

DENIS CRISTOL, CHERCHEUR ASSOCIÉ À PARIS-NANTERRE, ÉQUIPE APPREANCE, ET DIRECTEUR INNOVATION ET PÉDAGOGIE DE L'ASSOCIATION PROGRÈS DU MANAGEMENT



Parcours

1991-1995
consultant en reclassement et insertion professionnelle

1995-2007
ingénieur de formation (Cési)

2007-2012
directeur de la formation continue (CCI Paris)

2012-2020
directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

depuis mars 2020
directeur Innovation et pédagogie de l'association Progrès du management

“SUR UN TERRITOIRE APPRENANT, CE SONT D'ABORD LES LIENS QUI PRIMENT”

Auteur des *Territoires apprenants, usages et imaginaires pour apprendre ensemble*, l'expert en innovation pédagogique Denis Cristol nous invite à réinvestir autrement nos territoires. Avec l'invention du paysage, qui mobilise le regard et l'action, émerge un écosystème favorable à l'“apprendre ensemble”.

Propos recueillis par Nicolas Deguerry



1. *Les territoires apprenants - Usages et imaginaires pour apprendre ensemble*. Denis Cristol, préface de Patrice Guézou, directeur général de Centre Inffo. Dossier d'experts Territorial Éditions, collection Aménagement, urbanisme et développement territorial, 171 p., 2021. <https://boutique.territorial.fr>

Qu'est-ce qu'un territoire apprenant ?

C'est un terme un peu générique qui peut vouloir signifier plein de choses : j'ai coutume de distinguer ressources et projets. Les politiques publiques misent beaucoup sur les logiques “ressourcistes”, bien connues en formation : on donne des ressources, donc il va se passer quelque chose. On voit bien que ça ne suffit pas, il faut qu'il y ait un projet. Et il en est de même pour les territoires que pour les individus : sans projet, sans visée, il n'y a pas d'apprenance, pas de désir d'apprendre. Pour moi, un territoire apprenant est avant tout un territoire sur lequel des collectifs décident ensemble d'apprendre, d'innover et d'agir pour se développer à titre individuel et communautaire. Ce sont d'abord les liens qui priment.

Pourquoi en appelez-vous aux “imaginaires pour apprendre ensemble” ?

J'ai écrit cet ouvrage¹ parce que j'ai travaillé pendant plus de huit ans dans la fonction publique territoriale et je m'apercevais qu'il y avait beaucoup de technicité, de compétences et de savoir-faire en ingénierie territoriale. Mais est-ce que les habitants, les usagers, les citoyens, les clients, les consommateurs, les entrepreneurs ou les associations ont envie d'être les objets passifs des politiques publiques ? Non. Ils projettent leur histoire dans l'histoire du territoire. Donc, cette notion d'imaginaire est importante, parce que c'est là où se nichent les énergies. Elle permet de se connecter les uns aux autres et de voir plus grand que ce qu'un seul pouvait faire.

“Construire le cadre et la culture, le contexte et l'ambiance qui donneront à chacun l'envie d'apprendre”

Quelle est la dimension écologique du territoire apprenant ?

Le territoire peut et doit amener à redécouvrir le milieu. On a trop souvent considéré les dispositifs d'apprentissage comme des environnements. Vous êtes placé dans un environnement qui génère des *stimuli* et, en conséquence, vous allez adopter telle conduite et apprendre. C'est la vision d'un environnement extérieur à soi-même, au sens occidental du terme, entre le sujet et la nature.

L'idée de milieu nous rapproche de cette dimension écologique, où existe quelque chose de beaucoup plus organique et interdépendant, qui est ce moment où l'individu façonne son milieu tout autant qu'il est sculpté par ce milieu. C'est là qu'intervient l'idée de paysage.

Dans un même environnement, les regards divergent. Or, les dispositifs de formation sont trop souvent perçus comme identiques, alors que chacun a un regard différent. C'est donc cette notion de milieu, dans laquelle l'individu réintègre pleinement ses sensations, qui me semble extrêmement importante. Il y a une dimension phénoménologique, portée par le territoire et ses espaces, qui apporte un sens nouveau à l'apprentissage.

En quoi le paysage est-il facteur d'apprenance ?

Parce qu'il peut, d'une certaine façon, nous obliger à apprendre à regarder et à situer les éléments les uns par rapport aux autres dans une perspective. Il y a différentes façons de concevoir les paysages, à l'anglaise, à la française... Selon la composition, on révèle une façon de penser, de projeter, différente. Le paysage nous apprend ça.

Ce qui est possible, c'est aussi de décaler le rôle du formateur, non pas en explicateur du paysage, mais comme quelqu'un qui va nous amener à regarder, à voir et à questionner ce qui est utilisable pour soi. C'est un décalage, il y a toujours une médiation, mais plutôt que ce soit une médiation sur le contenu, c'est une médiation sur la façon de regarder les choses.

FABRICANT DE DÉMOCRATIE

“Le fabricant de démocratie”, c'est le titre que nous avons retenu pour le portrait de Denis Cristol publié dans *Inffo formation* n° 940 (15 mars 2018). Il avait défendu lors de notre entretien une ambition militante pour la formation : “Développer les compétences individuelles et collectives, mais aussi veiller sur le vivre ensemble.” Soit, et très exactement, ce que portent les territoires apprenants, sujet de son livre éponyme. À lire pour découvrir une réflexion approfondie sur un mouvement de transformation de nos sociétés qui passe par une conception renouvelée de la formation.

www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/inffo-formation/telecharger-inffo-formation/inffo-formation-no-940

Êtes-vous confiant dans la capacité des pouvoirs publics à accompagner la transformation pédagogique du système ?

Depuis trente ans que je travaille dans la formation, j'ai appris à distinguer les individus au sein des organisations et les institutions en elles-mêmes. Et dans toutes les institutions, vous trouvez des gens extraordinaires, capables de pousser les innovations et de transformer les choses. Le problème, c'est quand les pouvoirs publics raisonnent à des niveaux macro, qui leur font prendre des raccourcis. C'est l'espoir de répondre aux besoins par la construction de filières, alors qu'en face, ce sont à chaque fois des histoires singulières et des désirs individuels.

Si mes centres d'intérêt sont autres, ce n'est pas parce qu'il y a un emploi de l'autre côté de la rue que je vais le prendre. Pour autant, les pouvoirs publics font ce qu'ils peuvent, ils ouvrent des possibilités et j'espère que le CPF permettra à beaucoup de gens de se projeter. Mais il reste à construire le cadre et la culture, le contexte et l'ambiance, qui donneront à chacun l'envie d'apprendre. ●