

# LA FORMATION DES MAITRES DANS L'IMPASSE

## Recyclage ou scolarité prolongée ?

Roger UEBERSCHLAG

### PEUT-ON SE RECYCLER DANS UN FAUTEUIL ?

*« Libérer le malade de ce réseau de relations contraignantes fondées sur la peur n'est pas facile : on se heurte très vite à une pesanteur humaine plus profonde que tous les enthousiasmes (A. Lévy - Paradoxes de la liberté dans un hôpital psychiatrique). »*

Le mot recyclage déplaît, aussi ne l'utilise-t-on dans les assemblées universitaires que précédé d'un sursaut de pudeur ou de coquetterie. On a tort. Revenir dans le cycle de la jeunesse, est-ce si désagréable ? Pour reprendre un propos de misanthrope, avouons-nous que la jeunesse actuelle ne vaut pas la nôtre mais que nous donnerions beaucoup pour en faire partie ?

Mais, n'est-ce pas surtout dans l'enseignement que la jeunesse professionnelle est suspecte ?

Dès qu'un jeune essaye une méthode inhabituelle ou à l'imprudence de parler de pédagogie non-directive, de

co-gestion, l'unanimité se fait contre lui. Le recyclage semble toucher aux couches profondes de la conscience et réclamer une conversion bien plus qu'un supplément d'informations.

Mais ce mot propre au vocabulaire religieux effraie. Ni vocation, ni conversion mais une idéale et lénitive formation permanente dans l'isolement d'un cabinet de travail, devant son poste de T.V., c'est pour beaucoup l'idéal rassurant qui maintient les aises et le prestige. Heureux vieillards de tous âges, aurez-vous le courage de jeter un coup d'œil aux méthodes employées dans l'industrie et qui en fait de pédagogie nous donnent des leçons ?

## SPECIFICITES DU RECYCLAGE ADULTE

*« Le but de la formation, c'est de mettre les hommes en condition d'apprendre. »*

Pour de nombreux collègues le recyclage consiste à avoir accès à un enseignement de niveau universitaire particulièrement dans deux disciplines : les mathématiques ensemblistes et la linguistique. Quelle est l'efficacité de ces cours ? Les cadres de l'industrie quant à eux, ont définitivement renoncé à ce style :

*« La tentation d'appliquer à la formation des cadres les méthodes appliquées dans l'enseignement technique et supérieur était évidente. Son inefficacité était dénoncée depuis plusieurs années. En effet, l'image de la « cire vierge » que le maître modèle, si elle s'applique mal à l'enseignement des enfants et des adolescents est totalement inadéquate dans le cas d'adultes qui vivent leur expérience, et qui ont beaucoup de raisons de supputer que telle ou telle solution adoptée pour résoudre tel ou tel problème a réussi ou a échoué. L'enseignement des adultes se heurte aux révisions que chacun a faites à la lumière de l'expérience. (1) »*

*« Pour intégrer dans le champ de son expérience de nouvelles connaissances, de nouvelles méthodes ou de nouveaux comportements, le cadre ne peut se contenter d'accepter pour argent comptant ce qu'un « maître » lui apportera. Il doit avoir la possibilité de questionner, de pousser l'enseignant dans ses retranchements, de chercher à localiser ce qui va modifier ses manières actuelles de voir. Cela est d'autant plus vrai*

*qu'on s'éloigne de l'enseignement des connaissances formalisées pour gagner le domaine des pratiques professionnelles, des critères et valeurs ».*

Ce que souhaite l'adulte, qu'il soit cadre de l'industrie ou enseignant, c'est qu'on ne le considère pas comme un étudiant anonyme et abstrait. Il demande que le rôle qu'il joue dans une entreprise ou une école soit reconnu, précisé et valorisé. Il n'est pas un étudiant ouvert aux connaissances et jouant avec elles :

*« Il n'apprend pas — ou apprend de moins en moins — pour apprendre mais parce qu'il pressent l'intérêt qu'il a à être informé ou à être convaincu dans tel ou tel domaine. Les efforts qu'il fait pour développer ou remettre en cause ses connaissances et ses comportements ne sont déclenchés que si l'objet de l'enseignement entre dans le cadre de ses projets personnels que le monde extérieur ou l'entreprise influencent en grande partie. Mieux dominer son champ technologique, atteindre des objectifs plus élevés dans l'exercice de sa fonction, se donner les possibilités d'une carrière plus brillante, se trouver au niveau de ceux parmi ses collègues dont il ne veut pas perdre l'estime, tout ceci conditionne sa faim de nouvelles acquisitions. Chacun, devant les possibilités de perfectionnement qui se présentent à lui fait implicitement un calcul d'utilité ».*

Mais à côté du critère d'utilité, il faut faire une place au critère d'expérience. L'enseignant et le cadre apprécient une formation dont les actions viennent se greffer sur une expérience

(1) D. Pernin : *Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres. (Hommes et Techniques, octobre 1969, n° 300).*

actuelle de la conduite de la classe ou de la gestion :

*« Les enseignements théoriques pèsent peu quand ils sont contradictoires avec les leçons que le cadre tire de la vie dans son milieu. Les actions de formation seront d'autant plus efficaces que le cadre vit sur un terrain propice à les faire fructifier. Enseigner les techniques*

*de la direction participative dans une entreprise où — dans les faits — autocratie et organisation formelle prédominent sans qu'aucune leur laisse espérer qu'elles puissent évoluer, cela n'est que tirer des coups d'épée dans l'eau.*

*La dialectique « enseignement théorique-expérience pratique » ne peut jouer que si des points de rencontre existent. »*

## FORMATION ET HIERARCHIE

*« Multiplier les petites unités de base pour maintenir ou renforcer les possibilités de participation intellectuelles, politiques et affectives. » (D. de Rougemont)*

La compétence grandit-elle avec le grade hiérarchique? Question absurde mais qui ne l'est plus. La maîtrise d'une fonction exige aujourd'hui une réflexion constante sur nos actions et nos méthodes et une confrontation avec celle de spécialistes ou de confrères. Or, les cadres comme les administrateurs sont dévorés par des tâches et des obligations multiples qui neutralisent cette réflexion quand ils ne la rendent pas impossible. Les uns et les autres sont menacés de stérilité et ils n'en prennent pas conscience. L'opinion qu'ils ont de leur rôle et de leur importance leur inspire des propos et leur fait inventer des directives apparemment logiques, rationnelles, mais sans prise sur la réalité concrète et sans influence sur leurs subordonnés. Ceci se vérifie aisément à propos de la rénovation pédagogique mais vaut aussi pour le progrès industriel.

Dans l'étude citée, M. Pernin analyse fort bien l'attitude du recyclé par voie hiérarchique :

*« Pour ne pas s'opposer ouvertement à des consignes venues du haut de la hiérarchie, il peut accepter du bout des lèvres d'apprendre telle ou telle nouvelle méthode : en fait, le taux d'efficacité de l'enseignement sera directement lié à l'intégration des contenus de cet enseignement dans ses projets. Cela ne signifie pas que dans tel ou tel séminaire, il ne découvre pas des éléments d'intérêt que la présentation du programme ne lui avait pas laissé entrevoir ; mais simplement que s'il ne les découvre pas, le taux de déperdition des contenus enseignés sera voisin du maximum.*

*C'est pourquoi la politique de formation des cadres dans une entreprise ne peut être construite dans l'abstrait. Une préparation soignée et dialoguée des programmes est nécessaire.*

## POUR UNE ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

*« Beaucoup de choses dépendent de nous et pas seulement d'une transformation de la société » (De Peretti).*

Décréter que le recyclage des maîtres passe par les mathématiques modernes et la linguistique, c'est mettre la charrue avant les bœufs dans la mesure où

de nouvelles connaissances emmagasinées selon un rite traditionnel ne perfectionnent en rien les méthodes d'enseignement. Un code en remplace

un autre, avec de l'hésitation, de l'insécurité, ce qui, au niveau de la relation maître-élève augmente l'agressivité réciproque.

La dynamique du changement ne réside pas dans cette prolongation de la scolarité des maîtres :

*« On revient à appliquer à des adultes les méthodes de l'enseignement traditionnel : l'entreprise pense pour eux ce qui est bon pour eux. C'est la technocratie en action : le libre choix ou la discussion n'existent pas. »*

Si la formation des maîtres doit être prise en main par les maîtres eux-mêmes cela ne veut nullement dire qu'elle doit se présenter sous forme de repli sur soi au niveau de l'individu ou du groupe. Cette solution risque de ne rester qu'au stade du psychodrame et l'expérience des enseignants rejoint également sur ce point celle des cadres :

*« On joue une certaine démocratie, comme si l'entreprise n'était qu'une collection d'hommes pour lesquels la formation n'était qu'une occasion de compenser les souffrances et les agressions que l'organisation leur fait subir. Les programmes de formation tournent souvent à n'être que des réflexions sur la formation elle-même et l'efficacité de ce type d'action nous paraît être souvent très douteuse. L'engagement personnel des cadres est faible, la fonction de l'entreprise et la fonction du cadre dans l'organisation mises entre parenthèses. Il s'agit là d'une médication compensatrice plus axée sur certains des problèmes actuels de l'entreprise que sur ses problèmes futurs. »*

Entre le recyclage directif et les réunions informelles, il y a place pour d'autres formules.

La première étape d'un recyclage devrait contribuer à favoriser la création puis la consolidation de petits groupes d'étude. Favoriser la création du groupe grâce à un climat de simplicité et de camaraderie sécurisant. Aider à la consolidation du groupe par l'accord réalisé autour d'un projet de travail en liaison avec ce que les intéressés estiment le plus urgent et le plus nécessaire à la conduite de leur propre classe. Dans certains cas, ce sera une initiation à la mathématique ou à la linguistique mais souvent les conseils sollicités touchent à l'organisation de la classe, au travail individualisé, à la discipline, à l'expression libre, etc.

Ces petits groupes d'étude expriment assez rapidement le souhait de voir leurs collègues en action dans leur classe. L'organisation de visites réciproques avec l'autorisation de l'administration serait donc à prévoir.

Enfin, élargissant leur expérience de groupe, ces collègues trouveront un intérêt à une réunion de synthèse prévue pour plusieurs équipes de maîtres travaillant sur des questions similaires. La rencontre du spécialiste, à ce niveau, sera alors pleinement profitable car les connaissances qu'il précisera et les informations nouvelles qu'il apportera toucheront des enseignants nettement sensibilisés et que l'habitude de la discussion aura préparés à une contestation positive.

L'analyse des besoins en formation s'établira dès lors en fonction de cette montée progressive des demandes et des exigences, processus à la fois fonctionnel... et démocratique.

R. UEBERSCHLAG