

---

DICTIONNAIRE ILLUSTRÉ DE LA FORMATION

---

# 50 NUANCES DE FORMATION

—(PAS TRÈS NUANCÉES)—



JEAN-PIERRE WILLEMS



---

DICTIONNAIRE ILLUSTRÉ DE LA FORMATION

---

# 50 NUANCES DE FORMATION

—(PAS TRÈS NUANCÉES)—

JEAN-PIERRE WILLEMS

**NUANCE** : n.f. Différence subtile

Exemple :

**"Il en est de l'esprit comme de la musique ;  
plus on l'entend, plus on exige de subtiles nuances."**

*Georg Christoph LICHTENBERG Aphorismes*

Autre exemple :

**Je ne sais pas si tu saisis la nuance**

Heumpty-Deumpty : Voilà de la gloire pour vous !  
Je ne sais pas ce que vous entendez par gloire, dit Alice ;

Bien sûr que vous ne le savez pas, puisque je ne vous l'ai pas expliqué. J'entendais par là : voilà pour vous un bel argument sans réplique !

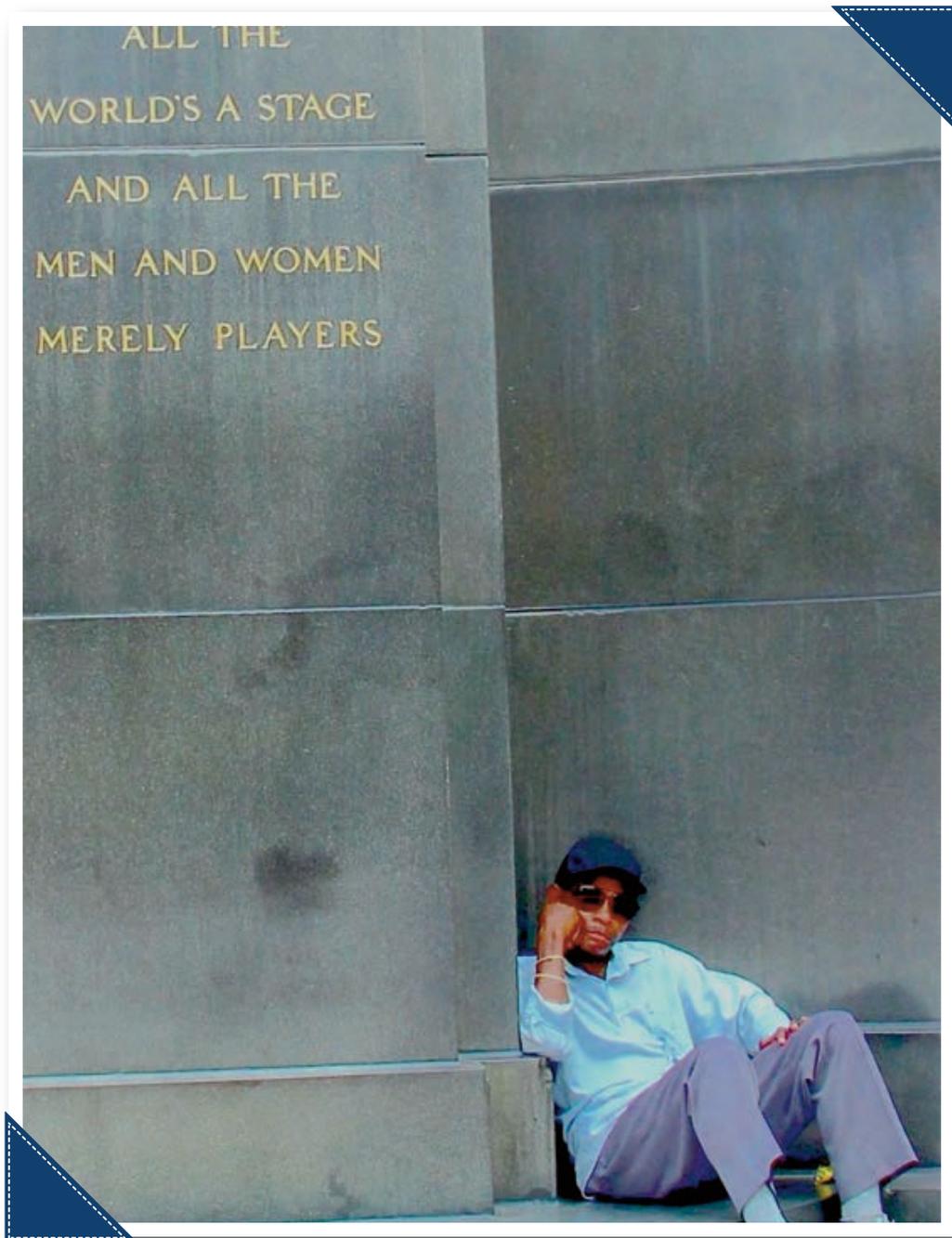
Mais « gloire » ne signifie pas « bel argument sans réplique » objecta Alice ;

Lorsque moi j'emploie un mot, il signifie exactement ce qu'il me plaît qu'il signifie... ni plus, ni moins.

La question est de savoir si vous avez le pouvoir de faire que les mots signifient autre chose que ce qu'ils veulent dire ;

La question, riposta Heumpty Deumpty est de savoir qui sera le maître... un point c'est tout.

*Lewis Carroll — Alice au pays des merveilles*



William sur scène



## comme... ACTEUR

*Le musicien compose, l'écrivain écrit, l'architecte dessine, l'acteur lui il attend  
(Jean Yanne)*

Edgar Poe nous l'a appris avec la lettre volée, si l'on promène alentour un regard d'habitude, on ne voit rien. Lorsque nos représentations (par exemple : tout ce qui a été volé est dissimulé aux regards), prennent le pas sur l'observation, l'aveuglement est notre lot. Il faut toujours aller y voir de plus près.

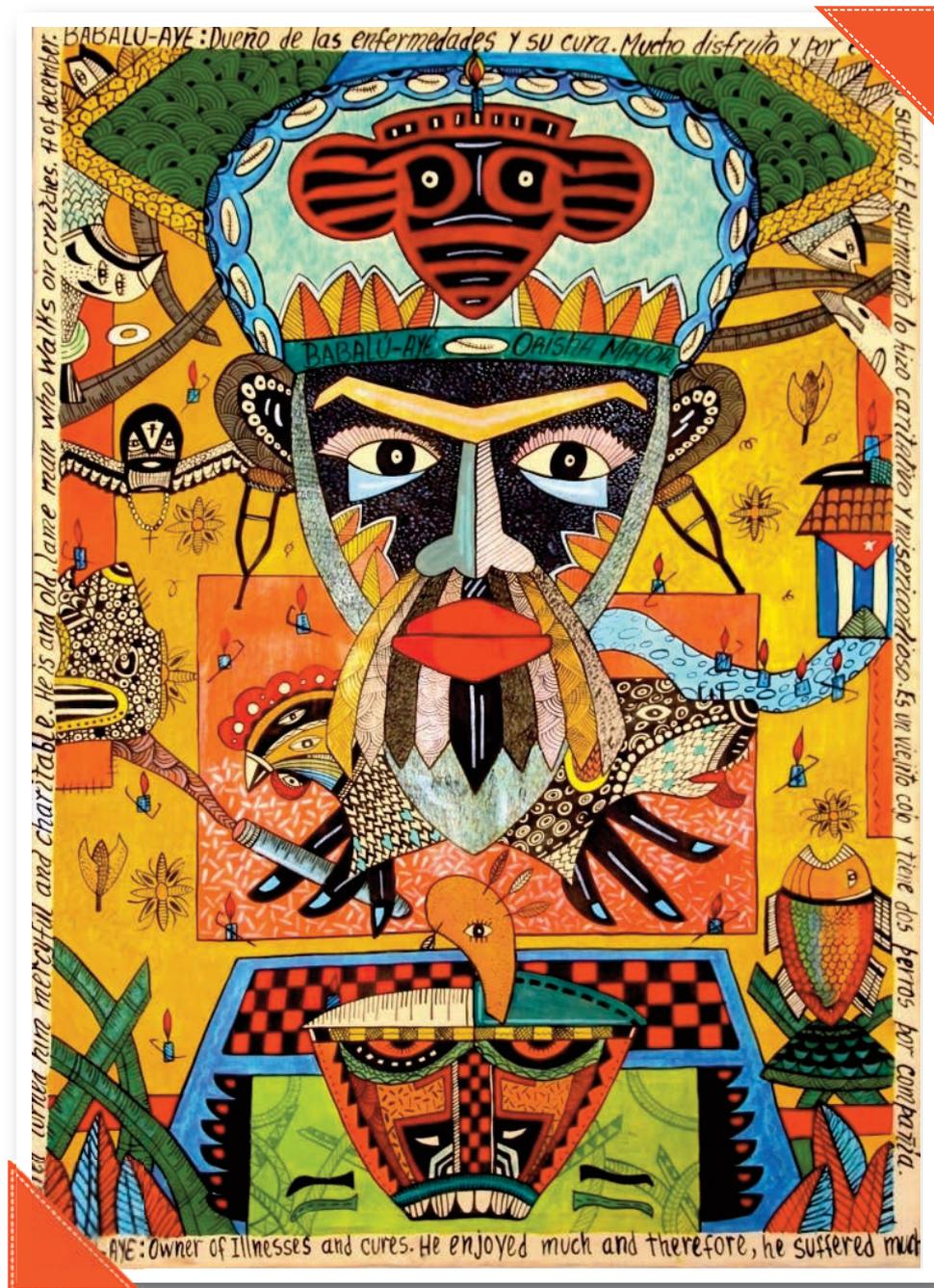
Approchons nous donc d'une évidence, d'un slogan récurrent de toute réforme de la formation : le salarié acteur de sa formation.

L'acteur est défini comme un protagoniste, celui qui joue un rôle dans une entreprise ou un événement. Il est dans l'action. Une autre manière de dire ce que l'on a constaté de longue date : l'individu n'est pas formé, il se forme. Acteur principal ou rien. Impliqué, actif, déterminé, parfait.

Mais dans une pièce de théâtre ou un film, quelle est la place de l'acteur ? Il n'a pas écrit le texte, il n'a pas rédigé le script, il est dirigé par le réalisateur ou le metteur en scène, il rejoue autant de fois qu'on le lui demande, sa marque ne s'imprime que dans l'interprétation sous réserve que la direction d'acteurs lui laisse un peu de latitude.

Voici la véritable figure de l'acteur : celui qui est dirigé et fait ce qu'on lui demande. Il y a de la docilité dans l'acteur qui n'est pas vraiment le symbole du sujet autonome faisant usage de sa liberté.

Ceux qui pensent qu'être acteur signifie être responsable, et donc libre (ou réciproquement : libre donc responsable) devraient s'interroger sur ce lapsus collectif qui fait qualifier d'acteurs les salariés, par ceux-là même qui n'aspirent à rien d'autre qu'à les diriger. Acteur ? Un langage de réalisateur.



Babalu-Aye, guérisseur artisanal



## comme... Artisanal

*Vite et bien, deux fois bien.*

Cet organisme de formation est un des poids lourds du marché. Une croissance à deux chiffres pendant des années et ce signe qui ne trompe pas : on ne connaît plus tous ceux qui travaillent pour le groupe et l'on ne sait jamais, dans les couloirs, si l'on croise un client ou un salarié.

Mais celui que je rencontre ce jour là je le connais bien. Il a fait sa carrière dans les plus prestigieuses entreprises, celles que tous les étudiants rêvent d'intégrer, et il poursuit son activité en animant, avec talent et brio, des formations manageriales. Il ne partage pas son expérience, il s'appuie sur son expérience pour permettre aux stagiaires de travailler la leur.

Ce matin là, il a une grande poche à la main et voit mon regard surpris : "J'ai un groupe en intra. Comme on n'a pas prévu de café d'accueil, j'ai pris ma machine à café et je suis passé chercher des croissants. Le groupe est super". Je souris. J'ai dans ma sacoche les amandes enrobées de chocolat que j'ai achetées ce matin pour les participants à la formation que j'anime. Je désigne sa cafetière :

"-Tu as toujours préservé un côté artisanal dans toutes tes fonctions ?

- Toujours

- En marge des process et sans systématisme ?

- Surtout rien de systématique. En fonction des moments, des situations, des individus.

L'artisanal ce n'est pas l'industrie à petite échelle. C'est une autre manière de travailler."

Que les grandes organisations adoptent des procédures, quoi de plus normal : l'industriel ce n'est pas l'artisanal à grande échelle. Mais pour que la vie circule dans les méandres des méthodes et des processus, il faut laisser de l'espace à l'artisanal, veiller à ne pas restreindre son éclosion et encore plus résister à la tentation de l'organiser... même si l'on ne peut éviter une touche de systématisme : lorsque le groupe le mérite, et l'animateur également, on peut s'autoriser une dégustation de foie gras du Gers (ou landais voire aveyronnais) accompagnée d'un Mauzac de chez Plageolles, soit un splendide Gaillac artisanalement élaboré.



Où sont les femmes ? (Patrick Juvet)



## **comme... AUTOFORMATION**

*On est ce que l'on fait.*

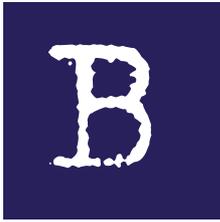
Comme on le sait, on n'est pas formé, on se forme. Le verbe former est intransitif. Mon père était cuisinier. Ou plutôt il était serveur, a racheté le restaurant à son patron et a embauché des cuisiniers. Des bons, et des moins bons. Jusqu'au jour où il a décidé de passer derrière les fourneaux. Il avait observé, bénéficié de quelques conseils, parcouru des livres de cuisine et il a pratiqué. C'était un excellent cuisinier.

Six mois avant de débiter mon activité de consultant, je ne savais pas de quoi ce métier était fait, et avait à peine conscience qu'il existait. J'ai été formé par mes clients, ils continuent et moi aussi.

Lorsque je vois mon gamin réaliser des activités nouvelles, je lui demande comment il a appris. Il me répond parfois « avec la maîtresse », ou « avec les copains » ou « en regardant la tablette », mais le plus souvent il lance un peu bravache : « tout seul ». Intransitif je vous dis.



Le zéro et l'infini



## comme... BIG BANG

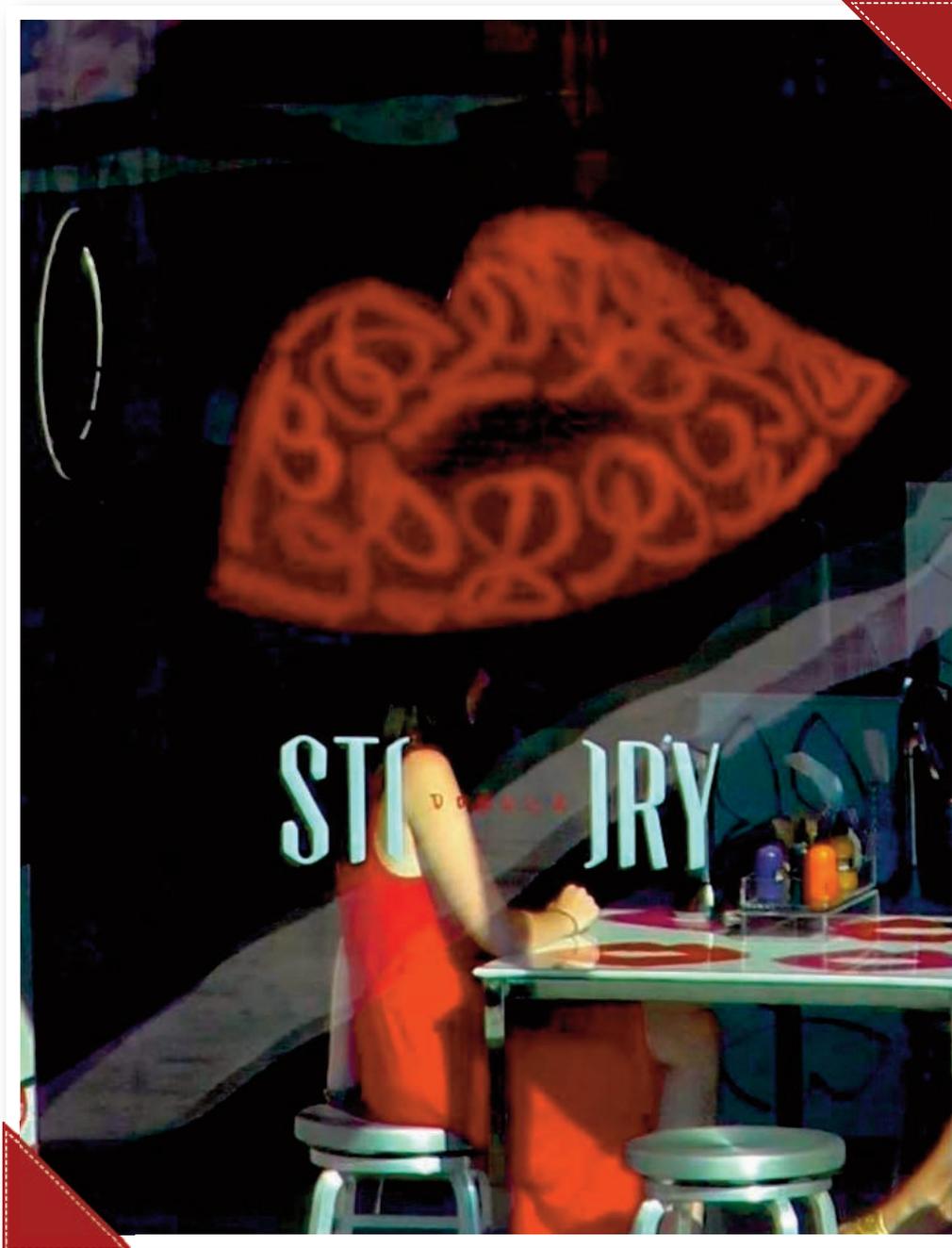
*Repartir sans cesse de zéro est la meilleure manière d'y rester.*

Le quinquennat est sans doute la pire des réformes institutionnelles de la Vème République, raccourcissant encore un temps politique déjà frénétique. Depuis son instauration, nous sommes donc soumis à la réforme quinquennale expérimentée en 2004, approfondie en 2009 et renouvelée en 2014. Saurez-vous trouver la date de la prochaine ?

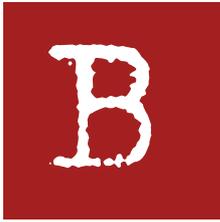
Positons, une remise de l'ouvrage sur le métier tous les 5 ans, ce n'est jamais que le rythme des bilans de santé de la sécurité sociale. C'est même une échéance plus longue que la révision automobile.

La différence, c'est qu'une révision n'est pas une reconstruction et que la qualité de la révision tient essentiellement à la qualité du diagnostic. Si l'on poursuit la métaphore, on relèvera que pour les automobiles, le diagnostic n'est confié ni au constructeur ni au réparateur. On attend toujours un diagnostic sérieux sur les effets, et pas seulement le fonctionnement, du système de formation depuis 40 ans. Que l'on nous explique comment les salariés se sont adaptés aux changements d'organisation, de technologies, de méthodes, de rythmes, de produits, de services, de comportements clients, de relations professionnelles, etc. Et quelles sont les activités qui ont connu du développement, de l'innovation, de la créativité, de l'inventivité, de la performance, du succès, etc. Et combien de salariés ont changé de métier, d'emploi, d'activité, ont développé leurs compétences, ont obtenu des certifications, etc. Et quelle est la part de la formation dans tout cela. Et quelles leçons on peut en tirer pour la rendre plus performante encore. Parce qu'à faire des diagnostics qui tournent à l'infini à l'intérieur du système on finit par ne voir ni la lune ni même le doigt qui la montre.

Et avec un diagnostic bâclé et une table rase systématique, il faut vraiment aimer la roulette et les jeux de hasard pour croire encore à la réforme.



Jeunes femmes rouges,  
toujours plus belles  
(F.H. Fajardie)



**comme...**

## **BILAN DE COMPÉTENCES**

*La boule à facettes.*

Miroir mon beau miroir, fais miroiter mes aptitudes et compétences, met en lumière les facettes de ma personnalité, révèle les potentialités que si peu connaissent et dont je finis par douter... Dis moi que je suis atypique joli miroir et recouvre de cohérence ma trajectoire personnelle, conforte mes représentations positives et dissous les pensées critiques, guide moi sur le chemin de la reconnaissance et contribue à mon épanouissement.

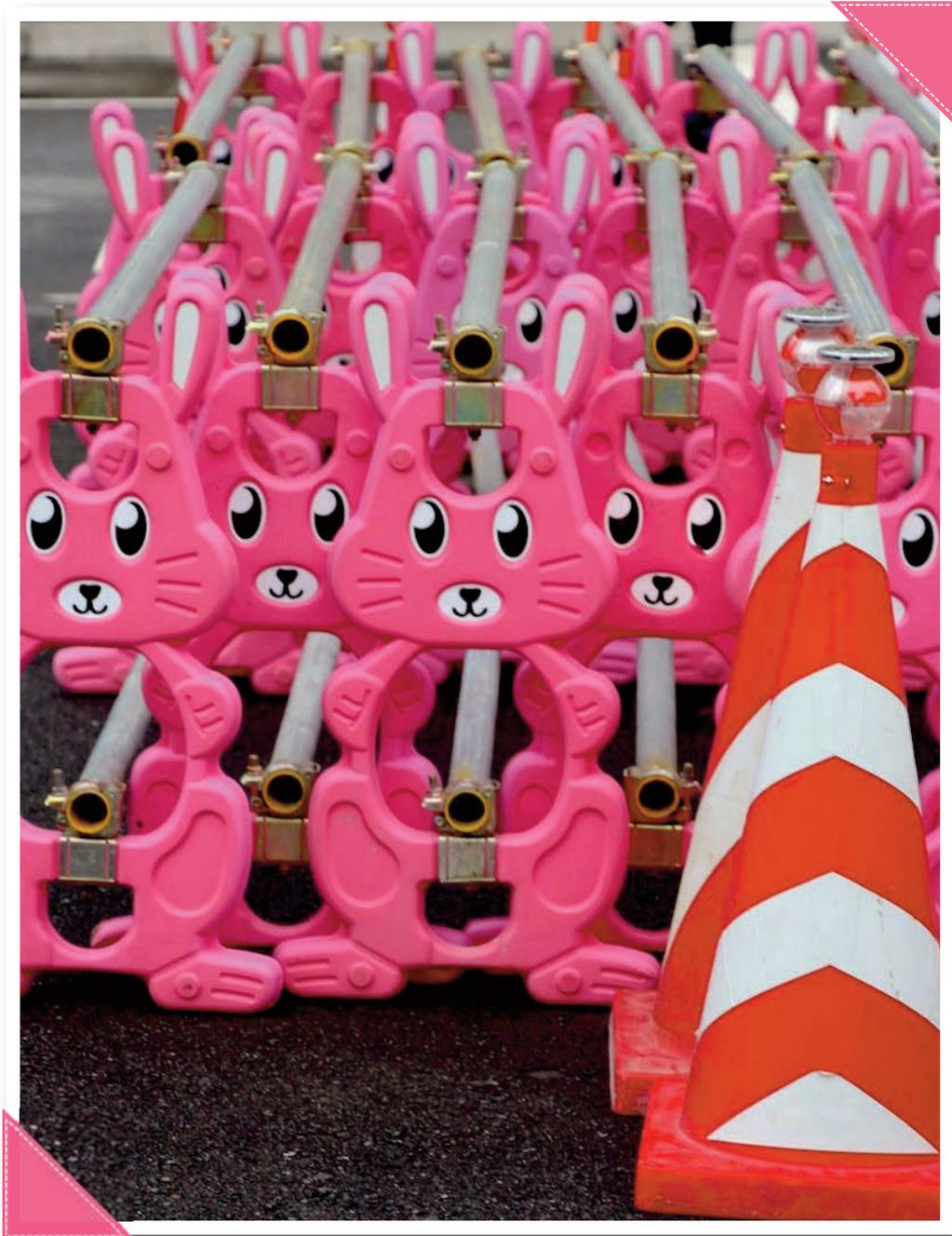
Sinon vous pouvez aussi essayer l'horoscope de Marie-Claire : moins cher et plus rapide.

Bien évidemment, je caricature. Mais c'est en partie cette vision d'un bilan égocentré et psychologisant qui a conduit à la mise en place du conseil en évolution professionnelle censé réaliser un travail de diagnostic plus technique sur les compétences des bénéficiaires et prendre en compte la réalité de l'environnement économique et social, d'où sa régionalisation, dans la construction des projets.

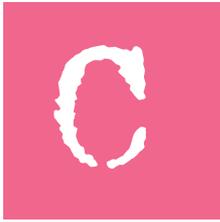
Même si, comme l'indique un conseiller d'un des opérateurs retenus : « Avec cinq entretiens individuels par jour, la réalité économique et sociale régionale elle devient un peu lointaine... ».

Sous couvert d'une approche plus technique, dont on ne niera pas la nécessité, il ne faudrait toutefois pas oublier que faire un bilan de compétences c'est aussi prendre le temps d'écrire, ou réécrire, sa propre histoire, de mettre de l'humain sur un travail on ne peut plus engageant. Pourquoi le storytelling serait-il réservé aux politiques ?

Au final, est-on véritablement certain qu'il fallait priver les salariés de la possibilité de réaliser un bilan de compétences dans le cadre du compte personnel de formation ? Sous couvert de faire leur bonheur, malgré eux comme souvent, on les a surtout privés de leur boule à facettes.



La vie en rose



## comme... CERTIFICATION

*Des salariés label rouge.*

Exit l'apprentissage, la formation, l'acquisition, l'appropriation... bienvenue la certification. Nous aurons dorénavant des formations certifiantes, des organismes certifiés et des salariés aux compétences garanties. L'horizon de la formation est devenu celui de la certification.

La voie nouvelle est pavée de bonnes intentions : exigence d'évaluation des acquis, de maîtrise des processus et de valorisation des résultats pour l'impétrant qui aura franchi tous les obstacles.

Mais il arrive que le revers de la médaille soit moins rose que l'avant et ouvre droit le chemin vers l'enfer. Celui de l'individu mesuré, ajusté, formaté, garanti premier choix, qui néglige l'apprentissage pour se caler sur les critères d'évaluation, qui perd la liberté, le droit à l'erreur et à l'expérimentation que comprend toute formation, pour se caler sur l'obtention de la certification. La voie sera étroite entre la standardisation normalisée et le bachotage généralisé.

Et si l'on parvient à éviter ces écueils, il faudra encore affronter quelques dangers : celui de la bureaucratie et du contrôle prenant le visage de la qualité ou celui de la rigidification des modes de production de la formation pour satisfaire aux exigences de la certification.

Propos un peu négatif ? Vous pouvez le penser mais deux siècles d'expérience en matière de diplôme n'ont pas permis d'établir que les formations certifiantes soient par nature plus pertinentes ou plus performantes que les autres. Puisse l'avenir me donner tort.



Le rêve de la jeune fille,  
qui rêve qu'elle rêve



## comme... COACHING

*La vérité n'est pas dans un seul rêve, mais dans beaucoup de rêves  
(Pier Paolo Pasolini)*

Laissons les coachs à leurs débats pour savoir s'il est nécessaire ou non de psychanalyser le coaché pour faire un bon coaching. Faut-il entrer dans les rêves de la jeune fille, dans beaucoup de ses rêves, pour l'accompagner ? Laissons la question en suspens et remontons un peu le temps.

Nous sommes en 1818, Joseph Jacotot, révolutionnaire exilé devient lecteur à l'Université de Louvain, chargé d'enseigner la littérature française à des étudiants flamands. Il ne parle pas plus le flamand que ses étudiants n'entendent le français.

Pour dénouer la situation, Jacotot déniché une édition bilingue de Télémaque qu'il fait remettre aux étudiants, leur demandant d'apprendre le texte français en s'aidant de la traduction, puis de lire l'ensemble du livre pour être capable d'en faire le récit en français. Cette rédaction servit d'évaluation. Notons au passage qu'évaluer n'est pas refaire ce que l'on a appris mais peut prendre la forme d'une production jamais réalisée (ici, soupir désespéré et scandalisé des étudiants français : mais on ne peut pas avoir en évaluation quelque chose que l'on n'a jamais fait...).

Le travail de rédaction se révéla d'un niveau comparable à celui d'étudiants français. Joseph Jacotot découvrit ainsi qu'il était possible d'enseigner sans donner d'explications, par un travail de questionnement, de mise en situation, de production. Là où le maître savant explique et déverse son savoir, le maître ignorant questionne et oblige l'élève à s'enseigner lui-même, postulant ainsi l'égalité des intelligences.

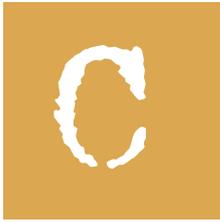
Pourquoi faire croire aux parents qu'ils ne peuvent accompagner leur enfant dans la préparation d'un examen s'ils ne connaissent pas eux-mêmes la discipline ? Il suffit de bien vouloir y consacrer du temps et de poser des questions. Il ne s'agira jamais que d'un renversement du « pourquoi ? » enfantin qui place les parents devant leur ignorance mais les pousse souvent à s'instruire pour apporter réponse. Le maître ignorant est celui qui rend l'autre savant en lui demandant de l'enseigner.

Voilà pourquoi il est possible d'être un grand entraîneur sportif sans avoir été un grand sportif soi-même, ou un excellent coach pour permettre de développer des compétences que l'on ne possède guère.

Sur le sujet, on lira avec profit : Jacques Rancière, *Le maître ignorant*, 10/18, sept. 2004.



Electric City



## comme... COMPÉTENCE

*La compétence, ou la fée électricité.*

La définition la plus synthétique (quoi que fée électricité n'est pas très long) et la plus juste de la compétence a été donnée par un toulousain, Pierre Villepreux (pour ceux qui feraient remarquer que Pierre Villepreux n'est pas né à Toulouse, répétons qu'être toulousain est un état d'esprit). Il définit la compétence en deux mots : l'intelligence situationnelle.

Deux mots, deux dimensions. La première, l'intelligence de la situation. Etre compétent c'est d'abord poser le bon diagnostic sur la situation pour en déduire l'action à conduire. Rapidité et fiabilité du jugement sont les piliers de la compétence qui permettront l'acte juste, dont il sera nécessaire de maîtriser la technicité, sans laquelle il n'y a guère de liberté d'agir. Et quant à l'action, Pierre Villepreux a toujours été persuadé que le beau jeu était également le plus efficace (ceux qui ne goûtent pas le rugby pourront vérifier dans à peu près n'importe quel sport que le geste le plus efficace est souvent le plus beau : l'esthétique du geste est aussi une esthétique de l'efficacité).

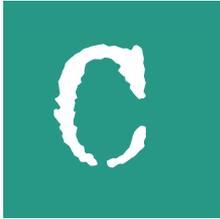
De cette première dimension concluons, comme aurait pu le faire Sartre, que l'on n'est jamais compétent, et libre d'exercer sa compétence, qu'en situation et que la compétence n'existe pas en dehors des situations dans lesquelles elle trouve à s'exprimer.

La deuxième dimension de l'intelligence situationnelle, c'est de se savoir en situation. De ne pas être dominé par le rôle que l'on joue, de ne pas en être dupe, mais de le jouer professionnellement. Et donc d'avoir le recul nécessaire à la réalisation impliquée et distanciée de l'action, car l'engagement ce n'est pas nécessairement de mettre ses tripes sur la table (ah les coups de tête contre les murs dans les vestiaires pour se motiver...), mais au contraire de savoir en toute lucidité ce que l'on fait et pourquoi on le fait.

L'engagement est une volonté qui se sait volonté. C'est en cela que Villepreux est profondément Sartrien : les joueurs sont libres et exercent cette liberté par leurs choix qui sont nécessaires, ils agissent et font les choix en situation, ils sont ce que sont leurs actes car le faire est révélateur de l'être. Et comme Sartre, Villepreux pense que l'homme est à inventer chaque jour.



Scat cat's band (Les Aristochats)



comme...

## COMPÉTENCE COLLECTIVE

*On n'agit jamais seul.*

L'individualisation des pratiques manageriales et de gestion des ressources humaines fait souvent de la compétence une question strictement individuelle. Or, la performance d'une organisation, comme celle d'une équipe sportive, tient en grande partie à la qualité des collaborations qui s'établissent entre chacun de ses membres. Les talents individuels, mais en cohérence et avec la force de l'action collective.

Et puisqu'il est toujours question de compétence, restons avec Pierre Villepreux et la manière dont il conçoit le développement de compétences collectives :

Première étape, la compétence individuelle est une capacité à mobiliser des ressources en situation.

« Le but, c'est de s'adapter aux contraintes et exigences de la situation en recherchant le résultat le plus efficace possible puisque la réussite dépend, pour le joueur, de ses ressources disponibles et de leurs qualités mais aussi de sa capacité à les mobiliser au moment voulu. »

Deuxième étape, la compétence collective c'est avoir des référentiels communs pour la résolution de problèmes et pour l'action efficace.

« L'adaptation pour être efficace doit être active. La lecture du jeu n'est pas une banale prise d'information passive mais bien un moyen pour donner du sens à son action grâce à l'acquisition de repères et indices toujours plus nombreux et précis, conduisant à un référentiel commun à tous. Il s'agit bien donc de former les joueurs à lire le jeu en les plaçant dans des situations problèmes qui soient à la mesure de leur niveau de jeu. »

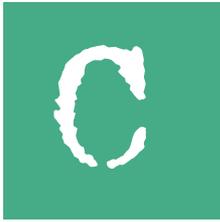
Troisième étape, la prise de risque individuelle et collective est une condition du développement des compétences.

« Le joueur doit être mis en situation d'incertitude, on peut dire d'instabilité qui doit l'amener à fonctionner par prédiction et anticipation donc à connaître et comprendre de plus en plus finement les mécanismes de jeu dans les situations successives et évolutives. »

Voilà, vous avez le schéma pédagogique, il ne vous reste plus qu'à imaginer les formations correspondant à vos objectifs. On dit merci qui ?



In memoriam



## comme... CONNAISSANCE

*La connaissance est une vieille erreur qui pense à sa jeunesse.  
(Francis Picabia)*

Michel Serres, à 80 ans passés, est-il retombé en enfance ? Gageons plutôt qu'il n'en soit jamais totalement sorti et que cette survivance de l'enfant en lui le fait aimer les contes et garder le goût de l'enseignement.

En une période où fleurissent les déclinistes de tout poil, ceux qui confondent leur lente disparition annoncée avec celle du monde dans lequel ils vivent, ceux qui n'ont de cesse de peindre à leur image décrépite leur environnement, Michel Serres offre un petit opuscule rédigé sous forme de lettre à Petite Poucette. Pourquoi ce nom ? Pour la dextérité avec laquelle la jeune fille se sert de ses pouces sur son smartphone, mais également parce qu'il appartient à cette jeune génération d'inventer elle-même les moyens de trouver son chemin dans ce monde nouveau que la technologie bouleverse à chaque instant. Pas question de crier "Pouce" pour Petite Poucette qui tracera sa route.

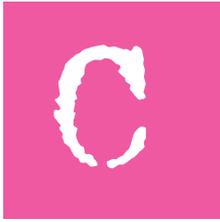
A disposition de Petite Poucette, une accessibilité au savoir inégalée dans l'histoire, des bibliothèques, des œuvres d'art, des expériences, des images, mais aussi des villes, des rues, des campagnes que l'on peut parcourir à distance, bref le monde à une portée de clic. Petite Poucette tient désormais sa mémoire entre ses mains.

Mais petite Poucette a également à sa disposition des enseignants, des experts, des praticiens, qui lui apporteront méthodes de travail, usages possibles du savoir, expériences et retours d'expériences. Et aussi tous ceux qui voudront bien échanger, discuter, contredire, questionner ce que petite Poucette acceptera de partager.

Reste la question clé : « pour quoi faire ? ». Car tout le savoir du monde n'a jamais fourni de réponse au mystère de la condition humaine, devant laquelle petite Poucette n'est pas plus avancée que ses devanciers. Et ça donne quoi « mystère de la condition humaine » sur Google ?



Bellota, Bellota !



## comme... CONSULTANT

*Un travail de cochon.*

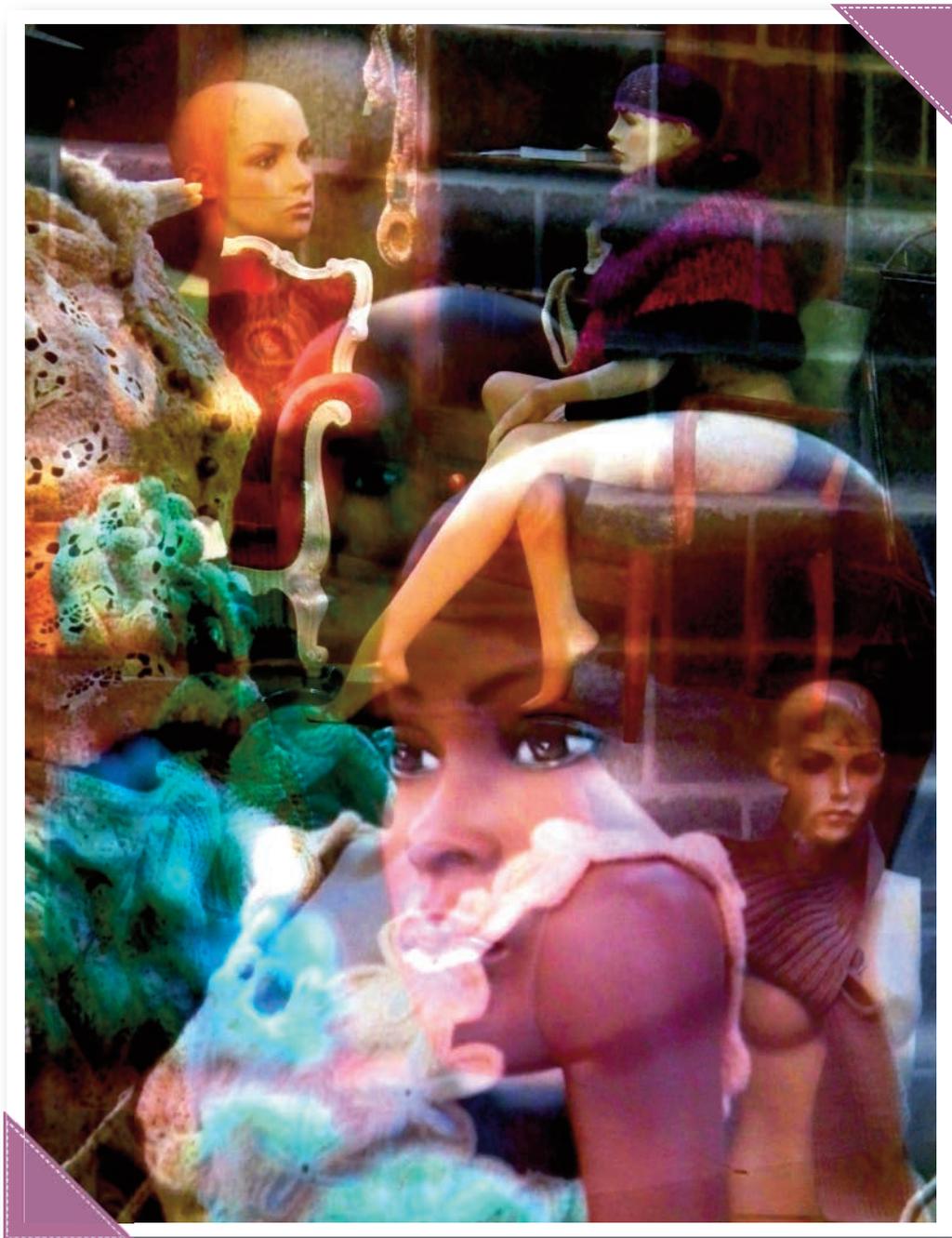
L'homme était porcher dans un abattoir. Son activité consistait pour l'essentiel à guider les camions transportant les futurs jambons et saucisses, à les faire descendre des camions et à les conduire jusqu'au lieu d'abattage.

Comme beaucoup d'abattoirs, celui dans lequel travaillait le porcher connaissait un équilibre économique précaire. Au point de solliciter un consultant, en l'occurrence un chasseur non pas de sangliers mais de coûts. Après un audit en règle le verdict tombe : parmi les mesures d'économie figure la suppression de l'emploi du porcher. Le temps du social et de la gestion familiale est terminé. La rentabilité a ses exigences que les sentiments ignorent. Exit le porcher, les livreurs de cochons pourront bien faire descendre eux-mêmes la troupe porcine des camions.

Las, non seulement le redressement ne fut point au rendez-vous, mais la rentabilité de l'abattoir déclina. Le consultant déclara qu'il était trop tard et qu'il eut fallu le contacter bien plus tôt. Et puis un salarié fit remarquer que la dégradation de la rentabilité était accentuée par les pertes importantes en cochons : c'est que l'animal est aussi cardiaque qu'il est intelligent, mais impropre à la consommation s'il meurt avant l'abattage. Or le taux de décès accidentel avait fortement progressé depuis quelques mois. Précisément depuis le départ du porcher.

Et l'on se rendit compte que le porcher avait appris à reconnaître les cochons stressés, ceux qui devaient être mis de côté, ou ne devaient pas être descendus du camion tout de suite, devaient être guidés lentement, etc. Ces attentions diverses permettaient d'épargner de la mort prématurée environ 5 % du cheptel, soit bien plus que la totalité du résultat de l'abattoir (question à l'ami Philippe Denimal, l'expert national ès systèmes de classification : sur la base de critères de responsabilités et d'impact sur le résultat, on le positionne à quel niveau de rémunération le porcher ?).

Mais ces compétences là avaient échappé au consultant. Faute de temps dira-t-on, faute d'argent répondra-t-il puisque son temps se mesure en euros. Faute de regard plus sûrement, qui conduit à ne plus voir que ce que l'on connaît déjà et à ignorer la découverte. Et c'est à ce moment là que commence le travail de cochon.



Trinité :  
esthétique, corporel, fantasmatique



## comme... DÉSIR

*Le Marquis de Sade démasqua le désir.*

Lorsque des responsables formation annoncent que par la formation ils vont faire adhérer les salariés au projet de l'entreprise, il m'arrive de leur rappeler que les salariés ne sont pas des velcro. Et parfois je leur montre des photos de Spencer Tunick.

Le 17 août 2007, 600 personnes marchent pendant plus de quatre heures pour monter jusqu'au glacier d'Aletsch. Là elles se dévêtent et posent en toute nudité pour Spencer Tunick, photographe spécialisé dans les installations mettant en scène des personnes nues en milieu urbain ou naturel.

La photo était, à l'époque, réalisée pour Greenpeace, commanditaire qui souhaitait attirer l'attention sur le réchauffement climatique et la diminution rapide du glacier. Était-ce cette motivation écologique qui habitait les 600 participants, tous volontaires et non rémunérés. Comment d'ailleurs connaître les motivations de chacun, rendu invisible par le nombre sur la photo ? Credo naturiste, démarche artistique, plaisir exhibitionniste, simple curiosité, amour de la montagne, militantisme écologique, besoin d'évasion, pari d'ivrogne, recherche de contacts, ballade entre amis, blague potache, envie d'expériences, occasion faisant le larron....???

Et comment identifier les motivations des 18 000 mexicains qui ont posé nus sur la place centrale de Mexico ? Et celles des milliers d'allemands qui sont restés sous la pluie et dans le froid des grandes avenues balayées par le vent de Dresde ? Et des lyonnais regroupés dans les Traboules ? Et des catalans dénudés sur le port de Barcelone ? Et de tous ceux qui traversent le monde pour venir se joindre pendant quelques heures à une foule nue, placide, qui répond docilement aux ordres des assistants du photographe perché sur une échelle ?

Pour réunir tous ces participants, Spencer Tunick n'a pas identifié les ressorts de la motivation personnelle, il n'a pas réfléchi à partir de l'artificielle pyramide de Maslow (quelqu'un aurait pu expliquer à Maslow que les carences alimentaires causent moins de dégâts chez les enfants que les carences affectives), il n'a pas exigé que chacun partage ses propres motivations. Il a su inventer un événement permettant à chacun d'investir son désir personnel, sans avoir à rendre de comptes. Parler au désir d'autrui, voilà qui suscite toutes les vocations, les engagements, les volontés. Mais comment s'y prend-on pour parler au désir des autres ? Demandez à Spencer Tunick.



Anarchiste japonaise



**comme...**

## DÉTOUR PÉDAGOGIQUE

*Je suis anarchiste au point de traverser dans les clous pour ne point avoir à discuter avec la maréchaussée (Brassens)*

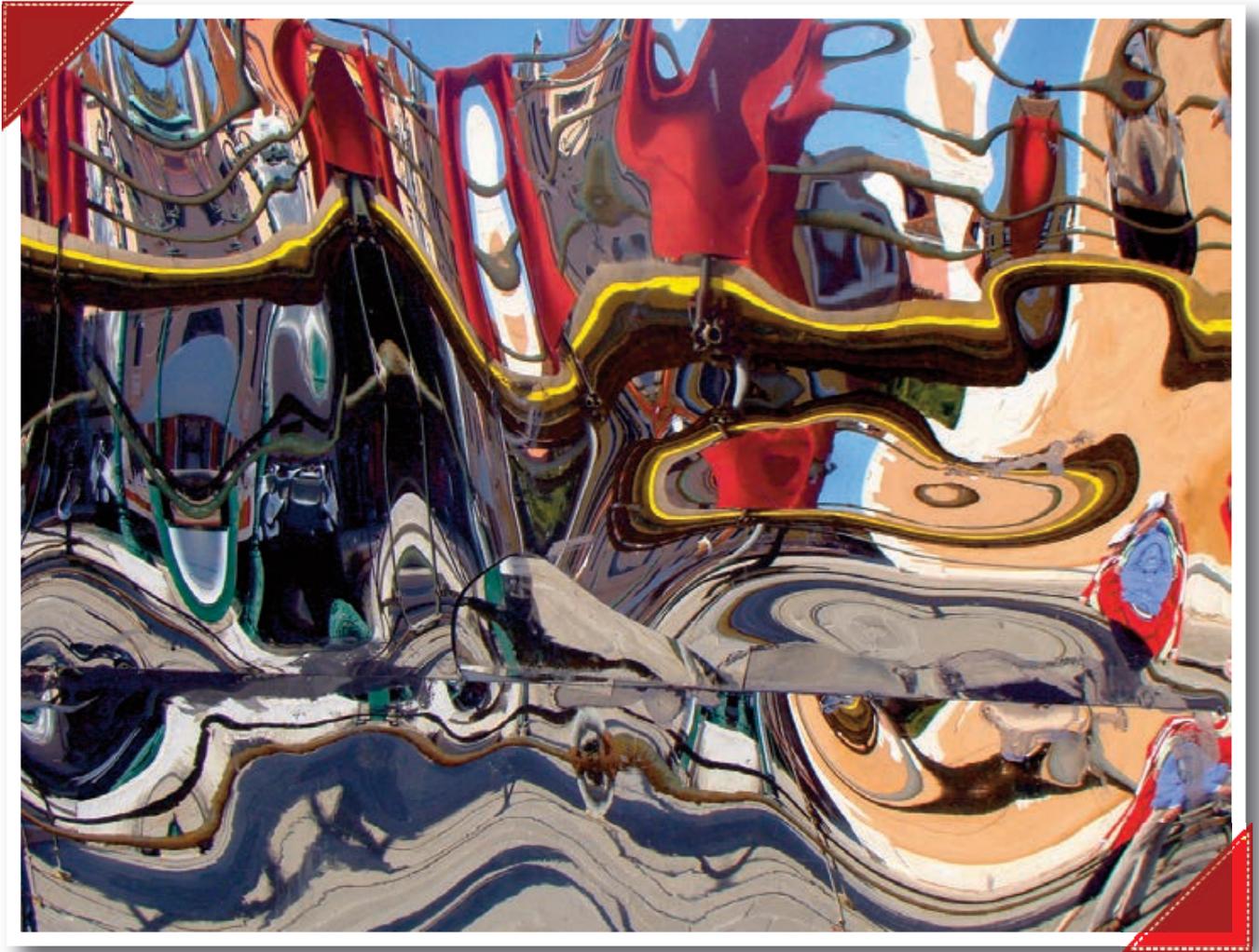
Le détour pédagogique est une méthode selon laquelle le plus court chemin pour aller de A à B est de passer par C. Elle permet de déconstruire les représentations, de fréquenter de nouveaux territoires et d'aborder sous un angle nouveau de vieilles questions. La méthode n'est pas sans risque. A faire des détours on peut se perdre en route ou faire un voyage pour rien, si à l'arrivée le regard n'a pas évolué. Existe aussi le danger que le détour ne soit qu'un tour, un artifice sans profondeur et sans valeur.

Tentons l'expérience. Vous goûtez un Sauternes : l'été indien fait de tournesols fanés, de vignes empourprées, de douces lumières et de platanes ambrés vous enveloppe. Vous souhaitez décrire le nectar, les mots qui vous viennent sont miel, abricot, ananas, citron pour quelques crus jeunes, mirabelles, mangue pour les plus mûrs, fruits de la passion ou poire pourront également se présenter. Des fruits jaunes, qui ont capturé le Dieu soleil pour vous en livrer les sucs.

Comme il existe plus de cent mots pour décrire la robe du taureau à son entrée dans l'arène, les fruits s'offrent par dizaines pour dire l'ineffable goût du vin. Le détour par le fruit vous livre l'âme du breuvage, comme le détour par la moisissure permet de sublimer les vins sapiens.

Poursuivons. Vous goûtez un Margaux : les sous bois vous accueillent et livrent leurs framboises, fraises des bois, myrtilles, cassis et vous mènent par les vergers à la cerise, la griotte ou au pruneau qui se marient à l'envi. Le feu du soleil a marqué au rouge le tanin qui s'épanouit en votre palais. L'or noir n'est pas cette eau de roche grasse et pollueuse, c'est le grain du raisin qui offre sa chair tendue avant de s'abandonner à la maturation pour mieux exhausser les sucs du nectar des Dieux.

Vous cherchez la nature des choses, vous souhaitez atteindre l'essence de ce qui vous préoccupe ? Oubliez que la ligne droite est le plus court chemin pour aller d'un point à l'autre. Le détour vous mène au coeur de la question. Et si vous étiez un vin, lequel aimeriez-vous être ? Et un fruit ? Et une saison ? Vous en apprendrez plus sur vous même en répondant au questionnaire de Proust qu'en vous coltinant directement avec l'effrayant Qui suis-je ? Si d'ailleurs il vient à vous assaillir, un détour par la vigne s'impose.



L'art de brouiller les pistes

D

## comme... DIALECTIQUE

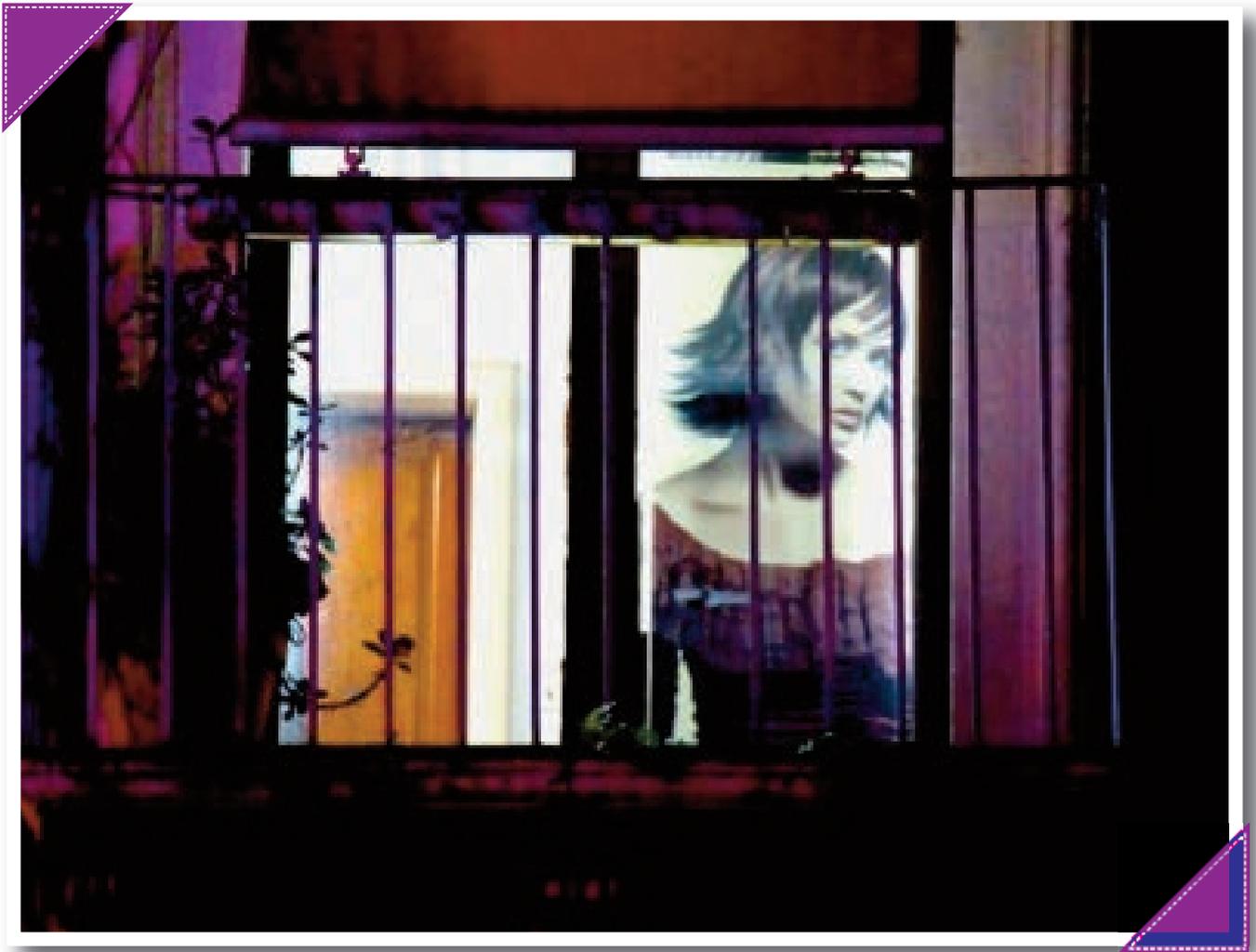
*Plutôt l'esprit de contraction que de contradiction.*

Développer ses compétences exige d'exercer des activités nouvelles. Qui s'en tient à ce qu'il maîtrise déjà ne progresse pas et qui ne progresse pas recule car le monde n'attend pas.

Allons un peu plus loin : développer ses compétences c'est accepter à un moment donné la confrontation. Confrontation avec de nouvelles situations de travail donc, mais également confrontation avec des pensées opposées à la sienne (penser contre soi-même disait Sartre), avec des pratiques différentes, avec des méthodes qui ne sont pas les nôtres. Bref, pour progresser il faut se mettre en situation d'inconfort, sortir des situations endogamiques, du cercle de ceux qui nous confortent et aller au-devant de ceux qui nous dérangent.

Pour progresser il faudrait donc que je lise les bouquins d'Eric Zemmour, que je passe une journée de travail avec des managers persuadés que le droit du travail est le premier frein à l'économie, que j'accompagne une négociation avec l'objectif qu'elle n'aboutisse pas, que je participe à une table ronde avec Marc Ferracci, que je préconise de s'affranchir de règles structurantes, que je lise en détail les jurisprudences qui vont à rebours de constructions cohérentes, que je présente des lois absurdes en essayant de leur donner du sens, que j'encourage l'expression des opinions les plus farfelues dans les formations... et bien j'ai essayé tout cela et manifestement ça marche (sauf lire les bouquins de Zemmour, faut pas déconner quand même, je m'en suis tenu à la lecture de Causeur, ce qui n'est déjà pas mal vous l'avouerez —et je n'ai pas lu que les chroniques de Jérôme Leroy, ce serait trop facile).

A ceux qui s'inquiéteraient, livrons une conclusion rassurante : la dialectique on est pas obligé du matin au soir, on peut aussi faire ce que l'on aime, comme on aime, avec ceux que l'on aime. Il faut juste ne pas oublier de sortir, régulièrement, du confort. Mais où ais-je mis le Journal de Philippe Murray ?



Le distanciel ou la mise à distance



## comme... DIGITAL

*Un ange ne fait pas l'amour, il est l'amour.  
(Barbarella)*

Avec la légèreté de style qui le caractérise, Nicolas Bedos déclara lors d'un entretien qu'étant un grand affectif, les seuls enseignements dont il avait tiré profit étaient ceux délivrés par des enseignantes à gros seins ou à grand cœur.

Souvenirs, souvenirs... , je me souviens que si je fus captivé un temps par les accords de Bretton Woods ou les effets de la vitesse de circulation de la monnaie, c'était par la grâce de l'eurasienne qui m'initiait à l'économie à défaut de mieux.

Et que si je ne rédige pas laborieusement ces chroniques avec deux doigts hésitants et l'œil fixé sur le clavier c'est parce que l'option de dactylographie, que j'avais choisie au lycée pour partager quelques heures de cours supplémentaires avec la lycéenne de mes pensées, était assurée par une sémillante Arlette vêtue comme dans les films des années 70, c'est à dire très court.

Si Barbarella était prof, peut être n'aurions nous pas 100 000 jeunes qui sortent du système éducatif chaque année sans qualification.

C'est ce qu'avait oublié un responsable formation, pionnier du digital learning, et surpris lors des premiers déploiements de formation distancielle, par la violence et l'agressivité des retours des collaborateurs.

Est-ce surprenant ? Si l'on place les individus dans un processus déshumanisé, froid, en face à face avec la technologie, dans l'apprentissage pavlovien de comportements ou de connaissances dont la technologie vérifiera in fine avec l'inévitable quizz la capacité de reproduction docile, comment ne pas susciter une réaction de révolte ? est-il si étonnant que la situation de désocialisation organisée génère des comportements désocialisés ?

Parce qu'au fond, lorsqu'on vit dans un pays latin, que cherche-t-on ? comme le chanterait Johnny : « De l'amour, de l'amour, de l'amour, de l'amour... ».

NDLA : Pour du digital incarné et de qualité, des liens non sponsorisés sauf par l'amitié

<http://il-di.com>

<http://www.myconnecting.fr>



Marc Janson - Aux ordres de la nuit

D

## comme... DROIT

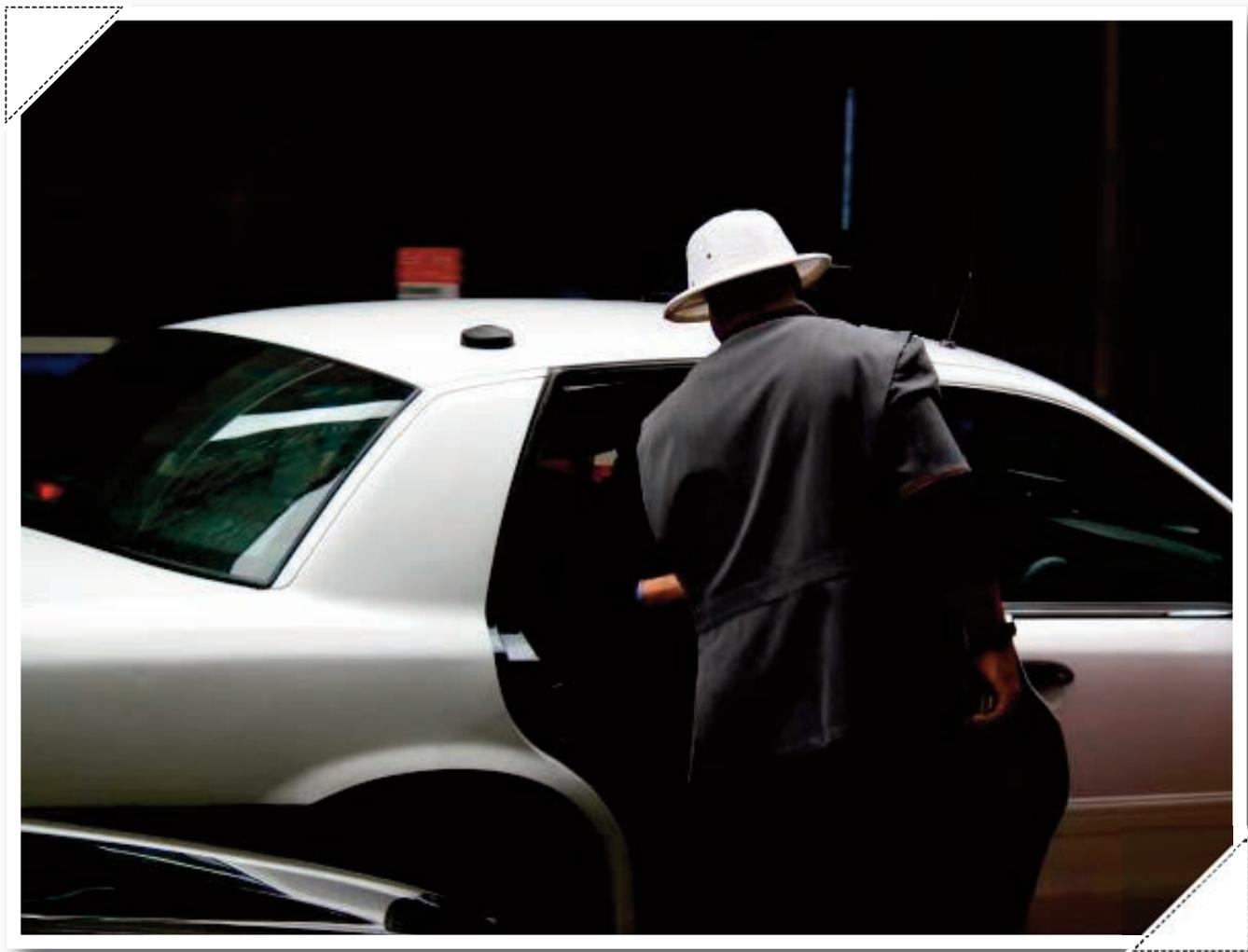
*Maintenant qu'on est licenciés, on peut s'inscrire à Pole Emploi.  
(étudiants en droit fêtant l'obtention de la Licence)*

Dans "L'Esprit de Philadelphie" (2013), Alain Supiot analyse le passage d'un monde régi par les lettres ("Au commencement était le Verbe") à celui des nombres. Autrement dit, la substitution du calcul à la loi. La différence essentielle est que la loi, qui est littérature, suppose un travail de qualification, d'analyse, d'interprétation et laisse ouverte la question du sens. A l'inverse, le nombre construit un monde calculable, rationnellement établi et figé dans la vérité de l'équation. Avant lui, sous une autre forme, Rimbaud disait déjà la même chose (la poésie est un raccourci vers la vérité) :

*Oh ! la science ! On a tout repris. Pour le corps et pour l'âme, — le viatique, — on a la médecine et la philosophie, — les remèdes de bonnes femmes et les chansons populaires arrangées. Et les divertissements des princes et les jeux qu'ils interdisaient ! Géographie, cosmographie, mécanique, chimie !... La science, la nouvelle noblesse ! Le progrès. Le monde marche ! Pourquoi ne tournerait-il pas ? C'est la vision des nombres. Nous allons à l'Esprit. C'est très certain, c'est oracle, ce que je dis. Je comprends, et ne sachant m'expliquer sans paroles païennes, je voudrais me taire.*

Ce qui est frappant aujourd'hui c'est que la demande faite au juriste n'est pas une demande du monde des lettres, le droit est pourtant de la littérature, mais de celui du calcul. On voudrait une règle certaine, débarrassée du doute, qui produise un résultat aussi mécaniquement que toute opération comptable a sa solution. Ne peut-on supprimer les juges et leurs erreurs humaines, leur arbitraire insupportable et leurs jugements autojustifiés pour leur substituer un programme informatique qui mettrait en relation les faits et le droit, les situations et les solutions ? Google devrait bien pouvoir nous fournir un algorithme du jugement, non ?

L'usage littéraire de la règle, qui ouvre des espaces de décision, qui propose des analyses sociologiques de la réalité, qui crée de la responsabilité, de la liberté de choix, s'efface devant la rationalité du computer qui doit produire un compte exact. Ne cherchons pas ailleurs le désir frelaté de sécurité juridique qui n'est jamais qu'une tentative à peine masquée d'annihilation du droit. Et pour vérifier que l'économie mathématique, et son outil le chiffre, ont pris le pas sur la loi humaniste, et son outil les lettres, il suffit de constater la prétention des économistes à établir qu'il existe des "lois économiques" (ce qui faisait bien rigoler Bernard Maris) que l'on nous révèle comme autant de lois naturelles. Car la religion du chiffre a de nombreux apôtres à l'heure où nous avons déjà basculé dans la société de l'algorithme. Raison de plus pour ne pas oublier le droit et ses principes.



Homme deux couleurs



## comme... DUALISME

*Armstrong un jour, tôt ou tard,  
On est que des os...  
Est-ce que les tiens seront noirs ?  
Ce serait rigolo (Nougaro)*

Greco-latine, judéo-chrétienne, la culture occidentale est moins monothéiste que dualiste et platonicienne. Profondément dualiste en ce qu'elle fonctionne par oppositions binaires : nature vs culture, corps vs esprit, raison vs émotion, conception vs exécution, intellectuel vs manuel, cols bleus vs cols blancs, inné vs acquis, théorie vs pratique, blanc vs noir, etc.

Comme souvent lorsque l'argument est faible, on convoque le bon sens. Tout ceci relèverait de l'évidence. Ah bon ? Il faudra alors m'expliquer ce qu'est un métier manuel si l'on veut bien ne pas oublier que le cerveau commande la main, ou m'indiquer la différence entre théorie et pratique si l'on ne s'affranchit pas trop facilement du constat que la théorie est une pratique pour certaines activités (des actuaires aux chercheurs en passant par les ingénieurs) et que toute pratique repose sur une représentation (théorique) des situations. Comme le disait plus directement Kurt Lewin : « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ».

A vouloir toujours distinguer par paires, les chirurgiens médecins du corps par exemple et les psychologues médecins de l'âme, on en oublie que la réalité est constituée de totalités qui ne se dissocient guère, à commencer par l'homme lui-même qui mériterait d'être soigné dans une approche globale.

Contrairement aux restrictifs raisonnements d'opposition, la compétence associe et ne divise pas. Elle nous fait donc passer du dualisme à la dialectique, à rebours de l'ordre alphabétique de ce dictionnaire, qui n'est jamais que la mise par écrit de trente ans de pratiques.



Au soleil de Saul Leiter



comme...

## DYNAMIQUE DE GROUPE

*Du plaisir d'être formateur.*

Près de 30 ans de pratique de la formation et cette question assez récurrente que l'on me pose : « Tu n'en as pas marre de répéter toujours la même chose ? ». Question aussi inepte à propos de la formation que si elle s'appliquait à l'amour, à la pratique sportive, à la lecture ou toute autre activité relationnelle.

Car indépendamment de toute considération sur le fait qu'un formateur, comme un acteur, ne livre jamais deux fois la même prestation, ou encore qu'il se doit de renouveler toujours son contenu, lequel peut d'ailleurs prendre en charge lui-même ces évolutions (et particulièrement sur le champ de la formation), indépendamment donc du professionnalisme qui, à lui seul, conduit à ne point se répéter, il y a les autres. Ceux avec qui l'on travaille. Ceux qui créent cette excitation matinale résumée en une question : « Qui vais-je découvrir aujourd'hui ? Quels visages, quels corps, quelles personnalités, quelles histoires, quelles situations, quelles préoccupations, quelles trajectoires, quelles singularités ? ».

La question de savoir si l'on peut être formateur longtemps ou non est assez simple : si toutes ces questions, un jour, perdent leur sens, si elles ne suscitent plus aucun désir au moment d'entrer dans la salle, c'est qu'il est plus que temps de passer à autre chose.



Pas besoin d'audioguide



## comme... EMPATHIE

*Ça ne fait jamais plaisir d'apprendre que les gens qui sont d'accord avec vous sont complètement siphonnés (Philip K. Dick)*

Dans les romans de Philip K. Dick, le blade runner distingue les humains des androïdes par leur capacité d'empathie. La capacité à comprendre les émotions ou états mentaux d'autrui, sans pour autant les partager, serait donc un des propres de l'homme. Rien d'étonnant, si l'on se souvient que le terme d'empathie a initialement été utilisé en esthétique pour définir la relation que l'on entretient avec une oeuvre d'art, pour accéder à son sens.

Pour ma part, j'ai toujours considéré que, en peinture comme en littérature, il était impossible d'accéder à la volonté de l'auteur, à supposer d'ailleurs que lui-même ait conscience d'une telle volonté. Achim d'Arnim posait la question de manière directe : « Ce que nous créons est-ce à nous ? ». Qui peut traduire sans trahir l'œuvre en son dernier état ? Jugez pourtant des efforts d'empathie pour apprécier cette peinture de Gerhard Richter, lors de son exposition à Beaubourg.

L'empathie a quitté le monde de l'art pour intégrer celui du commerce et du management. Pas un référentiel de compétences de vendeur ou de manager dans lequel ne figure le fameux "Etre empathique", juste après l'encore plus récurrent « Avoir du charisme ». Mais ici, comprendre les émotions ou comportements d'autrui ne vise qu'à mieux identifier les leviers de management. Si j'en crois mes éminents collègues qui agissent dans le champ du management, la différence entre celui-ci et la manipulation ne tiendrait d'ailleurs pas aux techniques, souvent comparables, mais au système de valeurs de celui qui les utilise.

Ce qui nous permet de vérifier une fois de plus que ce n'est guère la compétence qui donne du sens à l'action, mais l'usage que l'on en fait.



Ma petite entreprise  
connaît pas la crise  
(Bashung)



## comme... EMPLOI

*La société du salariat*

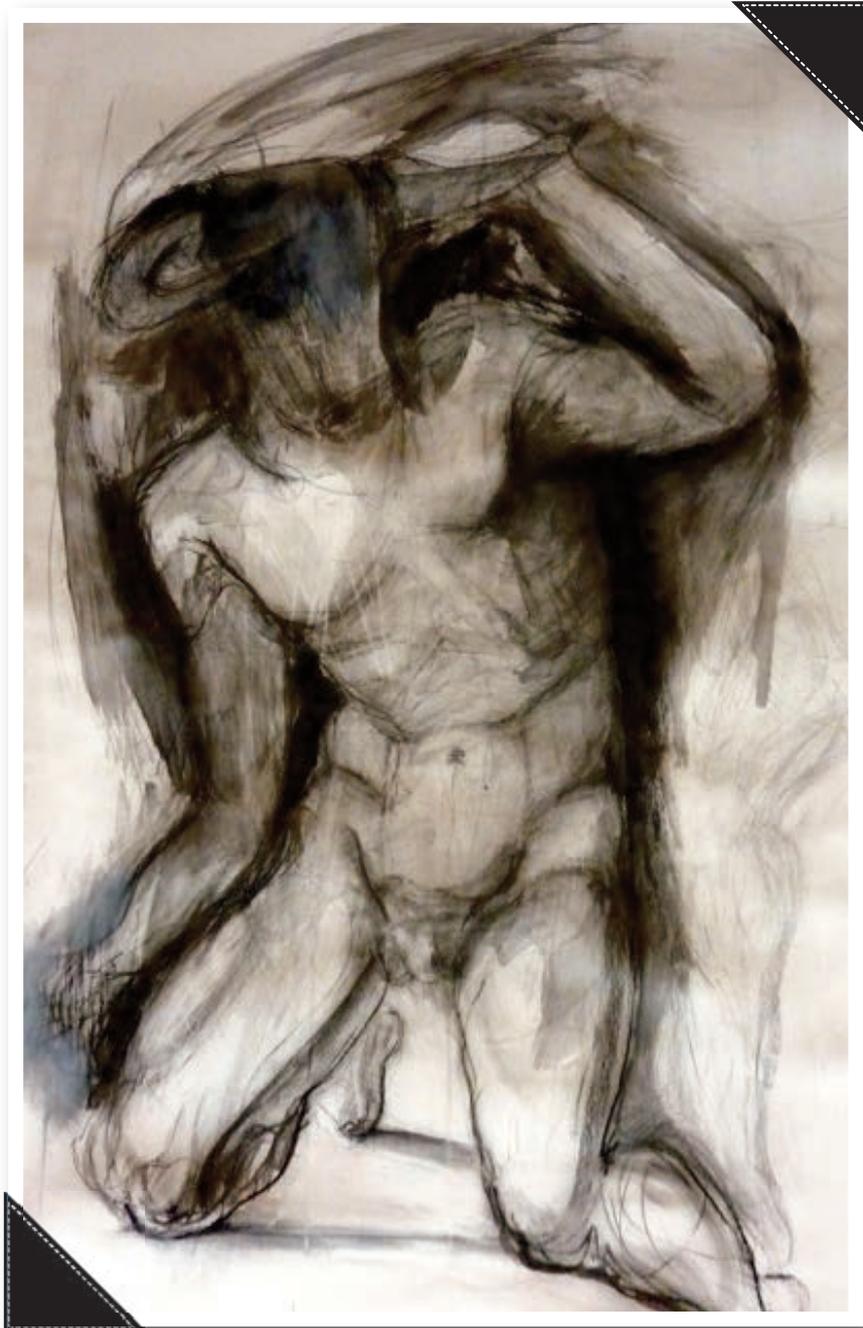
A l'occasion de rencontres nouvelles, il arrive que l'on me demande mon parcours. Classique. Qui êtes vous, que faites vous, où allez- vous ? Je fais un effort pour ne pas me laisser distraire par la vision de Gauguin aux Marquises.

Et je réponds souvent, en résumant, que j'ai créé le Cabinet en sortant de la fac et que j'exerce donc cette activité depuis près de 30 ans. J'ai alors droit assez souvent, pour ne pas dire très souvent, à ce commentaire :

« Ah vous n'avez donc jamais travaillé en entreprise ».

J'ai beau être habitué, la surprise demeure. Si je suis dans une journée peu bienveillante, cela arrive que croyez-vous, je réponds : « Vous voulez dire dans une autre entreprise que la mienne ? » ou bien « Vous voulez connaître mes jobs d'étudiant ? », si je m'en fous je m'en tiens à « Je n'ai jamais été salarié non » au risque de provoquer l'incompréhension.

Le modèle du salariat a tant formaté nos sociétés et modes de pensée que la représentation de l'entreprise s'est totalement confondue avec celle du salariat et que trouver un emploi c'est moins exercer une activité que devenir salarié. Il faudra que j'en parle à mon voisin qui est à la fois retraité, jardinier, boucher, chauffeur, fermier, éleveur ou encore parachutiste. Mais il ne m'a jamais dit s'il était passé par l'entreprise.



Humain, trop humain



## comme... ÉVALUATION

*Le suicide du Minotaure et le tri sélectif.*

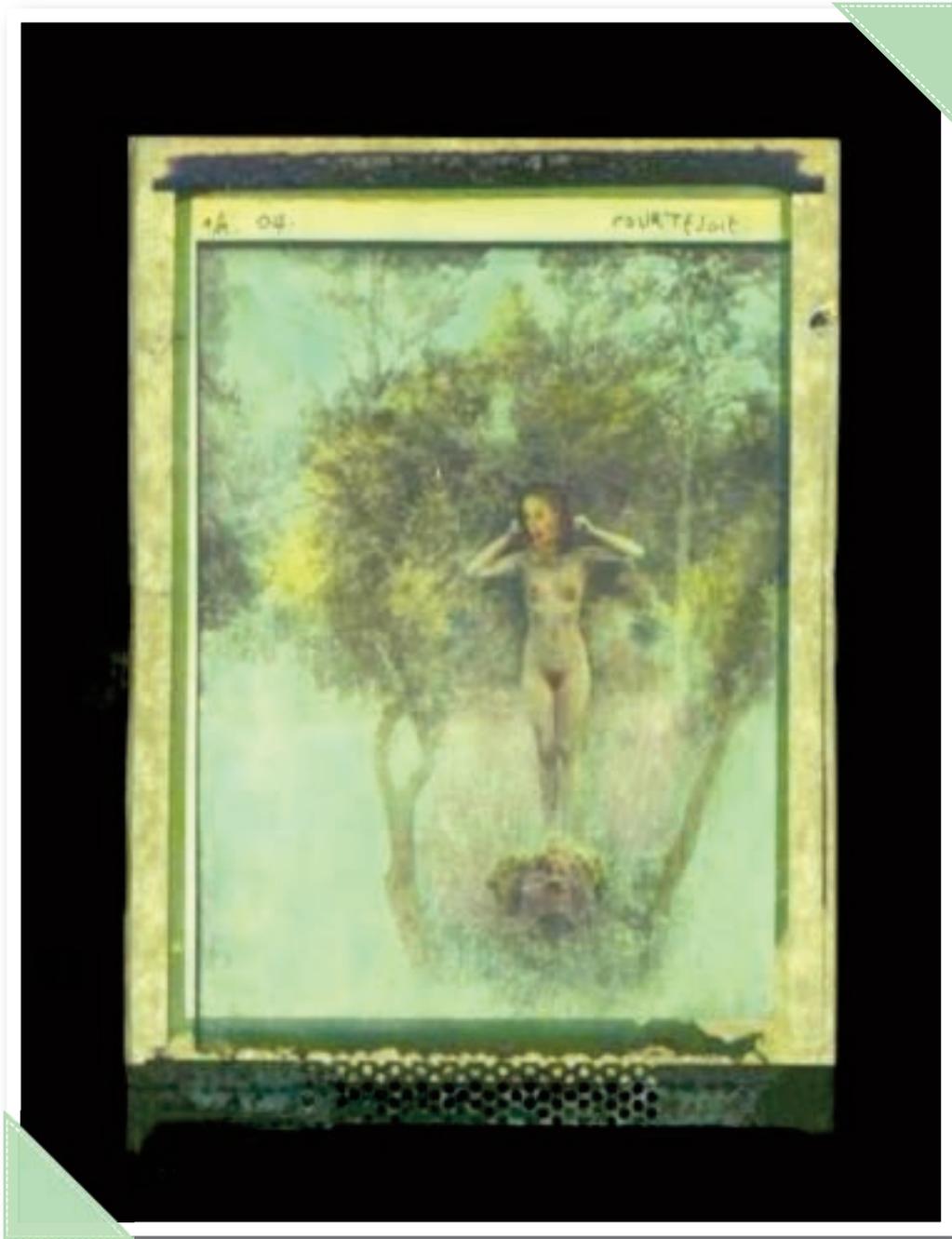
Enfant de Pasiphaé et d'un magnifique Taureau offert par Poséidon à Minos, le Minotaure fût rapidement relégué dans le labyrinthe de Dédale. Assigné à un rôle de monstre, désocialisé, il se comporte comme tel en dévorant les jeunes gens qui lui sont offerts en sacrifice. Si l'on s'en tient au mythe, Thésée a vaincu ses peurs et ses pulsions en triomphant du Minotaure, image de l'homme surmontant son animalité pour ensuite filer le parfait amour avec Ariane. On notera toute de même que l'affranchissement est ici fondé sur le meurtre.

Mais si l'on veut bien s'écarter un peu de l'histoire officielle, il apparaît assez vite que si le Minotaure ne l'avait pas voulu, jamais Thésée ne serait parvenu à l'abattre. Le Minotaure, ne supportant plus d'être ce que l'on a voulu qu'il soit, s'est libéré de l'assignation au statut de monstre en s'offrant aux coups de Thésée, qu'il aurait pu écraser d'un simple coup de corne. La véritable humanité est dans le suicide du Minotaure, pas chez Thésée.

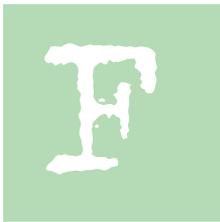
Avançons un peu dans le temps. C'est au XIX<sup>ème</sup> siècle que s'exprime sans limite le besoin de classification, de hiérarchisation, d'ordonnement des espèces, des choses et des hommes. C'est au XIX<sup>ème</sup> siècle également que naît l'école républicaine et son système de notation à 20 degrés, que certains raffinent par l'usage de demi-points voire de quart de points pour établir une échelle à 80 barreaux. A ce niveau, il apparaît clairement qu'un tel système d'évaluation n'a pas pour objectif de permettre à l'élève de connaître ses compétences, mais uniquement d'être différencié de ses semblables. Autrement dit, il s'agit d'une grande machine à trier les individus et les sélectionner. Et de délivrer des assignations hiérarchisées. Ainsi s'ordonne la troupe des petits Minotaures enfournés dans des cases.

Dans la plupart des pays européens, l'évaluation s'effectue sur une échelle de quatre à six niveaux. Largement suffisante pour savoir si l'on maîtrise totalement la compétence (ou la connaissance), si on la maîtrise imparfaitement, si on en connaît que les rudiments ou si on ne la maîtrise pas du tout. Ce faisant on compose des groupes d'élèves ce qui ne permet pas de les différencier entre eux. Et alors ? Alors il faudrait sortir du débat hystérisé sur la suppression ou le maintien des notes à l'école pour se poser la question d'une véritable évaluation qui permette à chacun d'identifier ce qu'il maîtrise et ce qu'il doit encore acquérir. C'est à dire faire véritablement de l'évaluation et en finir avec le tri sélectif. Le Minotaure s'en trouvera apaisé.

Je ne vois pas la...



...cachée dans la forêt



## comme... FORMATEUR

*Feu central.*

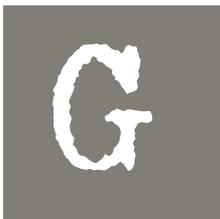
« Vive les vacances ! Fini les pénitences ! Les cahiers au feu, la maîtresse au milieu ! ». On connaît la comptine aux paroles cruelles, qui délecte d'autant plus les enfants. Elle marque le début des vacances et pourrait bien constituer le seul moment où l'enseignant se retrouve au centre. Les récurrents débats sur l'autorité du maître, le respect dû à son savoir disciplinaire et sa fonction d'enseignant ramenée à celle de raconteur, avec plus ou moins de talent, à une assemblée muette qui doit faire son miel de l'interminable discours et avoir le plaisir de poser des questions qui font valoir le maître dans les quelques interstices d'expression qu'il ne tolère que pour mieux s'affirmer, ces débats donc devraient être dépassés.

La place de l'enseignant ou du formateur n'est pas au centre, au milieu, mais à la périphérie. Tournant autour du groupe, il peut l'observer et voir chacun. Passant des commandes, engageant à produire, apportant des informations, livrant des connaissances, invitant à en découvrir d'autres, imaginant des apprentissages, réagissant aux initiatives, découvertes et productions, le formateur, le maître, le professeur ou l'enseignant, selon la terminologie qui vous convient, n'oublie pas qu'il est au service de chacun et de tous et qu'il est là pour développer l'autonomie et non apprendre à exécuter. Il sait qu'à chaque instant son savoir est relativement plus pauvre compte tenu de la production incessante des connaissances. Il sait qu'il ne peut lutter avec la technologie et les bibliothèques pour les apports d'information. Il sait que son travail est pédagogie.

Jacques Courtejoie est un enseignant belge dans une école des Beaux-Arts. Il enseigne la photo. Ou plutôt enseignait. Car il consacre aujourd'hui l'essentiel de son temps à rephotographier en polaroid des tirages multiples entreposés qu'il retravaille ensuite à l'encre et à la peinture, puis qu'il épingle au fond d'une boîte noire tendue de velours. Tous ses fantasmes, tout son imaginaire et son visage également sont présents dans ses oeuvres à forte connotation autobiographique. Jacques Courtejoie s'est placé au centre de son oeuvre. Et même si ses travaux constituent des balises précieuses pour ses anciens étudiants, en se plaçant au milieu de ses productions et en oubliant de s'oublier, il a cessé d'être enseignant.



Les murs sans oreilles



## comme... GOUVERNANCE

*Il y a trois métiers impossibles : éduquer, soigner, gouverner  
(Freud)*

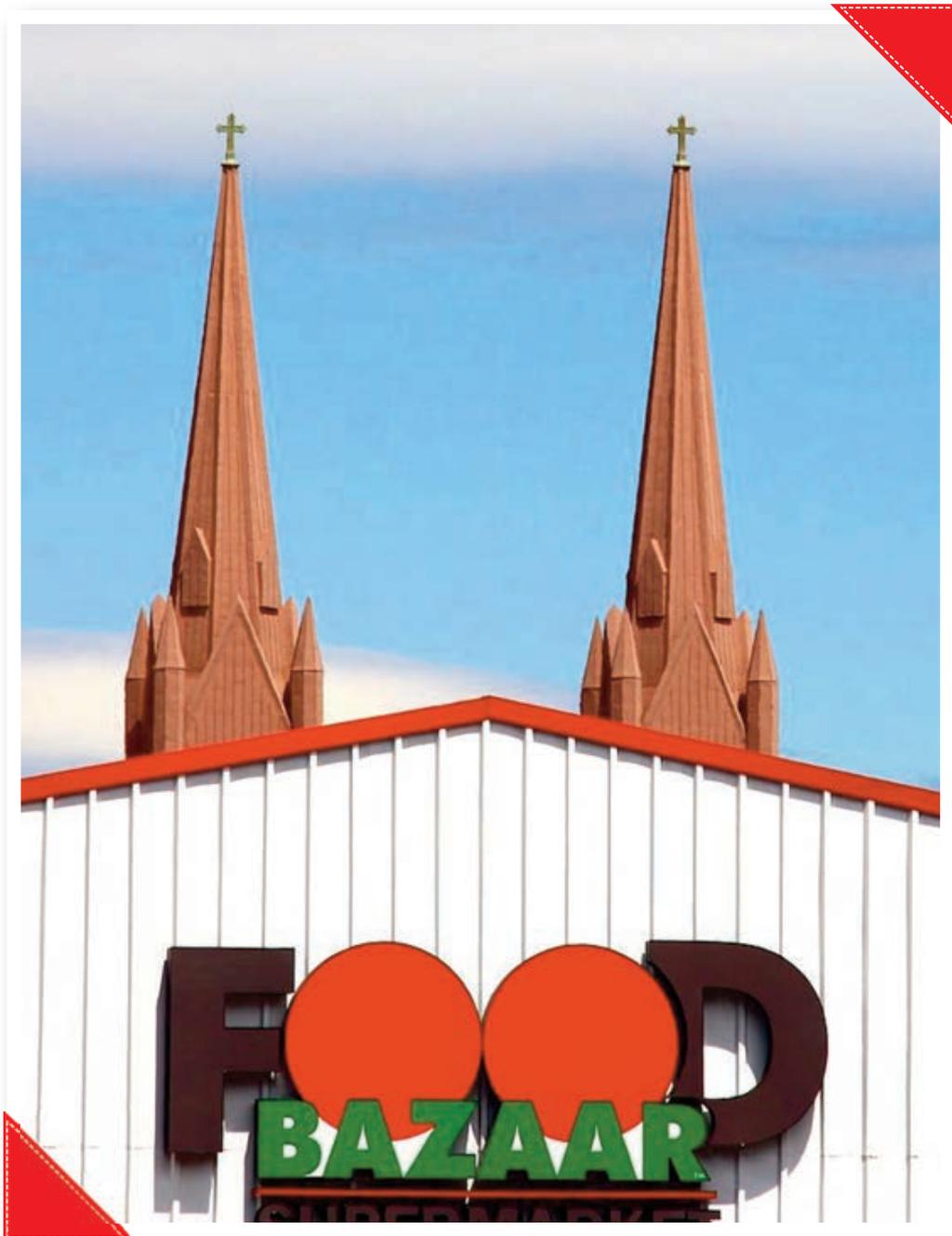
Et pourtant Freud n'a pas connu la gouvernance du système de formation professionnelle au début des années 2000 ! Il se basait plus simplement sur le fait que certains métiers ne peuvent s'exercer contre ceux auxquels ils s'adressent et sans leur adhésion. S'il revenait faire un tour au début du 21<sup>ème</sup> siècle, Freud pourrait constater que le système de formation professionnelle est un canard sans tête ou un avion aux multiples pilotes dont l'énergie est tout entière accaparée par la tenue du manche.

Avançons une explication. La formation continue est le produit de Mai 68 et de la nouvelle société de Chaban-Delmas. Soit le fruit de l'union entre une pensée socio-culturelle marxisante tendant à l'auto-gestion dans la mouvance des structuralistes et de la French Théory (que des gros mots aujourd'hui, signe des temps), et un courant catho-social fortement marqué par le personnalisme d'Emmanuel Mounier diffusé notamment par la revue *Esprit* et *Témoignage Chrétien*. C'est ce couple, moins improbable qu'il n'y paraît car partageant le souci de l'émancipation de l'individu, qui a contribué à créer un système aux acteurs nécessairement multiples car le modèle de référence est celui de l'autonomie et de l'horizontalité et non celui de l'autorité et de la verticalité.

Le problème est que ce couple est le fruit d'une conjonction historique, qui ne s'est plus représentée depuis, et qu'il s'est rarement retrouvé en situation de pouvoir faire vivre et dynamiser ce qu'il avait créé.

La majorité de la classe politique française est fortement jacobine et étatique. De la droite bonapartiste à la droite monarcho-républicaine en passant par les communistes et le centralisme démocratique, ou encore la gauche républicaine qui ne jure que par Valmy et l'Etat, il reste bien peu de place pour les tenants d'une pensée plus girondine. Ne cherchons pas ailleurs que dans ce défaut de cohérence entre les fondements du système et la manière dont il fonctionne les raisons de ses limites.

Si l'on veut bien partager ce diagnostic, on en conclura que ce n'est pas en réformant la tuyauterie, les instances de gouvernance ou les procédures de fonctionnement du système que l'on établira une gouvernance efficace. C'est en transférant le pouvoir de décision vers les bénéficiaires, en faisant confiance à leur autonomie et en encourageant les initiatives. Moyennant quoi, un retour en arrière pourrait constituer un formidable bond en avant.



Église moderne



**comme...**

## **HORS TEMPS DE TRAVAIL**

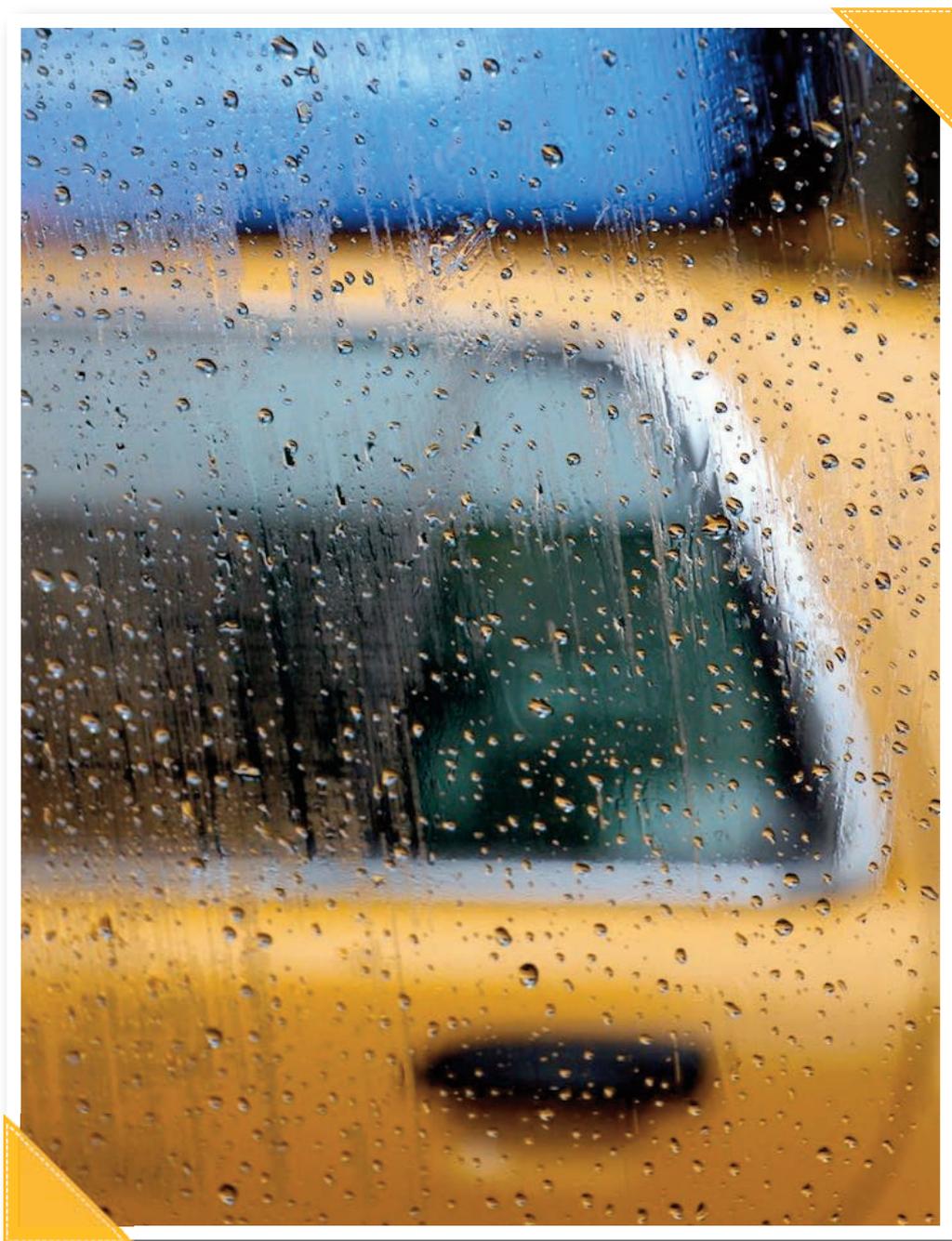
*Le temps n'attend pas (Lénine)*

La loi Macron sur le travail du dimanche, ce pourrait être la revanche des marchands du temple, expulsant les fidèles de l'Église pour les conduire dans les galeries marchandes.

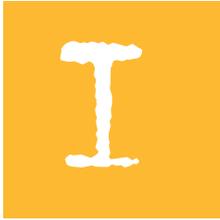
A moins qu'il ne s'agisse plus simplement d'une dilution des frontières qui structuraient la vie sociale : jeunesse, éducation, travail, loisirs, retraite, ces temps autrefois étanches se superposent à profusion et jouent aux quilles avec nos repères.

La porosité de la vie personnelle et professionnelle, du temps travaillé et de celui qui ne l'est pas, trouve un écho dans les temps de formation : quand se forme-t-on ? Dans une salle de formation ? Devant son écran ? En discutant avec des amis ? En lisant ? En travaillant ? Au cours d'une balade en campagne ou en bord de mer, ou en grim pant sur les cimes, comme Nietzsche ? Et pourquoi pas sur la ligne 14, entre Saint-Lazare et Olympiades (15 mn) avec son Iphone ?

Ces questions nous livrent le début de la réponse : pour qu'il y ait de la formation en dehors du temps de travail, il faut vraiment que la formation prenne d'autres formes que le travail.



De l'autre côté du miroir



## comme... INDIVIDU

*Je suis un homme, je suis un homme...  
(Michel Polnareff – 1970)*

C'est la route du week-end : la rue de Rivoli, les Champs-Élysées, la Défense, la Normandie. Le petit bonhomme connaît bien et commente toujours. La Tour Eiffel qui scintille le vendredi soir, l'Obélisque de la Concorde, les statues équestres qui ouvrent les Champs, la grande avenue, l'Arc de Triomphe. Et puis ce grand pavois balayé par les courants d'air de l'arche, que l'on ressort pour les cérémonies.

Alors je lui parle du soldat inconnu et de plus inconnu encore, sa femme. Le petit écoute. Et puis on passe à autre chose. Et lors d'un trajet suivant, tout d'un coup la question : "On va le voir aujourd'hui le soldat inventé ?".

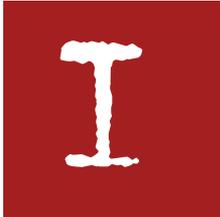
Moi qui aime les formules courtes, précises et singulières, me voilà servi. Ce soldat inventé débusque la supercherie du soldat inconnu, réduit à un symbole, désincarné, sans corps, sans histoire, sans boue, sans crasse, sans peur, sans courage, démuné de tout puisque ramené à une fonction symbolique plus facile à manipuler que les êtres de chair.

Ce soldat inventé, il surgit chaque fois que l'on convoque des mots pour remplacer des êtres, chaque fois que l'on réduit les histoires singulières à une histoire officielle, chaque fois que l'on généralise en niant les individus, chaque fois que la sensibilité particulière doit laisser la place à l'émotion collective. Chaque fois que l'on parle, insupportables expressions, du « salarié lambda », de « Mme Michu », du « stagiaire de base », ou que l'on généralise à tout va « les jeunes », « la génération Y », « les seniors », « les français », etc. on déclenche une pluie de poncifs, on embrume la pensée.

Chaque fois donc que la vérité de l'individu recule derrière la fiction catégorielle, surgit le soldat inventé qui occupe toute la place du soldat inconnu. Vieille histoire en fait, puisque Diogène déjà promenait sa lanterne en criant : « Je cherche L'homme ! », qu'il ne trouva jamais ne voyant que des hommes.



Les demoiselles du lendemain



## comme... INNOVATION

*Je ne cherche pas, je trouve  
(Picasso)*

Les souvenirs des rues chaudes de Barcelone, la découverte des sculptures africaines et de ce que l'on appelait alors « l'art nègre », l'émulation des collectifs d'artistes réunis à Paris au début du siècle (le précédent), l'excitation de l'inconnu, la transe de la maîtrise technique qui permet de tout expérimenter, la jeunesse, la liberté, un peu de folie, une énergie sans égale, un fort vent du Sud et sans doute quelques autres ingrédients, permettent à Picasso de peindre en 1907, à l'âge de 26 ans un tableau qui révolutionne la peinture moderne. L'alchimie toute personnelle d'un individu accordé aux influences et à la dynamique de l'époque.

Toute l'histoire de la peinture démontre que la création n'a jamais été aussi innovante que lorsque les foyers de créations étaient multiples et leurs relations intenses. L'histoire de l'innovation technologique n'est pas différente.

Grâce à des écosystèmes dynamisant, on s'affranchit de l'existant et l'on ouvre des voies nouvelles. Une recette à base d'horizontalité, de diversité, de fécondités croisées, de liberté et de prise de risque. Soit l'exact inverse du jacobinisme centralisateur, pyramidal, hiérarchique et prescripteur qui prévaut depuis les rois de France, le principal échec de la République étant de ne pas avoir su construire une alternative à la Royauté faite de cent mille fleurs épanouies dans les jardins du small is beautiful. A votre avis, c'est pour demain ?



Nature ou culture ?



## comme... INTERACTION

*Un peu de sociologie éloigne du droit, beaucoup de sociologie y ramène  
(Maurice Hauriou)*

Maurice Cohen est docteur en physique et en mathématiques, spécialiste de l'intelligence artificielle. Il est l'auteur de plus de 250 publications scientifiques et a résolu plusieurs problèmes mathématiques considérés comme « impossibles », telle l'équation de Poincaré. Il est également peintre.

Il procède de la même démarche créatrice pour résoudre une équation mathématique et réaliser une toile :

*"Si l'on n'est pas philosophe, un peu poète, on ne peut pas aller très loin dans le domaine de l'intelligence artificielle. Le monde est non linéaire et les plus grands problèmes ne peuvent être résolus par un système cartésien. L'art nous force presque à penser hors de cette logique cartésienne. C'est après trois semaines de peinture intensive que j'ai résolu le problème de Poincaré qui date du XIX<sup>e</sup> siècle."*

Le travail de Maurice Cohen nous invite à deux questions. L'une spécifique à son activité : qu'est-ce qu'un chercheur et comment s'effectue un travail de recherche ? Avec de la technique, de la méthode, de la discipline et de la créativité. Si l'on veut décrire les compétences du chercheur, les trois premiers points ne poseront pas, trop, de problème. Le quatrième est moins évident. Il nous fournit pourtant une des clés : la créativité c'est la capacité à faire des liens qui n'ont jamais été faits et à disposer d'un état d'esprit suffisamment libre.

La deuxième question est plus générale : que nous apporte l'art ? Christian de Portzamparc, l'architecte de la Cité de la Musique à Paris et de l'immeuble Vuitton à New-York affirme: "Lorsque je lis de la poésie, de la littérature, lorsque je m'intéresse à la psychanalyse, à la peinture, à la sculpture, je ne considère jamais que je m'éloigne de mon métier".

Le détour artistique ? Un moyen de penser un peu au-delà de notre pensée habituelle.



Beauté plurielle



comme...

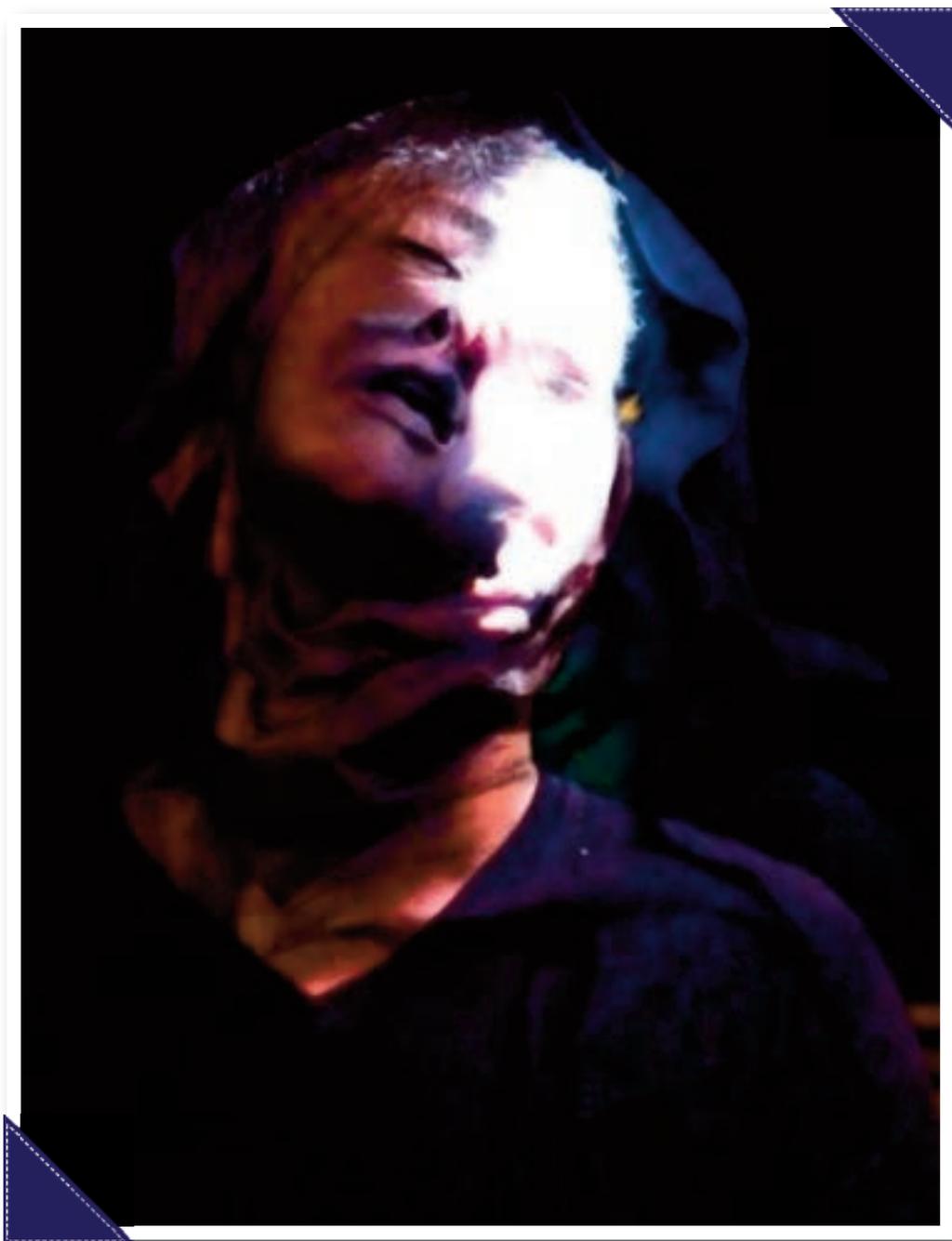
## INTERDISCIPLINARITÉ

*Beau comme la rencontre fortuite sur une table de dissection  
d'une machine à coudre et d'un parapluie (Lautréamont)*

« Notre enseignement accable l'étudiant sous une masse d'informations non reliées entre elles ce qui évite toute liaison entre les disciplines, de laisser le temps de la réflexion et d'avoir le loisir de découvrir la culture non-officielle ».

Nous sommes bien loin de la critique de l'enseignement à la mode Finkielkraut avec sa sanctification du savoir établi, du maître en figure centrale et de l'élève soumis et besogneux à qui sera apporté la révélation s'il veut bien toutefois s'astreindre aux 12 stations du chemin de croix.

Nous sommes en 1871, en Allemagne. L'auteur de ces lignes enseigne à l'Université et entrera bientôt en rupture de ban. Il s'appelle Friedrich Nietzsche et sa fureur ne serait pas moindre aujourd'hui en constatant que des enseignants persistent à donner des devoirs du soir aux gamins qui sortent de huit heures d'école.



Autoportrait



## comme... IRM

*Identities Rapprochées Multiples.*

L'expérience se renouvelle sans cesse. Lors des présentations en début de formation, il se trouve toujours une ou un participant pour dire : "Oh vous savez moi j'ai un parcours atypique...". Comme tout le monde, est-on tenté de répondre.

Bernard Lahire (*La culture des individus – 2004*) en a fait le constat méthodique : les trajectoires individuelles se diversifient au moyen de pratiques sociales multiples en dehors des groupes de référence dont on relève. Bien plus que le repli identitaire ou communautaire, c'est la diversité des appariements qui caractérise notre société. Moins visible peut être, mais bien plus présente.

Philippe Sollers nomme *Identities Rapprochées Multiples* ces différents états d'un même individu qui le rendent moins facile à catégoriser, moins aisé à appréhender, plus difficile à comprendre aussi.

Il ne faut pas s'étonner que ce phénomène soit peu visible : le simplisme de l'individu ramené à un essentiel préexistant est une référence mieux partagée que la complexité de l'être aux mille facettes. Le premier est réduit à une image grossière alors que le second se refuse sans cesse et ne vous offre un visage que pour mieux dissimuler l'autre.

Reconnaître les identités rapprochées multiples c'est accepter que l'autre dispose d'une liberté inaliénable et qu'il ne puisse jamais être réduit à la représentation que l'on s'en fait. Accepter la liberté d'autrui, tout un programme.



Apprentissage de l'amitié



## comme... JEU

*Je(u) est un autre (Arthur Rimbaud)*

Apprendre par le jeu est une évidence... pour les enfants. Les adultes peuvent également être convaincus, mais ils l'assument mal. Le temps où les surréalistes se réunissaient dans les cafés pour ouvrir l'esprit, l'éventail des possibles et la manière de vivre par le jeu est bien lointain.

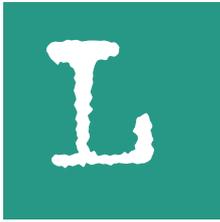
Car quand les adultes se tournent vers le jeu, il faut qu'il soit sérieux. Ainsi les économistes ont consacré par des prix Nobel plusieurs tenants de la théorie des jeux, qui rationalise le ludique.

En formation, terrain pourtant propice, le mot jeu est tellement imprononçable que l'on est allé chercher « game » en s'empressant de lui rajouter un « serious » destiné à éliminer toute équivoque.

Et voilà comment au lieu de développer des pédagogies du jeu pour l'apprentissage, on se retrouve à créer des « serious games ». En oubliant que celui qui renonce à sa part d'enfance renonce à lui-même. Franchement, vous trouvez ça sérieux ?



La danse de l'inconscient



## comme... LAPSUS

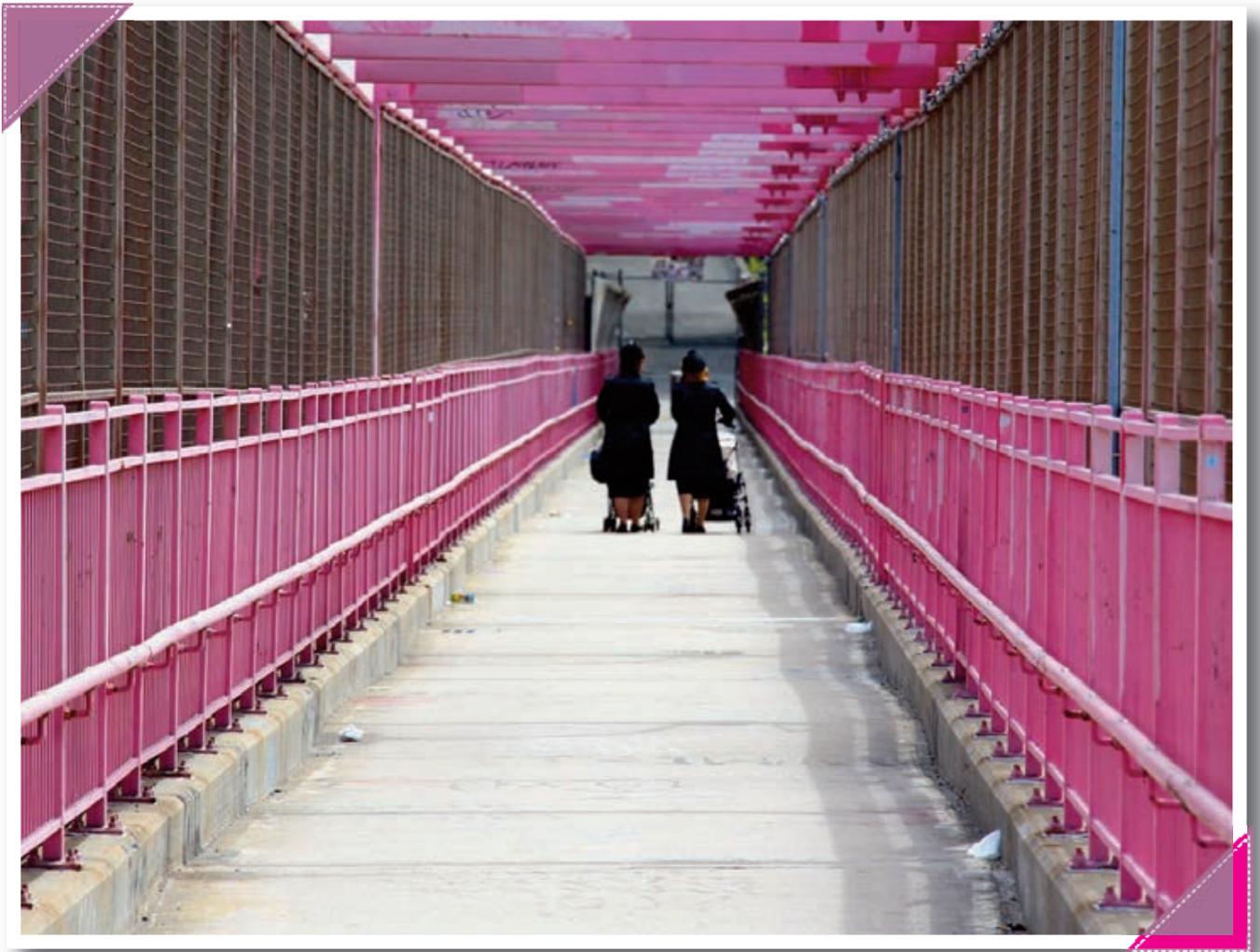
*Monsieur le Ministre, il faut durcir votre sexe... euh votre texte (Robert-André Vivien à l'Assemblée nationale – 1975). Tous les citoyens sont égaux et fraternaux (Fournier à la Chambre des députés – 1914).*

Sartre ne croyait pas à l'inconscient. Est-ce vraiment l'inconscient qui parle lorsque notre langue fourche, que les idées s'associent et que les mots se jouent de nous ? N'est-ce pas plutôt notre volonté, notre souhait, notre crainte ou notre désir qui s'expriment ? à quoi pensait la belle jeune femme en me disant « Je tombe de soleil ? » et celle, jamais satisfaite qui avoue : « Je recherche toujours la perversion ». Certains messages sont beaucoup plus clairs, lorsqu'un DRH annonce qu'il va présenter le tableau de mort des effectifs ou un salarié que lundi il va au bourreau.

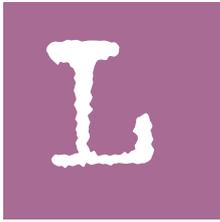
Chez Freud, on le sait, le sexe n'est jamais loin. Il est vrai que lorsque l'on annonce une réunion du COPUL, qu'il ne faut pas perdre l'objectif de vue en cours de rut ou que l'entreprise a une copulation assez âgée, le petit père Freud affiche un sourire satisfait.

Le lapsus a souvent l'image d'une soupape qui libérerait soudainement un trop plein de tension. Comme cet animateur annonçant qu'il va nous exploser la situation ou ce dirigeant qui nous laisse le joint de finaliser le projet.

Laissons à la jeune femme tombée du soleil le soin de définir le lapsus : « un état de confiance modifiée ».



Un destin faute de destinée



## comme... LIBERTÉ

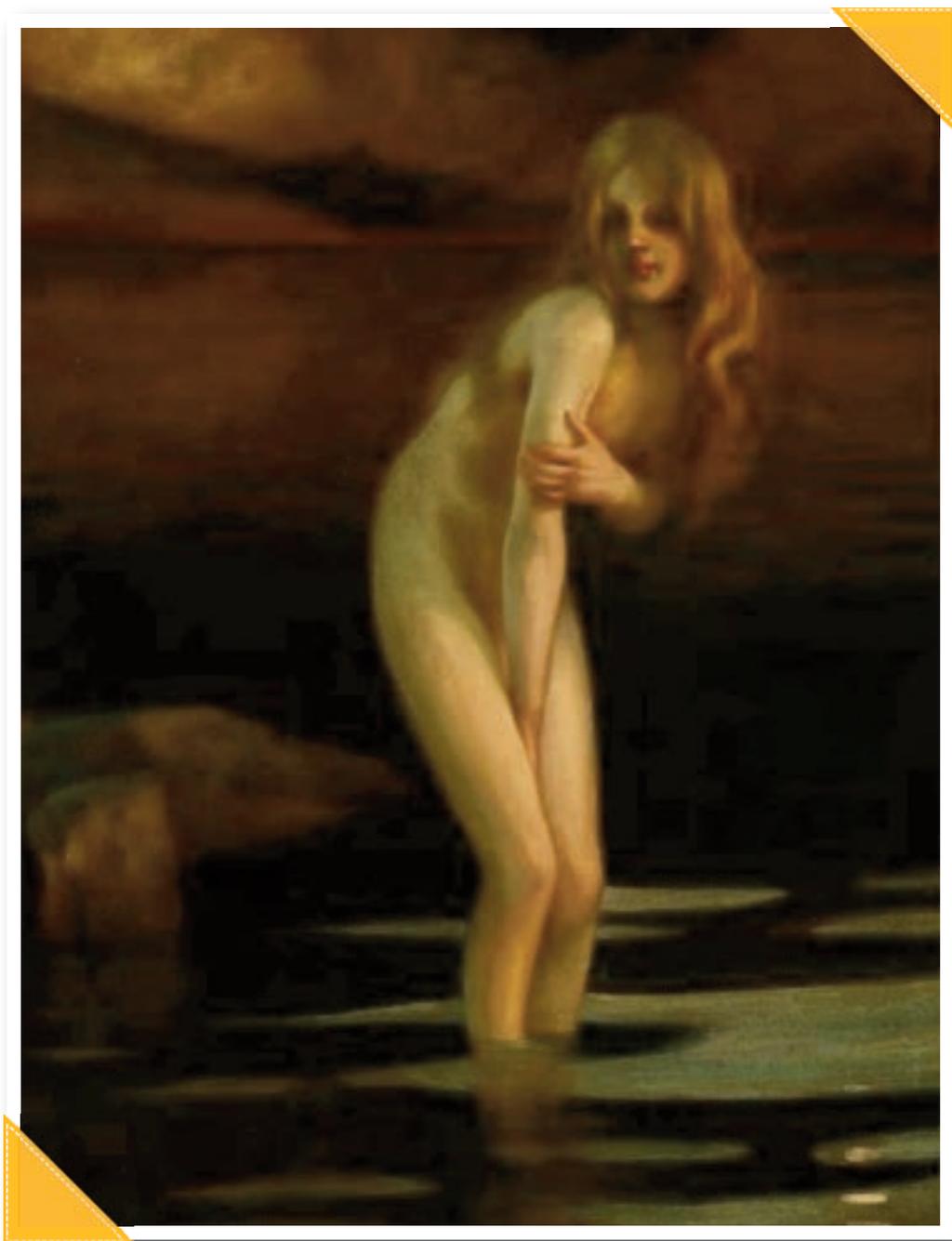
*N'attends rien, désire tout (Raoul Vaneigem)*

Apprendre une recette ou apprendre à faire la cuisine ?

La formation recette est celle qui apprend à sélectionner les ingrédients, livre les secrets de la préparation, fournit les temps de cuisson, donne les variantes possibles et enseigne la reproduction. Elle séduit par l'immédiateté de son résultat. Elle est montrable et valorise celui qui apprend. Toutefois, à la troisième invitation, le convive peut se lasser et le cuisinier aussi. Il faut d'autres recettes. La formation, à terme, crée donc la dépendance et non l'autonomie. Elle fournit les poissons, mais n'apprend pas à pêcher. Vite, encore un poisson !

La formation qui apprend la cuisine prend son temps. Elle parle des mets : légumes, condiments, viandes, poissons, coquillages, agrumes, arômes, piments, épices, herbes... Elle parle des méthodes : cuissons, macérations, émulsions, saisies, marinades... Elle parle de mélanges : assortiments, goûts, saveurs, correspondances, oppositions, mariages. Elle vous livre les conditions de la production, vous ouvre les voies et chemins, vous outille pour l'aventure mais ne vous tient pas la main et refuse de vous inviter à reproduire. Elle a, comme le cuisinier, l'exigence de la création. Le goût de l'autonomie et de la liberté. Elle ne garantit pas la satisfaction immédiate de l'invité mais organise les conditions de la surprise.

Mais foin d'oppositions : pour libérer tous les possibles, la formation prendra soin d'apprendre la cuisine tout en suggérant quelques recettes. Bon appétit !



Pêcheuse de lune (Paul Chabas)



## comme... MODULE

*Objectif lune*

L'homme n'a pas plus besoin de racines, il n'est pas arbre, qu'il ne se construit avec des briques, il n'est pas maison, ou qu'il ne doit changer de logiciel ou de disque dur, il n'est pas ordinateur. Ces images sans relief sont des chemins directs pour l'impasse de la pensée.

De même, l'homme n'est pas un capital, il n'est pas une somme de compétences et il n'est pas modulaire. Comment alors se projeter dans un parcours modulaire et penser ses propres compétences sous forme de blocs ?

En retournant aux fondamentaux : pour qui a connu les années soixante, le module c'est le LEM. Non, pas la loi de l'emmerdement maximal, le Lunar Excursion Module. Le véhicule spatial qui débarqua des hommes sur la lune. De l'extérieur, le LEM ressemble à un petit bricolage, à des boîtes à œufs recouvertes d'aluminium pour résister à la chaleur avec une petite échelle en allumettes. Le LEM, ou scénario de la fusée modulaire, s'est imposé chez les ingénieurs de la NASA, après qu'ait été longtemps privilégiée l'hypothèse d'un vaisseau unique. Mais voilà, le modulaire est plus léger, mieux adapté à chaque étape, plus économe, mieux garanti que le monobloc.

Pour vanter les mérites de la modularisation, avouez que le LEM et la conquête de l'espace cela à toute de même une autre allure que les « blocs de compétences », non ?



Plus on est creux, plus on résonne



## comme... NORMALISATION

*Tout un programme*

Dans le document envoyé aux partenaires sociaux en Juillet 2013 pour leur demander de négocier sur la réforme de la formation professionnelle, Michel Sapin demandait à ce que soit revue la définition de la formation professionnelle pour mieux prendre en compte la formation informelle.

L'ANI du 14 décembre 2013 a traduit cette demande en prévoyant qu'une formation associe des objectifs, une ingénierie pédagogique et une évaluation des résultats. La novation résidait dans la disparition du programme, corset rigide qui impose un parcours commun et préétabli, au profit de la possibilité pour chacun d'avoir un parcours dont les contenus sont aussi variés que les besoins individuels.

Mais fi de tout ceci dans la loi du 5 mars 2014 et avouons notre échec à persuader les députés qui ont bien voulu nous écouter, mais pas vraiment nous entendre, de l'inanité d'imposer un programme standard à des adultes en formation continue.

Les esprits de nos représentants sont ainsi normés que la formation initiale occupe toute la place et qu'il ne saurait y avoir de formation sans programme. Pire : l'absence de programme serait la démonstration que ce qui est proposé n'est pas de la formation.

A ce stade, ce n'est plus une norme, c'est un dogme...ou la peur du vide.



Bonjour ?



**comme...**

## ORGANISMES DE FORMATION

*Silence on coule !*

Personne, je dis bien personne, n'a jamais été capable de m'expliquer sérieusement (je ne parle même pas de me convaincre) pourquoi il y aurait trop d'organismes de formation en France et pourquoi ce serait une bonne nouvelle que certains ferment leurs portes.

Les escrocs ? entend-on dire qu'il y a trop de banquiers, d'assureurs, d'entrepreneurs du BTP (liste non exhaustive, évidemment) lorsque l'on apprend qu'il y a quelques véreux dans la profession ?

La qualité ? doit-on fermer toutes les gargottes au motif qu'elles ne sont pas au guide Michelin, quand bien même elles auraient des clients ? Et en quoi d'ailleurs le nombre de gargottes influencerait sur la qualité de la gastronomie dans les trois étoiles ?

Faciliter le choix du consommateur ? J'ai cru comprendre que la concurrence était bénéfique pour le consommateur et que plus un marché était ouvert plus le consommateur en bénéficiait ? J'ai mal compris ?

Alors n'hésitez pas à venir m'expliquer.



Parcours personnalisé  
(un 1<sup>er</sup> janvier à Barcelone)



## comme... PARCOURS

*Faire demi-tour, c'est déjà aller quelque part.*

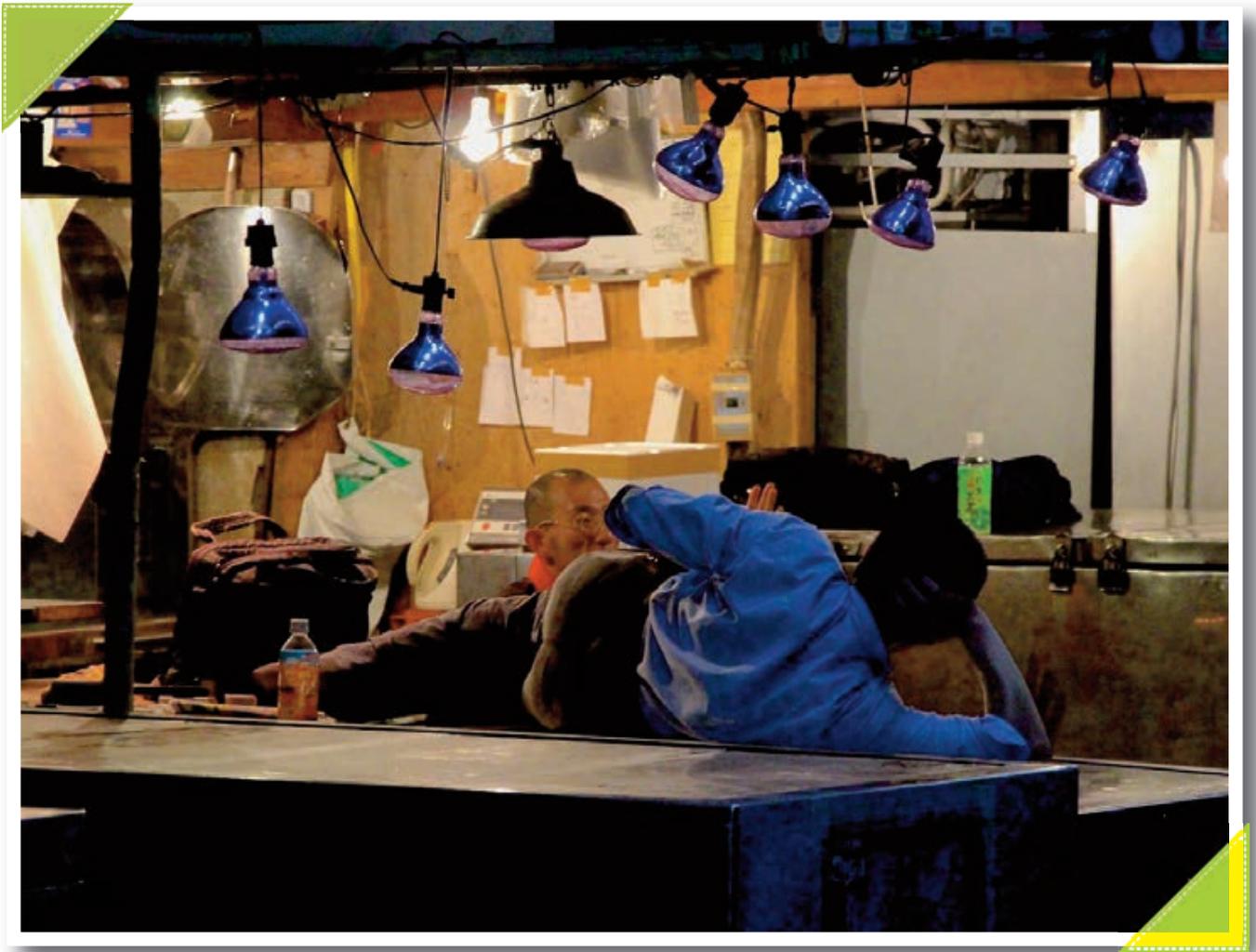
Si je vous montre le chemin, est-ce que je vous rends service et vous évite de vous perdre, ou bien est-ce que je suis dirigiste et ne vous autorise pas à tracer votre propre route et à voyager en autonomie ?

Les partitions, en musique baroque, sont très peu écrites et laissent une large place à la créativité de l'interprète : faut-il s'en plaindre ?

Dans un autre domaine, le GPS libère-t-il l'esprit qui n'a pas à se soucier de la route et peut donc vagabonder ou bien appauvrit-il la connaissance du conducteur qui s'en tient au fil rouge de l'écran et perd tout repère géographique ?

On constate souvent que lorsque le besoin disparaît, l'organe ne tarde pas à faire de même. Souvenons nous de ces araignées trouvées dans une grotte dont l'entrée était obstruée par l'eau depuis plusieurs centaines d'années : plongées dans l'obscurité totale, dans laquelle elles ont survécu, les araignées étaient totalement dépigmentées et avaient perdu leurs yeux.

Alors si vous ne souhaitez pas mutiler les stagiaires, laissez les parcours ouverts, permettez les réorientations, les demi-tours, les raccourcis, le braconnage et la créativité : les organes des susdits vous en sauront gré.



La pose



## comme... PAUSE

*C'est du sport !*

Quelle est la différence entre un manager et un entraîneur sportif ? Le premier considère que la performance est au minimum linéaire et si possible croissante, le second base tout son travail sur les cycles de performance et l'évidence qu'aucun sportif ne peut être au top de ses résultats toute l'année.

Parmi les premières décisions de Benjamin Millepied lors de sa prise de fonction de la Direction de la danse à l'Opéra de Paris : revoir les rythmes des entraînements, les temps de pause et la récupération. Pour gagner en exigence et performance.

J'ai cherché vainement dans les supports d'entretien annuel un quelconque calendrier qui identifierait les périodes fortes de l'année, les périodes de récupération, les périodes d'acquisition de ressources, etc. Salarié linéaire, performance linéaire. Loin, assez loin, de la réalité.

Un entraîneur sportif en conclurait que les salariés sont soit épuisés, et donc peu performants, soit dopés, soit en surrégime, ce qui expliquerait quelques pétages de plombs. Mais un entraîneur sportif ça ne connaît pas vraiment le travail.



- Taylorisme ou toyotisme ?
- Plutôt le Jazz



## comme... PLAN

*On ne vous demande pas de penser, il y a des gens payés pour cela (Taylor)*

« Plutôt que de dresser un modèle qui serve de norme à son action, le sage chinois est porté à concentrer son attention sur le cours des choses pour en déceler la cohérence et profiter de leur évolution. Bref, au lieu d'imposer son plan au monde, il s'appuie sur le potentiel de la situation »

François Jullien, *Traité de l'efficacité*

Que voulez-vous apprendre ? à construire des plans qui s'imposeront au monde par leur ingéniosité, leur virtuosité, leur efficacité, leur attractivité ? Et qui dispenseront les autres de penser. Ou bien vous immerger dans l'environnement, le saisir, le sentir, le « incorporer » pour adopter le geste juste, l'action adéquate, le rythme parfait ? Et mettre les individus sous tension en exigeant que chacun fasse de même.

En deux mots, vous êtes plutôt Taylor, la force du bureau d'études et le choc des procédures, ou Toyota, la religion de l'amélioration continue et de la qualité totale ?

En ce qui me concerne, je suis plutôt toulousain.



Les acteurs sont partis remplir leur PIF

P

## comme... PRÉSENTIEL

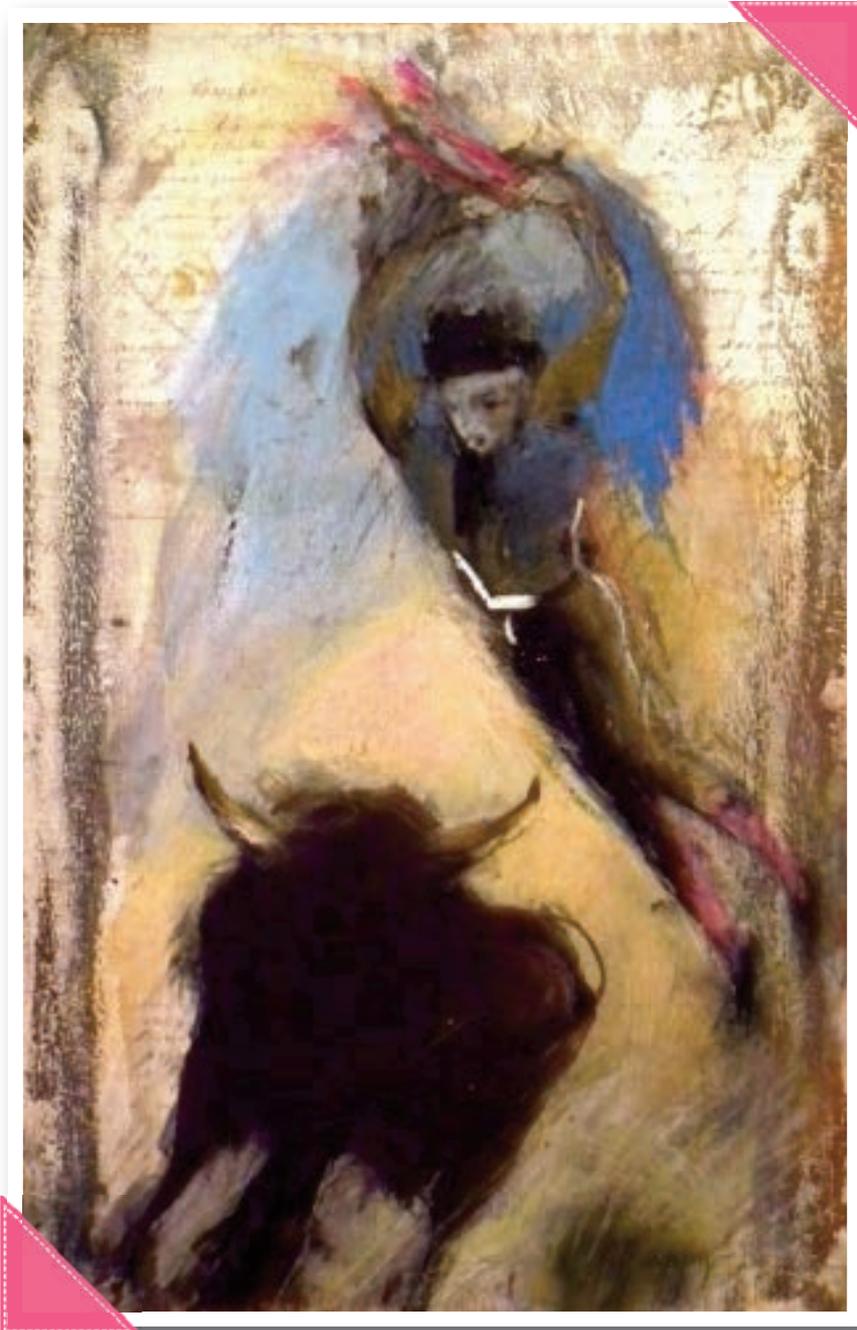
*Il y a quelqu'un ?*

Unité de temps, de lieu, d'action : avec le stage, la formation continue s'est construite sur le modèle de la formation initiale. Au lieu de faire bénéficier la formation initiale des innovations de la formation continue on a donc choisi de corseter la formation des adultes dans le schéma compassé de l'enseignement initial.

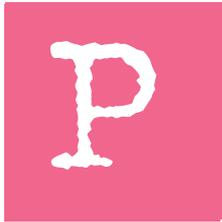
Le distanciel allait-il permettre de rompre avec la trilogie théâtrale ? D'avoir un formateur décentré, davantage accompagnateur, tuteur, conseiller, qu'enseignant ? D'avoir des temps asynchrones favorisant l'appropriation ? D'utiliser les ressources pédagogiques ?

En décentrant la figure totémique du formateur, avatar du maître et du professeur, davantage accompagnateur qu'enseignant, animateur que sachant, on pensait rompre avec les pédagogies d'antan.

Oui mais voilà, il faut établir des protocoles individuels de formation (PIF) indiquant les moments de la formation, tracer les connexions, identifier les temps passés devant l'ordinateur, garantir que la souris bouge, bref, recréer à distance l'unité de temps, de lieu et d'action. Sans se rendre compte que pendant que l'on bureaucratise au nom, au choix, de la garantie de bonne utilisation des fonds ou de la qualité, pendant ce temps là donc, la scène se vide de ses acteurs.



Beauté du geste (Catherine Huppey)



comme...

## PROFESSIONNALISATION

*Défie toi du bœuf par devant, de la mule par derrière et du moine de tous côtés  
(Miguel de Cervantes)*

*Le cuisinier Ting dépeçait un boeuf pour le prince Wen-houei.*

*On entendait des « houa » quand il empoignait de la main l'animal, qu'il retenait sa masse de l'épaule et que, la jambe arqueboutée, du genou l'immobilisait un instant.*

*On entendait des « houo » quand son couteau frappait en cadence, comme s'il eût exécuté l'antique danse du Bosquet ou le vieux rythme de la Tête de lynx.*

*- C'est admirable ! s'exclama le prince, je n'aurais jamais imaginé pareille technique !  
Le cuisinier posa son couteau et répondit :*

*Ce qui intéresse votre serviteur, c'est le fonctionnement des choses, non la simple technique. Quand j'ai commencé à pratiquer mon métier, je voyais tout le boeuf devant moi. Trois ans plus tard, je n'en voyais plus que des parties. Aujourd'hui, je le trouve par l'esprit sans plus le voir de mes yeux. Mes sens n'interviennent plus, mon esprit agit comme il l'entend et suit de lui-même les linéaments du boeuf. Lorsque ma lame tranche et disjoint, elle suit les failles et les fentes qui s'offrent à elle. Elle ne touche ni aux veines, ni aux tendons, ni à l'enveloppe des os, ni bien sûr à l'os même. (...) Quand je rencontre une articulation, je repère le point difficile, je le fixe du regard et, agissant avec une prudence extrême, lentement je découpe. Sous l'action délicate de la lame, les parties se séparent avec un « houo » léger comme celui d'un peu de terre que l'on pose sur le sol. Mon couteau à la main, je me redresse, je regarde autour de moi, amusé et satisfait, et après avoir nettoyé la lame, je le remets dans le fourreau. (...)*

Tchouang Tseu (Traduction : Jean-François Billeter)



Sérieux, c'est qui ?



## comme... QUIZZ

*C'est quizz ?*

1. OUI

2. NON

3. Quizz c'est ?

Conseil aux impétrants pour les jours de bac : Trichez ! Ne lésinez pas sur les moyens, connectez vos portables, utilisez vos oreillettes, allumez vos Ipad, sortez vos micro-fiches, pianotez sur vos calculettes, allez bouquiner dans les toilettes, déroulez vos papyrus, utilisez les technologies, les ruses potaches, la coopération subversive, bref résistez en trichant.

Mais résister à quoi au juste ? à ces examens qui ne sollicitent que votre mémoire, votre capacité de régurgitation, votre conformisme reproductif, votre capacité à réciter par écrit, votre absence de créativité, votre formatage par le corrigé type et l'obéissance aux canons de l'examen. Vos examinateurs sont des sots ? Ne tombez pas dans le panneau, soyez moins stupides qu'eux, trichez. Et obtenez votre examen haut la main et sans scrupule car la capacité d'adaptation, l'inventivité et la résistance à l'inutile méritent récompense.

L'Education nationale aura réussi son rôle d'éducateur le jour où tous les documents seront autorisés aux examens. Où l'accès à l'information sera libre. Et où on demandera aux candidats de démontrer leur aptitude à gérer cette information, à l'utiliser pour des productions qui font sens, à faire preuve d'engagement personnel, de capacités de choix, d'argumentation et de mise en relation de compétences pluridisciplinaires. Où les méthodes de travail n'apprendront pas à reproduire mais à travailler, où la compétence ne sera pas considérée comme un avatar de la connaissance mais comme sa sublimation.

Et les Quizz là dedans ? Constituant le degré zéro de l'évaluation, ils appellent la même stratégie : Trichez !



Terrain vague



## comme... RÉFORME

*...et comme réchauffée.*

Voyez la réforme : le compte personnel de formation est un droit universel. Oui, mais il ne s'acquiert que lorsque l'on est salarié et ne peut s'utiliser que si l'on est salarié ou demandeur d'emploi.

Reprenons : le compte personnel de formation est universel, il concerne donc tous les travailleurs. Mais son acquisition demeure liée au travail salarié, exit donc les périodes de travail non salarié, d'emploi public ou de chômage. Et son usage est limité aux demandeurs d'emploi et aux salariés puisqu'il n'y a plus personne pour financer lorsque l'on devient fonctionnaire ou contractuel public ou travailleur non salarié. Soit la bagatelle de 9 millions de personnes. Et une impasse pour ceux qui souhaitent se former après avoir créé leur entreprise (combien de créateurs d'entreprise parmi les concepteurs du CPF ?).

A lier les droits au contrat de travail et à l'ancienneté, on est encore dans le modèle des trente glorieuses de l'emploi durable et du statut salarié pour tous.

Tant que l'on ne s'affranchira pas du statut pour l'acquisition et l'usage des droits, on pourra toujours se payer de mots « sécurisation », « parcours », « droit universel », ... il n'en restera pas moins que l'on continuera à faire les mêmes vieilles soupes dans les mêmes vieilles marmites.



Que voyez-vous ?



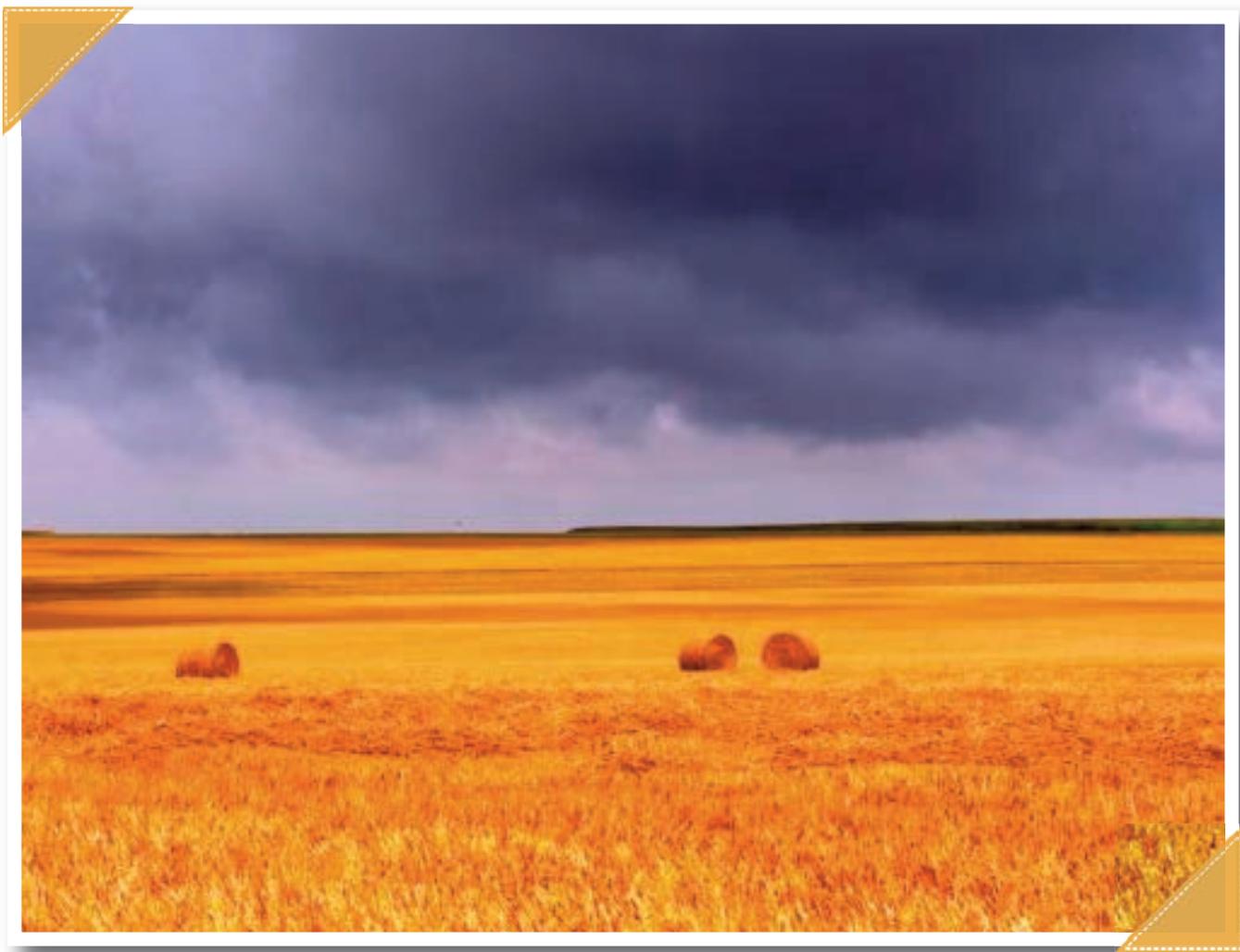
## comme... REPRÉSENTATIONS

*Je ne peins pas une femme, je peins un tableau (Matisse)*

L'expérience est simple, elle consiste à se placer à distance de l'auditoire, à montrer un œuf et à demander aux spectateurs ce qu'ils voient. Un œuf entend-on rapidement. Ce qui ne correspond pas à ce que l'on voit mais à ce que l'on connaît. Si l'on s'en tient à ce que l'on voit, il faut décrire un objet ovoïde, de couleur chair, de faible poids et d'apparence solide. Comme dirait Wittgenstein : « Quand je vois un objet, je ne peux pas me le représenter. Quand nous nous représentons quelque chose, nous n'observons pas ». De l'autre côté de la planète, un chinois, Tchouang-Tseu, disait à peu près la même chose : « Quand on perçoit, on ne parle pas, quand on parle on ne perçoit pas ».

C'est la raison pour laquelle il faut absolument éviter les audioguides dans les musées, car alors on n'observe plus, on ne perçoit plus, on ne voit que ce qui nous est raconté et l'on devient incapable de toute observation.

Vous souhaitez regarder vraiment ? Oubliez tout, plus de connaissances, plus de préjugés, plus de projections, plus de représentations : retrouvez ce moment où « l'œil existe à l'état sauvage » comme l'affirmait André Breton. Il faut juste ne pas avoir peur.



Valse à trois... temps, cultures, saisons



## comme... RYTHMES

*Au commencement était le rythme, et le rythme s'est fait chair  
(Moravagine – Blaise Cendrars)*

Les deux bâtiments se côtoient dans le parc des musées d'Amsterdam. Dans le premier, le Rijksmuseum, se trouve La laitière, que l'on peut contempler en doutant qu'il s'agisse d'une peinture, sans savoir de quoi il pourrait bien s'agir d'autre. Les couleurs, la patine, le dessin, la précision du trait, tout semble impossible à la réalisation. Et l'impossible peut être observé à loisir et à plaisir.

Vermeer a peint une petite quarantaine de tableaux en vingt ans.

Dans le second, le musée Van Gogh, est présenté le plus grand rassemblement existant des oeuvres du peintre. Pourtant, il ne s'agit que d'une petite partie des 840 tableaux, mille dessins et aquarelles sans compter les centaines de lettres envoyées à ses proches, pleines de subtilité, de goût et de vie. Van Gogh n'était pas pressé, ni fou : il était rapide. Bien trop rapide pour son époque.

Imaginons que l'on ait demandé à Vermeer de peindre au rythme de Van Gogh, ou à ce dernier d'adopter le tempo de Vermeer. La folie et l'impuissance auraient à coup sûr frappé les deux, pourtant reconnus comme des travailleurs acharnés. Chacun à leur rythme.

Ni la lenteur ni la rapidité ne sont souhaitables pour elles-mêmes. Il suffit de savoir laquelle convient.

Les marcheurs savent qu'en montagne le faux-pas, c'est-à-dire celui qui n'est pas le sien, ne pardonne pas et réduit singulièrement la performance. En ce sens, Vermeer et Van Gogh nous posent deux questions : comment les organisations prennent-elles en compte le rythme propre à leurs collaborateurs, sachant que sur un rythme qui n'est pas le sien il est peu probable que l'on soit performant. La seconde question est plus directe : et vous, quel est votre rythme ?



Action !

S

## comme... SAVOIR

*Le savoir sans le savoir, c'est ce qu'on appelle l'instinct  
(Louis Hamelin – La Rage)*

On ne redira jamais assez la faiblesse, ou plutôt n'ayons pas peur des mots, l'ineptie, de la fameuse trilogie : savoir, savoir-faire, savoir-être. Pourquoi ? Pas simplement pour le jargon mais plus fondamentalement pour un défaut originel rédhibitoire : la compétence c'est de l'action, de l'activité et cela suppose donc toujours du faire.

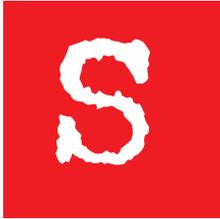
Oublions le jargon : on parlera plutôt de connaissances, de capacités et de comportements. Les connaissances renvoient aux ressources (qu'elles proviennent de l'expérience ou de la formation), les capacités à ce que l'on est capable de réaliser et les comportements à la manière dont on le réalise.

Evacuons ainsi l'être qui ne relève pas du champ de la formation professionnelle mais, au moins depuis Parménide, d'une philosophie de l'existence qui peine toujours à en tracer les contours.

Et concluons sur un petit exercice : essayez le baiser de cinéma avec le savoir-être. Il risque de manquer de saveur, sauf pour les adeptes du tantrisme. Mieux vaut savoir y faire.



Apprentissage des choix rapides



## comme... SÉCURISATION

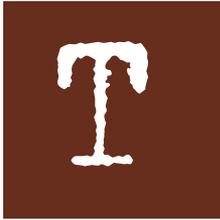
*Le savoir sans le savoir, c'est ce qu'on appelle l'instinct.  
(Louis Hamelin – La Rage)*

La formule « parcours professionnels sécurisés » est un oxymore, comme l'est la flexisécurité dont elle procède. Moins littéraire que l'obscur clarté des étoiles de Corneille, le silence assourdissant de Camus ou les splendeurs invisibles de Rimbaud, la formule n'en conserve pas moins sa contradiction. Sauf à ne pouvoir la concevoir que linéaire et ascendante sur le modèle de la « carrière », la notion de parcours inclut nécessairement la possibilité de prendre des orientations différentes, d'avoir à faire des choix, éventuellement même de prendre de fausses routes et ne peut donc exclure totalement la possibilité de se perdre.

Par nature, le parcours ne renvoie pas à la sécurité mais davantage à la liberté et aux risques inhérents. Sécuriser les parcours cela reviendrait-il à les programmer entièrement puis à les confier à un GPS de l'emploi et de la formation qui nous en indiquerait toutes les étapes ? Cette vision là n'est ni réaliste ni opératoire. Le parcours professionnel est une construction permanente qui évolue au gré des évolutions de l'individu lui-même et de son environnement. Une arabesque, une ligne droite, une ligne brisée, ou tout cela à la fois. Le principal n'est pas là, il est dans le plaisir de jouer avec le taureau.



La main trouve et l'esprit répond



## comme... TRANSMISSION

*On ne peut rien enseigner à autrui, on ne peut que l'aider à le découvrir lui-même  
(Galilée)*

Encore Tchouang-Tseu, et encore Jean-François Billeter pour la traduction de ce petit texte qui explique pourquoi un enseignant ne peut transmettre, juste aider à faire acquérir.

Le duc Houan lisait dans la salle, le charron Pien taillait une roue en bas des marches. Le charron posa son ciseau et son maillet, monta les marches et demanda au duc :

- Puis-je vous demander ce que vous lisez ?
- Les paroles des grands hommes, répondit le duc.
- Sont-ils encore en vie ?
- Non, ils sont morts.
- Alors ce que vous lisez là, ce sont les déjections des Anciens !
- Comment un charron ose-t-il discuter ce que je lis ? répliqua le duc ; si tu as une explication, je te ferai grâce ; sinon, tu mourras !
- J'en juge d'après mon expérience, répondit le charron. Quand je taille une roue et que j'attaque trop doucement, mon coup ne mord pas. Quand j'attaque trop fort, il s'arrête (dans le bois). Entre force et douceur, la main trouve et l'esprit répond. Il y a là un tour que je ne puis transmettre par des mots, de sorte que je n'ai pu le transmettre à mes fils, que mes fils n'ont pu le recevoir de moi et que, passé la septantaine, je suis encore là à tailler des roues malgré mon grand âge. Ce qu'ils ne pouvaient transmettre, les Anciens l'ont emporté dans la mort. Ce ne sont que leurs déjections que vous lisez là.



L'idée du dictionnaire de la formation  
en train de se former



## comme... TRAVAIL

*Quand travaillons nous ?*

Bien sûr la question pourrait paraître provocante, tel n'est pas son objet, pour qui s'échine pendant plusieurs heures devant un laminoir, un écran, un volant, une machine-outil, une caisse, des clients qui s'adressent à vous par gestes et parlent à leur portable ou encore des tapis roulants chargés des reliquats de la société de consommation.

Et pourtant ! Qui peut dire qu'il ne s'évade pas de la contrainte physique par la divagation de l'esprit et qui peut dire que le bruit, les odeurs, la tension physique et mentale cessent dès la sortie de l'atelier ou du bureau. Si l'on approche le regard, la frontière entre le travail et le non-travail nous fuit comme la ligne d'horizon.

Quand Heidegger travaillait ? Une des plus importantes oeuvres philosophiques a été conçue en marchant dans les montagnes, en regardant "le moment où naissent les nuages". Nietzsche et Rousseau connaissaient aussi les vertus de la marche en montagne pour le travail. Je me souviens de Jean-Claude Quentin, Secrétaire Confédéral FO, qui préparait ses négociations en allant à la pêche au coup.

On peut également se rappeler que Newton découvrit la loi de la gravité en observant la chute des pommes et qu'Einstein aboutit à celle de la relativité en prenant un bain.

Il serait peut être temps d'avoir une autre approche du travail, et du temps, et au passage du salariat, que celle de l'industrie du 19<sup>e</sup> siècle.



Santa Ma(ra)donna



## comme... VALEURS

*Les voleurs (aussi) ont des valeurs.*

Quelle ville se cache derrière les trois mots Mafia, Mama, Maradona ? Mafia, nous pouvons être en Italie, aux Usa, en Russie, Mama, nous nous rapprochons de l'Italie, Maradona, nous sommes au Sud, à Naples précisément.

On connaît la formule d'Edouard Herriot emprunté à un moraliste oriental : "La culture, c'est ce qui reste dans l'esprit quand on a tout oublié". On peut ne pas connaître les mamas italiennes, ni le football, ni le crime organisé (difficile d'échapper à Coppola et au Parrain quand même) et pourtant avoir une représentation de la ville de Naples. C'est que la culture, qui fait l'identité, est suffisamment forte pour ne plus dépendre de la connaissance formelle. Même ceux qui ne savent pas, savent.

Il est toujours intéressant de demander à des salariés de définir en quelques mots, trois par exemple, l'identité ou la culture de leur entreprise. Et bien sûr sans proposer une liste prédéterminée de mots valises.

Essayez pour voir ce qui vous vient spontanément à l'esprit s'agissant de votre organisation. Vous voulez que j'y joue aussi ? Alors allons-y, pour le Cabinet Willems Consultant spontanément : artisanal, rapide, toulousain. L'acronyme mégalo donne ART mais l'enthousiasme est refroidi quand on aperçoit le RAT ! (napolitain sans doute).



Le futur a de l'avenir



**comme...**

**WILLEMS CONSULTANT**

*Le passé m'encourage, le présent m'électrise, je crains peu l'avenir (Juliette – Sade)*

Créé en 1987 au sortir de quelques années d'études et d'initiations, comme il se doit, le Cabinet Willems Consultant aurait pu n'être qu'une blague potache : le Cabinet WC qui ne fait pas du conseil de m... Cela pouvait ressembler à un (mauvais) calembour étudiantin, sachant que vous a été épargné le concurrent de l'éminent Groupe Alpha, le Cabinet Beta Conseil, les bêtes à conseil, et quelques trouvailles tout aussi malheureuses.

Malgré ces débuts hésitants et peu prometteurs, la confiance des clients permit au consultant de se former, d'apprendre son métier et de le développer. Le Cabinet connut même la croissance à trois chiffres : 100 % d'augmentation d'activité lorsqu'il passa de un à deux consultants, avant de retrouver un format plus raisonnable lors de sa migration à Paris en 2009.

En 2017, le Cabinet fêtera ses 30 ans d'activité, si ses clients le veulent bien.

D'ici là, il vous souhaite une très passionnée et passionnante année 2016.



## WILLEMS CONSULTANT

31 rue Gauthey - 75017 PARIS

Tél. : 06 61 47 39 76

E-mail : [willems.consultant@orange.fr](mailto:willems.consultant@orange.fr)

Blog : <http://willemsconsultants.hautefort.com>

**Topp**

IMPRIMERIE  
& MULTI\*MÉDIAS

Création et Impression  
5 ZA Croix Saint-Mathieu  
28320 Gallardon  
Tél. : 02 37 31 08 00 - Fax : 02 37 31 09 99  
[www.toppimprimerie.com](http://www.toppimprimerie.com)



L'homme propose et dispose  
Il ne tient qu'à lui de s'appartenir tout entier

*André Breton*

