

Vers un apprentissage andragogique du management: L'intérêt d'une approche transversale du perfectionnement managérial des dirigeants et cadres

Daniel Belet

Professeur-associé à l'Université de BORDEAUX I

Président de l'ADEFMA

(Association pour le développement de la formation au management)

RESUME

On observe que la plupart des programmes ou cycles de perfectionnement au "management général" ou "management stratégique" à l'attention des dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise appliquent une pédagogie classique en termes de disciplines de gestion (marketing, finances, contrôle de gestion, logistique, gestion de production, etc...) reflétant l'approche traditionnelle de l'entreprise par fonction. Les outils pédagogiques employés dans ces formations, (méthode des cas, jeux, simulations de gestion, exercices multi-média etc...) en dépit de leur recours croissant à de nouvelles technologies, procèdent en réalité d'une philosophie didactique très discutable quant à ses résultats cognitifs et surtout quant à ses capacités à influencer en profondeur les comportements managériaux des participants

Les contributions modernes des sciences de l'éducation et des sciences du comportement montrent les limites sérieuses des méthodes pédagogiques classiques, en particulier auprès de publics d'adultes ayant une expérience professionnelle qui influence fortement leurs perceptions et leurs modes d'apprentissage. Elles s'avèrent notoirement inefficaces pour agir sur les mentalités et comportements des individus.

De plus, ces méthodes pédagogiques qui s'inspirent de schémas d'apprentissage à caractère behavioriste apparaissent comme particulièrement mal adaptées à l'apprentissage de questions complexes, multidimensionnelles et nécessitant une approche globale et systémique de l'entreprise.

Depuis une vingtaine d'années s'est développé, en particulier dans le monde anglo-saxon, tout un courant didactique sur l'art de l'enseignement des adultes appelé "andragogie" (par opposition à la pédagogie qui est l'art de l'enseignement des enfants) qui s'appuie sur des modèles d'apprentissage des adultes qui ont été mis en évidence par les travaux des sciences de l'éducation et du comportement (psychologie appliquée au travail).

Ces modèles d'apprentissage "andragogiques" apparaissent particulièrement pertinents pour les formations managériales supérieures destinées aux cadres-dirigeants d'entreprise. Ils permettent de mieux appréhender et de mieux faciliter l'appropriation de concepts complexes comme ceux touchant le système entreprise, la stratégie d'entreprise, les problèmes d'organisation et de management des ressources humaines, etc...

Cette communication a pour objet essentiel de montrer :

- d'une part les dimensions transdisciplinaires du modèle andragogique d'apprentissage et en particulier les apports des sciences de l'éducation à une formation managériale de haut niveau ;

RESUME (Suite)

- d'autre part, la pertinence didactique d'un tel modèle d'apprentissage pour renouveler et proposer de nouvelles approches conceptuelles et méthodologiques de la formation et du perfectionnement au management des cadres dirigeants. Après une présentation du modèle d'apprentissage andragogique, de sa philosophie et de ses principes théoriques, l'auteur montre son application au domaine de la formation au management général et stratégique de l'entreprise. Il donne une illustration relative à la réalisation d'une expérience de perfectionnement managérial s'inspirant de ces principes andragogiques et en évoque les avantages, les limites ainsi que les conditions pratiques de mise en oeuvre. Enfin, il souligne les perspectives générales qu'ouvrent ces nouveaux modèles d'apprentissage pour le renouvellement des formations continues au management.

Pourquoi s'intéresser à l'apprentissage du management par les cadres et dirigeants d'entreprise?

Parce que cette problématique se situe au cœur d'un enjeu capital pour l'avenir des entreprises et des organisations : le professionnalisme des managers.

Parce que le point de vue prédominant en matière de formation managériale a eu trop tendance à être celui de l'enseignant au lieu d'être celui de l'apprenant.

Parler "d'apprentissage du management" (le "management learning" des anglo-saxons) signifie précisément un effort pour renverser cette perspective et la philosophie pédagogique qui en résulte. C'est focaliser l'attention sur le manager et s'intéresser aux processus par lesquels il peut acquérir les compétences nécessaires à la maîtrise de son métier et aux modalités de développement de son professionnalisme.

Remarquons que ce terme "d'apprentissage" appliqué au management a tendance à surprendre dans le contexte culturel français où il a trop souvent une connotation péjorative injustifiée. (C'est sans doute une raison du retard relatif des acteurs français de la formation permanente par rapport à certains de leurs homologues étrangers, anglo-saxons notamment).

Or si l'on adopte le point de vue de l'apprenant, c'est-à-dire du manager, le mot apprentissage s'applique de façon très pertinente au concept de management. En effet, le management, défini couramment comme "l'art de diriger les hommes d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs", a une double dimension.

D'une part, une dimension cognitive représentée par un ensemble de connaissances que sont les différentes disciplines et techniques de gestion, et d'autre part, une dimension comportementale se traduisant par un ensemble d'attitudes, de comportements, de relations variées tant avec les hommes de l'organisation qu'avec ses divers partenaires extérieurs.

Devenir un manager professionnel nécessite précisément l'apprentissage de ces deux dimensions du management dont les contenus et les pratiques évoluent dans le temps avec le contexte de la société et du monde, avec son niveau de responsabilité professionnelle et son âge.

C'est le concept de "Lifelong learning" des anglo-saxons qui est aujourd'hui au cœur de la problématique de formation continue de la plupart des grandes entreprises et organisations (OTALA, 1992).

Adopter la perspective de l'apprentissage du management en matière de perfectionnement à la formation continue des managers, c'est obligatoirement être conduit à réfléchir et à s'intéresser aux processus d'apprentissage réels de ces praticiens et par conséquent aux pédagogies les plus appropriées. Or que constate-t-on ? Que les modèles pédagogiques prédominants en matière de perfectionnement au management des cadres et dirigeants restent dans leur immense majorité caractérisés par une pédagogie didactique centrée sur l'enseignement et la transmission d'un savoir et d'un savoir-faire procédant d'une philosophie d'inspiration behavioriste. Or si de tels modèles pédagogiques ont fait la preuve d'une certaine efficacité pour la transmission des savoirs cognitifs (disciplines et techniques de gestion), ils s'avèrent beaucoup plus critiquables et limités pour l'apprentissage des comportements managériaux (MINTZBERG, 1988) surtout par des praticiens ayant déjà une expérience professionnelle.

Des contributions intéressantes ont été faites par les sciences de l'éducation en matière de processus d'apprentissage et d'éducation des adultes. Elles sont connues sous le nom du courant dit de "l'andragogie" qui s'est développé depuis déjà de nombreuses années dans le monde anglo-saxons. L'application de ce "modèle andragogique" aux processus d'apprentissage du management par les cadres et dirigeants d'entreprises semble particulièrement pertinent. Elle ouvre des perspectives intéressantes pour le renouvellement et surtout l'amélioration de l'efficacité des actions de perfectionnement des cadres et dirigeants, notamment au plan de leur impact sur les comportements managériaux.

I - PROBLEMATIQUE DE L'APPRENTISSAGE MANAGERIAL DES CADRES ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE**Quelles sont les finalités d'apprentissage pour un cycle de perfectionnement au management ?**

Selon le concept général de management précédemment présenté, ces objectifs devraient ou pourraient être de deux ordres :

- un rafraîchissement, un perfectionnement voire un apprentissage de nature cognitive de techniques et outils de gestion se rapportant à des disciplines (Finance, contrôle de gestion, marketing, gestion de production, gestion du personnel, stratégie, organisation, etc...),

- une amélioration des capacités et des compétences relationnelles pour savoir mieux diriger, organiser, animer, motiver, évaluer, former les hommes ; ce qui signifie en général des changements d'attitudes et de comportements, d'autres modes de pensées et d'action, et donc des transformations mentales et comportementales nécessitant un apprentissage spécifique.

On observe que la plupart des cycles de perfectionnement au management ne visent en réalité que la première série d'objectifs et sont, à travers les approches pédagogiques classiques, assez performants dans ce domaine essentiellement cognitif relevant de savoirs et de savoir-faire.

En revanche, la seconde série d'objectifs (qui est d'ailleurs au cœur même du concept de management) de nature mentale et comportementale, est souvent éludée ou du moins traitée de façon non satisfaisante par ces programmes. Ces derniers ne mettent pas en oeuvre les pédagogies adéquates pour déclencher les processus d'apprentissage nécessaires à une réelle transformation managériale. D'autres approches pédagogiques susceptibles de produire d'autres processus d'apprentissage individuels et collectifs sont indispensables pour permettre les transformations mentales et comportementales qu'exige et exigera encore davantage à l'avenir le métier de manager.

Quels sont les processus d'apprentissage permettant de transformer les attitudes et les comportements managériaux ?

La problématique centrale de l'apprentissage du management (au sens que nous privilégions pour ce concept) est d'aboutir à une modification des attitudes et comportements individuels des managers, donc d'agir préalablement sur leurs "conceptions" et structures mentales.

Il y a en effet processus d'apprentissage managérial si le manager fait évoluer ses théories d'action (ARGYRIS et SCHON, 1976), ses représentations, ses perceptions voire son système de valeurs pour déboucher sur de nouvelles attitudes et comportements. Il s'agit d'un phénomène complexe et multidimensionnel qui implique d'abord une prise de conscience des limites de ses conceptions actuelles, puis la découverte d'autres référentiels et grilles de lecture du monde aboutissant à des remises en cause et des modifications des attitudes et comportements habituels.

Un tel processus d'apprentissage nécessite d'abord une motivation intrinsèque du manager (LEVY-LEBOYER, 1984), telle qu'un désir et une volonté d'évolution et de transformation personnelle. Il implique ensuite un engagement individuel dans un processus d'auto-transformation conduisant à de nouvelles élaborations et à l'appropriation d'autres théories de l'action, c'est-à-dire en pratique d'autres principes de management et donc d'autres comportements professionnels.

Dans cette optique d'apprentissage, on comprend que l'enseignant ou l'intervenant formateur ne peut que favoriser de tels processus en guidant et conseillant l'apprenant dans sa recherche, son expérimentation personnelle et en créant un contexte et des conditions favorables à ce processus d'apprentissage.

En effet, quelque soit le savoir, les talents pédagogiques et la qualité de son enseignement, un formateur ne pourra pas transmettre un ensemble de savoir-faire et savoir-être managériaux. Ceux-ci ne peuvent procéder que d'un processus d'apprentissage dans le contexte organisationnel réel de l'apprenant manager qui nécessite une motivation et surtout une implication personnelle profonde de l'individu. Ce qui explique largement, remarquons-le, le faible impact, notamment sur les attitudes et comportements managériaux, des cycles de perfectionnement au management pour cadres et dirigeants y compris ceux des institutions les plus prestigieuses et animés par les intervenants les plus brillants et réputés...

Pourquoi ? Parce qu'on reste essentiellement dans des processus d'enseignement et pas d'apprentissage, même si l'on a recours à des pédagogies actives et participatives et si l'on joue la carte de l'interactivité à travers des exercices tels que l'étude de cas, des simulations de gestion, des jeux d'entreprise. Parce qu'on évolue dans le contexte artificiel de l'école ou du centre de formation dont les caractéristiques restent éloignées des réalités relationnelles et organisationnelles du terrain de l'entreprise. Aussi les effets d'apprentissage de nature non cognitive ne peuvent être que très faibles. Dans la logique pédagogique de ces cycles de perfectionnement, l'intervenant ou animateur reste d'abord vis-à-vis des participants managers celui qui sait, l'expert auprès duquel ils viennent chercher un certain savoir et savoir-faire, voire des recettes de réussite, même si c'est en général à travers des formes pédagogiques conviviales et interactives qui "passent" mieux que des enseignements traditionnels auprès de ces publics.

Quelles sont les difficultés psycho-pédagogiques de l'apprentissage managérial des cadres et dirigeants d'entreprise ?

Nous n'insisterons pas ici sur les difficultés résultant des formes classiques d'enseignement de type scolaire appelées encore "pédagogie frontale". Non seulement la forme pédagogique provoque un rejet chez les cadres et dirigeants d'entreprise ayant la désagréable impression de retourner à l'école. Mais encore, le message de l'enseignant est souvent perçu comme décalé par rapport aux attentes et préoccupations des apprenants et de ce qu'ils considèrent être important pour leurs activités professionnelles et leur avenir personnel. Il est bien connu que ce type de pédagogie ne provoque pas de processus d'apprentissage chez les participants adultes, y compris pour les dimensions cognitives du management.

Une difficulté psychologique majeure de l'apprentissage du management pour des cadres et dirigeants d'entreprise a trait à la remise en cause personnelle qu'elle implique souvent pour aboutir à de réels changements d'attitudes et de comportements professionnels.

Et ceci tend à être d'autant plus vrai que l'on s'adresse à des personnes ayant un niveau d'étude élevé, une expérience professionnelle importante et des réussites passées (ARGYRIS, 1991). Les processus d'apprentissage auront tendance à être inhibés par les représentations pré-existantes de ce type de personne et leur résistance au changement conceptuel. Les sciences de l'éducation montrent bien aujourd'hui la nature et les conditions de développement des mécanismes d'apprentissage.

Comme l'explique clairement A. GIORDAN (GIORDAN, 1990) les concepts ne s'acquièrent jamais par transmission-réception directe ou par le simple fait d'un transvasement mécanique. L'acquisition d'un savoir relève d'un processus de construction active de la part de l'apprenant. Il montre notamment la résistance des apprenants au changement et au remodelage conceptuel. L'image qui qualifie le mieux le mécanisme d'apprentissage est celle de l'élaboration, et comme toute élaboration, l'apprentissage présente des modes conflictuel et intégrateur. De plus, sa principale caractéristique est d'être interférentielle. Ces interférences sont les conséquences des multiples interactions nécessaires entre conception et contexte d'apprentissage, entre conception et concepts, et surtout entre les multiples éléments qui constituent les conceptions (cadre de questionnement, cadre de références, processus conceptuel mis en jeu, etc.). Le moteur de ce processus n'est pas une simple maturation, mais plutôt une émergence où les conditions extérieures dans lesquelles est plongé l'apprenant sont d'une importance fondamentale et interfèrent à leur tour largement. Son modèle "d'apprentissage allostérique" a le mérite non seulement de donner une explication satisfaisante des mécanismes d'apprentissage mais aussi de prévoir les principaux paramètres qui conditionnent les apprentissages.

Comme il a été déjà souligné, la dimension individuelle de l'apprentissage est essentielle. Aussi, certaines personnes seront naturellement plus prédisposées que d'autres à un réel apprentissage managérial conduisant à une remise en cause de leurs théories d'action. Leur motivation intrinsèque apparaîtra plus rapidement par une prise de conscience des limites de leurs conceptions et comportements actuels. Mais une difficulté psychologique évidente sera de faire naître cette indispensable motivation intrinsèque chez tous les managers concernés.

Quels sont les besoins en matière d'apprentissage managérial des cadres et dirigeants d'entreprise ?

Comme dans tous les domaines de la formation, il est évident aujourd'hui qu'il ne s'agit plus seulement de transmettre un savoir et un savoir-faire, mais il faut surtout développer la capacité d'apprendre à apprendre pour initier une dynamique d'apprentissage permanente, seule capable de répondre aux défis d'un monde en perpétuel changement.

Dans le secteur des formations managériales, il conviendra de réfléchir à de nouvelles approches de l'apprentissage managérial qui intègrent véritablement le concept de "Lifelong learning" des anglo-saxons, c'est-à-dire une dimension longitudinale en fonction du cycle de carrière des managers, de leurs besoins individuels et de leur style personnel d'apprentissage.

Par ailleurs, la complexité et le caractère multidimensionnel des processus d'apprentissage managériaux nécessitent de nouvelles approches plus transdisciplinaires afin de mieux appréhender les différentes dimensions de cet apprentissage managérial (cognitive, mentale, affective, comportementale, etc...).

Il convient de s'appuyer notamment sur de nouveaux paradigmes de la formation et de l'apprentissage intégrant les contributions des sciences du comportement et de l'éducation afin de déboucher sur d'autres pratiques pédagogiques. Ces dernières faciliteront le perfectionnement managérial des cadres et dirigeants d'entreprises en mettant l'accent sur l'apprentissage des dimensions comportementales du management.

Là également, un besoin de développement de nouveaux concepts pédagogiques d'inspiration transversale (par rapport aux approches analytiques classiques) centrés sur la problématique de la direction des hommes dans les organisations et du développement du "professionnalisme managérial" des cadres et dirigeants d'entreprise devra être pris en compte par les recherches à venir.

Des éléments de réponse intéressants existent en particulier dans le modèle d'apprentissage "andragogique" issus d'un courant de pensée en matière d'éducation d'adultes.

II - LES SPECIFICITES DE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES ET LE MODELE ANDRAGOGIQUE

Depuis la fin du siècle dernier s'est développé notamment dans le monde anglo-saxon toute une réflexion sur l'éducation des adultes (ELIAS J.L et MERRIAM S, 1983), ainsi qu'un ensemble de théories sur les spécificités de la pédagogie appliquée à un public d'adultes. Curieusement ces doctrines se sont peu répandues en France, où les traditions pédagogiques ont essentiellement porté sur les enfants et l'école.

Parmi les différents courants de pensée qui se sont développés en matière d'éducation d'adultes, une doctrine semble particulièrement intéressante et pertinente en matière d'apprentissage. Il s'agit du courant de "l'andragogie" qui puise ses racines dans les thèses progressistes et humanistes des mouvements d'éducation des adultes qui se sont développés notamment en Amérique du Nord.

Un des fondateurs et sans doute le meilleur représentant de ce courant d'éducation andragogique est M. KNOWLES (KNOWLES M., 1973). Il définit l'andragogie comme "l'art et la science d'aider les adultes à apprendre". Elle met l'accent sur l'apprenant et le développement de la personne à travers son processus d'apprentissage. Elle s'appuie sur 4 principes de base :

- L'acquisition de la maturité par une personne se manifeste par une autonomie et un besoin d'autonomie.

- L'adulte se définit par l'accumulation d'un jeu unique d'expériences de vie qu'il a intégré et intériorisé en une personnalité unique.

L'expérience de l'adulte est une ressource et l'apprentissage doit être fondé sur l'expérience la recherche et l'expérimentation. L'adulte doit assumer la responsabilité de ses apprentissages.

- La volonté d'apprendre de l'adulte est directement liée aux tâches qu'il doit assumer à un stade précis de sa vie. Ceci crée des besoins et des intérêts qui alimentent la motivation intrinsèque de son apprentissage. Les adultes souhaitent une application immédiate et opérationnelle de la connaissance.

- Le processus d'apprentissage de l'adulte engage sa personne entière avec ses aspects émotifs, psychologiques, intellectuels et physiques.

Le modèle d'apprentissage andragogique s'oppose en grande partie au modèle behavioriste d'apprentissage qui est sous-jacent aux processus classiques d'enseignement (et qui prévalent encore implicitement tant dans le système de formation initiale que de formation continue).

De façon opérationnelle, on peut définir les principales caractéristiques du modèle d'apprentissage andragogique de la façon suivante :

- L'accent est mis sur le processus d'apprentissage de l'apprenant qui doit être centré sur son expérience. Il s'agit de faire prendre conscience à l'apprenant de son expérience et de le rendre capable de l'évaluer, de la reconstruire et de la réorganiser pour mieux diriger ses expériences futures. L'expérience est surtout importante au plan de la signification qu'elle revêt pour la personne et par la façon dont elle influence ses capacités perceptives.

- L'acte d'apprentissage est d'abord un effort personnel dont la motivation est intrinsèque. On apprend ce qui semble nécessaire, important, significatif en fonction de ses objectifs personnels, ses croyances, la perception de soi-même. Ce n'est que de cette manière que les expériences éducatives peuvent être appropriées par l'apprenant.

- L'apprentissage le plus efficace se fait par la découverte, l'expérimentation et la confrontation. C'est une démarche essentiellement personnelle même si elle peut être favorisée par des travaux en petits groupes (coopération-échanges entre apprenants). L'accent est mis sur les aspects pratiques et utilitaires ainsi que sur les méthodes de résolution de problèmes concrets, d'élaboration de projets réels, etc...

- L'enseignant aux adultes ("andragogue") a pour mission essentielle d'aider au processus d'apprentissage de l'apprenant. Il le guide, l'encourage le conseille. Il n'est pas celui qui transmet la connaissance, le maître de discipline, le juge et l'autorité. Mais il doit naturellement

posséder la connaissance pour évaluer celle qu'acquiert l'apprenant et les difficultés qu'il peut rencontrer au cours de son processus d'apprentissage. L'enseignant met en place les conditions favorables à l'apprentissage, il guide l'apprenant dans ses interactions avec l'environnement, il partage avec lui les leçons qu'il tire de sa propre expérience et exerce un certain contrôle social.

- La notion d'apprentissage ne se limite pas à des connaissances et à un savoir-faire technique ou des habiletés. Elle inclut toutes les dimensions de la personne telles que la compréhension, l'intuition, l'expérience subjective, les aspects affectifs, etc... L'apprenant doit découvrir le sens de son expérience par une exploration intérieure jusqu'au fond des motivations qui guident sa conduite et doit prendre conscience de ses potentialités. L'enseignant peut l'aider dans cette démarche.

- Le concept d'apprentissage valorise autant les finalités du changement que les moyens de changer de comportement. Il part du principe que le comportement de l'adulte est d'abord la conséquence d'un choix fait librement et pas pré-déterminé. Il résulte d'une perception sélective individuelle et de l'image que la personne a d'elle-même.

- Enfin, l'évaluation de l'apprentissage sera faite essentiellement par l'apprenant qui saura s'il a correspondu à ses attentes et ses besoins. Là également, l'enseignant ne peut que l'aider et le conseiller dans cette évaluation de nature essentiellement individuelle.

Cette approche andragogique de l'apprentissage présente un indéniable intérêt pour renouveler les démarches pédagogiques de la formation continue classique, et remédier aux limites sérieuses qu'elle rencontre, tout particulièrement dans le domaine comportemental du perfectionnement managérial des cadres et dirigeants qui nous intéresse surtout ici.

IV - POUR UNE ANDRAGOGIE DU PERFECTIONNEMENT MANAGERIAL DES CADRES ET DIRIGEANTS

Les intérêts d'une approche d'inspiration andragogique pour le perfectionnement au management :

Ils peuvent être résumés de la façon suivante :

- Adopter une réelle optique d'apprentissage plutôt qu'une optique d'enseignement, comme cela prévaut encore largement dans la plupart des cycles de perfectionnement au management.

- Impliquer profondément les participants en les responsabilisant et en les obligeant à prendre en charge leur apprentissage, et donc à expliciter leurs motivations intrinsèques (contrairement aux motivations extrinsèques qui prévalent la plupart du temps dans l'esprit des participants à travers ce type de démarche).

- Centrer les efforts sur le déclenchement d'un réel processus d'apprentissage des participants touchant leurs conceptions, leurs valeurs, leurs images personnelles, etc... et par conséquent, capable d'agir efficacement en profondeur sur leurs attitudes et les comportements (contrairement aux approches pédagogiques classiques dans ce domaine).

- Privilégier et prendre en compte les dimensions essentiellement individuelles de l'apprentissage liées à l'expérience unique de l'individu et à ses intérêts et besoins professionnels (par opposition aux approches collectives qui prévalent largement dans les séminaires, conférences, stages).

- Appuyer le processus d'apprentissage sur l'expérience de l'apprenant donc sur des situations concrètes ayant une dimension pratique et utilitaire correspondant mieux à la psychologie de l'adulte et par conséquent ne pas dissocier la théorie et la pratique comme dans les enseignements classiques de management.

- Offrir une perspective transversable du management en partant d'une problématique concrète et réelle de résolution de problèmes ou de situation d'entreprise devant nécessairement faire appel à une approche transdisciplinaire, globale et systémique de l'organisation.

Enfin, il convient de remarquer que cette approche du perfectionnement ou management en termes d'apprentissage andragogique, au-delà d'un impact certain sur les comportements managériaux des participants, devrait permettre :

- d'induire de nouveaux comportements managériaux et de développer des compétences reflétant un autre professionnalisme qui permettra de légitimer un nouveau métier de manager

- de susciter de nouveaux types de relations hiérarchiques et d'autres formes d'organisation plus appropriées au développement des processus d'apprentissage

- de contribuer à la création d'une dynamique interne d'apprentissage individuelle et collective permettant à l'entreprise d'évoluer progressivement vers des "organisations apprenantes" (GARRATT, 1989) qui seront sans doute celles de l'avenir.

Ces principes supposent, au plan épistémologique, de dépasser une logique positiviste et analytique classique ayant montré ses limites et d'offrir de nouveaux référentiels de raisonnements intégrant des logiques d'acteurs, des dimensions psychologiques, psychosociologiques et psycho-pédagogiques nouvelles dans le champ du management et de son enseignement (BELET, 1991).

Le modèle andragogique apparaît donc comme une illustration remarquable d'une approche transversale de la problématique des formations managériales et de l'intérêt des contributions des sciences de l'éducation au management.

Aspects méthodologiques et moyens pédagogiques :

Le modèle d'apprentissage andragogique de par ses principes de base ne peut déboucher sur une quelconque méthode standard. En revanche, il constitue une nouvelle approche pédagogique permettant de construire des démarches de formation managériale innovantes et beaucoup plus efficaces pour agir sur les comportements des individus au sein des organisations. Elle suppose comme préalable de créer la motivation intrinsèque des individus pour l'apprentissage en leur faisant prendre conscience et exprimer leurs besoins personnels et immédiats de développement.

Il s'agira dans cette perspective de s'appuyer sur les processus d'apprentissage réels des adultes et donc agir sur leurs conceptions, leurs valeurs, leurs images personnelles, etc... qui commandent leurs attitudes et leurs comportements afin de les faire évoluer. Dans cette perspective l'approche méthodologique s'inspirera notamment des principes suivants :

- Privilégier une approche individualisée de l'apprentissage parallèlement à certains aspects collectifs (travaux par petits groupes).

- Centrer l'apprentissage sur l'expérience professionnelle et de vie des apprenants, sur l'action quotidienne dans l'organisation ; privilégier une démarche de recherche, d'expérimentation et de confrontation avec d'autres points de vue.

- Construire le contexte d'apprentissage de l'apprenant pour l'inciter à réfléchir sur le sens qu'il lui donne et le cas échéant le faire évoluer pour lui faire découvrir un nouveau regard, un nouvel espace de possibilités et de créativité et de nouvelles finalités. C'est de la responsabilité du formateur en management de créer un contexte favorable à l'apprentissage et si nécessaire de transformer ce contexte pour qu'il prenne un autre sens dans l'esprit de l'apprenant.

Cette importance du contexte (c'est-à-dire de la réalité de l'organisation où il vit) et du sens attribué à ce contexte dans le processus d'apprentissage a été mis en évidence par les représentants de l'école de PALO ALTO (MARC et PICARD, 1984). La modification du sens du contexte permet de faire découvrir un nouveau regard, un nouveau champ de possibilités et de créativité, de nouveaux horizons et de nouvelles finalités de l'action. Transposé dans le domaine de la formation au management cela signifie que l'intervenant doit avoir pour mission essentielle de créer un contexte favorable à l'apprentissage du manager en s'appuyant sur la réalité de l'organisation dans laquelle il évolue. On ne peut travailler sur les processus d'apprentissage du manager sans prendre en considération les relations existantes entre cette personne et l'organisation où elle travaille. C'est précisément ces relations qu'il convient de faire évoluer à travers des processus d'apprentissage managériaux spécifiques en jouant aussi sur le rôle formateur du contexte organisationnel et ce qu'on désigne par processus "d'apprentissage organisationnel" (SENGE, 1991).

On aboutit donc à un nouveau rôle de l'intervenant formateur ou "andragogue" qui n'est plus un enseignant

au sens traditionnel (comme dans la plupart des cycles de perfectionnement) mais qui devient un conseiller et un guide d'apprentissage de l'apprenant, et même, un "quasi-thérapeute" organisationnel.

Remarquons que ce nouveau profil de formateur "andragogue" nécessitera lui-même une formation pédagogique ou plutôt "andragogique" spécifique, très différente de celles des enseignants, formateurs et conseils qui prédominent actuellement sur le marché des formations continues et cycles de perfectionnement au management.

V - REFLEXIONS SUR LA MISE EN PRATIQUE D'UN APPRENTISSAGE ANDRAGOGIQUE DU MANAGEMENT

Des programmes de perfectionnement au management d'inspiration andragogique existent dans des pays où les spécificités pédagogiques de l'enseignement des adultes sont bien reconnues comme la Grande Bretagne, le Canada, les Etats-Unis, les Pays-Bas, la Suède, l'Australie, etc... En revanche, la France a une tradition pédagogique fortement marquée par le behaviorisme, et le courant andragogique y est resté très confidentiel, notamment dans le domaine des formations managériales où ses représentants sont rares (DESROCHE, 1971).

Après avoir donné un bref aperçu d'une expérience en cours d'inspiration andragogique, quelques réflexions seront faites sur la mise en pratique de ce type de méthode et ses conditions de réussite.

Celles-ci permettent d'élaborer un nouveau concept de perfectionnement au management pour les cadres et dirigeants d'entreprise : la création d' "espace andragogique" d'apprentissage au sein des organisations.

Aperçu préliminaire d'une expérience de perfectionnement au management stratégique pour dirigeant de PMI d'inspiration andragogique

Il s'agit d'un programme expérimental auquel participe l'auteur de cette communication et qui est actuellement en cours de déroulement. Il vise à développer une nouvelle méthode de formation au management stratégique pour dirigeants de PME-PMI dans une optique andragogique. Ce projet se situe dans le cadre du programme européen FORCE et a une dimension internationale.

S'agissant d'une expérience en cours, il est prématuré de pouvoir en faire une quelconque analyse à ce stade. Cependant, les travaux effectués à ce jour pour sa mise en route permettent de donner quelques indications sur les objectifs recherchés et la démarche retenue.

Le but principal était de former les dirigeants de PME-PMI au management stratégique en évitant les inconvénients des approches pédagogiques classiques du perfectionnement managérial trop orientés vers une logique d'enseignement (faible implication et motivation des participants, faibles retombées et seulement de nature cognitive, pratiquement aucun impact comportemental, intérêt centré essentiellement sur les aspects conviviaux de rencontres et accessoirement sur quelques messages-recettes des animateurs). Il convenait donc de mettre au point une nouvelle approche

pédagogique favorisant le développement de réels processus d'apprentissage chez les participants conduisant à des changements de cadres de pensée, de mode de raisonnement, de théories d'action, d'attitudes et de comportements.

L'application de principes du modèle d'apprentissage andragogique précédemment évoqués semble offrir une réponse pertinente à cette problématique. Ceci s'est traduit par une démarche de type andragogique se caractérisant en pratique par une approche globale et transversale des concepts du management stratégique privilégiant une approche inductive basée sur les situations réelles d'entreprises. L'accent est mis sur l'accompagnement des participants dans leurs recherches personnelles, leurs expérimentations sur le terrain, l'analyse de leurs expériences (et de leurs sens) en vue de favoriser des processus d'apprentissage d'ordre mental et comportemental.

Quelques conditions de la réussite d'un programme de perfectionnement managérial d'inspiration andragogique.

A la lumière de l'expérience en cours, mais aussi de l'observation d'autres expériences de ce type réalisées à l'étranger, il semble qu'une condition essentielle de la réussite soit liée à la capacité des intervenants à créer des contextes différents au sein des organisations pour favoriser à la fois les nécessaires apprentissages individuels et collectifs. Il s'agit aussi de les relier et de les ajuster en fonction de la dynamique d'apprentissage des personnes concernées et des spécificités individuelles des managers. Il semble important de travailler à l'avenir à la modélisation de ces processus d'apprentissage et à leurs interrelations dans une perspective systémique et constructiviste.

Une seconde condition importante semble être la préparation particulièrement approfondie de l'organisation et l'implication véritable de la direction de l'entreprise ayant conscience des enjeux stratégiques de ce type d'opération de perfectionnement managérial pour l'avenir de l'organisation.

C'est en effet au sein même de l'organisation et dans le contexte réel du fonctionnement quotidien de celle-ci qu'une telle action de formation peut être menée avec succès. Elle doit pouvoir mettre en oeuvre de nouveaux contextes d'apprentissage qui permettent de faire émerger de nouveaux sens aux yeux des acteurs et donc leur ouvrir d'autres modes de raisonnement et théories d'action.

Il est capital de souligner qu'un apprentissage de nature andragogique ne peut s'opérer que dans le cadre réel de situations d'entreprise et pas dans celui de salles de séminaire.

En effet, le processus d'apprentissage managérial est, nous l'avons souligné, de nature essentiellement relationnelle et comportementale. C'est donc sur la relation entre le manager et ses partenaires de travail dans l'organisation qu'il convient de travailler pour la faire évoluer.

Or cette dimension relationnelle et comportementale de l'apprentissage managérial ne peut être sérieusement abordée dans le cadre des exercices pédagogiques classiques des programmes courants de

perfectionnement du type cas d'entreprise, simulation de gestion, jeux de rôles, etc... Car tout un contexte psychologique, psycho-sociologique et émotionnel est absent dans ce type d'environnement de formation artificiel, rendant quasiment nuls les effets réels d'apprentissage des participants à ce niveau.

Par conséquent, le perfectionnement managérial de cadres et dirigeants d'entreprises ne peut s'opérer que dans le contexte "d'espaces andragogiques" qu'il convient de créer au sein des organisations. Il s'agit d'espace d'apprentissage dont le contexte pourra varier faisant apparaître un autre sens aux managers et induisant des apprentissages susceptibles de déboucher sur de réelles modifications d'attitudes et comportements managériaux. Cette action centrale de manipulation des contextes réels de terrain et de leur signification relève d'une méthodologie de "quasi-thérapie organisationnelle" nécessitant des intervenants spécialement qualifiés.

Soulignons que cette approche andragogique a pour objectif non seulement de remodeler les conceptions et transformer les comportements des managers, mais aussi d'agir sur l'organisation elle-même et de la transformer en vue de favoriser ces processus d'apprentissage.

Les entreprises qui voudront mettre en oeuvre de telles approches de perfectionnement managérial de leurs cadres (permettant seuls d'agir en profondeur sur leurs comportements et leurs conceptions professionnelles) devront créer ces "espaces andragogiques", terrains réels d'expérience et d'apprentissage pour les managers. Il s'agit d'un concept nouveau mais qui devrait apporter une réponse au défi majeur qui attend les organisations et les entreprises dans les années à venir : changer les comportements des hommes pour mettre en place de nouveaux types d'organisation plus performants et compétitifs.

Remarquons enfin que ce concept "d'espace andragogique" n'est pas un lieu spatial précis dans une organisation, mais avant tout un "espace-temps" mental dans le cerveau des responsables et des managers de l'entreprise qui procède d'une autre philosophie de l'apprentissage permanent du management.

CONCLUSION

Le modèle d'apprentissage andragogique ouvre d'intéressantes perspectives pour le perfectionnement des managers. Il permet d'opérationnaliser le passage d'une logique d'enseignement à une logique d'apprentissage du management. Cette démarche d'apprentissage est la seule susceptible de faire évoluer en profondeur les attitudes et comportements managériaux des cadres et dirigeants qui conditionnent l'adaptation des organisations aux défis d'un monde en perpétuel changement.

En outre cette optique d'apprentissage a le mérite de souligner la nécessité d'une permanence des efforts de formation managériale des responsables des organisations.

Elle aboutit à une autre vision de la formation continue des managers basée sur le développement de processus d'apprentissage généralisés et permanents au sein même des entreprises et à la mise en place de nouveaux contextes organisationnels favorisant ces apprentissages. C'est le sens du concept proposé "d'espace andragogique" pour favoriser l'apprentissage managérial des cadres et dirigeants qui se caractérise d'une part par son appartenance à la réalité organisationnelle de l'entreprise et d'autre part par ses dimensions mentales. La création de tels "espaces andragogiques" ont des chances d'être à l'avenir une responsabilité capitale des directions des ressources humaines des entreprises dans leurs contributions à la mise en place de nouveaux type "d'organisations apprenantes".

Soulignons enfin que ces nouvelles orientations de la formation au management sont directement issues de l'enrichissement de la réflexion des sciences de gestion par des apports conceptuels des sciences de l'éducation illustrant l'intérêt d'approches transversales notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ARGYRIS, C. et SCHON, D.A. (1976) - "Theory in practice : increasing professional effectiveness" Jossey Bass Publishers-San Francisco.

AUBREY, B. (1990) "Savoir Faire Savoir" - InterEditions-Paris

BERGADAA, M. (1990) "Gestion et Pédagogie" - McGraw Hill-Paris.

CANNACY et la CEGOS (1985) "La bataille de la compétence" - Hommes et Techniques, Paris.

CLOUZOT, O. et BLOCH, A. (1981) "Apprendre autrement - Clés pour un développement personnel" - Edition d'Organisation - Paris - 1981.

DESROCHE, H. (1971) "Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente" - Ed. Ouvrières - Paris.

DOMINICE, P. (1990) "L'histoire de vie comme processus de formation" - Editions L'Harmattan-Paris.

ELIAS, J.L. et MERRIAM, S. (1983) "Penser l'éducation des adultes" - Guérin-Paris.

GARRATT, B. (1988) "The learning organization" - Fontana Harper Collins - Londres.

GARRATT, B. (1990) "Learning to lead" - Fontana Harper - Collins - Londres.

HANDY, C. (1989) "The age of unreason" - Random Century Utd - Londres.

KNOWLES, M. (1973) "The adult learner : a neglected species" - Gulf Publishing Company - Houston - Texas. Traduction française : "L'apprenant adulte : Vers un nouvel art de la Formation" Editions d'Organisation - Paris - (1990).

LEVY - LEBOYER, C. (1984) "La crise des motivations" - PUF - Paris.

LUSSATO, B. (1989) "Le défi culturel" - Nathan - Paris.

MARC, E. et PICARD, D. (1984) "L'Ecole de Palo Alto" - Retz - Paris.

OTALA, L. (1992) "European approaches to lifelong learning" - CRE-ERT - Genève.

ROGERS, C. (1972) "Liberté pour apprendre" - Dunod - Paris.

SENGE, P. (1991) "La 5ème discipline" - First - Paris.

TROCME - FABRE, H. (1987) "J'apprends, donc je suis" - Editions d'Organisation - Paris.

ARTICLES

ARGYRIS, C. (1991) "Teaching smart people how to learn" - HBR. may-june.

AVANZINI, G. (1991) "De la formation et de l'éducation permanentes des adultes" dans Cahiers BINET SIMON - n° 628 - 1991, n° 3 - p. 5-19.

BELET, D. (1991) "Changer les comportements managériaux par la formation : pour une andragogie du management" Travaux de recherches n° 1 - 9103 - CREGE - IAE de Bordeaux-Université de Bordeaux 1.

BENOIT-CATTIN /POIROUX, D.(1990) "Les dirigeants à l'Ecole ?" - Gérer et Comprendre -mars.

BOUCHIKI, H. (1991) "Apprendre à diriger en dirigeant" - Revue Gestion - novembre - p. 56-63.

GIORDAN, A. (1990) "Un environnement pédagogique pour apprendre : le modèle allostérique" - Document IDES - Université de Genève.

ISENBERG, D.J. (1985) "Comment réfléchissent les dirigeants ?" - Harvard L'Expansion - été - p. 18-29.

LE BOUEDEC, G. (1991) "Quelques dimensions fondamentales d'une formation pour le développement des cadres : Quelle culture pour quel projet de formation?"

Dans Cahiers BINET SIMON - n° 628 - n° 3, p. 33-51.

MINTZBERG, H. (1988/89) "Formons des managers et pas des MBA" - Harvard L'Expansion - Hiver.

SICOT, D. (1989) "Les patrons français sont-ils compétents ?" - Sciences et Vie Economique - septembre.

THEVENET, M. (1987) "Approches de la formation continue dans l'entreprise" Revue Française de Gestion - novembre/décembre.

ZISSWILLER, R. (1989) "La formation des dirigeants européens" - Politique Industrielle - Printemps.