

## SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

---

# PLANIFICATION STRATEGIQUE DE LA FORMATION

## Le concept de macro-pédagogie

Entendons nous d'abord, la formation en entreprise peut répondre à des fins très variées et il n'est pas interdit de penser que les moyens doivent être conçus en conséquence.

Nous nous placerons ici dans la perspective suivante : Les entreprises engagées dans les projets qui sont les leurs ont besoin de développer leur niveau de maîtrise des enjeux de toute nature qu'elles ont à assumer pour conduire leur destin.

Ce "niveau de maîtrise" on l'a trop souvent assimilé à une résultante quasi mathématique du niveau de compétence des individus. De là le formidable appareil de formation permanente et toutes les analyses sur les méthodes pédagogiques, la relation, le fonctionnement des petits groupes, l'évaluation, la qualité, etc.

Si tout cela est intéressant, quelques indices devraient nous alerter.

Y a-t-il une corrélation entre l'effort de formation et le niveau de maîtrise par les entreprises de leur destinée ? I.B.M., par exemple, dont l'effort est considérable est-elle à l'abri des difficultés persistantes qui se révèlent depuis quelque temps. N'y a-t-il pas de nombreux exemples de petites entreprises qui ont manifestement une excellente intelligence de leur situation et de leur devenir tout en fuyant comme la peste toutes les injonctions de sacrifier aux rituels de la formation permanente.

Il y a en effet une erreur d'analyse ou plutôt une grave omission qui est faite. Un individu ne progresse pas professionnellement indépendamment de l'évolution du milieu où il exerce.

Combien de diplômés de l'enseignement supérieur sont-ils confrontés à des milieux où le niveau mental de la prise de décision ne dépasse pas la règle de trois. Combien à l'inverse de non diplômés (ou de diplômés) qui font merveille dans leur entreprise comme s'il y avait une intelligence collective qui exalte leurs possibilités, une compétence collective, non indépendante de celle des

individus.

Ces observations nous amènent à cela. C'est le corps social de l'entreprise qu'il faut former pour qu'elle développe une plus grande maîtrise.

Pour cela, on peut imaginer un instant ce qui fait évoluer une communauté humaine, une société. C'est une sorte de culture de ses valeurs et de ses potentiels qui se traduit par de multiples actions convergentes. Des expériences singulières, des institutions de recherche, d'éducation, des rencontres extérieures, des personnalités créatrices, des personnages de référence, etc. et pourquoi pas quelques stages de formation.

A quoi cela sert-il de tout investir sur une seule façon de faire alors que les facteurs déterminants resteraient hors du champ de maîtrise.

A quoi sert une formation abondante et pointue avec un management déficient.

A quoi sert une expertise de haut niveau avec une capacité de prise de décision ou de discernement quasi inexistante.

A quoi sert un effort de formation si le contexte contredit les messages.

Tous ceux qui ont une expérience concrète de la formation dans les entreprises depuis de nombreuses années comprendront les mille facettes de ce problème qui rendent quasi impossible l'aveu des résultats d'une évaluation authentique de la formation.

C'est là que le **concept de macro-pédagogie** intervient. Il s'agit d'une stratégie à finalité de progression dans le niveau de maîtrise du corps social de l'entreprise.

Comme toute stratégie, elle suppose une intention, une politique qui ressorti de la vocation singulière de l'entreprise. Elle suppose en outre d'être adaptée aux conditions particulières du moment. Les buts fixés dépendent des circonstances, des enjeux du moment, des difficultés ou des ambitions. Bref d'un contexte porteur.

Comme toute stratégie, elle se traduit par un cheminement et l'articulation de moyens divers. Le critère d'efficacité des opérations à mener n'est pas le coût ou le tapage mais la pertinence et la cohérence dans la stratégie. Nous avons utilisé pour les qualifier le terme "d'opérations symboliquement structurantes".

Par exemple, l'installation d'une machine en peut être l'occasion. L'envoi en mission d'un collaborateur aussi, l'organisation d'une formation action peut y contribuer, ou une mission. L'important, c'est le montage stratégique qui en est fait. Il ne faut pas éliminer la possibilité d'organiser des stages de formation classique mais toujours selon les mêmes critères.

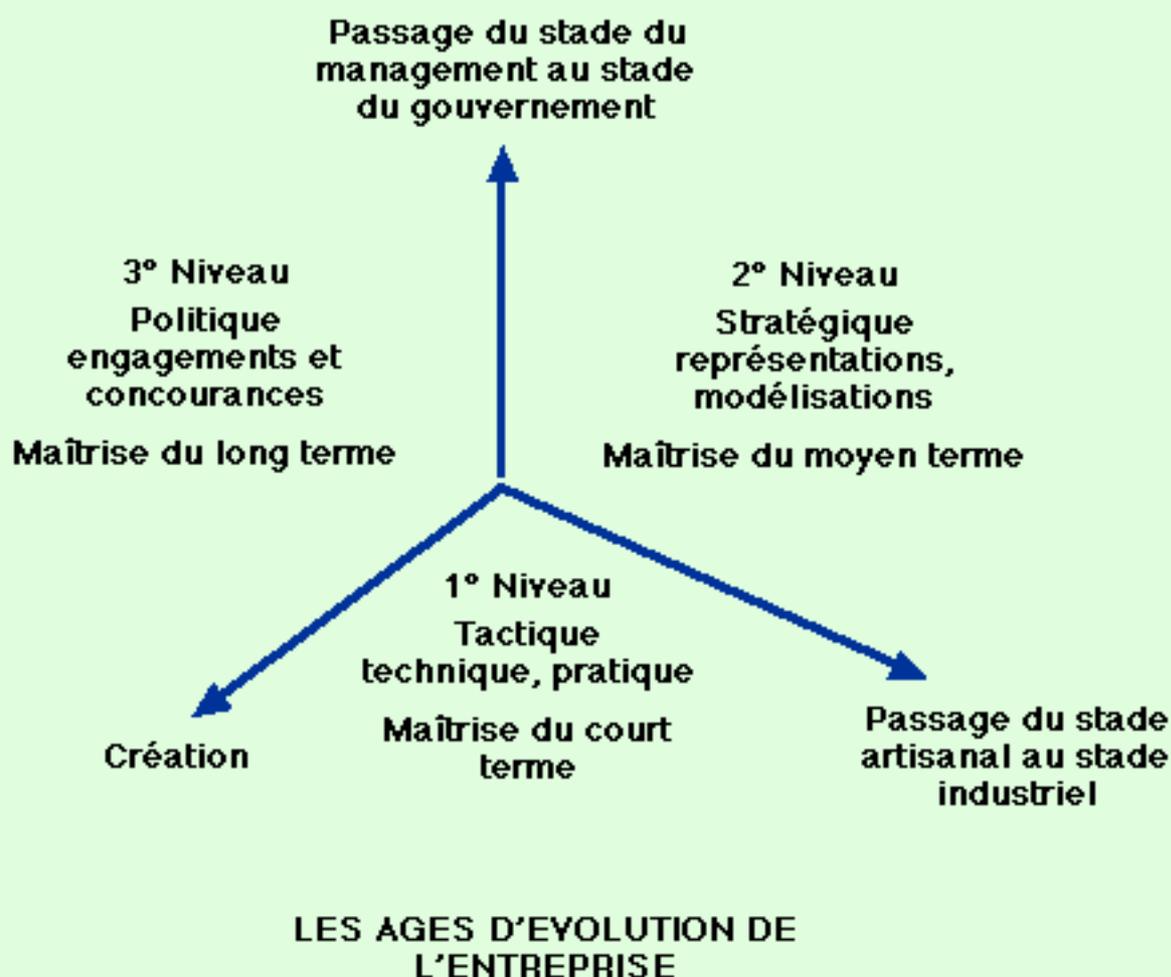
C'est à une économie de moyens considérable que l'on peut parvenir. Espérons

évidemment que la consommation du budget de formation ou bien l'entretien d'un tissu d'habitudes administratives ou encore la réaction aux effets de modes, ne sont pas les véritables moteurs de la formation. Ce n'est pas dans cette perspective que nous nous sommes placés. Maintenant que l'idée est posée, le concept proposé, il nous faut évoquer le contexte théorique de son émergence et les modalités pratiques de son application.

Sur le plan théorique, le concept de **macro-pédagogie** appartient aux développements de la Théorie des Cohérences Humaines qui éclaire tout particulièrement les ressorts de l'évolution des communautés Humaines. Les entreprises sont des communautés engagées répondant à des conditions spécifiques différentes des collectivités territoriales par exemple. Cependant le concept est général et peut y être appliqué aussi bien.

Un des apports théoriques dans ce domaine est l'établissement d'une échelle de niveaux de maîtrise valable pour les personnes comme pour les entreprises.

Cela permet de situer le niveau d'évolution actuelle, de fixer l'ambition et de prendre les moyens stratégiques et opérationnels à la (bonne) mesure, compte tenu du niveau culturel correspondant.



Ainsi on peut observer que toutes les notions et toutes les pratiques qui font partie de la vie des entreprises n'ont pas du tout le même contenu à chacun des niveaux. Le rapport à la formation et les besoins ne sont pas les mêmes. Les moyens macropédagogiques pas du même ordre.

Va-t-on jouer plus sur les apprentissages pragmatiques, sur le plan des représentations ou bien sur celui des finalités et responsabilités ?

Sur le plan pratique comment peut-on mettre en oeuvre une stratégie macropédagogique ?

D'abord, il faut bien comprendre les enjeux et les vecteurs d'actions liés à ce concept. C'est l'affaire des responsables. Directeurs généraux, ressources humaines, formation, mais aussi responsables des secteurs où une action est envisagée.

Ensuite, il faut en situer le champ : catégoriel, sectoriel, géographique ou global.

Une analyse de cohérence sera nécessaire pour repérer le sens et l'ambition du projet de maîtrise assortie d'une évaluation de l'état actuel. Les outils de la méthodologie générale des cohérences permettent cela dans des conditions de justesse et de rapidité peu commune.

Ensuite, la conception du scénario stratégique est possible par le biais, là aussi, d'une technique appropriée pour déboucher sur le plan stratégique doté de ses instruments de pilotage et de contrôle.

Enfin tout ce processus peut être conduit de façon plus ou moins participative selon la culture et le niveau d'évolution de l'entreprise.

A quoi aboutit-on ? Sur le plan des résultats à des gains quelque fois de plusieurs années pour des moyens réduits.

Sur le plan des pratiques à l'utilisation de nombreux moyens déjà connus mais intégrés dans une stratégie.

On débouche aussi bien sur l'invention de moyens très originaux quelquefois, intransmissibles, l'implication singulière d'une personne porteuse d'une charge symbolique forte par exemple.

On débouche enfin sur des actions d'une stupéfiante banalité ou extrêmement simples, mais dont la pertinence fait toute la puissance d'action. Une simple information au bon moment ou bien un stage de formation opportun pourquoi pas ?

La clé ne réside pas dans le moyen mais dans le travail de pilotage au coeur même de l'expérience et de l'histoire du corps social en question.

**Roger NIFLE AVRIL 1993**

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)