

Unlocking Human Potential To Learn

International Conference

August 19-20, 2001

Winnipeg, Manitoba, Canada

Le développement cognitif en formation d'adultes

Repères méthodologiques

Dominique Camusso

Historique de l'implantation	2
La typologie des cas d'utilisation.....	4
Des paradoxes.....	6
Une orientation pédagogique.....	7
L'ingénierie pédagogique d'un outil de développement cognitif	8
Organisation	11
Repères bibliographiques	18

Historique de l'implantation

Les premières applications du PEI dans l'industrie française remontent à la deuxième moitié des années 80. C'est à cette époque que les entreprises ont commencé à être confrontées à des changements importants pour lesquels les compétences antérieures de leur salariés n'étaient pas suffisantes en quantité mais surtout en qualité pour répondre aux nouvelles exigences qui se faisaient jour. Les systèmes de formation mis en place jusque là ne correspondaient plus aux demandes. Il leur a fallu trouver de nouvelles voies de formation plus orientées vers les capacités des individus que vers les connaissances et les savoir-faire. Les nouvelles situations économiques se caractérisent par une augmentation de leur variabilité et il devient donc primordial de préparer des salariés à savoir changer.

En 1987 la grande majorité des grandes entreprises industrielles françaises se trouvaient confrontées à un problème de formation de public désigné habituellement sous le vocable de Bas Niveau de Qualification (sans diplôme, diplômes de l'ordre du certificat d'études primaires), et pour lesquels il était nécessaire de prévoir une requalification. Nous avons donc à l'époque mis en évidence le besoin du recours à une méthode de développement cognitif pour permettre à ces personnes de s'intégrer aux changements qui se faisaient jour. Le recours aux méthodes d'éducabilité cognitive s'est appuyé sur les deux arguments essentiels que sont l'universalité et la médiation.

- l'universalité, qui fait que ces applications sont réalisables avec profit quel que soit le public, y compris ceux pour lesquels l'espoir est le plus ténu à priori.

- la médiation, qui fait que l'instrument n'est qu'un prétexte et que la réussite, si l'on peut parler en ces termes, d'un exercice ne garantit pas grand chose. Tout l'acquis se trouve dans la relation que saura créer le médiateur, entre le stagiaire et ce qu'il vient de faire en termes de principes cognitifs et d'opérations mentales. On se trouve donc bien ici dans une démarche centrée sur l'individu et non plus sur la tâche à réaliser. Ceci est d'autant plus important que si l'on sait que plusieurs modifications importantes se produiront dans le futur pour ces personnes, on ne sait pas précisément lesquelles. Par contre on est sûr que les individus seront les mêmes.

A la date d'aujourd'hui l'expérience à laquelle je me réfère concerne environ 1000 personnes ayant suivi une formation incluant l'utilisation du Programme d'Enrichissement Instrumental.

Ce sont des adultes salariés d'entreprise. Leur âge se situe entre 25 et 50. Il s'agit généralement d'ouvriers de production industrielle. Des conducteurs de machines outils, des magasiniers, des forgerons, des fondeurs... ou de personnels administratifs. Leur niveau scolaire correspond en moyenne au Certificat d'Aptitude Professionnelle. Nous avons quelquefois eu en formation des personnes d'un niveau inférieur. Leur niveau scolaire étant alors celui obtenu en fin de scolarité primaire. Ceci est valable pour les salariés ayant suivi leur scolarité en France. Nous avons eu de temps à autres des salariés d'origine étrangère, leur formation était généralement équivalente à une fin de cycle primaire français, mais avec parfois des problèmes de maîtrise de la langue française, voire des problèmes d'alphabétisation. Au delà de l'aspect scolaire le point le plus important à noter est le délai qui s'est écoulé entre le moment où ils ont quitté l'école et le moment où ils se retrouvent devoir suivre une formation de requalification. Ces personnes ayant pour la plupart perdu la capacité à apprendre, car ils n'en ont jamais eu l'occasion.

La typologie des cas d'utilisation

Quand on analyse les types de changements auxquels sont confrontés les entreprises, on peut, de façon sans doute réductrice établir une typologie en trois catégories :

Des changements de technologie

Des changements d'organisation

Des changements de qualification

A partir d'une caractérisation de chacun de ces changements, il est possible de définir comment ils sollicitent les capacités d'apprentissage des salariés et pourquoi le recours à des outils de développement cognitif est nécessaire.

Le point commun de toutes les actions où le PEI s'est avéré un outil adéquat est que ce sont des actions de changement. Les différences porteront sur la nature du changement. Une typologie en trois points est assez représentative.

- Changements de technologie
- Changements de qualification
- Changements d'organisation

Les actions de **changement de technologie** où l'on retrouve essentiellement aujourd'hui des actions liées à l'automatisation, l'informatisation. Les difficultés que l'on aura alors à cibler pourront être, outre la remise en situation d'apprentissage, le sentiment de compétence vis-à-vis d'une nouveauté, et surtout la capacité à appréhender des systèmes dans lesquels le contact physique a disparu au profit d'une transmission d'informations médiatisée au travers d'un

écran, pour les systèmes informatiques, ou d'un directeur de commande, pour les machines à commande numérique.

Dans ce domaine on peut citer les actions de sensibilisation à l'introduction de robots dans les ateliers de Forge et de Fonderie, où une action de PEI a précédé un stage plus technique, et une action destinée à expliquer l'utilisation d'un système informatique. Dans ce dernier cas le PEI préalable a été orienté vers des transpositions sur l'architecture et le fonctionnement d'un système d'information.

Les actions de qualification et de requalification posent surtout le problème de la mise en situation d'apprentissage et le développement de la capacité d'apprendre.

Parmi les actions du même ordre ont été mises en place pour des publics d'adultes salariés on peut retenir:

- une trentaine de personnes ont souhaité suivre du PEI en dehors du temps de travail pour se préparer à suivre d'autres formations (mathématiques, expression écrite, analyse fonctionnelle, informatique ...) d'un niveau intermédiaire entre le CAP et le Baccalauréat. Ces sessions se sont déroulées sur un rythme de 2 fois 2 heures par semaine.
- une action similaire a été réalisée pour une cinquantaine de personnes de niveau un peu plus faible sur le temps de travail, le rythme étant alors d'une journée par semaine.
- Des actions de remises à niveau des connaissances de base, calcul, expression écrite et orale, sur le rythme de 2 jours toutes les deux semaines pour constituer au total des cursus allant de 80 à 12 heures selon les besoins individuels.

Les actions de **changement d'organisation** regroupent toutes les opérations de mise en îlot ou de mise en ligne, où des professionnels ayant auparavant un métier bien défini vont devoir

en exercer plusieurs au sein de cellules autonomes. Le problème majeur dans ces cas, sont essentiellement les aspects de polyvalence et d'autonomie

Des paradoxes

La mise en place de programmes d'éducabilité cognitive dans le milieu industriel est confrontée à un certain nombre de paradoxes. J'en citerai trois.

Le paradoxe des durées

Le premier est un paradoxe de durées. Aujourd'hui quand on parle de formation dans les entreprises, on recherche les formations les plus courtes possibles. Ce qui se faisait en trois jours peut se faire en deux, ce qui se faisait en deux devra se faire en un et ce qui se faisait en un jour, on se demande si ça vaut encore le coup d'en parler. C'est une tendance lourde associée à une tendance à l'externalisation du temps de travail. Et pour autant quand on parle d'éducation cognitive on parle forcément de processus longs. Pas forcément une longue durée, mais forcément un cycle long. Il s'écoule beaucoup de temps entre le début et la fin de l'action, alors qu'on veut des formations de plus en plus courtes.

Le paradoxe des cibles

Un autre paradoxe, celui des cibles. Aujourd'hui quand on parle de formation professionnelle, on parle de quelque chose qui va servir vite sur un poste de travail, de quelque chose pour acquérir du savoir faire, une compétence, pour avoir une bonne adaptation d'une personne à un poste. Et pour autant quand on parle de formation cognitive on parle d'autre chose. On ne va pas parler de savoir faire on va parler de capacités personnelles. Quand on va parler d'adaptation dans une formation professionnelle, on va parler

d'adaptabilité quand on va parler de développement cognitif. Donc non seulement on n'est pas sur le même champ de durées mais on n'est pas sur le même champ d'objectifs.

Le paradoxe des termes.

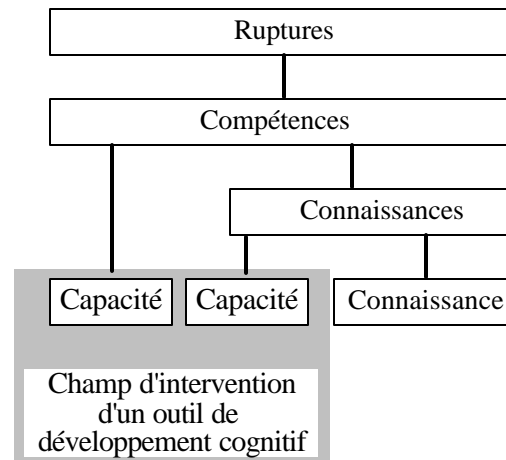
En fin un paradoxe de termes. On cherche des formation rentables très vite. Aujourd'hui on voit réapparaître le taux de retour sur l'investissement formation. On veut des formations rentables à court terme. Les outils de développement cognitifs sont efficaces à moyen ou long terme. A court terme on a toujours un effet sur la communication. Généralement on a un effet sur la parole des groupes de formés vis à vis de leur environnement. L'effet profond et essentiel n'est jamais à court terme et pourtant si l'on veut que des gens soient capables de bénéficier rapidement et de façon rentable d'actions d'adaptation il faut qu'ils aient un certain nombre de capacités qui leur permettent d'accéder à ces connaissances là. Ce sont ces formations de préparation, d'acquisition de capacités qui sont nécessaires aux personnes dans l'entreprise.

Face à ces trois paradoxes une bonne solution serait de se dire que l'écart est tellement grand qu'il vaut mieux renoncer tout de suite. Ou alors on essaye de trouver un certain nombre d'orientations qui permettent de résoudre ces trois paradoxes. Sans les résoudre complètement au moins de les minimiser. Et je pense que l'on peut trouver une voie par rapport à ça dans ce que j'ai appelé une orientation pédagogique.

Une orientation pédagogique

Cette orientation pédagogique s'articule essentiellement autour de l'intégration d'objectifs. Xavier Denis a insisté en disant il n'y a pas des moments où l'on fait de la formation cognitive et d'autres où l'on fait de formation de connaissances.

C'est un des points, mais c'est aussi l'intégration des besoins cognitifs dus aux situations de travail et à ceux dus à l'acquisition de connaissances nouvelles. Comme cela se voit sur le schéma suivant :



C'est aussi une intégration où l'intervention qui est proposée à une entreprise est une intervention globale. C'est une intervention où l'on a l'utilisation d'outils de développement cognitifs parce que l'on a estimé qu'il y en avait besoin. Mais c'est une intervention qui ne se limite pas à cela et qui comprend obligatoirement des acquisitions de connaissances, des acquisitions de savoir-faire. Tout cela constituant un ensemble complet dont l'objectif est constitué de compétences à acquérir.

L'ingénierie pédagogique d'un outil de développement cognitif

Comme pour toutes les actions de formation, le recours à un outil de développement cognitif nécessite la mise en place d'une ingénierie pédagogique mais à la différence d'autres actions plus classiques il est nécessaire de respecter des critères d'assurance qualité très spécifiques.

Les cinq critères présentés sont le résultat de 12 années d'expérience. (3)

Identifier les changements

Le premier point à analyser est la vérification de l'identification du changement. Ceci doit se faire au regard de la typologie présentée précédemment. Est on bien remonté à l'origine même du changement. La manière d'aborder un problème de requalification n'est pas la même que celle pour traiter un changement d'organisation. En final on arrivera peut être à la même action mais ce n'est pas le même type de problème et ce n'est donc pas de la manière que l'on va pouvoir l'examiner.

Inclure l'outil de développement cognitif dans un projet de développement de compétences

Je vais regarder aussi comment est inclus l'outil de développement cognitif dans le projet de développement de compétences. Est ce que la réponse correspond bien à l'ensemble du schéma précédent ? C'est ce point là qui est important dans le dispositif. Après il faut voir qui intervient, qui fait quoi, mais c'est d'un autre niveau. D'abord il faut voir si le projet répond bien à une demande et à une expression de besoins globale.

Constituer une équipe pédagogique

La constitution de l'équipe pédagogique est en lien direct avec le point précédent. On ne peut pas, ou très rarement, avoir quelqu'un qui soit le formateur omniscient capable d'intervenir sur tous les sujets. Généralement on va s'adresser à une équipe et on va avoir plusieurs intervenants en face de soi. Ces intervenants n'agissent pas les uns après les autres, ils interviennent en tant qu'équipe. Une équipe pédagogique ca signifie une équipe de gens qui

sont capables de travailler ensemble, mais qui sont aussi capables d'échanger sur des objectifs et entre lesquels la communication sur les difficultés rencontrées se fasse bien. C'est de dire « j'ai rencontré telle difficulté en électricité ou en essayant d'apprendre à quelqu'un à manipuler un chariot automoteur » et d'avoir le retour de cette difficulté là sur les autres formateurs. Et de même avoir le retour dans l'autre sens en disant « moi j'ai travaillé ce type de principe de raisonnement, ce type de principes cognitifs et ce devrait se manifester dans ces formations là ». Cela permet au formateur d'avoir le retour de la qualité de sa prestation et de la capacité des formés à transposer ou non en grandeur réelle. C'est ce lien d'informations entre l'ensemble des formateurs qu'apporte l'équipe pédagogique.

Faire appel à des formateurs capables

Personne n'aurait idée de faire appel à des formateurs incapables. Un formateur capable est un formateur qui sait englober l'ensemble de sa prestation. Pas d'un point de vue contenu puisque l'on n'a pas d'omniscient, mais un formateur capable de faire l'évaluation des niveaux des stagiaires, qui soit capable de voir à quels niveaux de fonctionnement sont les stagiaires qu'il a en face de lui. Qui est capable de faire une évaluation de la situation professionnelle, d'analyser les types de ruptures les types de changement auxquels les salariés vont être confrontés. Ca veut dire être capable de faire le décodage des situations professionnelles en terme de pré requis cognitifs. Le formateur doit être capable d'aller chercher ces informations. C'est un formateur qui est aussi capable, quand il va se retrouver avec l'outil qu'il aura choisi pour intervenir, d'avoir une intervention pertinente sur son outil. Qui va être capable d'assurer ou de coordonner le lien avec les autres formateurs. Un formateur capable ce n'est pas le contraire d'un incapable c'est quelqu'un de capable de prendre en charge l'intégralité de sa prestation.

Préparer l'environnement

L'assurance qualité de la prestation passe enfin par la préparation de l'environnement. La préparation de l'environnement n'est pas forcément de la responsabilité des formateurs elle est plutôt de celle de l'entreprise. La préparation de l'environnement en entreprise c'est essentiellement deux acteurs, premier acteur la hiérarchie, deuxième acteur éventuellement les formateurs internes ou les tuteurs. Le plus important c'est le responsable hiérarchique. Préparer l'environnement hiérarchique des personnes qui formées c'est leur dire que même si les effets n'apparaissent pas à court terme, il faut être capable d'accueillir l'effet de communication. C'est aussi leur dire comment mettre en place les éléments de la transposition en grandeur réelle, en situations de travail de ce qui a été vu pendant la formation. Celui qui va définir les situations professionnelles à l'issue de la formation ce n'est pas le formateur, c'est le responsable hiérarchique. La préparation de l'environnement ça veut donc dire lui expliquer ce qui va se passer, comment ça va se passer, ce qui va certainement changer, ce qu'il ne doit pas attendre comme changement tout de suite, comment doit il s'y prendre pour perpétuer le changement qui se sera produit pendant la formation. Un responsable hiérarchique n'a pas du tout l'habitude de faire cela et de tenir ce rôle. Mais il est important de l'y préparer et il faut trouver les formes qui conviennent. Il n'y a pas de forme unique mais il faut penser à préparer ce genre de chose.

Le rôle de l'organisation du travail

Dans la suite du dernier critère d'assurance qualité que nous venons de présenter il me paraît nécessaire de nous attarder quelque instants maintenant sur le rôle que peut tenir l'organisation du travail dans la mise en place d'un outil de développement cognitif. Rôle que l'organisation du travail peut tenir et même rôle qu'elle doit tenir nous le verrons un peu plus loin.

Les situations d'acquisition d'instruments de pensée et de raisonnement ne peut pas se concevoir uniquement dans les situations de formation comme celles que nous venons de caractériser. En effet sur le temps que la personne passe au travail le temps de formation est infime. Il est donc très important de ne pas négliger cette période dans l'objectif qui nous occupe.

Mettre des personnes en situation d'apprendre et de développer leurs capacités d'apprendre tout en étant dans une situation de production n'est pas évident. Toutes les situations professionnelles ne sont pas porteuses des caractéristiques nécessaires à l'atteinte de cet objectif. A titre d'illustration interrogeons nous sur ce paradoxe, encore un, de la désinsertion professionnelle.

Une étude menée récemment (4) a montré que de nombreuses personnes perdent leur capacité à apprendre ce qui, en situation professionnelle, se traduit par une incapacité à s'adapter aux changements des situations de travail. Et pourtant ces personnes ont possédé à un moment donné les capacités nécessaires à s'adapter, à s'insérer dans le monde du travail, sinon elles n'auraient jamais réussi à occuper un premier emploi. Plusieurs années plus tard ces mêmes personnes ce retrouvent dans une situation telle qu'elles ont perdu leurs capacités à suivre les changements. Si l'organisation du travail n'a pas été capable de maintenir le niveau d'adaptabilité, donc de capacité d'apprentissage, des personnes a fortiori elle ne sera pas capable de mettre en œuvre les moyens qui permettraient le développement de cette capacité. Il faut donc s'interroger et c'est ce que nous allons faire sur les éléments qui doivent

caractériser ces situations de travail si l'on veut qu'elles soient porteuse de bénéfice pour la capacité d'apprentissage des salariés qui les occupent.

Les situations de travail, vues du salarié, se caractérisent par au moins trois éléments, l'activité, la tâche à réaliser, d'une part, les conditions matérielles, l'ergonomie du poste, dans lesquelles cette activité est réalisée d'autre part et enfin par relations mises en œuvre dans la tenue du poste.

Si les deux premiers points n'entrent pas directement dans le propos qui nous occupe nous focaliserons notre attention sur les relations qui peuvent être mises en œuvre entre les salariés, entre les salariés et leur activité et entre les salariés et leur entreprise.

La définition de ces relations et de leur qualité est de la responsabilité de l'entreprise et en particulier du management de l'entreprise.

Cherchant à définir et à optimiser les situations de travail nous voyons que nous en arrivons rapidement à caractériser et à définir les relations manageriales. Dans cette relation, la position qu'occupe le manager peut parfaitement se comparer à celle d'un médiateur interposé entre le travailleur et les activités qu'ils doit réaliser dans son travail.

La qualité de la relation entre un médiateur et une personne en formation a été caractérisée par Reuven Feuerstein au travers des critères de la médiation. (5)

Intentionnalité et réciprocité

Transcendance

Médiation de la signification

Médiation du sentiment de compétence

Médiation de la régulation et du contrôle du comportement

Médiation de l'acte de partage

Médiation du processus d'inviduation et de différenciation psychologique

Médiation de la recherche d'un but, de son choix et de son achèvement

Médiation du comportement de défi, de la recherche de la nouveauté et de la complexité

Médiation de la conscience de la modifiabilité de l'être humain

Médiation du choix d'une alternative optimiste

Médiation du sentiment d'appartenance

Si ces critères ont été élaborés dans le cadre d'une relation directe entre une personne et un médiateur autour d'un acte spécifiquement identifié comme un acte d'apprentissage, ils peuvent tout à fait s'appliquer à des situations plus larges comme celles qui nous occupent. Nous allons consacrer un peu de temps à détailler comment ces critères de la médiation trouvent leur application dans la définition d'une relation managériale porteuse de qualités développementales pour les capacités d'apprentissage des travailleurs.

Les propositions qui sont faites pour quelques uns de ces critères ne sont bien évidemment que des exemples et ne constituent en rien une liste exhaustive. Chacun saura à partir de sa propre expertise trouver de nombreuses autres illustrations et compléter la liste des autres critères.

Intentionnalité et réciprocité

Ce premier critère peut se traduire au niveau de la relation entre employeur et employé par l'explicitation du type de contrat social que l'entreprise souhaite entretenir avec ses salariés et réciproquement ce que le salarié apporte à l'entreprise et souhaite en retirer. Ce raisonnement s'il peut se tenir au niveau de l'entreprise dans son ensemble peut aussi se tenir et avoir autant de pertinence à l'échelle de l'équipe élémentaire de travail. S'agit-il d'une équipe très intégrée et pluridisciplinaire ou au contraire une équipe avec des rôles bien déterminées et très distincts ?

Transcendance

Développer la transcendance en situation de travail c'est essayer de mettre en œuvre des pratiques qui permettent au travailleur de se rendre compte que son activité, que ses compétences dépassent la simple situation ponctuelle qu'il est actuellement en train de vivre. On pourra ainsi agir en faisant en sorte que les savoir-faire des salariés soient formalisés, par exemple dans des bases de connaissances. On pourra aussi mettre en œuvre des dispositifs de communications qui fassent en sorte que les personnes se rendent compte que leurs savoir-faire individuels sont les composantes indispensables d'un savoir-faire collectif.

Médiation de la signification

Mettre en œuvre une médiation de la signification c'est mettre l'action dans sa dimension temporelle. Si cette tâche est réalisée c'est parce qu'elle participe à l'atteinte d'un but ou d'un objectif.

Dans les situations d'entreprise le critère de signification peut se matérialiser par la mise en œuvre d'actions de communication et d'information sur la stratégie de l'entreprise. Les choix qui sont faits dans ce domaine. Inutile d'aller dans des explications très détaillées, qui seraient peut-être d'ailleurs difficilement comprises.

Un autre voie d'action pour mettre dans une perspective temporelle l'activité réalisée sur un poste de travail est la bonne compréhension du positionnement de la réalisation de cette activité dans une chaîne client fournisseur.

Médiation du sentiment de compétence

Si la compétence occupe aujourd'hui une large part du discours dans le domaine des ressources humaines, il n'en est pas de même pour le sentiment que chaque personne entretient vis-à-vis de sa ou de ses compétences. Que chaque personne possède des compétences ne fait aucun doute par contre il y a une grande marge avant que chacun se rende

compte des compétences qu'il possède. Un travail sur ce point peut se faire tout d'abord en reconnaissant la compétence, par exemple en établissant des descriptions des emplois qui s'appuient sur les compétences des personnes qui occupent ces emplois. Une autre voie pourra constituer en la matérialisation de la progression de la compétence individuelle. Enfin il semble important d'insister sur le besoin de montrer l'utilité de la compétence. En effet rien ne peut être pire, et c'est pourtant ce qui se produit souvent, que ne pas utiliser les compétences d'un salarié. Rapidement celui-ci ne sait plus faire la différence entre le fait qu'il possède une compétence et qu'elle n'est pas sollicitée et la situation où sa compétence n'est pas sollicitée car son entourage ne lui en reconnaît pas la possession.

Médiation de l'acte de partage

La médiation de l'acte de partage en situation professionnelle est assez proche de points que nous avons déjà évoqués dans la partie sur la médiation de l'intentionnalité et de la réciprocité. Dans ce cas nous avons insisté sur les relations entre le salarié et ses structures d'appartenance. Ici nous nous intéresserons plus aux relations entre les salariés. La médiation de l'acte de partage peut par exemple se manifester au travers de la mise en place de formations réciproques montrant ainsi à chacun que l'autre peut lui apporter quelque chose et réciproquement. Cette manière de faire autour d'un transfert de compétence ou de savoir-faire peut aussi se concrétiser dans des la décision de ne pas mettre en situation d'exclusion au sein de l'entreprise des personnes rencontrant des difficultés que celles-ci soient d'ordre professionnel ou personnel comme par exemple des séquelles de maladie ou d'accident.

Médiation du sentiment d'appartenance

Comme pour la compétence, l'appartenance d'un salarié d'entreprise à un collectif de travail est une évidence. Cependant, comme pour la compétence celui-ci n'en est pas toujours persuadé car les faits ne lui en donne que très rarement la preuve. De plus, plus l'organisation

est complexe, plus il est difficile pour un individu d'y retrouver son rôle et sa contribution.

La mise en œuvre d'une médiation du sentiment d'appartenance peut donc passer par une identification et une information sur les rôles de chacun, mais aussi par une personnalisation des contacts. Souvent les structures complexes cherchent à se représenter par les fonctions qui les occupent et par voie de conséquence les personnes sont identifiées, au mieux, par la fonction qu'elles occupent ou, le plus souvent, par le nom du secteur où elles travaillent.

Médiation du comportement de défi, de la recherche de la nouveauté et de la complexité

La médiation de ce critère renvoie à des pratiques qui sont aujourd'hui assez souvent mises en œuvre, celles de l'évaluation sur des atteintes d'objectifs et sur le conseil de carrière. Susciter chez les salariés un dépassement des performances actuelles est une activité fort classique du management lors d'entretiens de fixation d'objectifs. Néanmoins il ne s'agit pas là seulement de fixer des objectifs qui conduisent à une meilleure productivité. Il s'agit d'obtenir de meilleures performances intellectuelles. Il ne s'agit pas tant de travailler plus que de réfléchir mieux.

Fixer des objectifs c'est aussi valoriser leur atteinte et c'est aussi autoriser l'échec. Il n'est d'aucune utilité dans l'optique de notre réflexion de fixer des objectifs inatteignables. On se référera là aux travaux de sur la zone proximale de développement et à son application en situation de travail.

Ces quelques illustrations de mise en œuvre des critères de la médiation dans des situations professionnelles nous indiquent bien que si le développement des capacités d'apprentissage des individus peut se réaliser au travers d'actions de formation mettant en œuvre des outils de développement cognitif tels que le Programme d'Enrichissement Instrumental de Reuven

Feuerstein, il est tout à fait possible de poursuivre cet objectif au travers d'action dont la mise en œuvre ne dépend que de la responsabilité des managers de l'entreprise

Repères bibliographiques

- (1) Camusso Dominique, Développement Cognitif et entreprise, Paris, L'Harmattan, 1996
- (2) Camusso Dominique, L'adaptabilité, un défi pour l'entreprise, Paris, L'Harmattan, 2001
- (3) <http://paysages.educatifs.free.fr> rubrique « publications »
- (4) <http://paysages.educatifs.free.fr> rubrique « groupes de travail »
- (5) Cardinet Annie, Ecole et médiation, Paris, Eres, 2000