace E-management et son corollaire : la E-formation¹¹), reprises par la formation, etc. Le delta propre à la formation paraît faible. Elle est « suiviste » par nature intime (voir point suivant) et par nécessité (alignement sur le système client). Elle l'est surtout de façon involontaire¹². Profession d'influence, la formation continue est certes, sensible à toutes les influences.

3. Il faut aussi noter que ce qui, pour l'un, est « mode » (forcément passagère, Chanel : « *La mode est ce qui se démode*¹³ ») pour l'autre deviendra **procédé** (aux deux sens du terme). Problème ultra-fréquent en formation¹⁴ (et sans doute en RH en général, métier sans mémoire) : ne pas réaliser que ce qu'on croit être un procédé n'est qu'une vieille mode récurrente.

4. Or, la formation continue, pas très *fun* ! Un milieu plutôt social-productiviste, plutôt janséniste et rétracté : la mode ne peut y être que **connotée moralement** et plutôt négativement (en tout cas avec méfiance).

5. Dommage ! Outre le fait que la mode est devenue un gigantesque phénomène économique, puis une industrie en elle-même, elle est un lieu naturel de la **créativité**. La formation continue, lieu par nature de la *transmission*, et donc pas de la *création* est-elle un lieu de créativité ? Hum ! Le véritable rempart méthodologique de la fameuse circulaire de 72 (à peine assouplie par celle de 86) ...

6. Paradoxe, la mode est à **double face** : *diffrenciatrice* (la mode pour se différencier, distinction), *intégratrice* (la mode pour s'assimiler, imitation). Bien entendu, c'est un peu plus compliqué, il peut y avoir des deux à la fois. La mode est phénomène complexe, ne relevant d'aucune discipline particulière, éventuellement d'une sémiotique générale (d'où Barthes), et souvent politique : les Précieuses, les Muscadins, les Merveilleuses, les Zazous, les Hippies, les Punks etc. (d'où la philosophie). A côté de la mode-séduction, il y aurait aussi la mode pour « auto-séduction » (O. Burgelin), la « remobilisation » (*Les modes en management*, Crozier, MELT¹⁵). L'ancienne logique de

¹¹ Eternel retour de la formation à distance tous les 20 ans...

¹² Si tous les caméléons passent simultanément sur un fond les rendant jaunes en même temps, est-ce pour autant une mode ?

¹³ Suite : « ...ce qui reste, c'est le style ». Y a-t-il du « style » en formation continue ? Pourrait-il d'ailleurs y avoir du style (qui n'est pas le luxe, ni un « style ») dans un univers (devenu) étroitement utilitariste ? Problème : une mode peut devenir un style, un procédé durables...

¹⁴ Exemple : la redécouverte cyclique de la « pédagogie active » (théorisée à la fin du XIXème, inventée sans doute en même temps que les hominiens et périodiquement rebaptisée : alternance, « expérientielle », etc.), l'actuel « psy-management », nième retour de l'école des RH marquée de « psychologie du travail », de néo-béhaviorisme bien sûr, évidemment matiné de paternalisme intégrateur et productiviste (comme toujours avec le psychologisme).

¹⁵ Dans cet article, M. CROZIER constate l'existence de modes en management et estime que ces modes sont intrinsèquement nécessaires compte tenu de la finalité essentiellement *pratique* du management qui vise des résultats et non la vérité scientifique. Les fondamentaux du management étant à peu près toujours les mêmes, un réhabillage permanent (mode) serait alors indispensable pour obtenir l'effet de mobilisation permanente recherché. Bien sûr, il demeure essentiel que le formateur ou coach, afin d'obtenir son maximum de persuasion, pense lui-même que son réhabillage est substantiellement différent. (Rencontré dans une mission, un musicien allemand m'a confié qu'à son

la « cour » (lieu du pouvoir, où se lançaient les modes), peut conduire certains leaders à s'estimer devoir initier les modes en formation comme ailleurs: la mode comme *indice* (ou leurre) de créativité, de « leadership »...

7. Il y a donc la mode de type *innovatif* (ludique, exploratrice, « risque ») et la mode de type *défensif* (mimétique, timorée, refuge). Les modes en *formation* sont-elles **heuristiques**? Après Sauvy (« L'enseignement, le milieu le plus conservateur »), on peut craindre que non. Deux grands capteurs se présentent en matière de modes en formation continue : les titres des livraisons d'une publication para-universitaire bien connue, et l'œuvre d'un ancien expert. Il y a en général un gap de 20 ans entre l'apparition d'un thème dans la sphère sociétale et son apparition sur ces deux terrains. Les quatre derniers numéros de cette revue sont, par exemple, très significatifs.

8. Concernant le second, ce qui frappe est aussi l'encyclopédisme des sujets traités : la mode comme règle et, du coup, l'absence même de modes. Ceci semble lié à l'absence de **champ épistémologique** assumé de la pensée-formation continue. Il y a un côté autodidacte flaubertien dans la formation continue¹⁶ (le formateur, nouveau M. Homais ?) où l'on est prêt à former sur tout et ceci grâce à des *méthodes* intellectuelles (« entraînement mental », « résolution de problème », « ingénierie de formation » etc), qui semblent pouvoir remplacer les *contenus* et *bases* disciplinaires (ces dernières étant taxées de scientisme par les complexologues...).

9. Cet opportunisme épistémologique fait désormais, entre autres hélas, partie de l'image calamiteuse de la formation. Après une longue période d'indulgence pour ce lieu jugé méritoire car proche de l'autodidaxie et/ou du travail social, la formation est désormais qualifiée de « **sous culture** » dans le milieu des grandes disciplines (J.-P. Legoff, CNRS, in *Former*).

10. Interrogation nécessaire donc : quand passe-t-on de la simple « mode » au **charlatanisme dangereux** ? Car, faut-il le rappeler ? En *brain economy*, la formation est de plus en plus une intervention directe sur la personne.

11. Mais, au fond : pourquoi cette question sur « mode et formation continue » ? Derrière la question *Suis-je à la mode ?* on trouve naturellement une *inquiétude* narcissique, derrière celle *Suis-je perméable à la mode ?* une *angoisse* narcissique ? La formation est, il est vrai, atteinte d'une douloureuse **blesseure narcissique**.

12. Ainsi, les « formateurs¹⁷ » ont-ils découvert découvraient peu à peu que la formation continue, autoproclamée « stratégique » et « moyen du changement », restait, malgré les moyens élevés générés par la loi de 71, une **fonction d'accompagnement**, ou simplement le fameux « grain à moudre » du dialogue social à passer en pertes et profits gestionnaires, en aucun cas l'« investissement » affirmé de façon incantatoire¹⁸. Quant aux formateurs « libérateurs » (post Vatican II et mai 68, autres modes ?), quelle ne dut pas être, bien sûr, leur désillusion...

13. Sauf pour un nouveau courant, essentiellement **pragmatique et court-termiste**. L'amateurisme méthodologique de la première génération serait donc rejoint par l'indifférence de la suivante.

14. Mais, au moins, cette nouvelle génération, peu impliquée dans les enjeux *sociaux* et macro-économiques de la formation et ne considérant cette dernière que comme un marché ou une fonction de passage, devrait être plus détendue, plus superficielle et plus « surfeuse », comme l'y

avis, les consultants en organisation n'étaient là que pour rebattre les cartes et faire ainsi de la « relance » quel que soit fondement de leurs théories. On ne peut évidemment souscrire à une telle analyse...)

¹⁶ Mais la notion d'« ingénierie », retenue pour la formation, n'induit-elle pas en elle-même absence de mémoire et d'épistémologie ?

¹⁷ « Animateur », il est vrai, n'est guère mieux.

¹⁸ Pour près de 80% des entreprises, la formation est encore une « obligation » comme l'ont bien montré les ajustements de 93 et 94.

invite d'ailleurs l'autre grand gourou¹⁹. Pour reprendre une vieille segmentation des philosophies de l'histoire, nous sortons sans doute des périodes théologiques et politiques de l'histoire de la formation pour entrer dans le stade esthétique – économique (marchand). Et, ce qui est certain, c'est que, dans tout secteur, la pure logique de marché ne peut qu'accentuer les phénomènes de modes²⁰. La mode en formation va sans doute enfin vraiment commencer. **Cool !**

15. On est, bien sûr, obligé de se demander, enfin, si ce n'est pas **la formation elle-même** qui a été une mode²¹. La quasi-disparition de la formation du débat politique actuel en est un indice (on note un retour tardif, il est vrai, mais bien peu convaincant), après d'autres phénomènes comme la longue absence de secrétariat d'Etat dédié dans le gouvernement avant que l'on ne songe aux Droits de la femme...

En conclusion, voire note 23 et considérer qu'il est, sans doute plus fécond de s'intéresser aux courants en formation, explicites ou implicites (souvent insoupçonnés de leurs propres porteurs) qu'ils portent sur les **finalités et méthodes** (fins et moyens) mais aussi sur les **instrumentations**, souvent hélas en privilégiant l'un de ces trois niveaux exclusivement... ou mélangeant tout, ou encore prenant l'un pour l'autre ! Or, l'absence d'attention épistémologique sérieuse de la formation sur elle-même²² rend difficile une telle réflexion. D'autant que ces courants sont innombrables et que les combinaisons les plus inattendues sont fréquentes. (Le trotskisme, si « tendance », est, en comparaison, un modèle de simplicité !) Il sera d'ailleurs difficile d'y voir clair tant que la pédagogie demeurera un discours volontariste invérifiable et au méthodologisme d'autant plus péremptoire qu'il masque ses deux lacunes abyssales (on ne sait toujours pas comment nous apprenons ; on ne connaît pas, domaine par domaine, les nœuds cognitifs).

Il semble ainsi qu'on puisse distinguer, par exemple, émancipationnistes, éducationnistes (le « vrai trésor » qui permet d'arriver à tout, surtout « tout au long de la vie »), qui sont généralement plutôt « sociaux », même « rhénans » (et donc plutôt promotion sociale, et donc plutôt diplômants), pragmatiques (plutôt productivistes et chantres de la "formation maison", du formatage, du qualifiant et donc des « compétences »), insertionnistes ("c'est déjà ça"), intégralistes ("un vrai métier SVP"), fractionnistes ou monosessionnistes, parcouristes (plutôt unitécaptalisabilistes, VAPistes, multiacteurs), référentialistes (intégrateurs ou spécifistes : référentiel formation, référentiel recrutement etc.), individualistes ou groupaux, plutôt mutualistes et échangistes (post saint-simoniens), skinnériens ou culturalistes, technicistes (shannonien) ou relationnels (Palo Alto ?), déductivistes ou inductivistes, objectifistes (hamelinien ou dégradés), pavloviens-conditionneurs-behaviouristes, occasionnalistes ou professionnalistes. Mais les uns et les autres peuvent être pour les méthodes traditionnelles (exposés dits rationnels) ou pour la dynamique de groupe, tout en s'intéressant aux supports « interactifs » mais en redoutant leur caractère individualisant et atomisant. Passons sur les maïeutistes (plutôt « animateurs », accompagnementnistes, coachistes – généralement hors contenus, voire « rebirth » et pourquoi pas ? primalistes), cognitivistes, complexistes, chaotistes, péhennelistes, transactionnalistes, hédonistes ou doloristes (rigoristes), contenucentristes (intensivistes mais pas forcément) ou stagiairo-centristes (plutôt remédiationnistes), itérativistes ou linéaristes, pédagogocentristes (la situation pédagogique, lieu privilégié des apprentissages) ou organicistes (l'organisation « autoapprenante »),

¹⁹ Que j'ai entendu de mes propres oreilles assimiler l'amateurisme méthodologique de la formation continue au célèbre « bricolage » de la Pensée sauvage de Lévi-Straus...

²⁰ Des dispositifs comme les Rencontres d'Affaires, actuelle véritable « université » des RH et donc de la formation, complètement pilotés par les commerciaux, en sont de bonnes préfigurations.

²¹ Autre définition de la mode : « *La mode, c'est quand le signifiant devient sens en lui-même* » (R. Barthes). On se rappelle ainsi l'époque où chaque rapport annuel de grande société indiquait la dépense de formation. Cela revient, mais en rubrique « entreprise citoyenne »...

²² Réfléchir sur leurs bases épistémologiques conduirait inévitablement les milieux de la (des) « science(s) de la formation » à réfuter l'idée d'un champ disciplinaire spécifique au profit d'un authentique travail interdisciplinaire où chaque discipline (dont macro et microéconomies, « psychopédagogie », sociologie, ingénieries diverses... et droit) apporterait sans concession ses exigences et sa rigueur méthodologiques.

savoiristes ou savoir-fairistes ou savoir-étristes (le débat quasi théologique sur le sourire en hôtellerie : savoir faire ou savoir être ?), bilanistes *a priori*, projetistes (pas de formation sans «projet», un peu à la baisse), internalistes / externalistes, immersionnistes, effectivistes / pygmalionnistes, institutionnalistes, systémistes, qualitatistes, évaluationnistes trois niveaux / quatre niveaux, à chaud, mollet, à froid etc. Vous êtes plus compétents : éliminez (facile !), complétez (id.), classez (id.), voyez où vous êtes, si vos propres agrégats sont cohérents. Sauf «chaotisme», opportunisme ? radical, certes !

En tout état de cause, on sent bien qu'il y a d'autant plus **sensibilité (vulnérabilité ?) à la mode** (mais, répétons-le, pourquoi pas ?²³) qu'il y a suivisme ou egotisme, court-termisme, faible culture d'évaluation, pure méthodologie, théoricisme *ou* pragmatisme, inexpérience, inculture, absence de véritables *finalités*, de réflexion épistémologique, de vision historique (mémoire professionnelle) et, bien sûr, de toute axiologie (cas évident du management, donc, à terme, de la formation). Mais ces «protections» ne sont-elles pas des sophistiques, des modes ? Rien n'est simple... Une seule loi : ne pas choisir *entre* rigueur et créativité, exiger les deux...

²³ Après le rigoriste, mais dévot XVIIème siècle, (ah, la mode saint-sulpicienne !), quelques femmes de l'époque des Lumières estimaient (reconnaissaient ?) subtilement semble-t-il mais jouant leur tête sans le savoir, qu'on n'y échappait pas et qu'il fallait **composer avec la mode**.

Encadré sur l'AFREF :

L'AFREF organise un débat par mois sur les principaux thèmes de l'actualité de la formation professionnelle (les jeudis de l'AFREF) sur la base de groupes de travail préparatoires et un petit déjeuner par mois réservé aux adhérents sur leur politique de formation dans leur entreprise. Lieu de libre parole pour ses adhérents et participants aux débats, elle a un large écho auprès des décideurs politiques et professionnels.

Prochains jeudis de l'AFREF²⁴ :

13-06-2002 **Stratégies de formation et stratégies d'entreprises aujourd'hui et demain.**

Séance animée par Gérard ARNAUD, Directeur adjoint de la formation, *BNP/Paribas*

19-09-2002 **Validation des acquis de l'expérience (VAE) et certification : quels changements dans la pratique pour les bénéficiaires, les formateurs, et pour ceux qui l'organisent ?**

Séance animée par Patricia SERMAN, Responsable développement, *CNAM Ile de France*

Prochain petits déjeuner :

L'évolution du système de formation dans une grande mutuelle santé, **MGEN**

Autre encadré :

Caroline TABANI est déléguée de l'AFREF.

Dominique BEAU est chargé du développement des projets à la délégation à la formation continue de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP-DFC).

Paul DUPOUEY est consultant expert à INSEP Consulting après avoir été membre de l'équipe de création et responsable des publications du Centre Inffo, responsable de la communication du CCCA-BTP et délégué à la formation à l'ACFCI. Ancien membre du Haut Comité Education Economie et membres des commissions AFNOR sur la formation, il a publié plusieurs ouvrages dont *Ethique et formation* (L'Harmattan et INSEP Editions). Il est intervenu ici à titre strictement personnel.

²⁴ AFREF – association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – 91, rue Blomet, 75015 PARIS – Tél. 01 56 36 12 45 – Président : Daniel CROQUETTE, Directeur du Développement du CESI.