

Les pédagogies du détour au sein des universités d'entreprise

Les enjeux du jeu

Les universités d'entreprise sont nombreuses à faire appel aux stratégies du détour. Ces structures éducatives internes qu'il convient de distinguer des centres de formation, sont des espaces d'éducation appliquée qui ont pour missions d'aider à mettre en œuvre les stratégies d'affaires, dans toutes leurs dimensions : produits marchés, économiques, sociales, humaines, financières, technologiques et environnementales, via l'éducation.

Ces structures éducatives sont aujourd'hui impactées par les innovations technologiques et de communication, et des nouvelles manières d'apprendre qui leur sont immanentes. Point sur ces pédagogies et les raisons d'y avoir recours, ou les enjeux du jeu !

1. Les universités d'entreprise font appel aux stratégies du détour et ludiques depuis longtemps
 - a. **les pédagogies du détour sont une invitation à se mouvoir dans l'analogie, le sensible, la métaphore, le symbole**, à troubler l'ordinaire pour interroger la norme, à dire sans dire, afin de se doter d'un regard décalé et d'une écoute nouvelle de son environnement professionnel, de son entreprise, de son équipe, et aussi bien sûr de soi-même. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'activités de loisirs ou pire, de soumission comme l'a figuré le saut à l'élastique à une certaine époque, mais de méthodes requérant des exigences fortes de préparation, de conduite et de suivi.
 - b. **L'idée est fautive selon laquelle l'apprentissage par le détour ou le jeu est facile**. Le ludique ne supprime pas l'effort pour apprendre. Tout apprentissage nécessite un effort pour comprendre, assimiler, mémoriser, restituer. On se souvient combien la première génération de e-learning fut cause de désenchantement lorsqu'il fallut se rendre compte que les efforts à fournir n'avaient pas disparu, bien au contraire !
 - c. **La stratégie du détour, si elle peut avoir des formes ludiques, n'est pas toujours un jeu, même si le jeu fait partie des pédagogies du détour**. Les relations ambiguës entre la pédagogie et le jeu ne sont pas nouvelles et ce n'est pas l'étrange paradoxe introduit dans la désignation du jouet moderne qu'est le *serious game* par exemple qui viendra infirmer la chose. Fallait-il à ce point être tenaillé par la culpabilité pour affubler le dernier jeu pédagogique à la mode du qualificatif de « sérieux » ! Un jeu pour qu'il reste jeu, ne doit-il pas être un amusement comme le définit le dictionnaire ? Et ce qui est sérieux ne se décrit-il pas comme ne pouvant supporter le rire, être en somme quelque chose d'ennuyeux ?
 - d. **Sans pouvoir dresser une liste exhaustive des pratiques du détour en pédagogie**, l'observation des pratiques montre un appel aux disciplines aussi variées que le chant, la musique, la cuisine, la danse, l'éthologie, le cinéma, la littérature, le modelage, le collage, la peinture, la photographie, le sport, le théâtre, le cirque, l'architecture, etc. Des universités d'entreprise montent des événements aux dimensions extraordinaires, plantant là une tente de cirque dans leur campus appelant des managers à jouer les acrobates, transformant ici leurs dirigeants en chanteurs de chorale ou d'opéra, voire en chef d'orchestre avec représentation publique dans des églises ou des salles de spectacles réputées. D'autres emmènent des chefs de projet à Vaux-le-Vicomte pour étudier la conduite de projet à travers le

fabuleux destin de Nicolas Fouquet, surintendant des finances de Louis XIV, grand rassembleur de talents s'il en fut.

2. Les universités d'entreprise font appel au détour et au ludique pour des raisons de mode, de contrainte mais aussi pour solliciter d'autres formes d'intelligence

- a. La première raison est de **se conformer à une certaine mode** répandue notamment par les benchmarkings que se font les universités entre elles, mais pas uniquement. Ainsi les représentations surannées des salles de classe où un maître assène des vérités à des apprenants qui ne savent rien ou pas grand-chose, ont vécu. L'entreprise, le métier, la culture, la performance doivent s'apprendre et s'approprier sur le terrain et dans l'action. Dans ce contexte, nul doute que le détour et le ludique apparaissent comme une réponse au besoin de modernité des universités internes, de calage avec un monde exigeant où il n'est plus question de servir un programme sur une télévision en noir et blanc à l'heure de la télévision en 3D.
- b. La seconde raison est de **saisir l'opportunité de l'engouement pour les technologies**. Dans l'éducation, comme dans la vie sociale, tout le monde semble réclamer du fun, du plaisir, de l'instantané, du beau, du son, de l'image pour s'y mirer dedans. Tout le monde revendique vitesse, autonomie, paresse et liberté ! Tout le monde ou presque a son ordinateur de poche avec son Internet mobile, est familier des réseaux sociaux. Ces technologies et ces usages font maintenant partie du décor des salles de réunion et de formation où tout un chacun lit ses emails sans complexe et se connecte avec un collègue à l'autre bout de la planète sans coup férir. Les outils collaboratifs à distance, les *serious games*, les simulateurs, les wikis, les blogs, s'immiscent dans les processus d'apprentissage avec un succès grandissant d'estime et d'usage, donnant l'illusion d'acquérir du savoir sans effort.
- c. Une troisième raison est de **solliciter d'autres formes d'intelligence que la raison, souvent seul moyen d'action et d'interprétation du monde**, pour mieux explorer la complexité de la réalité humaine et ouvrir à d'autres réalités, et à d'autres champs possibles. Le détour est un moyen pour atteindre le vrai. Il fait appel à l'intelligence sensible, s'adresse aux émotions dans l'expérience esthétique, il crée une nature de lien entre les personnes que les activités professionnelles ne permettent pas toujours de développer. Il permet d'opérer un certain lâcher-prise des représentations surannées de l'exercice du pouvoir et de l'efficacité collective.
- d. Une quatrième raison est de **faire face à la concurrence**. L'université est menacée par d'autres offres éducatives, dont certaines prestigieuses que sont les business schools internationales. Elle est confrontée à la qualité de sa propre image et à la preuve de sa création de valeur dans la durée. Face à des « clients » très sollicités à l'extérieur, inconstants, infidèles et qui ont « déjà tout vu », l'université doit déployer des nombreux efforts de séduction pour rester attractive. Il lui faut en permanence apparaître innovante, dans le coup des tendances, soigner sa promesse marketing et sa marque. Le détour peut être un levier de séduction déterminant, si les conditions de mise en œuvre sont mûrement pensées, expliquées, adaptées au contexte en amont et bien exploitées en aval. Sinon la séduction peut se retourner en son contraire, la répugnance.
- e. Enfin, une cinquième raison est d'**aider l'organisation à être plus performante**. L'université d'entreprise, en charge d'aider à la mise en œuvre des stratégies d'affaires, est confrontée à un réel besoin d'innovation pour atteindre les moteurs de la motivation individuelle et l'efficacité collective. Et ce besoin est étranger à celui de séduction. Il s'agit de trouver les moyens d'accélérer les apprentissages et de les

rendre plus opérationnels. Ceci est d'autant plus important que de leur côté, les référentiels d'emploi ne sont plus suffisants pour guider la personne dans la réalisation de ce qu'elle a à accomplir. Les modes d'exécution des missions deviennent *de facto* un mixte de savoirs, de connaissances et d'inventions, de tâtonnement, de jonglage et de croisement d'information dans lesquels l'individu ne cesse d'apprendre consciemment ou à son insu. Les détours par l'analogie ou l'intelligence sensible, les nouvelles pédagogies et les nouveaux outils ont ceci d'intéressant qu'ils constituent un charmant bricolage individuel et collectif mariant le connu et l'inconnu, le formel et l'informel, le proche et le lointain, le virtuel et le présentiel, l'alternance et les cursus traditionnels...

Conclusion

Les pédagogies du détour apparaissent comme une magnifique opportunité pour les universités d'entreprise de faire face à beaucoup de leurs enjeux, d'aider leur organisation à entrer de plain-pied dans un univers transformé par Internet et par des attentes sociétales nouvelles, à en tirer profit pour mettre en œuvre les stratégies business tout en aidant à dépasser les peurs des uns et à dompter les passions parfois intempestives des autres. A elles de rechercher les manières d'apprendre les plus propices aux contextes singuliers et changeants, d'éviter d'assimiler nouveaux outils à nouvelles pédagogies, et bien sûr de s'appuyer sur les fondamentaux que sont le désir d'apprendre, le courage et la persévérance dans la voie vers le savoir et la connaissance, la construction et l'interaction dans les pratiques d'apprentissage. A elles le soin d'éduquer aux technologies nouvelles et d'apprendre à apprendre, dans l'effort et le plaisir réunis !

Les risques des stratégies du détour

Il est bien plus simple pour une université d'entreprise de se garder des stratégies du détour et ludiques que de les embrasser avec force, car l'expérience n'est pas sans risque, quand bien même la démarche est suffisamment préparée, ancrée sur des objectifs clairs et des buts pertinents. Etablir un retour aux réalités de l'entreprise après l'utilisation de méthodes « décalées » s'avère être aussi parfois un exercice scabreux et peu crédible.

- a. **Pour les participants**, ils peuvent avoir le sentiment de perdre leur temps, perdre toute crédibilité en la formation, mais davantage encore, connaître l'humiliation, l'échec, un malaise réel, subir des perturbations psychologiques et psychiques, parfois des accidents corporels et même la rupture dans la carrière professionnelle.
- b. **Pour l'Université d'entreprise** et ceux qui la dirigent, les risques sont de plusieurs natures. Sous couvert d'activités ludiques ou de résultats à atteindre, l'université peut se laisser aller à une sorte de manipulation à des fins peu claires. Sous couvert de vouloir du jeu, du fun, de la distraction, elle peut aussi donner l'image d'apprenti sorcier, de légèreté et d'absence de sérieux. Elle peut perdre toute crédibilité au point de rompre avec son système client, être abandonnée par ses sponsors internes, avec comme conséquence fatale la perte de ses budgets.
- c. **Pour l'entreprise**, son risque est éthique et moral en avalisant ou en laissant faire des pratiques dont les fins et les modalités peuvent être sujettes à caution, dont les dispositifs sont dangereux pour les personnes, mettant en cause leur intégrité, leur sécurité matérielle et corporelle. Elles peuvent perdre leur crédibilité, pâtir d'un coût d'image sur leur marque corporate et leur marque employeur, subir des coûts financiers.