

**Point de vue****LE DROIT À L'ERREUR, ET  
LA CULTURE D'ENTREPRISE**

Michel BOURGUET

Flux tendus et qualité totale sont aujourd'hui les deux mots d'ordre de la production industrielle. Il ne m'appartient pas de juger du contenu de ces mots d'ordre, ni de leur pertinence, dans le cadre des entreprises.

Mais, par le biais des stages en entreprises de nos élèves, nous devons voir comment cette nouvelle "culture d'entreprise" interfère avec nos pratiques, notre culture d'enseignants. J'essayerai ici de distinguer trois plans, qui sont les stages en entreprise, l'enseignement technologique et l'enseignement général.

Dans l'entreprise, il est de plus en plus difficile d'insérer un stagiaire peu formé dans les circuits de production. Il devient même difficile de placer un tel stagiaire en observateur, tant la production est rapide, complexe, fragile. Le schéma ancien, du débutant qui passait des semaines (ou des

années) à accomplir des tâches absolument non qualifiées, sans exigences de rendement horaire ni de qualité, et qui mettait ce temps à profit pour prendre conscience de l'importance de se former (pour participer à des tâches plus gratifiantes), ce schéma donc est impossible à appliquer dans des entreprises où il n'y a plus de main d'œuvre non qualifiée.

La haute qualification de toutes les activités, les exigences de qualité et de rendement font que, simultanément, l'apprenti ou le stagiaire est obligé de se tromper souvent, et que l'entreprise ne peut tolérer ces erreurs.

De ce fait, les entreprises sont tentées de refuser les stagiaires ou de n'accepter que les mieux formés (Bac Pro, B.T.S., D.U.T.) au détriment des débutants (C.A.P.-B.E.P.), et demandent à l'école d'assurer totalement une formation profes-

sionnelle de base, tout en déplorant que cette formation scolaire ne prépare pas à la vie en entreprise.

Dans l'enseignement technologique, des pressions semblables se font sentir. Les programmes sont de plus en plus ambitieux, dans des horaires de plus en plus réduits. Les coûts de production augmentent, lorsqu'on veut initier les élèves aux techniques, aux matériaux, aux produits nouveaux. De ce fait, il n'est plus possible non plus, dans un atelier de lycée, de laisser les élèves faire leurs expériences pendant des dizaines d'heures. Le contact brutal avec la matière disparaît, l'épreuve du temps se perd. Le stage ultime de cette évolution est atteint quand on remplace les ateliers, les machines par des logiciels de simulation, qui focalisent l'attention de l'apprenti sur la structure théorique du travail, et ne restituent pas, ou peu, les innombrables à-côtés, bruit des moteurs, poids des objets, résistance des manettes, temps réel de travail, activités préparatoires et de rangement...

Autant la simulation peut être enrichissante pour compléter une formation, spécialiser, diversifier les expériences, autant elle me semble risquée avec des débutants, car elle empêche les erreurs, elle ne permet pas la découverte libre du poste de travail.

Autant il est important à certains moments de découper les activités, de centrer l'élève sur un seul aspect, isolé de tout contexte, autant il est nécessaire, à d'autres moments, de le plonger dans la complexité des situations réelles, avec la dose d'imprévus, de nouveautés, d'urgences inévitables. C'est cette confrontation à la complexité insaisissable du réel qui va, nécessairement, pousser à l'erreur, et motiver le novice à se former plus, pour

pouvoir malgré tout garder un certain contrôle de cette confusion.

Au moment où les entreprises remettent en cause la taylorisation totale du travail, il serait rétrograde de tayloriser totalement les apprentissages.

Dans l'enseignement général, les slogans de flux tendus et de qualité totale se traduisent par : ne pas perdre de temps, ne pas faire d'erreurs. Cette traduction me semble une grave erreur pédagogique, et dans le même temps une incompréhension grave de la logique des entreprises.

Beaucoup d'enseignants éprouvent une certaine lassitude à devoir répéter sans cesse les mêmes choses, à constater qu'"il ne reste rien de ce qu'on leur a appris l'an dernier". Cette lassitude, associée aux slogans précédents, conduit à découper les programmes, fixer les objectifs d'évaluation en cherchant à enseigner chaque année exactement ce que l'élève est capable d'assimiler. On appelle cette démarche un parcours de réussite, où on présente à l'élève ce qu'il est capable de comprendre, et où on ne lui demande que ce qu'il sait bien. Dans ce cadre, le droit à l'erreur est une tolérance, une concession.

Or l'erreur est constitutive de l'apprentissage. La crise, le désarroi devant l'inconnu sont moteurs de la recherche, de la découverte, et finalement de la construction et de l'appropriation du savoir.

Dans l'industrie, les échecs, les essais ratés, les accidents sont les garants de la qualité finale des produits commercialisés...

Aucune voiture, aucun avion n'est parfait à la sortie des bureaux d'étude. Vouloir que les élèves soient parfaits à

LE DROIT À L'ERREUR, ET  
LA CULTURE D'ENTREPRISE

chaque phase de leur formation, c'est fonder l'éducation sur une analogie avec le travail à la chaîne, la production en série. C'est nier radicalement l'originalité propre de chaque élève. Au contraire, considérer la formation de chaque élève comme différente des autres, c'est se placer dans la logique des prototypes.

Alors il faut que chaque élève se trompe, souvent. Alors il faut qu'il oublie, et reconstruise le savoir oublié. Alors il faut qu'il perde pied pour éprouver personnellement la nécessité des repères qu'on lui propose.

D'antiques professeurs de grec disaient qu'il fallait apprendre et oublier sept fois la morphologie grecque pour la maîtriser. Tous les peintres savent qu'il vaut souvent mieux mettre plusieurs couches fines qu'une grosse.

Mais assumer ce droit à l'erreur positif oblige à repenser nos schémas pédagogiques :

– répéter, redire, reprendre n'est pas inutile. Cela ne condamne pas le premier apprentissage (dont il ne reste guère de traces...). Au contraire, ces multiples passages sont nécessaires à la qualité finale de la formation.

– L'évaluation ne peut être que très tardive, si on attend des réponses parfaites. Au contraire, une évaluation en cours de formation doit considérer comme positives certaines erreurs (signes que les certitudes trop primaires de l'élève se fissurent...).

Enfin, il faut admettre que, dans chaque cycle de formation, certaines notions sont en phase de finition (et on sera en droit d'exiger des productions parfaites en fin de cycle), pendant que d'autres sont en phase de préparation (et exiger des productions parfaites en fin de cycle est alors stupide).

Le problème est alors que, dans un souci utilitaire de succès aux examens, les élèves et les professeurs seront tentés de privilégier les premières et de négliger les secondes.

Pour contourner cette difficulté, il faudrait imaginer des évaluations (y compris dans les examens terminaux) où la façon de l'élève de rattraper ses erreurs, de les corriger, d'en faire la base de sa réflexion soit prise en compte. Cela nécessiterait beaucoup plus d'oraux, de comptes-rendus de travaux personnels, et moins de productions autonomes (écrits ou fabrications). Vaste programme, coût élevé...