

FACE AU CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ, UN PROCESSUS DE FORMATION A CO-CONSTRUIRE TOUT AU LONG DE LA VIE.

« *El camino se hace al andar* » (*Le chemin se fait en marchant*).

Shéhérazade ENRIOTTI

INTRODUCTION

L'évolution du contexte de la formation professionnelle liée à la transformation profonde de notre société a conduit progressivement l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (A.F.P.A.) à changer progressivement sa logique de réponses en terme d'orientation, de formation, de validation certification et d'insertion professionnelles. Ce changement de logique s'est d'abord appuyé sur une personnalisation des parcours de formation. Il s'axe actuellement sur des processus d'insertion et d'évolution professionnelles s'appuyant sur un développement des formations ouvertes et à distance rendu possible grâce aux Nouvelles Technologies de Communication et d'Information (NTIC).

Dans ce processus de changement, notre stratégie d'accompagnement des personnels techniques (formateurs et psychologues), qui constituent la ressource voire la richesse principale de notre institution, s'est traduite, chemin faisant, par la formalisation de points clés pouvant servir de point d'appui au management du processus d'innovation sans fin que nous vivons actuellement. Mais le chemin est loin d'être fini et de nombreuses pistes de recherche action restent ouvertes et sont à investiguer si nous voulons œuvrer pour un processus de formation et de validation tout au long de la vie, processus qui à notre avis reste à co-construire dans une démarche dialectique individu/ institution de formation.

1. LE CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE: passage de l'ère industrielle à l'ère de l'innovation, de la communication et de la connaissance.

Nous vivons une transformation en profondeur du contexte socio-économique européen et mondial. La perception de la crise, au début des années 70, comme une crise conjoncturelle avec une hypothèse de diminution passagère de la production et un espoir de reprise prochaine a évolué progressivement vers une représentation d'une transformation en profondeur de notre société sous l'effet de trois chocs moteurs. "Ce sont l'avènement de la société de l'information-communication ainsi que le développement de la civilisation scientifique et technique et la mondialisation de l'économie."¹ (C.E.E., 1995)

Aujourd'hui, se multiplient les plaidoyers pour **la promotion vigoureuse d'une culture de l'innovation.** afin d'affronter une société en changement permanent, une société à géométrie variable, compte tenu de l'accélération des mutations socio-économiques mondiales. " Pour vivre à l'aise dans cet univers tourbillonnaire et en reprendre progressivement la maîtrise, il nous faudra apprendre le mouvement, la souplesse, l'anticipation; il nous faudrait imaginer, dynamiser les habitudes, les bastilles, nous libérer du corset des routines et des idées reçues, conçues dans un autre temps et pour un autre monde."² (H. Sérieyx, 1994)

La commission des communautés européennes a souligné l'importance pour l'Europe de l'investissement immatériel, en particulier dans l'éducation et la recherche pour l'emploi, la compétitivité et la cohésion de nos sociétés dans son livre blanc "Croissance, compétitivité, emploi". Elle a proposé des orientations pour l'action dans son livre blanc sur l'éducation et la formation (C.E.E., 1995). Elle part de la situation du citoyen européen, jeune ou adulte, confronté au problème de son adaptation à de nouvelles conditions d'accès à l'emploi et à l'évolution du travail, elle prend en compte la mondialisation des échanges, et la globalisation des technologies et, en particulier, l'avènement de la société de l'information qui augmente les possibilités d'accès à l'information et au savoir, pour postuler que: **la société du futur sera une société cognitive.** Ce seront les capacités à apprendre et la maîtrise des savoirs fondamentaux qui situeront de plus en plus les individus les uns par rapport aux autres dans les rapports sociaux. La position de chacun dans l'espace du savoir et de la compétence sera donc

¹ Commission des communautés européennes, Bruxelles, 1995.

" Enseigner et apprendre, vers la société cognitive", livre blanc sur l'éducation et la formation.

² Hervé Sérieyx: " L'effet Gulliver. Quand les institutions se figent dans un monde tourbillonnaire.", Calmann-Lévy, 1994.

décisive. La faculté de renouvellement et l'innovation dépendront des liens entre la production du savoir dans la recherche et sa transmission par l'éducation et la formation. **La communication**, enfin, y sera indispensable, autant pour la production des idées que pour leur circulation"(C.E.E., 1995)

La construction de la société cognitive ne se fera pas d'un seul coup. Ce sera un **processus continu et long** qui repose sur un changement profond dans l'appréhension des problèmes de formation répondant à un triple défi, **quantitatif, qualitatif et social**. Il s'agit en effet de prendre en compte la demande croissante d'éducation et de formation et ce tout au long de la vie professionnelle alors que les budgets de formation des entreprises et des pouvoirs publics ont atteint un seuil qui ne peut raisonnablement être dépassé, tout en s'assurant de la qualité de cette formation massive qui est essentielle pour la compétitivité, et en réduisant la fracture entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas pour assurer leur intégration, la justice et la cohésion sociale.

2 VERS UN CHANGEMENT DE LOGIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE: *développer la personnalisation des parcours de formation associée à une approche économique.*

Dans ce contexte, la politique de formation professionnelle en France voire en Europe doit évoluer pour dépasser la politique d'attente de reprise de l'activité des décennies précédentes et aller vers un projet de **formation permanente tout au long de la vie** pour le plus grand nombre à budget quasi-constant et à qualité égale voire supérieure.

Le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité a décidé de procéder en deux temps: d'abord bien clarifier les responsabilités respectives de l'Etat, des régions et des entreprises en ce qui concerne la formation professionnelle et en particulier l'apprentissage, la deuxième étape a démarré en 1996 par le lancement d'un grand chantier de la formation professionnelle qui s'est concrétisée par une nouvelle loi sur la formation professionnelle.

• Les caractéristiques des réponses à cette problématique :

Sans attendre cette remise à plat de la formation professionnelle, depuis de nombreuses années à la Direction des Etudes et de l'Appui technique de l'A.F.P.A., pour **accompagner** voire **anticiper l'évolution** des demandes du marché de la formation professionnelle, des services à rendre, des métiers nouveaux à exercer, des changements organisationnels et technologiques dans les entreprises et participer à la construction de la société cognitive, nous avons orienté la conception et la mise en œuvre des réponses de formation pour l'ensemble des acteurs vers des **formes plus souples, plus diversifiées, plus accessibles sur l'ensemble du territoire** aux demandeurs de formation et **plus intégrées** aux situations de travail pour les salariés d'entreprise et aux stratégies de développement local pour les publics de ces territoires.

Les systèmes de formations ouvertes avec un enseignement à distance, plus communément nommés systèmes F.O.A.D., semblent les plus adaptés à **l'ampleur des attentes** en matière de formation dans une **perspective économique** pour l'ensemble des "clients" (les commanditaires, les prescripteurs, les financeurs, les bénéficiaires de la formation) et pour les organismes de formation. Ils s'inscrivent donc dans une **démarche qualité** : *les systèmes FOAD s'adaptent et satisfont les besoins de chacun au moindre coût et dans les meilleurs délais.*

Les nouvelles technologies de communication et d'information (NTCI) et les réseaux qui y sont associés (INTERNET - INTRANET) permettent d'accroître l'accessibilité et de diminuer le temps de réponse sur l'ensemble du territoire (national et international) sous réserve que *l'organisation des compétences et des ressources, leur accessibilité, leur disponibilité au niveau global et un accompagnement au niveau local existent.* Le développement et la baisse des coûts des N.T.C.I. en facilitent leur utilisation dans la formation.

L'enjeu pour l'AFPA est d'accompagner ce processus de changement en passant progressivement d'une logique de l'offre à une logique de la demande, d'une logique de la qualification individuelle à une logique de partenariat d'acteurs au service de la *"qualification d'un territoire"* et au service d'une formation continuée tout au long de la vie pour les personnes qui vivent et travaillent sur ce territoire. Nous avons un atout concurrentiel vis à vis des FOAD car nous couvrons l'ensemble du territoire.

L'individualisation des formations a été la première étape dans ce processus de changement, les systèmes de formation ouverts et à distance reposant sur les enseignements, les instruments (outils d'orientation et de positionnement, outils de formation, centre de ressources, outils de suivi, outils de validation des compétences professionnelles...) et les compétences des acteurs des systèmes de formation individualisée, en complémentarité avec des partenaires externes si besoin est, en serait la seconde.

- **Quels enseignements transférer de la démarche suivie et des productions réalisées dans la première étape (l'individualisation) pour aborder la seconde (les systèmes de formation ouverte et à distance) ?.**

La démarche mise en œuvre depuis une vingtaine d'années à l'A.F.P.A. sur l'individualisation est **une démarche globale (systémique), pragmatique, et évolutive** qui s'est **construite progressivement** dans une dynamique de **recherche-action** en articulant théorisations, réflexions et actions sur le terrain, niveaux national, régional et local

Pour que les acteurs des systèmes de formation jouent pleinement leur rôle d'acteur voire d'auteurs dans ce changement, nous avons repéré dans ce long cheminement complexe sept conditions de faisabilité:

* **une orientation** (en terme de sens et de signification) donnée par un **projet partagé** par l'ensemble des intervenants, formulé en 5 points clés:

- le projet d'insertion et d'évolution professionnelle de l'apprenant,
- l'optimisation de la formation grâce en particulier à la reconnaissance des acquis et compétences professionnelles, **aux centres de ressources**, aux outils d'autoformation multimédias et aux nouveaux moyens de communication,
- la socialisation: utilisation des divers groupes comme ressources éducatives,
- une approche globale de l'individu et des problèmes,
- un principe de cohérence se traduisant par un état de négociation permanente entre tous les acteurs et à tous les niveaux. et nécessitant un management différent, une organisation par projets, en réseau et une mise en synergie des compétences de chacun et des diverses fonctions de l'institution.

* **un processus du changement** de l'hétéro à l'autoformation fournissant des **repères** pour l'ensemble des acteurs du système de formation individualisée en terme d'étapes dans le processus, de conditions de faisabilité, de principes à respecter et de résultats à obtenir.

* **un accompagnement de ce changement**, en particulier par un cycle de formation lui-même individualisé et autoformatif pour l'ensemble des acteurs, en cohérence avec le système que l'on propose aux bénéficiaires de la formation³ (S. Enriotti, 1995),

* **une démarche méthodologique commune** pour comprendre, se situer et agir dans la complexité: la démarche système. Nous l'avons formalisée sous forme d'audiovisuels pour la diffuser le plus largement possible en interne et en externe⁴(AFPA/DEAT/DTS Tertiaire, 1991-1993)

* **une instrumentation** des acteurs de terrain à travers la méthodologie de conception et de mise en œuvre de **centres de ressources** et d'outils d'autoformation si possible multimédias⁵(S. Enriotti, 1991),(S. Enriotti, 1994),

* **une mémoire**, c'est-à-dire une démarche de repérage, d'évaluation, de formalisation, de capitalisation et de diffusion des pratiques innovantes afin d'alimenter des projets de développement⁶(S. Enriotti, 1996). Cette capitalisation doit être articulée avec une politique institutionnelle de l'innovation car elle nécessite des moyens : des lieux (**centres de ressources** pour les formateurs si possible interinstitutionnels), des temps, des rencontres avec des pairs et des experts, un appui méthodologique pour accompagner les innovateurs dans leurs formalisation et des vecteurs de diffusion appropriés.

La capitalisation et la diffusion des innovations permettront une reconnaissance et une valorisation du travail des **innovateurs de terrain** en leur proposer une place et un rôle à déterminer dans la diffusion de leurs innovations,

³ S. Enriotti: " Un processus d'accompagnement autoformatif des formateurs AFPA",

2ème colloque européen sur l'autoformation, Lille 6 et 7/11/1995, Les Cahiers d'études du C.U.E.E.P., N° 32-33, mai 1996, p. 85-89.

⁴ AFPA/DEAT/DTS Tertiaire de Neuilly-sur-Marne (Tél: (01) 49 44 38 00): quatre vidéogrammes de sensibilisation et d'approfondissement de la démarche système réalisés en 1991 et 1993: " Pour agir ensemble", " Une démarche macroscopique", " La crise...source d'évolutions", " La main à la pâte".

⁵ S. Enriotti et C. Volant: " Le centre de ressources: une structure au service d'un système de formation centré sur l'individu.", , Journal de l'EAO et de la FC, N° 252, janvier 1991.

S. Enriotti: "La conception des outils d'autoformation: du document de formation autosuffisant au centre de ressources d'autoformation.", , Actualité de la formation permanente, N° 124, 1994.

⁶ S. Enriotti: " Mémoire d'avenir: nécessité de capitaliser les innovations pour alimenter des projets de développement.", 3ème Biennale de l'Education et de la Formation, Avril 1996

d'enrichir leur démarche de développement de leurs innovations par les idées, méthodes et outils d'autres innovateurs et de réfléchir collectivement à **la co-évolution des identités** des différents intervenants dans le champ de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle, **champ lui-même en transformation, en recherche d'identité et de professionnalisation.**

* **un avenir**, c'est-à-dire des pistes de recherche, de réflexion et d'actions prospectives et d'ouverture à des nouveaux besoins explicites ou potentiels des bénéficiaires de la formation, des prescripteurs, des financeurs et de l'environnement (local, régional, national, transnational).

Par analogie, on pourrait rapprocher ces 7 conditions de faisabilité des 7 éléments facilitant la construction d'un chemin en marchant (« El camino se hace al andar »). En effet pour ne pas se perdre ou tourner en rond il faudrait au marcheur qui se lance à la découverte de nouveaux territoires inconnus, outre la motivation, la curiosité, la persévérance et le goût de l'aventure :

- une orientation,
 - un balisage au fur et à mesure de son avancement sur le chemin en terme d'étapes, afin de repérer le chemin parcouru et de faciliter le cheminement de futurs marcheurs,
 - un accompagnement (pour aider et encourager le marcheur),
 - une démarche particulière en fonction de la configuration et des difficultés du terrain,
 - de la nourriture et des instruments (tels que boussole, équipement, vêtements,...) pour vivre et agir
 - une mémoire qui capitalise toutes ses expériences dans un but d'alimenter de futurs cheminements ou de les transmettre à d'autres
- et ce chemin parcouru lui ouvre souvent d'autres horizons à explorer.

Place et rôle des niveaux national, régional et local dans ce processus de co-construction:

Co-construire nécessite, à notre avis, de s'appuyer sur une culture de l'innovation dans une dynamique de changement. Cette culture de l'innovation comprend les 3 dimensions suivantes :

- l'**Ingénierie** (conduite de projet a priori, explicitation du processus a posteriori)
- le **Génie** (intuition, créativité pour repérer parmi l'ensemble des expériences, des actions novatrices, celles qui sont porteuses d'avenir)
- la persévérance et le **Courage** (car il faut prendre des risques).

Le problème pour une institution d'une certaine taille c'est l'articulation entre le terrain et ses innovations et le niveau central et ses modernisations. Il manque généralement une interface entre ces deux logiques. Les responsabilités des différents niveaux (national, régional, local) sont complémentaires:

- au niveau de l'action (opérateur) : choix de la tactique, expérimentation,
- au niveau régional : élaboration et mise en œuvre de la stratégie régionale dans ce secteur
- au niveau national : énonciation du sens à donner à l'action, des orientations vers lesquelles les stratégies élaborées devraient tendre ou qu'elles alimentent.

Le travail d'impulsion, de "*supervision*" et d'accompagnement des innovations par un niveau central, vu mon expérience de compagnon de route des innovateurs sur l'individualisation et maintenant sur les formations à distance, devrait être différent d'une supervision classique si l'institution veut aller vers une organisation apprenante et développer ce processus de co-construction. Dans une supervision classique on part d'un modèle institutionnel spécifié sous forme de cahier des charges précis par le bureau d'études de l'institution et on cherche à le mettre en œuvre sur le terrain avec des adaptations minimales. Dans le cas de co-construction de dispositifs de formation nouveaux, il n'y a pas au début de modèle institutionnel préconisé et de ce fait les acteurs ont plus de liberté pour en créer un. Le processus d'accompagnement, **par la formation des acteurs et par l'appui** sur le terrain consisterait dès lors à élaborer des repères à proposer aux praticiens qui se lanceraient dans cette aventure. Repères éclairant le chemin que nous faisons ensemble selon la formule du poète espagnol Machado : "*le chemin se fait en marchant*" que je complèterais par "*et en l'écrivant*" afin de pouvoir l'inscrire dans une démarche institutionnelle.

C'est sur la base des 7 conditions de faisabilité du changement et des 3 dimensions de l'innovation que nous développons la deuxième étape du changement actuel de la formation professionnelle: la conception et le développement des Systèmes de Formation Ouverte et A Distance (SFOAD)..

3. VERS UN MODELE DE SYSTEME DE FORMATION OUVERTE ET A DISTANCE UTILISANT LES NTIC ET CONCRETISANT DES PROJETS D'ACTION REGIONAUX VOIRE EUROPEENS:

Les enseignements de nos diverses pratiques de formation individualisées, de formations concertées avec les entreprises et la nécessité d'une plus grande ouverture à d'autres demandes et à d'autres clients (régions, collectivités territoriales, entreprises et Europe) ont donné naissance à la Formation professionnelle à distance dans le secteur tertiaire et à un développement de l'enseignement à distance. Des expériences de terrain existent, des outils et dispositifs de formation sont mis en place pour répondre à la demande croissante de formations ouvertes et à distance des représentants de l'état, des élus locaux et régionaux, des responsables professionnels et des responsables des programmes européens. Les différentes études de l'A.F.P.A. sur " les systèmes ouverts de formation au service de l'insertion et du développement local" et la Téléformation par satellite⁷ (TFS) ont conclu à la nécessité d'aller plus loin en proposant de définir les critères d'ouverture des systèmes de formation actuels en fonction des problématiques rencontrées sur le terrain par les opérationnels AFPA et leurs partenaires.

Pour l'A.F.P.A., le système ouvert de formation consiste à fédérer et à mettre en œuvre de manière accessible pour l'ensemble des habitants d'un territoire, l'ensemble de ses ressources (information, orientation, ressources pédagogiques, produits de formation, ingénierie, validation ...) et de ses compétences en complémentarité avec celles présentes sur le territoire.

Cette augmentation de la complexité du système nécessite:

- une **stratégie** claire de l'institution et un management fort du système,
- une **organisation** en réseau et un développement du partenariat,
- une bonne **communication**.

• *Nécessité d'une structuration de l'offre en pôles de compétences et en Centre de Ressources....*

Le Centre de Formation doit être en capacité de proposer, sur site ou sous forme de réponses de proximité (à distance), un **processus d'orientation-formation continu et valide**, plus ou moins long en fonction de la distance de la personne par rapport à une insertion « stable » dans le secteur marchand, avec plus ou moins d'alternance (entre des périodes de travail et des périodes d'activité) dans différents types d'entreprise (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, PME....).

La réussite de la continuité de ce processus repose sur un fort accompagnement local.

Ce processus individualisé sera **axé sur le projet professionnel** d'insertion, de maintenance ou d'évolution des compétences du bénéficiaire

Les parcours de formation devant être personnalisés **avec l'individualisation comme démarche pédagogique, le centre de ressources** est la structure la plus adéquate et la plus économique au service de ce projet pédagogique centré sur le projet de l'individu

Le centre de ressources du CFPA recevrait, utiliserait sur site ou émettrait les ressources du centre de ressources national de la filière professionnelle dont il est pôle de compétences régional.

Il y aurait une articulation forte entre le centre de ressources du référent national de la filière professionnelle du CFPA et le centre de ressources de ce même CFPA. Le premier devrait alimenter le second par les voies de communications les plus modernes et qui permettent une plus grande accessibilité, une mise à jour rapide et une interactivité

.....**avec les principes d'organisation suivants:**

1) Prendre les choses par le haut, selon une **cohérence globale** car on ne peut trouver la réponse seulement par le bas, par l'action locale quelle que soit la qualité de leurs innovations qu'il nous faut, à un niveau régional et/ou national, repérer, accompagner, valoriser et diffuser. Le local est trop petit pour des projets justifiés en terme d'efficacité « industrielle ». Le local est trop souvent soumis au conjoncturel, au très court terme, aux projets de survie et, dans l'urgence, ne mobilise pas l'ensemble des ressources possibles et nécessaires. Ceci explique que les politiques d'aménagement du territoire visent le « **désenclavement** ».

Ceci nécessite une **répartition du travail et des responsabilités claire et lisible** par tous afin d'optimiser les contributions des acteurs des différentes fonctions;

2) Faciliter les **synergies** et la **capitalisation des expériences** pour **réduire les coûts** (économie de temps en tirant les enseignements de ses expériences et de celles des autres). Nous faisons l'hypothèse que les

⁷ TFS est accessible par Internet sur le site: <http://www.tfs.cnefad.com/site2/index.asp>

problématiques locales ne sont pas toutes « inouïes » et qu'il est possible de définir des cadres de réponse communs pertinents au niveau du système.

3) Globaliser nos ressources et nos compétences (nos richesses humaines) d'information, d'orientation, de préformation, de formation et d'insertion pour faciliter la mise en œuvre **des réponses individualisées sur site et, si besoin est, de proximité** dans les centres de formation.

Ces Centres de formation seraient **des pôles de compétences régionaux** AFPA, mobilisant un collectif pédagogique avec les compétences et les ressources nécessaires pour une filière professionnelle en phase avec son environnement socio-technico-économique. Ce pôle de compétences s'appuierait sur un centre de ressources diffuseur des produits de formation individualisés auprès des autres lieux de formation de la région.

4) Jouer la **complémentarité** entre les différents Centres de formation de la région: les Centres de formation qui n'auraient pas cette dimension pôle de compétences, continueraient à être multifilières et multiproduits et seraient des « relais » pouvant offrir sur site ou à distance les services des CFPA pôles de compétences, en fonction des besoins de leur bassin d'emploi, de la demande et des contraintes des clients et des bénéficiaires.

5) Proposer des **processus d'insertion professionnelle intégrant** l'ensemble de la chaîne du traitement: du bilan des acquis à la validation des acquis de l'expérience en passant par la formation qualifiante, avec une complémentarité du travail des psychologues et des formateurs.

CONCLUSION:

Une telle démarche constructiviste d'initialisation et d'accompagnement du changement par un bureau d'études dans une organisation, prend tout son sens et est d'autant plus efficace quand elle s'appuie sur une démarche de changement institutionnel global comprenant les points suivants:

- Un diagnostic stratégique de l'organisme, donnant naissance à l'élaboration d'une vision stratégique et à la construction d'un plan d'action pour organiser l'avenir des activités et des métiers,
- Une veille concurrentielle,
- Une veille technologique afin d'intégrer au mieux les nouvelles technologies à leurs activités.
- Un développement des partenariats, et une mutualisation et capitalisation des innovations et des « bonnes pratiques »:
- Un plan d'amélioration de la productivité et la qualité
- Un observatoire de l'évolution des activités et des emplois permettant de mettre à jour les référentiels de compétence s des acteurs de l'institution
- Le développement des compétences par une offre de formation initiale et continuée adaptée à ces évolutions articulé avec un processus de validation des compétences.

Cette démarche constructiviste, avec les points clés proposés, reste ouverte: elle est à compléter, à modifier ou à enrichir. Elle confirme la nécessité de continuer à investir sous forme de recherche-action sur la qualité en formation, sur les ressources pédagogiques respectant les profils d'apprentissage des différents apprenants, sur une démarche, une méthodologie, des concepts appropriés à un tel type de changement et sur le processus de repérage, de formalisation, de capitalisation et de diffusion des innovations internes et externes.

C'est par la confrontation à l'accompagnement de la mise en œuvre sur le terrain et par la richesse des échanges et des rencontres qu'offre ce type de rencontre qu'une telle démarche s'enrichira.