

PARADOXES DANS LA FORMATION DES LEADERS

La formation des leaders est confrontée à plusieurs paradoxes centraux que l'on peut présenter brièvement sous forme de tableau, en les formulant du point de vue de l'observateur intéressé à promouvoir les apprentissages.

Conceptions concernant ...	Modèle de l'adéquation	Modèles dynamiques
Le leader et ses compétences	Il faut baser l'apprentissage sur une instrumentation élaborée, en particulier un référentiel de compétences finement analysées »	Il faut considérer les compétences dans leur complexité, leur unicité et leur mouvance
L'évaluation des apprentissages	Il faut faire précéder le développement des compétences d'une évaluation rigoureuse des acquis	Il faut développer les compétences pour pouvoir les évaluer dans le processus de leur construction
Les conditions d'un développement des compétences réussi	Il faut planifier, par étapes, le développement des compétences	Il faut créer de l'aléa, des situations dynamiques et accepter l'incertitude
Le rôle du milieu organisationnel (de l'entreprise)	Il faut avoir développé des acquis pour pouvoir les appliquer dans de nouvelles actions et produire de nouveaux résultats	Il faut être confronté à de nouveaux défis et avoir la possibilité, et les responsabilités, d'agir si l'on veut apprendre

Le défi consiste à accepter ces paradoxes et articuler des conceptions qui apparaissent entrer en contradiction.

Dans une telle optique :

1. « Il faut baser l'apprentissage sur une instrumentation élaborée, en particulier un référentiel de compétences finement analysées » ET « Il faut considérer les compétences dans leur complexité, leur unicité et leur mouvance ».

Si l'apprentissage peut utilement bénéficier d'une instrumentation, il faut aussi le laisser libre. On considèrera que les techniques et outils d'analyse, en particulier les référentiels de compétences, sont des moyens, des ressources éducatives, mobilisables autant que de besoin et non des points de passage obligés

2. « Il faut faire précéder le développement des compétences d'une évaluation rigoureuse des acquis » ET « Il faut développer les compétences pour pouvoir les évaluer dans le processus de leur construction ».

Toute situation professionnelle nouvelle représente une opportunité de développement, mais elle n'est que *potentiellement* éducative. La construction de compétences nouvelles n'y est présente qu'à l'état de simple virtualité. La réflexion sur l'action, seul ou à plusieurs, en déterminera la valeur et en permettra ainsi l'actualisation.

3. « Il faut planifier, par étapes, le développement des compétences » ET « Il faut créer de l'aléa, des situations dynamiques et accepter l'incertitude ».

Pour développer les compétences, des étapes facilitant l'apprentissage n'excluent pas la confrontation aux aléas. On peut, par exemple, prévoir dans un cursus de développement la réalisation de missions ou la conduite de projets de durée limitée.

4. « Il faut avoir développé des acquis pour pouvoir les appliquer dans de nouvelles actions et produire de nouveaux résultats » ET « Il faut être confronté à de nouveaux défis et avoir la possibilité, et les responsabilités, d'agir si l'on veut apprendre ».

L'opposition entre action et apprentissage doit être dépassée, puisque l'action est une voie essentielle dans la construction des compétences, qui sont précisément des « savoirs d'action » et non des savoirs théoriques appliqués.