

PRÉFACE

Penser la formation dans la société VUCA (volatil, incertain, complexe, ambiguë)

On pourrait penser que cet ouvrage traite de questions qui, a priori, intéressent principalement les professionnels de l'éducation et de la formation. Et en effet, il sera question de problématiques fondamentales pour toute personne impliquée dans des démarches d'apprentissage : la construction de référentiels, le développement de compétences, le déploiement de l'agir professionnel, l'élaboration d'un curriculum de formation... Mais au-delà du monde de l'éducation et de la formation, les problématiques qui sont abordées ici interrogent profondément notre époque et sont sources de réflexions pour l'ensemble de la société. Car ce qui est en jeu dans les différents chapitres a trait à des questions essentielles pour la vie collective : comment favoriser la créativité et la capacité à collaborer ? Comment à la fois faire respecter des normes contraignantes et favoriser l'autonomie ? Comment favoriser la résilience et la durabilité des connaissances dans un monde mouvant ? Comment l'éducation et la formation peuvent-elle rendre compte de l'évolution des métiers et du bouleversement des connaissances ? Que faire face à la complexification de la société du point de vue tant humain que technique ? Qu'est-ce qu'un travail bien fait aujourd'hui ? Autant de sujets qui reflètent notre temps et que cet ouvrage permet d'aborder.

Comme le disait Boutin, les politiques de formation sont à la fois le produit et les instruments de l'histoire. On pourrait dire ici : « les référentiels et les formations sont à la fois le produit et les instruments de l'histoire. » Produits de l'histoire, en ce sens qu'ils témoignent d'une époque, de sa manière de penser, de son évolution technologique ; mais aussi ses instruments car la manière de penser les référentiels et la formation va façonner les personnes qui à leur tour vont transformer le monde. Mais quel monde ? Nous vivons actuellement dans une ère qualifiée notamment de postmoderne, d'hypermoderne ou de liquide. Psychologues, pédagogues, sociologues, économistes, anthropologues et philosophes en ont déjà décrit les caractéristiques (Augé, Azkenazy, Bourgeois, Bauman, Castel, Martucelli, Monroy, Sanchez-Mazas, Sennett...). En quelques mots, cette société se caractérise par la place importante accordée à l'individu avec ses aspects loués par certains auteurs (choix, autonomie, épanouissement, droit au bien-être, liberté, rupture avec le poids de la tradition et du patriarcat) et décriés par d'autres (lutte des places, culte de la performance, obligation de réussite, pression morale sur les plus faibles, évaporation des mécanismes collectifs de défense, anxiété et dépression). Cette société est aussi celle d'une économie caractérisée par son exigence de vitesse, de qualité totale, de gain rapide, traits qui ont été décrits comme témoignant de l'intensification du travail. Enfin, cette société est celle d'un rapport au temps accéléré, à la surabondance événementielle, à la multistimulation, à l'espace démultiplié. On saisit déjà là des caractéristiques qui ne peuvent qu'impacter le travail de l'enseignant ou du formateur, souvent à la recherche de temps pour apprendre, de concentration dédiée à l'activité pratiquée dans l'ici et maintenant et de besoin de coopération entre les apprenants. Une autre manière de parler de cette société se manifeste dans l'acronyme VUCA : volatile, incertaine (incertain), complexe, ambiguë. Utilisé pour la première fois en 1987, ce concept est mobilisé aujourd'hui dans différents domaines (management, réflexions sociopolitiques, analyse des rapports sociaux), mais peu dans l'éducation et la formation, à l'exception de l'éducation militaire. Et si cet ouvrage nous donnait l'occasion de poser la question suivante : comment penser des actions pédagogiques pertinentes dans un monde VUCA ? Voyons en quoi ces quatre termes constituent une toile de fond à l'ouvrage.

Volatile. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus demain. Ce principe est d'application dans de nombreux domaines, technologique notamment, mais pas seulement. Le chapitre de Thierry Ardouin consacré à l'évolution du master en sciences de l'éducation à l'Université de Rouen est assez éloquent de cette réalité dans le domaine de la formation universitaire. Alors que l'on pourrait imaginer une certaine stabilité des programmes dans ce type de contexte, l'auteur nous montre que tant les politiques nationales et européennes que le niveau institutionnel local sont mouvants, le tout dans un contexte des métiers de l'éducation qui eux aussi évoluent et auxquels la formation doit s'adapter continuellement. Finie la reconduction automatique des programmes universitaires : la référentialisation et la réingénierie des contenus et des formes pédagogiques constituent au contraire un travail presque permanent. Il faut repenser, recréer, réinventer le cursus et le référentiel. La logique socioconstructiviste et la prise en compte de nombreuses dimensions et tensions est donc ici mobilisée pour répondre à la volatilité. La volatilité a pour effet que les formations peuvent devenir rapidement obsolètes. Ainsi, Jean-François Roussel et Joanne Roch insistent sur la nécessité d'une analyse des besoins de formation qui tient compte du contexte de manière bien plus accrue que ce qui se fait habituellement. Ils nous montrent combien il est essentiel de prendre en compte le caractère mouvant de l'environnement du point de vue des quatre facteurs qu'ils ont retenus pour leur analyse : organisation du travail, processus de travail, technologies, environnement physique de travail. Ils assument et répondent en cela, à notre avis, à la volatilité des analyses que l'on peut faire dans une société en changement perpétuel. En contrepoint, ils avancent la notion de besoins d'apprentissage plutôt que celle de besoins de formation. Le besoin d'apprentissage constitue en effet un point de stabilité là où les besoins de formation sont forcément volatiles. Volatile, l'activité de travail enseignant l'est aussi. Ce constat traverse l'ouvrage et plusieurs chapitres consacrés à ce contexte montrent que le métier évolue rapidement et donc que les formations ou la conseil- lances pédagogiques doivent être capables d'évoluer avec lui.

Incertaine. Comment former dans un contexte où il est difficile – ou impossible – d'anticiper l'avenir ? Dans un contexte où des événements inattendus peuvent modifier complètement la donne ? Ainsi, la modification d'un cadre juridique, l'arrivée d'une nouvelle technologie ou encore un contexte social qui évolue peuvent transformer une formation pertinente en un objet inutile. Une piste se situe néanmoins dans la formation à des compétences transversales ou durables. C'est ce que nous propose Marcelo Giglio lorsqu'il nous entretient du développement d'une (double) compétence psychosociale : la collaboration créative. En lien avec les nombreux travaux sur l'intelligence collective, elle apparaît en effet comme une nécessité pour répondre aux défis d'une société imprévisible. Augmenter la capacité à coopérer, c'est augmenter les possibilités de construire avec d'autres des idées nouvelles... et donc être en mesure de trouver des solutions qui sortent des routines de pensée, ce qui rejoint la deuxième compétence clé visée par l'auteur : la créativité. Dans une logique proche, Yann Vacher nous expose comment l'évolution de la formation des enseignants conduit à remettre en cause la simple logique applicatrice en formation. En effet, une telle logique ne vaut que dans un monde prévisible. Face au défi de l'incertitude, miser sur le développement des compétences semble être à nouveau une réponse pertinente. Dans cette perspective, l'analyse des pratiques apparaît notamment comme un mode de formation qui met les personnes en mouvement, dans une logique de questionnement personnel et de recherche autonome de réponses ou de solutions plutôt que dans l'apprentissage de recettes ou manières de faire qui ont marché jusque-là. Mais ce véritable changement de paradigme ne se fait pas sans difficulté. En effet, comment faire coexister une approche normative, toujours bien présente dans la formation des enseignants, avec une vision plus développementale ? C'est là une question qui est traitée dans ce texte.

Complexe. La complexité bouleverse de nombreux contextes professionnels et touche par rebond la formation. La culture des macroalgues, par exemple, abordée par Patrick Mayen, Armelle Lainé et Florent Spinec, se révèle être une activité aux multiples dimensions. Comme le disent les auteurs, cela exige des personnes qui travaillent dans ce secteur de développer des compétences intégrées de haut niveau. Il ne suffit pas de maîtriser la culture du produit, il faut aussi connaître l'ensemble du processus, déployer des savoirs scientifiques, prendre en compte les devenir commerciaux du produit. À ce titre, les auteurs mobilisent le concept d'environnement agissant, montrant bien que ce qui est en jeu dans un métier dépasse largement le périmètre des tâches. La personne qui veut développer une activité doit prendre en compte une situation toujours complexe, qui enchevêtre de multiples dimensions (technique, scientifique, environnementale, culturelle...). Au final, la réponse à une telle complexité ne peut se situer que dans la prise en compte d'une grande diversité d'expériences des différents acteurs. L'idée de l'agir compétent chez Suzanne Guillemette, Isabelle Vachon et Donald Guertin Guillemette nous renvoie aussi à la nécessité de se comporter de manière pertinente dans un monde de plus en plus complexe et plus particulièrement dans le contexte scolaire. Face à l'augmentation de complexité du travail des enseignants, la conseillances pédagogique est à son tour amenée à évoluer. Le métier tend à devenir un accompagnement de plus en plus personnalisé, situé, contextualisé. L'approche évolue vers une heuristique singulière, au cas par cas, abandonnant petit à petit les modèles et méthodes plus homogènes de transmission des savoirs. Le chapitre de Patrick Lechaux amène aussi de nombreuses réflexions autour de la complexité. L'auteur montre que bien qu'il n'existe pas de métier type, que l'unité même d'un métier est une fiction (mais une « fiction utile »). Dès lors, les diplômes et certifications, plutôt que de rendre compte de la complexité du travail, conduisent forcément à une forme de simplification. Les référentiels, au final, relèvent d'un débat de normes qui disent peu du métier réel, des tensions qui le traversent. Or, ces opérations de référentialisation sont liées à des constructions sociales. S'y intéresser, c'est sans doute retrouver la complexité et gagner en compréhension.

Ambiguë. Nous disposons de nombreuses informations. Tellement nombreuses qu'il est parfois difficile de prendre des décisions. Dans le cadre de cet ouvrage, la question pourrait se formuler ainsi : face à une multitude de données professionnelles, économiques, techniques, pédagogiques, comment élaborer le meilleur cursus de formation possible pour une filière ? Dans une situation ambiguë, la compréhension des tensions entre acteurs est fondamentale à saisir : il y a lieu de stimuler la différence de perception et la controverse. C'est comme cela que nous avons compris la réponse de Sephora Boucenna, Claire Baudson et Evelyne Charlier : accepter les tensions entre acteurs, les lectures différentes qu'ils peuvent avoir et faire de cette multiplicité de réponses une force. C'est pourquoi les auteures convoquent la sociologie de la traduction pour faire face aux questions d'élaboration d'un curriculum. Elles montrent qu'un curriculum n'est pas un objet statique. Pour autant que l'on s'intéresse au processus de construction d'un tel objet, il donne au contraire l'occasion de mieux comprendre les logiques d'actions des acteurs. Ainsi décryptées, les auteures illustrent la manière dont chaque acteur fait face aux ambiguïtés de l'environnement. Ambigu, le métier de conseiller pédagogique l'est aussi. Profession établie, les contours de ce métier n'en sont pas moins flous, comme le montre l'étude d'Amoury Daele et d'Emmanuel Sylvestre. La présentation des tensions du métier est à ce titre illustrative des contradictions qui peuvent animer un conseiller dans la manière de comprendre son métier : théorique ou pragmatique ? De diagnostic ou de prescription ? Soutien à l'institution ou aux enseignants ? D'accompagnement ou d'évaluation ? Comment répondre à cette forme d'ambiguïté professionnelle et comment aider les professionnels dans ce cas ? Pour les auteurs, il s'agit alors de passer d'une logique de description d'actions ou de missions à une logique de développement de compétences, aidant les conseillers pédagogiques à faire

face, justement, à l'ambiguïté inhérente à leur fonction. Nous terminons cette préface à partir d'une réflexion d'Étienne Bourgeois. Comme il l'explique dans son récent ouvrage intitulé *Le désir d'apprendre*, le but d'une formation est de viser la subjectivation, c'est-à-dire de donner les moyens à un apprenant de faire quelque chose de ce qu'il apprend. C'est lui donner aussi l'occasion de se construire lui-même en tant que sujet. Dans un monde stable, cette subjectivation s'entend de manière relativement évidente : on va aider un apprenant à trouver une voie dans laquelle exercer ses compétences, ses savoirs, ses aptitudes. Il pourra sans doute s'y épanouir et continuer à apprendre. Mais dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu, les réponses pédagogiques doivent sans doute être elles aussi volatiles (c'est-à-dire agiles, variables, évolutives), incertaines (c'est-à-dire empreintes de remise en question, de doute créatif, d'autocritique), complexes (c'est-à-dire concertées, débattues, multifactorielles) et ambiguës (c'est-à-dire prenant en compte plusieurs logiques, plusieurs lectures possibles, plusieurs objectifs). En filigrane de la diversité des situations abordées, c'est ce que nous propose cet ouvrage