

L'ACCOMPAGNEMENT D'UN PARCOURS DE FORMATION EN ALTERNANCE

Journée des Tuteurs du 08/11/2011

Conférence de
Raymonde DEFRENNE

La formation en alternance est basée sur l'implication et la complémentarité de deux institutions qui participent à la formation avec des logiques différentes : l'organisme de formation et la structure professionnelle.

Nous pouvons observer deux visions différentes de la formation en alternance :

Une première approche met l'accent sur la complémentarité entre les deux institutions.

L'organisme de formation est centré sur le savoir, qui a une valeur en soi.

La structure professionnelle est centrée sur la pratique. Le savoir ne vaut que par ce qu'il permet de faire. La pratique est source de savoirs spécifiques indispensables à la compétence.

Dans cette approche :

Le rôle de la structure professionnelle est :

- D'intégrer le stagiaire dans l'organisation de travail ;
- De concevoir un parcours de travail lui permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du métier pour lui permettre d'être au plus vite en position de production / productivité ;
- De désigner un tuteur qui l'accompagne.

Le rôle de l'organisme de formation est :

- D'apporter les savoirs nécessaires à l'activité professionnelle ;
- De préparer le stagiaire aux situations de travail ;
- De favoriser la réflexivité pour aider à transformer les savoirs d'expériences locales en savoirs transférables à d'autres situations.

Une deuxième approche de la formation en alternance met l'accent sur la coopération étroite entre les deux institutions et avec les stagiaires

Les deux institutions, organisme de formation et structure professionnelle ont des logiques différentes, elles sont complémentaires et assument les rôles décrits au paragraphe précédent. Mais l'apprentissage est optimisé par une collaboration étroite entre elles et avec le stagiaire à différents niveaux. Cette approche valorise :

- Une construction conjointe des parcours de formation par le stagiaire, l'organisme de formation et la structure professionnelle ;
- Une participation des tuteurs de terrain à la formation délivrée par l'organisme de formation, en fonction de leurs champs d'expertise ;
- Une réflexion menée ensemble sur ce qui peut favoriser les apprentissages utiles aux stagiaires pour la réussite au diplôme visé, pour leur emploi futur et plus largement pour leur vie personnelle et professionnelle à plus long terme.

Cette deuxième vision de la formation en alternance est partagée par beaucoup mais elle est plus difficile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît.

Je vous propose :

- De porter notre regard sur le contexte actuel de la formation et sur les enjeux d'une coopération étroite stagiaires, organisme de formation et structures professionnelles ;
- De repérer différentes conceptions de la formation ;
- D'approfondir la démarche formative, conception la plus à même, me semble-t-il, de répondre aux défis actuels, en situant la place de l'expérience et des paradoxes dans cette démarche.

**Quelques éléments du contexte
actuel de la formation et les enjeux
d'une coopération étroite entre
stagiaires, organisme de formation
et structures professionnelles**

Dans le contexte actuel, trois points me paraissent avoir des conséquences fortes sur la manière d'envisager les formations qualifiantes aujourd'hui.

Les activités professionnelles, les métiers sont loin d'être stables et les contextes institutionnels sont bousculés.

De ce fait personne n'a aujourd'hui la vérité sur ce qu'est une activité professionnelle, sur ce qu'elle sera demain et sur les compétences nécessaires pour l'exercer. Bien sûr les professionnels qui l'exercent ou les responsables qui les encadrent ont des idées précises mais ils ne sont pas les seuls acteurs qui la définissent aujourd'hui ou qui la définiront demain. L'organisme de formation a des idées sur les apprentissages nécessaires pour s'y sentir à l'aise. Les stagiaires vont apporter par leur regard naïf encore d'autres visions du métier. Il est nécessaire aujourd'hui d'appréhender les professions, les métiers, les activités professionnelles dans leur histoire, dans leur contexte culturel et institutionnel pour pouvoir peser sur leur devenir.

Geneviève Latreille une psychosociologue lyonnaise disait que *« les métiers sont des construits humains indéterminés. Ils sont à la fois donnés et à construire dans l'interaction constante des individus avec leur environnement. C'est-à-dire qu'ils sont individuellement et collectivement à trouver-crée »*. Cela questionne fortement le contenu des apprentissages au centre de formation et en structure professionnelle afin qu'ils ne soient pas rapidement obsolètes. Cela questionne aussi la manière de considérer les stagiaires et les méthodes à mettre en œuvre si nous voulons qu'ils puissent être par la suite des acteurs engagés qui pèsent avec d'autres sur les contours et l'évolution de leur activité professionnelle.

La formation en alternance est une occasion pour les

stagiaires, pour l'organisme de formation et pour la structure professionnelle

- De réfléchir à l'histoire du secteur professionnel et des professions qui le composent. Quelle place cette profession a-t-elle dans la société ? A quoi sert-elle ? Comment évolue t-elle ? Comment aimerions-nous qu'elle soit ?
- De faire évoluer l'activité professionnelle. D'imaginer de nouvelles activités, de nouveaux partenariats, d'imaginer des transformations des activités existantes, etc.

Organisme de formation et structures professionnelles, s'ils s'intéressent vraiment les uns aux autres, peuvent avec les stagiaires à la fois, former aux activités actuelles et alimenter la réflexion sur le devenir du secteur professionnel.

Un « nouvel humain » est né récemment

Cela confronte les secteurs de l'éducation, de la culture, de la formation à la nécessité d'évoluer. Mais chacun se sent bien démuni pour savoir quoi faire. Il paraît important de tenter de comprendre ce qu'est ce nouvel humain.

Le 1er mars 2011, en séance solennelle à l'Institut de France sur le thème *« Les nouveaux défis de l'éducation »*, Michel Serres, philosophe, historien des sciences prononce le discours *« Petite Poucette »*, en référence à une génération dont il explique qu'elle connaît des mutations profondes. Il baptise ce nouvel humain Poucet ou Poucette, pour sa capacité à envoyer des SMS avec son pouce. *« Nos sociétés occidentales ont déjà vécu deux grandes révolutions : le passage de l'oral à l'écrit, puis de l'écrit à l'imprimé. La troisième est le passage de l'imprimé aux nouvelles technologies, tout aussi majeur... L'homme ou la femme d'aujourd'hui n'a plus le même corps, la même espérance de vie, n'habite plus le même espace, ne communique plus de la même façon, ...ne vit plus dans*

la même nature. N'ayant plus la même tête que celle de ses parents, il ou elle apprend, connaît autrement » Cela pose la question du contenu de nos métiers et de nos formations à l'ère du numérique. Cela nous interroge tous et nous pousse à une coopération renforcée entre générations.

De plus, Michel Serres observe que les hommes et les femmes sont devenus des individus à part entière. Nous vivions auparavant avant tout d'appartenance à notre pays, notre religion, notre entreprise, notre catégorie sociale, notre genre homme ou femme. Ces collectifs ont à peu près tous explosés. Nous refusons, aujourd'hui, qu'ils nous disent qui nous sommes et ce que nous devons penser et faire. Chacun souhaite prendre lui-même les décisions importantes de sa vie, ou en tout cas être partie prenante de ces décisions. Il doit décider son lieu d'habitation, s'il quitte copain ou sa copine à la première dispute ou pas, s'il se marrie ou pas, s'il divorce ou pas, s'il fait des enfants ou pas, à quel emploi il va postuler, dans quelle formation il s'engage. Et cela dans un contexte très contraignant dans lequel il est loin d'avoir tous les choix possibles.

Ce nouvel humain qui vit à l'ère du numérique, qui est obligé, sans cesse, de prendre des décisions, sait faire beaucoup de choses, mais il a des difficultés.

Il a des difficultés dans ses relations aux autres humains, il ne sait plus vivre en couple, il ne sait plus travailler en équipe.

Et il est parfois gagné par *« la fatigue d'être soi »*, épuisé par l'obligation *« de s'inventer lui-même »* tant la tâche est enthousiasmante mais difficile dans un monde complexe et incertain. Ces bouleversements nous obligent à réfléchir à ce que peut vouloir dire aujourd'hui se former, travailler, dans un parcours de vie.

La formation en alternance est l'occasion pour les

stagiaires, les structures professionnelles et les organismes de formation de chercher, travailler ensemble de nouvelles manières

- d'apprendre ;
- de vivre à l'ère du numérique ;
- de travailler en équipe ;
- et de se conduire en tant qu'auteur et acteur de sa propre vie personnelle, professionnelle et sociale.

Les parcours personnels et professionnels sont de plus en plus complexes

Les parcours personnels et professionnels sont aujourd'hui plus souvent en zigzag qu'en ligne droite. Les stagiaires qui arrivent en formation ont derrière eux un parcours personnel, de formation et d'emploi diversifié et ont devant eux un parcours personnel et professionnel à construire étapes par étapes. Ils cherchent à donner un sens à leur vie personnelle et professionnelle. Ce ne sont pas des pages blanches sur lesquelles rien n'est écrit et ils n'ont pas des projets professionnels définis une fois pour toutes.

Le contexte de l'emploi a changé, peu d'institutions ou d'entreprises offrent la sécurité de l'emploi et peu de jeunes s'imaginent travailler au même endroit pendant de longues années. J'ai rencontré récemment un professeur d'université en Belgique qui a été surpris par la décision d'une jeune femme, qui faisait une thèse et travaillait dans le même temps dans un service de son université avec un contrat de six ans, qui lui a annoncé qu'elle démissionnait car elle voulait réaliser un projet personnel et professionnel au Brésil. Projet auquel elle tenait beaucoup et pour lequel il lui semblait que c'était le moment de le réaliser. Cela nous questionne sur ce que nous valorisons personnellement sans en avoir vraiment conscience

La formation tout au long de la vie, la vie professionnelle, les valeurs personnelles, la vie

personnelle sont aujourd'hui indissociables pour des personnes qui cherchent à donner un sens à leur travail et à leur vie.

Dans ce contexte la formation qualifiante ne peut se limiter à préparer les stagiaires à un emploi. Un enjeu important de la formation est de préparer les hommes et les femmes à s'orienter personnellement et collectivement dans un monde complexe et incertain.

Ce temps de formation qualifiante doit permettre aux stagiaires de donner du sens à leur parcours personnel et professionnel avec les compétences acquises pendant leur formation initiale, avec leurs expériences personnelles et professionnelles antérieures, avec les compétences acquises pendant la formation qualifiante et avec leurs projets d'avenir. J'insiste sur le pluriel de projets car même si des personnes ont choisi une formation qualifiante, elles ne sont pas orientées une fois pour toutes. La plus mauvaise question pour moi est : « *qu'est-ce que vous voulez faire ?* » Comme si il y avait une réponse unique et définitive à cette question

Pour s'atteler à cette tâche, les stagiaires ont besoin de dialoguer, d'explorer, de réfléchir avec une diversité d'acteurs : leurs pairs, les formateurs, les tuteurs mais aussi d'autres acteurs du monde socio-économique. Cela plaide pour des formations ouvertes sur le monde et cela demande de faire régulièrement le point avec les stagiaires afin de les aider à travailler sur leur passé, leur présent et leur avenir.

En résumé, nous pouvons dire qu'une formation doit répondre à un double objectif :

- Former à un métier qui est au croisement d'un métier historique, du métier actuel et des métiers à inventer pour demain ;
- Favoriser la réflexion des stagiaires sur leur parcours personnel et professionnel.

De ce fait une formation qualifiante doit à la fois :

- Préparer à des activités professionnelles précises ;
- Permettre de saisir les contextes institutionnels, culturels, politiques du métier et d'envisager ses évolutions ;
- Et dans le même temps elle doit permettre aux stagiaires de mieux se connaître et de continuer à réfléchir et donner un sens à leur avenir personnel et professionnel.

Différentes manières de former et différentes postures du tuteur ou du formateur peuvent être observés aujourd'hui

Pour nous aider à réfléchir, nous pouvons repérer trois grandes conceptions de la formation et de l'orientation tout au long de la vie

Une première conception peut être illustrée par le proverbe « Là où on attache la chèvre, elle broute »

Ici l'accent est mis sur la transmission du savoir et les conseils donnés de ceux qui savent vers les apprenants. Cela a assez bien fonctionné.

- tant que nous avons pu croire que les objectifs, les contextes et les contenus des métiers étaient stables et tant que la prise de conscience de la complexité et de l'incertitude du monde n'ont pas mis trop de doute sur quoi transmettre et comment le transmettre ;
- Et tant que les apprenants acceptaient docilement les propositions qui leur étaient faites et les conseils qui leur étaient donnés ;
- Dans cette conception, l'apprenant n'a pas d'autre solution qu'adhérer ou s'opposer. Cela est de moins

en moins bien accepté par des stagiaires qui ont conscience d'avoir des connaissances, des questions et qui souhaitent partager avec d'autres qui ont aussi des connaissances et des questionnements ;

- Ici l'enseignant ou le tuteur est au centre du dispositif, il est censé transmettre son savoir et faire bénéficier de son expérience passée comme réponses à toutes les questions posées par les stagiaires. Mais il est souvent déçu du peu d'intégration effective de ce qu'il a tenté de transmettre. Dans les années 60-70, cette conception a été très critiquée.

A l'opposé, une deuxième conception est apparue, elle peut être illustrée par le proverbe « On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif »

Devant le peu d'efficacité de la transmission pure et simple des connaissances ou des savoir-faire, l'accent a été mis sur l'importance de l'envie d'apprendre et donc sur les désirs des stagiaires et leur implication dans l'apprentissage. Le tuteur ou le formateur est ici avant tout attentif à favoriser de bonnes conditions d'apprentissage, la convivialité, les bonnes relations, ce qui doit permettre à l'apprenant de découvrir par lui-même ce qu'il a besoin d'acquérir. Il insiste sur la nécessité d'être à l'écoute du stagiaire. Dans cette conception, on a tendance à laisser carte blanche au stagiaire, mais celui-ci risque de manquer de connaissances et de repères pour organiser son action.

Ici, le stagiaire est au centre du dispositif, l'enseignant ou le tuteur est un accompagnateur. Mais le stagiaire se sent souvent démuni pour avancer dans ses apprentissages s'il ne se trouve pas dans un champ d'interactions et de connaissances suffisant pour se mettre en route, faire de nouvelles découvertes et en tirer des conclusions.

Devant l'insuffisance de ces deux conceptions une troisième conception a vu le jour qui est toujours en chantier et peut se résumer par l'expression :

« Apprendre ensemble par l'expérience » ou la démarche formative

- Apprendre par l'expérience car c'est en vivant des expériences que les personnes, depuis l'enfance puis tout au long de la vie, se développent. Les expériences seront d'autant plus développantes que les personnes parviennent à en dégager le sens.
- Apprendre ensemble parce que chacun des acteurs de la formation a des savoirs, des compétences et un capital d'expériences vécues qui sont indispensables pour aider à construire le chemin. Apprendre ensemble parce que chaque acteur va pouvoir enrichir ses connaissances en communiquant avec les autres acteurs et en aidant les stagiaires à traiter leurs expériences.

Le stagiaire a un passé utile pour sa formation, mais aussi il ne doit pas rester seul face à un parcours de formation à construire ou face à des tâches à accomplir.

Il est nécessaire qu'une variété d'acteurs l'accompagne dans une démarche formative.

Dans cette conception ce n'est ni l'enseignant ou le tuteur, ni l'apprenant qui sont au centre du dispositif. Ce qui est au centre c'est l'expérience vécue par les stagiaires et les interactions entre stagiaires, formateurs, tuteurs, autres personnes ressources et monde environnant. Ces interactions favorisent des mises en action et des partages de savoirs et d'expérience à partir desquels se construisent les compétences individuelles et collectives des stagiaires et des formateurs.

Ces différentes conceptions de la formation sont toutes à l'œuvre aujourd'hui sans que nous en ayons forcément conscience.

A ces trois conceptions correspondent des postures différentes du formateur ou du tuteur, qui ont chacune des conséquences, qui comportent chacune des risques et qui correspondent à des motivations différentes des tuteurs ou des formateurs.

Postures	Conséquences et Risques	Motivations du formateur ou du tuteur	Types de savoirs
Transmission du savoir Respect des procédures, de l'ordre et des règles	Faire un bon professionnel dans le métier tel que le conçoit le tuteur ou le formateur Risque de faire un apprenant à son image Risque d'idéologie	Narcissisme Besoin de pouvoir ou de sécurité	Savoirs académiques et savoirs existentiels et d'expérience des formateurs et tuteurs
Aide à l'apprenant	Promouvoir l'autonomie Risque de complaisance et risque de ne pas parcourir toutes les dimensions du métier	Besoin de reconnaissance Besoin d'être aimé, apprécié	savoirs existentiels et d'expérience des stagiaires
Vivre la formation comme une expérience à vivre à plusieurs dans laquelle chacun est actif	Promouvoir l'authenticité, l'action, l'autonomie, l'engagement de tous les acteurs Risque d'activisme, de manque de recul,	Rejet de la dépendance Valorisation de la réciprocité Valorisation de l'action	Savoirs d'action et d'engagement des différents acteurs

Ces trois postures sont utiles à la formation. Elles correspondent à des rôles différents du tuteur ou du formateur. Il y aura problème si l'une des deux premières postures prend le pas sur la troisième. Dans notre conception de la formation (et sachez que vous n'êtes pas obligés d'y adhérer) les deux premières postures sont au service de la troisième.

Dans la dernière colonne, je me suis inspirée des travaux d'ATD Quart Monde qui en 2001 a lancé une recherche action « *Quart Monde – Université* » qui a fait apparaître que les savoirs méconnus et non-reconnus des personnes vivant dans la pauvreté peuvent être construits, communicables, afin d'entrer en dialogue avec les autres savoirs. Et c'est ce croisement des savoirs qui produit une connaissance complète.

Il m'a semblé intéressant de faire le parallèle avec les situations de formation en alternance. Dans ces situations de formation les différents acteurs, dont les stagiaires sont porteurs de différents types de savoirs qui ont besoin d'être croisés, pour construire de la connaissance utile à l'action.

Nous pouvons distinguer trois types de savoirs :

- Les savoirs académiques et théoriques qui ont un pouvoir de compréhension et qui permettent de prendre les décisions nécessaires pour agir. Mais lorsqu'ils ne reconnaissent pas les savoirs d'expérience et d'action, ils s'imposent comme seule description du monde ;
- Les savoirs existentiels et d'expérience qui viennent de l'expérience passée de chaque acteur. Ces savoirs font apparaître des valeurs personnelles, des orientations de vie. Ils permettent que les savoirs théoriques ne soient plus perçus comme des normes, mais qu'ils puissent être discutés au regard des expériences vécues par les uns et les autres ;
- Les savoirs d'action et d'engagement, sont des

savoirs qui apparaissent au cours d'une action qui engage plusieurs acteurs. Ils sont des moyens de reconnaissance des autres, ils sont l'occasion et ils opèrent des liaisons entre savoirs théoriques et savoirs vécus. Ils ont un pouvoir libérateur qui produit du changement social.

Nous avons besoin des trois types de savoir pour comprendre et agir. La démarche de croisement des savoirs et des pratiques repose sur un à-priori à la fois éthique et épistémologique : toute personne détient potentiellement les moyens de comprendre sa propre situation. C'est l'analyse du vécu des personnes qui est le point de départ d'une construction de savoirs croisés. Il s'agit en fait d'une fécondation réciproque des différents types de savoirs. Chacun des partenaires de l'échange apporte à l'autre les éléments d'une production et d'une transformation de son propre savoir. Il ne s'agit pas de plaider pour un savoir unique et uniforme, sorte de synthèse des différents savoirs. Chacun existe comme acteur et auteur à part entière de sa propre pensée et de son action et comme détenteur d'un savoir reconnu par les autres acteurs. L'organisme de formation en particulier mais aussi les structures doivent être attentifs à créer les conditions qui permettent ces croisements de savoirs.

Si, dans la formation, nous voulons nous appuyer sur une démarche formative du type : « Apprendre ensemble par l'expérience », deux concepts importants peuvent nous éclairer.

Le premier concept est le concept d'expérience. L'expérience est au cœur de la formation en alternance. Cela est important à approfondir si nous croyons que les individus se développent tout au long de leur vie en vivant des expériences.

Pour être convaincus de cela, il suffit de regarder comment les jeunes enfants se découvrent eux-mêmes et découvrent le monde en faisant, refaisant sans cesse des expériences (cf. les travaux de Piaget et Winnicott). Par exemple quand un jeune enfant apprend à mettre ou à lacer ses chaussures, il va refaire des tentatives jusqu'à ce qu'il réussisse. Pour cela, il observe les adultes, il découvre l'agilité de ses doigts, il apprécie d'être encouragé, il refuse d'être aidé car il veut y arriver tout seul et il comprend l'utilité de ce geste dans la vie quotidienne.

Vivre des expériences est indispensable à la formation, mais encore faut-il qu'elles soient bien choisies et bien traitées pour qu'elles soient réellement formatrices. Vous avez des personnes qui s'activent sans cesse, cumulent les expériences mais qui ne semblent pas en tirer beaucoup de profit.

- L'expérience renvoie pour les structures professionnelles aux choix de projets et de situations professionnalisantes, c'est-à-dire au choix des situations professionnelles les mieux à même de permettre au stagiaire d'acquérir les compétences nécessaires à ses apprentissages.
- L'expérience renvoie pour l'organisme de formation au choix de projets et de situations pédagogiques les mieux à même de permettre l'acquisition de savoirs théoriques, de méthodologies et de savoirs-être permettant au stagiaire de se préparer aux situations professionnelles.

Ces choix sont déterminants pour la qualité de la formation, ils renvoient à différentes questions à traiter.

La première question concerne la définition des objectifs, des missions et des tâches en tenant compte des acquis antérieurs du stagiaire, des apprentissages faits au centre de formation.

Pour cela il y a un équilibre à trouver entre

- les besoins de la structure professionnelle et les missions, les tâches et les moyens qu'elle peut offrir ;
- les objectifs de la formation, les compétences et connaissances à acquérir dont l'organisme de formation est porteur ;
- et les spécificités du stagiaire en fonction de son histoire personnelle et ses projets d'avenir.

Cela se fera d'autant mieux si il y a élaboration ensemble entre stagiaire, tuteur et responsable de formation d'un contrat d'objectifs en début de formation avec une réflexion sur les objectifs et les tâches qui pourraient supporter la formation. Contrat d'objectifs, missions et tâches devront être réexaminés tout au long de la formation et peuvent aider à l'évaluation de la progression du stagiaire.

La deuxième question concerne la progression dans le temps. On apprend à partir de ce qu'on sait déjà.

Il est donc important de questionner les connaissances antérieures et de questionner la progression réalisée au centre de formation et comment cette progression est vécue par le stagiaire, pour repérer des situations professionnelles à la fois accessibles et exigeantes avec une progression de la difficulté dans le temps.

La troisième question concerne la préparation des actions sur le terrain.

Pour cela un travail précis sur le contexte, le cadre institutionnel, les partenariats, la problématique des acteurs et les problèmes des participants est nécessaire pour définir les objectifs, le contenu de l'action, les méthodes à utiliser, le déroulement de l'action et la manière de l'évaluer. Cela est l'occasion pour le stagiaire de se former à la démarche de projet,

pour devenir non seulement un expert du projet d'animation mais aussi un expert de la démarche de projet dans tous les domaines de la vie.

La quatrième question concerne le traitement de l'expérience vécue par le stagiaire

Une expérience ne sera développante que si elle est traitée et intégrée. Selon Ricœur, je ne suis pas ce que je pense être, je suis ce que je fais et ce que j'analyse que je fais. Savoir faire traiter les expériences vécues est une compétence fondamentale à développer chez les formateurs et les tuteurs.

Les grandes étapes du traitement des expériences sont en général : un temps pour

- Décrire, faire le récit détaillé ;
- Traiter le vécu ;
- Traiter du contenu ;
- Repérer des modèles implicites ;
- Faire des liens avec la formation au centre de formation ;
- Faire des liens avec des expériences passées et des expériences à venir ;
- Repérer ce que la personne en retire et ce qui lui manque ;
- Envisager d'autres expériences.

On insiste sur l'importance du récit comme base du traitement de l'expérience. Nous insistons aussi sur la nécessité de faire traiter le vécu. Pour cela nous aimons des questions ouvertes comme : Comment ça s'est passé ? Est-ce que cela a été agréable ou désagréable ? Et pourquoi ? Est-ce que cela a été facile ou difficile ? Et pourquoi ? Du traitement du vécu, émergent souvent des choses inattendues et très importantes. Enfin, le traitement de l'expérience doit permettre de construire la suite du chemin et pour cela il est nécessaire de travailler sur les

décisions futures et l'action qui en découlera. Les temps de traitement de l'expérience sont des moments importants de réciprocité éducative. Traiter les expériences en groupe permet d'aller plus loin que ce que ne pourrait faire une personne seule. Chacun arrive avec ce qu'il est, ce qu'il a fait, ce qui est important pour lui. Il accepte d'écouter l'expérience des autres tout en existant avec sa propre expérience. Ce sont souvent des moments magiques car chacun peut découvrir des choses nouvelles, à condition d'accepter que le point de départ n'est en général pas facile.

Le traitement des expériences ne doit pas se limiter au traitement des expériences vécues sur le terrain, mais il concerne aussi la diversité d'expériences vécues par les stagiaires : leurs expériences antérieures, l'expérience d'être en formation, certaines expériences personnelles qui peuvent interférer avec la formation.

Le deuxième concept est le concept de paradoxe.

Un paradoxe c'est lorsque deux choses sont présentes ensemble de façon inévitable alors qu'elles ne vont pas bien ensemble. Les paradoxes sont sources de blocages, de difficultés multiples.

La formation confronte à un certain nombre de difficultés qui recouvrent souvent des paradoxes qu'il est important d'affronter pour les dépasser. Je peux citer quelques paradoxes :

- Le paradoxe rêves/réalité. Que ce soit au niveau individuel ou à un niveau plus collectif, ce paradoxe interroge la place que nous donnons aux rêves ou aux utopies dans la construction de l'avenir. La formation fait-elle place aux deux faces de cette médaille ?
- Le paradoxe du projet. Plus le monde est

incertain, plus, paradoxalement il est nécessaire de faire des projets qui ne se réaliseront pas forcément en tant que tel mais qui seront sources d'actions et de nouveaux projets. La formation considère-t-elle les projets comme des buts à atteindre et ou des moyens d'aller vers de nouveaux projets ?

- Le paradoxe de l'adaptation. plus le monde est incertain, plus il est nécessaire à la fois de se plier à la réalité et de plier la réalité. La formation forme-t-elle à s'adapter au monde et ou à adapter le monde qui nous entoure ?

- Le paradoxe influence/liberté. A-t-on le choix ou est-on le jouet de ce qui nous entoure ? Chacun est largement défini par son environnement, son origine sociale, ses études. Il est important d'en avoir conscience mais en même temps chacun est auteur et acteur de sa vie. Et cela ne se fera que si la personne croit que c'est possible. La formation conjugue-t-elle influence et liberté comme moyens de se développer ?

- Le paradoxe du conseil. Le conseil est impossible et pourtant indispensable. Il est utile d'y avoir recours sans s'en remettre totalement à lui. Pour les professionnels, il est nécessaire de passer du donner des conseils au « tenir conseil, délibérer pour agir » d'Alexandre Lhotellier.

Face aux paradoxes, trois attitudes sont possibles :

- La fuite, le déni. La tendance ici consiste à fuir les décisions, attendre que d'autres ou les événements résolvent les problèmes à votre place ou décident pour vous. Cela ne fait que retarder le moment où il faudra affronter la difficulté.

- La disjonction ou la simplification. La tendance ici est à la disjonction. On simplifie la réalité ou les problèmes en ne prenant qu'un côté des paradoxes. L'autre côté du paradoxe revient souvent, en boomerang, un peu plus tard.

- La conjonction ou l'imagination créatrice. « Ce n'est pas une chose ou l'autre, mais une chose et

l'autre ». C'est ce que nous approche paradoxale qui s'appuie sur les paradoxes pour trouver de nouveaux chemins. Elle demande de lutter contre la tendance à la dichotomie et de développer une pensée conjonctive et elle demande de lutter contre le pessimisme qui paralyse.

Pour illustrer ces trois attitudes, nous pouvons prendre l'exemple d'une personne confrontée à une maladie grave. Elle se trouve face au paradoxe de la vie et de la mort. Elle peut nier la maladie en reculant le moment du diagnostic ce qui risque d'aggraver la maladie du fait d'un traitement tardif, elle peut penser que tout est perdu, ce qui rendra son combat contre la maladie plus difficile, elle peut croire que tout va bien, ce qui ne la prépare pas aux difficultés qu'elle va rencontrer. Enfin, elle peut affronter la réalité du diagnostic et s'engager dans le combat contre la maladie avec toutes ses forces et l'aide de tous ceux qui vont l'accompagner.

Il nous semble important d'accepter d'affronter les difficultés ou les problèmes pour construire un chemin en s'appuyant sur les paradoxes. Il s'agit de tenter de conjuguer utopie et réalité, influence et liberté, sens et hasard.

L'approche paradoxale propose de mettre le projecteur sur les grands paradoxes de la formation qui nous montrent les grandes questions à ne pas esquiver, donc à traiter à l'occasion des parcours de formation. Elle nous guide dans l'organisation des parcours (temps collectifs, temps individuels, temps de réflexion, d'action, d'intégration, etc). Elle nous guide pour le choix des expériences à proposer aux personnes. Elle nous guide sur la manière de faire traiter les expériences.

Pour cela nous pouvons nous appuyer sur les trois viatiques d'Edgar Morin :

Développer la capacité à « bien penser »

- La conjonction plutôt que la disjonction. Le « bien penser » d'Edgar Morin nous encourage à associer des termes qui apparemment semblent s'opposer mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité ou pour construire l'avenir (rêves/réalité, choix/hasard, influence/liberté etc.) C'est le principe dialogique.

- Les interactions plutôt que les actions à sens unique. Le « bien penser » nous encourage à concevoir les actions de formation comme des boucles ré-génératrices. Une action produit un effet qui transforme le producteur de l'action. Nous ne pouvons pas dissocier produit et producteur. Les individus par leurs interactions produisent la société, mais la société produit les individus en leur apportant langage et culture. Cela nous encourage à ne pas considérer la personne hors de son contexte social, à ne pas imaginer de démarches de formation purement individuelles. Cela nous encourage plutôt à mettre les interactions au cœur de la démarche de formation permettant dans un même mouvement une production de soi et une production sociale. C'est le principe de récursion organisationnelle.

- Enfin « limiter le sens pour trouver du sens ». Si je veux trouver tout le sens je ne trouve rien. Le « bien penser » d'Edgar Morin nous encourage à associer dans une démarche de formation le tout et les parties, car la partie est dans le tout et le tout est dans les parties. Je peux, par exemple, prendre un problème par un bout, m'attacher à explorer cette partie (plus accessible que le tout) mais en cherchant le tout présent dans cette partie. En s'appuyant sur ce paradoxe, nous pouvons aborder la question du parcours de formation en avançant étape par étape, à condition de voir comment dans le domaine restreint qu'on a choisi d'aborder on peut retrouver le tout de l'environnement, de la personne et de son questionnement. C'est le principe hologrammatique.

Raisonner plutôt en termes de stratégie plutôt qu'en termes de programmes

Ces stratégies s'établissent avec des objectifs, des scénarios d'action en fonction de ce que les personnes qui sont en formation et les professionnels qui les accompagnent connaissent à un moment donné. Ces scénarios pourront être modifiés selon les informations qui arrivent au fil de l'action, selon les aléas qui peuvent perturber l'action ou les projets en cours ou encore pour tenir compte des résultats obtenus lors des expériences vécues. Ces stratégies peuvent comporter des bouts de programmes sans oublier la souplesse nécessaire pour que la formation ait du sens aux yeux des stagiaires et des formateurs et tuteurs.

Faire des paris

Pour avancer, il est nécessaire de faire des paris, sans être sûr du résultat, en gardant à l'esprit que c'est un pari ce qui permet d'éviter les fausses certitudes. L'approche paradoxale nous aide à accepter l'incertitude et à ne pas perdre espoir. Elle demande de faire des paris qui permettent de décider de nouvelles actions. Une stratégie porte en elle la conscience de l'incertitude qu'elle va affronter et comporte par là même un pari.

En résumé, face à la complexité et à l'incertitude des situations de formation, une approche basée sur l'expérience et les paradoxes encourage et prépare à la prise en compte d'éléments difficiles à concilier. Elle encourage les personnes à acquérir une pensée complexe leur permettant de conjuguer plus d'éléments et d'inventer des solutions face aux problèmes qu'ils rencontrent. Elle refuse à la fois l'ajustement des personnes aux besoins de l'économie et la centration exclusive sur les désirs des personnes. Elle a pour ambition d'apprendre à la personne à s'orienter et à se former tout au long

de la vie en l'aidant à avoir un lien fécond avec son environnement.

Dans cette approche, les personnes qui se forment, comme ceux qui les accompagnent, deviennent des chercheurs, qui trouvent et créent leur chemin à l'image des chercheurs scientifiques avec la même rigueur et la même passion !

C'est qui peut permettre pour la formation d'inventer d'inimaginables nouveautés, hors des cadres qui formatent nos conduites et nos projets.

En conclusion, je dirais

- Qu'être tuteur ou formateur demande beaucoup de compétences, mais si on accepte de se lancer dans l'aventure, avec modestie et ambition, c'est une formidable occasion d'acquérir de nouvelles compétences utiles dans tous les domaines de sa vie personnelle et professionnelle.
- Qu'être tuteur ou formateur demande d'avoir, de retrouver, de cultiver le goût de l'avenir : « *Ce goût* », selon Jean-Claude Guillebaud (dans son livre « *le goût de l'avenir* ») , n'est pas une simple inclination sentimentale vers les promesses du futur, ni un abandon heureux à l'imprévisible. Pour dire les choses autrement, il ne se résume pas à l'optimisme du rêveur dévoué à la providence. Avoir le goût de l'avenir, c'est vouloir gouverner celui-ci ; c'est refuser qu'il soit livré aux lois du hasard, abandonné à la fatalité, à la domination, aux logiques mécaniques d'un processus sans sujet. « *Pour cela, il nous faut prendre en compte les basculements de notre époque. Face à eux, il nous faut conjurer nos craintes et accepter de nous tourner vers ce qui est en avant. Enfin « puisque le changement est énorme et que meurt décidément l'ancien, alors il faut essayer de penser autrement »*

Pour cela, il me semble utile

- D'oser s'exposer plutôt que de vouloir s'imposer ou s'opposer ;

- De s'appuyer sur l'imagination et l'intelligence collectives ;
- De favoriser le vécu et le traitement des expériences ;
- De se nourrir de la réciprocité ;
- D'être toujours en quête de sens ;
- D'avoir une visée éthique.

Pour Paul Ricœur, « *avoir une visée éthique c'est viser une vie bonne pour soi, avec et pour les autres, dans le cadre d'institutions justes* ».