

FAML ASBL  
RUE DE LA CROIX DE FER 60-62  
1000 BRUXELLES

BUREAU DE DÉPOT  
BRUXELLES X  
P801227



PB-PP|B-12281  
BELGIE(N)-BELGIQUE



N° 228 07.08.09/2025

ENSEIGNEMENT : REPRODUIRE OU ÉMANCIPER ?



5€

LA REVUE TRIMESTRIELLE DE LA FÉDÉRATION DES AMIS DE LA MORALE LAÏQUE

# De l'hyperspécialisation individuelle vers une communauté d'apprenants

Ljuba Radman\*

Au cours des deux décennies et demie de ma carrière, j'ai remarqué certaines tendances dans notre système qui n'ont attiré l'attention des médias que récemment. À savoir, une focalisation sur l'hyperspécialisation au détriment d'une vision plus globale, et une quête d'hyperproductivité au détriment de la réflexion et de la contextualisation. Comme les exigences du marché du travail se reflètent toujours dans notre système éducatif, qui a servi à alimenter le marché selon ses besoins, je vois cette mentalité s'infiltrer jusque dans nos écoles et universités.

## Mobilité professionnelle

Avant de traiter la manière dont ces tendances impactent notre système éducatif, clarifions davantage ce qu'elles représentent. Depuis un quart de siècle, j'ai exercé toutes sortes d'emplois sur deux continents : de la mise en scène à la coordination de politique publique, en passant par la direction d'une asbl culturelle et l'enseignement de l'anglais. Mes amis plaisaient qu'il serait plus rapide d'énumérer les emplois que je n'ai pas faits plutôt que ceux que j'ai exercés. Et tout au long de ces années d'expérience, en tant que salariée ou indépendante, j'ai constaté que certains points sont communs à tous types d'organisations, quelle que soit leur taille. Lorsque j'ai commencé ma vie professionnelle, il était courant de rester longtemps dans une même entreprise. Cela a radicalement changé.

L'explication souvent avancée pour la mobilité accrue des jeunes sur le marché du travail est que les générations Y et Z privilégient un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, une certaine flexibilité, et des valeurs partagées. J'entends souvent des personnes plus âgées les critiquer, les qualifiant de paresseux, instables ou peu enclins à faire des sacrifices. Mais il existe une autre manière de voir les raisons pour lesquelles ces générations

"papillonnent" d'un emploi à l'autre. Même si c'est en partie un choix, ce n'est pas toute la vérité. Bien sûr, ils sont animés par la volonté d'acquérir des expériences variées, de développer de nouvelles compétences et d'augmenter leur salaire. Mais l'autre facette de cette mobilité, c'est que les employeurs fixent des exigences irréalistes, rendant difficile le maintien au sein d'une même entreprise sur le long terme.

## Pressés comme des citrons

Il est également vrai que les employeurs demandent régulièrement à de jeunes candidats de franchir de nombreux obstacles avant de les embaucher, afin de filtrer les centaines de postulants pour chaque offre qualifiée. Puis, une fois embauchés - pour un salaire dérisoire au regard de l'implication requise - on attend d'eux qu'ils fassent preuve d'un grand investissement personnel, travaillent le soir et le week-end, soient constamment disponibles via plusieurs canaux de communication, et prouvent leur passion pour leur métier en le plaçant au-dessus de tout le reste. Sans parler des menaces parfois subtiles - et parfois directes - de licenciement s'ils ne remplissent pas toutes les exigences, "car des dizaines de candidats attendent pour prendre leur place".

## La productivité avant le contexte

J'ai également constaté que, à mesure que les entreprises sont absorbées par de plus grands conglomérats, et que notre attention s'est tournée vers un modèle nord-américain valorisant avant tout la productivité et la rapidité, nous avons perdu la notion de contextualisation. Pour comprendre quelque chose, nous ne tenons plus compte de son contexte - que ce soit la situation, les antécédents ou les circonstances dans lesquels elle se produit. Or, c'est un élément absolument essentiel pour une stratégie

à long terme réussie. Pourtant, tous les objectifs concrets fixés sont à court terme. Les indicateurs de performance (KPI) se concentrent sur des objectifs très restreints et mesurables, et les stratégies doivent démontrer des résultats immédiats pour justifier leur mise en œuvre et leur extension. Cela s'applique à presque tous les domaines.

Le danger de cette approche, c'est que l'on cherche les meilleurs profils pour chaque rôle spécifique sans considérer la vision globale, ni comment ils vont interagir les uns avec les autres. Cela conduit inévitablement à des opportunités manquées, une créativité réduite et un déficit d'innovation. En effet, une vision plus large - qui reconnaît les possibilités de fertilisation croisée et de collaboration - ainsi qu'une communication efficace entre les silos, sont des ingrédients clés d'une véritable innovation et de solutions durables. En fin de compte, une communication réfléchie et transversale ne peut exister que dans un environnement qui casse les cloisons et offre plus de liberté à ses employés. Une liberté encadrée, au sein d'un environnement structuré, avec une mission partagée.

## Une vision d'ensemble pour un futur durable

Le scientifique de renommée internationale François Taddei met en valeur l'importance de l'intelligence collective à travers une fable indienne. C'est l'histoire d'un groupe d'hommes aveugles qui n'ont jamais rencontré d'éléphant et qui tentent de découvrir à quoi il ressemble en le touchant. Chacun d'eux sent une partie différente de l'animal - la trompe, une patte, etc. - et décrit l'animal différemment selon son expérience limitée. Après avoir écouté chaque aveugle, un sage passant par là dit : "Vous avez tous dit vrai! (...) Si vous rassemblez l'ensemble des caractéristiques de ce que vous

avez de données, vous pouvez avoir une représentation de l'animal dans son ensemble". La morale de cette fable est que les humains ont tendance à proclamer des vérités absolues sur base de leur expérience subjective et limitée, en ignorant celle des autres.

Cette histoire illustre, pour Taddei, les raisons qui l'ont poussé à co-fonder le Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI) à Paris. Celui-ci a pour mission de former une nouvelle génération de scientifiques qui opère à l'intersection des sciences du vivant, de l'éducation et des technologies numériques. Il est convaincu qu'il est non seulement possible, mais aussi nécessaire, d'adopter une approche novatrice de l'éducation par la recherche. Afin d'élargir son impact et répondre aux enjeux mondiaux définis par les Objectifs de Développement Durable, le CRI est ensuite devenu le Learning Planet Institute. Son but est de co-crée une société apprenante, capable de relever les défis complexes d'aujourd'hui et de demain.

### Spécifique ou holistique ?

Cette approche interdisciplinaire, qui met l'accent sur l'intelligence collective et la communication inter-silos, est en opposition avec le système actuel, qui encourage à suivre une voie unique, se rétrécissant à chaque étape de la spécialisation professionnelle de l'individu. Bien que les experts dans leur domaine soient absolument indispensables, les profils polyvalents le sont tout autant. De la même manière qu'on a besoin de chirurgiens, on a aussi besoin de médecins généralistes qui considèrent le corps dans son ensemble plutôt que comme une somme de parties. Il est donc crucial de valoriser la communication entre les silos dès l'école, et de développer des compétences interdisciplinaires chez les jeunes. Ainsi, ils pourront un jour gérer des projets en valorisant les talents existants, au-delà des limites strictes imposées par notre structure actuelle, avec une vision plus complète des enjeux.

### "Col blanc" versus "Col bleu"

L'encouragement à l'hyperspécialisation s'applique en réalité dès le secondaire. Très tôt, les classes sont divisées

entre ceux qui choisissent une voie professionnelle "sérieuse", c'est-à-dire les sciences dures (de la physique à la technologie en passant par la médecine), et ceux qui optent pour une trajectoire "plus dilettante", c'est-à-dire les sciences sociales, les langues ou les arts. Dans certaines écoles, ces derniers sont regroupés avec les étudiants de l'enseignement professionnel, ce qui crée une forme de division sociale, qui se poursuit à l'université et au-delà.

Actuellement, tandis qu'un nombre croissant d'étudiants sont encouragés à se spécialiser et à accumuler plusieurs masters, un bachelier est à peine considéré comme un vrai diplôme universitaire. Ainsi, les jeunes sont poussés à poursuivre leurs études supérieures pendant une décennie ou plus... pour finalement se retrouver sans emploi. Il y a ici une contradiction entre les besoins du marché et le message que reçoivent les jeunes. La Belgique souffre d'une pénurie reconnue de travailleurs qualifiés dans divers corps de métier, des électriciens aux plombiers, et des ouvriers du bâtiment aux mécaniciens. Le besoin de ces métiers est constant et moins soumis aux fluctuations économiques mondiales que nombreux secteurs de col blanc. Ce constat confirme que pousser les jeunes vers une hyperspécialisation dans les postes de col blanc est en réalité néfaste pour les individus comme pour le marché.

### La confiance avant la performance

Un autre problème lié à la focalisation exclusive sur les résultats et la performance élevée a été soulevé par l'auteur et conférencier en leadership d'entreprise Simon Sinek. Il a montré comment une équipe réputée des Navy SEAL choisit ses membres en privilégiant la confiance plutôt que la simple performance brute. Dans leur processus de sélection minutieux, ils valorisent une grande fiabilité - même avec une performance moyenne - plutôt qu'un haut niveau de performance accompagné d'un manque de confiance. Ce qu'il veut démontrer, c'est qu'une compétence technique ("hard skill") sans compétence comportementale ("soft skill") peut nuire à la cohésion et au succès global de l'équipe.

Dans le contexte d'une organisation ou d'un établissement scolaire, la confiance exige aussi une communication

ouverte et le développement de canaux fonctionnels entre les classes, les équipes ou les départements. Tandis que notre modèle de productivité met l'accent sur la communication externe - pour vendre rapidement des produits ou services - les plus grands problèmes rencontrés par les organisations proviennent d'une communication interne inefficace. Celle-ci est négligée par la majorité des PDG et des gestionnaires, alors qu'elle pourrait éviter bien des erreurs et pertes financières. Les responsables de communication interne ont justement des profils multidisciplinaires, leur permettant d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise.

### Une vision pour l'avenir

Ce rôle, souvent absent dans le monde professionnel, et rarement présenté comme une option souhaitable pour les étudiants en quête de carrière, suppose de solides compétences en communication, de l'empathie, une compréhension des différents éléments de toute organisation. Il exige aussi une vision à long terme, qui dépasse la recherche de bénéfices immédiats pour les actionnaires. Cela implique le développement de compétences et de traits de caractère directement opposés au modèle actuel. Cela demande aussi de l'altruisme, une capacité à penser au bien commun, et à faire preuve d'adaptabilité et de souplesse face aux dynamiques politiques et économiques incertaines.

Alors que de plus en plus de personnes se tournent vers des praticiens holistiques pour leur santé, je pense qu'il est grand temps d'appliquer ces mêmes valeurs dans nos salles de classe et nos bureaux. Ce que les nouvelles générations devraient apprendre avant tout, c'est comment apprendre avec les autres. L'avenir est incertain et imprévisible, donc notre système ne peut plus former les enfants pour les métiers de demain, puisqu'on ignore quels seront ces métiers. De la même manière, une approche compétitive avec un modèle pyramidal, où chacun vise à devenir le meilleur, semble vouée à l'obsolescence dans le monde à venir. Dans un système qui célèbre encore ce type de compétition, François Taddei souligne avec justesse qu'au lieu de se battre autour des connaissances d'hier sur des sujets qu'ils n'ont pas choisis, les apprenants doivent coopérer sur les enjeux les plus pertinents et porteurs de sens pour eux afin de construire l'avenir.