

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

**3ème Forum Formation, mardi 29 janvier 2008, première journée. Où l'on replace l'individu dans une perspective historique, européenne, statistique... pour se pencher ensuite sur sa réalité quotidienne et son envie de formation.**

Inégalitaire, complexe, cloisonné, voire relégué, les constats des intervenants de cette première journée apparaissent bien sévères à l'égard de notre système de formation professionnelle continue. Certes, le modèle actuel peine. Il peine à atteindre ceux qui auraient le plus besoin de formation, à développer les mobilités choisies et non subies, à conjuguer aspirations sociales et exigences économiques. Pourtant, l'ascenseur social n'est pas bloqué par nature.

Ces observations lancinantes apparaissent donc comme autant de voies à explorer. Transformer une rupture professionnelle en perspective, susciter l'envie et la confiance, favoriser la co-construction du parcours professionnel, repenser la nature du conseil et le rôle du conseiller-accompagnateur, réconcilier les acteurs de la formation, anticiper les aléas économiques et non s'y résigner... Sans oublier de convier les territoires, plus que jamais légitimes à intervenir, à imaginer de nouvelles coopérations, au profit du développement de la formation professionnelle continue.

#### MARDI 29/01/2008 - SOMMAIRE - INTERVENANTS

Joël Tondusson, maire de Châtelleraut

##### **Adapter la formation aux métiers de demain**

Brigitte Tondusson, vice-présidente du Conseil régional Poitou-Charentes, présidente de la commission Education, Formation, Recherche, Enseignement supérieur

##### **Imaginer de nouvelles ambitions**

Paul Santelmann, responsable du service prospective, direction générale de l'AFPA

##### **Une vision socio-historique de la formation continue**

Pierre Iriart, professeur à l'université Montesquieu - Bordeaux IV, Institut de Droit social comparé

##### **Une perspective européenne des systèmes de formation**

Thierry Mainaud, chercheur, Direction de l'animation, de la recherche, des études et de la statistique (Dares)

##### **Formation continue : les chiffres-clés**

Georges Personnier, directeur du Centre régional d'orientation professionnelle (CROP) Poitou-Charentes, AFPA / Expert de l'atelier Parcours d'individus

##### **Entre aspirations sociales et exigences économiques, quel équilibre ?**

Guy Loinger, sociologue et économiste, Observatoire international de prospective régionale (OIPR) / Expert de l'atelier Formation et territoire

##### **Les territoires confrontés à de nouveaux défis**

Pierre-Marie Roy, chargé de mission VAE Formation, Région Poitou-Charentes / Expert de l'atelier Construire les parcours

##### **Et si l'on envisageait la co-construction ?**

Daniel Opic, conseiller régional, chargé de l'éducation, de la formation, de la recherche et de l'enseignement supérieur, vice-président de la Commission formation, Région Poitou-Charentes

##### **Conduire la région vers l'excellence de formation**

Robert Claude, directeur adjoint, Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP)

##### **Le COT (Contrat d'objectif territorial) pour échanger pratiques et outils**

Noël Alpi, réalisateur et producteur. **Débat après la projection de «Grand ciel»**

ou « L'itinéraire de Lionel, adolescent solitaire à la campagne, apprenti cuisinier, fasciné par un pylône EDF et les métiers qui s'y rattachent »

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Joël Tondusson, maire de Châtelleraut

#### **Adapter la formation aux métiers de demain**

Nous vous accueillons avec plaisir pour ce troisième Forum Formation. Merci au Conseil régional d'avoir choisi notre ville pour faire avancer un sujet aussi important. Ce n'est pas tout à fait un hasard si vous êtes ici, dans un bassin industriel. 12000 industriels, pour une ville de 35000 habitants et une communauté d'agglomération qui en compte 50000... Faites le ratio, nous sommes bien dans le bassin le plus industriel de tout l'Ouest. Un bassin industriel en bonne santé, c'est encore mieux. Le taux de chômage, de 7,4% au dernier trimestre 2007, se situe au-dessous de la moyenne nationale. La présence de ces industries est un motif de satisfaction, car l'industrie doit être le fer de lance de toute l'économie.

La formation nous rassemble aujourd'hui. Pour un maire ou un élu, j'avoue qu'il est extrêmement difficile de s'y retrouver. Deuxième remarque, je vois autour de moi des personnes suivre des formations privées de tout débouché, ce n'est pas normal. Les organisations doivent se remettre en cause et former dans des secteurs à ouvertures. Il faut savoir adapter la formation aux métiers de demain.

Ensuite, où en sommes-nous à l'égard de la formation tout au long de la vie ? Dans un bassin industriel comme le nôtre, qui connaît le contexte de la mondialisation, et en considérant notre volonté d'attirer d'autres activités économiques, que ferons-nous pour accompagner demain d'un secteur à un autre ? Il faut revenir à la réalité et sortir de l'incantation.

Notre société se cherche, s'interroge. Finalement, dans les différents processus dans lesquels nous nous engageons ensemble, il faut savoir faire preuve d'innovation, faire disparaître les résistances. La réflexion est ouverte, et nous souhaitons, au plan municipal comme communautaire, travailler pour mettre au service des Châtelleraudais et des PME des gens formés à leurs besoins. Pour que le bassin de Châtelleraut demeure à taille humaine et soit au service de l'innovation, et qu'il soit aussi un exemple à suivre plus tard pour les politiques industrielles et de recherche.

Il n'est pas possible de dissocier l'accueil des entreprises et le développement du volet formation. Ici, nous avons choisi d'avoir une Maison de l'emploi, de l'économie et de la formation, son nom est explicite et il n'est pas le fruit du hasard. Nous avons tenu à ce qu'il regroupe les termes « économie » et « formation », en plus de celui d' « emploi ». C'est un outil de proximité au service des entreprises et des citoyens.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Brigitte Tondusson, vice-présidente du Conseil régional Poitou-Charentes, présidente de la commission Education, Formation, Recherche, Enseignement supérieur

#### **Imaginer de nouvelles ambitions**

Bonjour et bienvenue dans ce paysage givré ! Le Forum Formation est désormais un rendez-vous et pour cette troisième édition, je suis heureuse de voir de nombreux habitués et de nouveaux visages. Voici trois ans que nous avons instauré ce temps de dialogue et de ressourcement. En 2006, nous avons travaillé sur l'insertion, en 2007 sur la sécurisation des parcours. Cette année le thème est formulé par deux questions : pourquoi se former? Pourquoi former?

Vingt-quatre milliards d'euros sont consacrés à la formation en France. Le Conseil régional, à son échelle, y investit la moitié de son budget, soit 240 millions d'euros, et prend en charge 13000 stagiaires. Il n'est donc pas inutile de s'arrêter pour réfléchir à l'acte de formation, à ses conséquences et à ses résultats.

Pourquoi se former ? Tout individu se pose la question, au long de sa vie, de l'enfant qui se demande pourquoi aller à l'école, à l'adulte en entreprise ou en cours de licenciement. N'a-t-on cependant pas tendance à poser la formation comme une solution universelle à tous les problèmes ? La formation n'est pas la panacée.

Le fait déclencheur

L'accès à la formation reste profondément inégalitaire, la formation initiale ne parvient plus à modifier les conditions sociales. Le Haut Conseil à l'Éducation a avoué en 2007 que «les chances d'accomplir une scolarité conduisant à une qualification réelle sont très fortement liées au niveau initial des compétences au cours préparatoire où les enfants qui bénéficient à la maison d'un environnement favorable aux premiers apprentissages réussissent nettement mieux que les autres». Or le dispositif français reste fortement marqué par la prééminence de la formation initiale sur la formation continue.

Il est encore très difficile de compenser le handicap d'absence de qualification. Au total, un fort cumul d'inégalités expose à des risques élevés de rupture de trajectoire professionnelle. L'actuel droit individuel à la formation n'a pas fondamentalement changé la donne.

Dans le système complexe, cloisonné et corporatiste que décrit le rapport sénatorial de Jean-Claude Carle, les individus doivent faire acte d'une forte motivation ou profiter de l'opportunité du chômage, un paradoxe, pour s'engager dans une formation longue ouvrant accès à une qualification.

Alors pourquoi se forme-t-on ? La question se pose moins pour ceux qui ont déjà réussi un parcours de formation que pour ceux qui n'y ont pas goûté. Pour un adulte, la décision d'entrer en formation s'appuie sur l'espoir d'améliorer sa situation. De plus, se former remet en cause l'ensemble de la situation et oblige à réfléchir à une nouvelle articulation de ses préoccupations et de ses activités.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Certaines études soulignent la nécessité d'un fait déclencheur, problème de santé ou social, chômage, rencontre, qui va favoriser à un moment donné la construction d'une réflexion.

Il faut du courage pour se former. Pour nous politiques, il s'agit donc de baliser, de sécuriser le chemin, et de permettre aux adultes privés du temps de la formation initiale pour se qualifier d'oser se lancer dans l'aventure de la formation avec toutes les chances d'arriver au but.

Trois exemples d'actions initiées par la Région Poitou-Charentes. La première consiste à garder les jeunes en milieu scolaire ou en apprentissage, par l'aide aux équipes pédagogiques et la mise en place de conseillers tuteurs en insertion, puis à proposer des solutions aux jeunes sortis sans qualification, avec notamment l'engagement première chance. Autre illustration, une rémunération bonifiée permettant aux demandeurs d'emploi de suivre une formation sans trop de problèmes de fin de mois. Enfin, le développement de l'accès à la VAE, pour que chacun puisse s'appuyer sur ses acquis.

#### **Qualification et compétence, un investissement pour l'entreprise**

Le Code du travail dit notamment que «la formation professionnelle a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences». Les objectifs sont très larges et font apparemment l'objet d'un consensus. Cependant, au quotidien, la nécessité de former n'est pas partagée par tous. Lors des récentes Universités d'hiver de la formation, Alain Druelles, du Medef, déclarait que «pour le chef d'entreprise, la formation n'est pas une entrée spontanée».

Les inégalités traversent le système. TPE et PME consacrent dix fois moins à la formation professionnelle que les grandes entreprises. L'effort moyen est de 791 euros par salarié dans les entreprises de plus de 10 salariés, contre 74 dans celles de moins de 10. Le système d'assurance-chômage lui-même n'a dépensé en 2007 que la moitié du budget prévu pour la formation. Sur 2 millions de chômeurs, seuls 5% ont eu accès à un programme financé par l'Unédic. Pourtant, 53% des TPE et PME considèrent que la formation est une solution pertinente pour répondre aux besoins de qualification.

L'utilisation de la formation repose souvent sur des objectifs à très court terme, pour répondre à une norme ou une législation en mouvement. C'est encore la formation «contrainte». Former pourrait pourtant répondre à d'autres ambitions, favoriser l'épanouissement, la montée en compétence et ainsi assurer la réussite de l'entreprise.

Pour moi, former doit permettre à chacun de trouver sa place dans la société. En France, le taux d'emploi est de 48% pour les personnes de 16 à 64 ans ayant un diplôme inférieur au bac et de 74% pour les détenteurs d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

L'avenir renforcera cette tendance. Chaque salarié devra accepter de se former et de se reconvertir, les entreprises destinées à survivre et prospérer seront celles qui auront investi dans l'intelligence et les compétences de leurs équipes. La Région a donc mis en place des aides aux entreprises impliquées dans cet effort qualitatif de formation, celles qui signent un contrat d'objectif territorial avec l'Etat et le Conseil régional.

Le décor est planté, quelques pistes sont lancées... Excellent Forum à tous !

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Paul Santelmann, responsable du service prospective, direction générale de l'AFPA

#### Les repères historiques de la formation continue

Il y a plusieurs histoires de la formation professionnelle continue, je vais me consacrer à quelques éclaircissements sur la période où tout s'est joué, c'est-à-dire des années d'après-guerre à aujourd'hui.

A l'examen, les éléments de cette période sont d'ordre structurel et non conjoncturel. Je pense d'ailleurs que plus le système se pense de façon structurelle, plus il saura s'adapter aux besoins conjoncturels de l'emploi.

#### Trois courants ont fondé la formation pour adultes :

-le système académique, celui du savoir, a été interpellé à un moment sur la formation pour adultes. C'est l'idée de l'éducation ou de la scolarisation permanentes. Ce modèle trop élitiste n'a pas répondu aux attentes de tous...

-l'éducation populaire, qui s'est plus intéressée au développement de l'individu. Ce mouvement rassemble une famille hétérogène avec pour dénominateur commun les populations qui n'ont pas forcément réussi à l'école et qui ne sont pas en haut de l'échelle sociale.

-l'analyse du travail. La formation professionnelle a un lien avec ce courant qui s'est d'abord intéressé aux qualifications professionnelles et à la division du travail, avec Georges Friedmann ou Pierre Naville.

Ces deux dernières familles de pensée et d'action ont produit davantage d'analyses dans l'après-guerre que dans les vingt-cinq dernières années. C'est un paradoxe, car ces courants, critiques à l'égard de l'élitisme académique, ont été confrontés à une période de plein emploi, de reconstruction, où l'exigence de la société était de mettre tout le monde au travail, une période de malthusianisme éducatif. C'est un paradoxe aussi par rapport aux travaux qui anticipaient l'évolution de la société et de l'économie.

#### La primauté de l'académisme

La période des années 70-80, celles du chômage de masse, ont observé une évolution relativement contrastée de ces trois modèles. Alors que les courants de l'éducation populaire et l'analyse du travail auraient dû être mobilisés, ils ont été marginalisés.

C'est le modèle académique qui l'a plutôt emporté, avec entre autres la victoire de la «dictature» du diplôme entériné par l'objectif des 80% d'une classe d'âge au niveau bac. La refonte de la formation professionnelle initiale et continue qui s'imposait a été marginalisée par la logique de poursuite des études. Voilà l'une des premières explications aux difficultés d'aujourd'hui pour redynamiser la politique de formation tout au long de la vie.

Tout se joue à l'école, en début de vie active. A partir de 30 ans, les jeux sont faits. Les enfants le savent, les familles également.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Il y a peu d'éléments qui semblent pouvoir modifier la trajectoire professionnelle des moins qualifiés. Néanmoins, ceci n'est pas tout à fait vrai, le déterminisme n'est pas aussi prégnant. Mais pour de nombreuses personnes, il est pourtant pesant. Cela rend difficile les mécanismes d'intervention en cours de carrière.

Aujourd'hui, les Conseils régionaux doivent composer avec cet héritage et peut-être le dépasser. La prégnance du modèle académique s'est accommodé du dirigisme de l'Etat : une logique réglementaire, normative, très interventionniste, assez unique en Europe. Beaucoup de ministères, beaucoup d'administrations ont occupé le terrain de la formation continue et réduit d'autant la marge de manoeuvre des acteurs et opérateurs de terrain.

Alors comment sortir de ce modèle par le haut ? Il faut reconstruire les systèmes de confiance sur ce terrain, retrouver une dynamique de type social à l'image de celle que l'éducation populaire avait créé, mais également reconstruire des liens avec le travail.

#### **L'ascenseur professionnel reprend du service**

Le débat sur l'appétence à l'égard de la formation est aberrant. En réalité, l'engagement d'un individu est déterminé par des objectifs personnels et sociaux. Le chômage de masse, en particulier, est encore prégnant. De ce fait, la prise de risque en matière de projet professionnel n'est pas évidente, on a besoin de filets de sécurité. Et les filets sont différents si la démarche est choisie ou contrainte. Ce passage va être difficile à négocier, il réinterroge les systèmes d'acteurs construits par l'Etat, qui a clivé les trois dimensions (évolution des savoirs, projets des personnes, mutations du travail). Celles-ci doivent être réarticulées.

On peut se demander pourquoi l'analyse du travail n'a pas été le pivot de la formation professionnelle. Il faudrait être capable de dire si la société, l'économie, le travail, la division sociale et technique du travail sont immuables ou non. Si la division sociale et technique du travail n'évolue pas, d'accord, tout se joue en début de carrière. Le déterminisme social précoce s'impose. En revanche, si le travail se transforme, on peut réduire ces déterminismes.

Nous assistons depuis quelques décennies à la déstabilisation de l'ancien système du travail, les perspectives pour chacun s'accroissent plutôt. Elles sont suffisamment larges désormais pour envisager des mobilités de deuxième partie de carrière. L'ascenseur social et professionnel n'est pas bloqué par nature, d'autres pays le démontrent.

Les débats actuels autour de la réforme de la formation professionnelle nécessitent le retour aux fondamentaux, entre ce qui ressort de l'institution ou du financement, et ce qui relève des pratiques concrètes.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Une attention particulière doit être portée aux fonctions qui concourent à la formation professionnelle. REMPLISSENT-ELLES LEURS MISSIONS ? SONT-ELLES PERFORMANTES VIS-À-VIS DES PERSONNES ? SONT-ELLES EN PHASE AVEC LES CONTENUS DE TRAVAIL ? La qualité du système et des opérateurs mérite un examen minutieux. Une formation professionnelle continue organisée constitue un atout par rapport aux logiques d'auto-formation. Cet élément fondamental conditionne la reprise du dialogue avec les clients, les usagers.

Pierre Iriart, Institut de Droit social comparé

#### **Une perspective européenne des systèmes de formation**

Je vais me livrer à un tour d'Europe. Non de ses 27 membres, au risque d'être fastidieux, mais je vais vous mener en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Danemark et en Suède, pour un périple qui s'achèvera avec les systèmes de formation apparemment les plus performants.

#### **Espagne : des dispositifs encore embryonnaires**

#### **Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 4,4%**

Le système de formation professionnelle a ici l'énorme désavantage d'être très récent, et de ne pas correspondre à un besoin économique très fort. L'Espagne abrite une économie de PME et se positionne sur des produits de moyenne et basse gammes qui n'exigent pas de formations très pointues.

En termes de cadre, c'est l'influence communautaire qui a principalement suscité la mise en place de la formation professionnelle. Une impulsion synonyme d'une volonté de s'adapter, de développer un dispositif où apparaissent les collectivités, les partenaires sociaux, l'Etat.

Donc, le transfert s'est opéré vers les communautés autonomes, et à la carte. Exemple, en Euskadi, (Pays basque), le dispositif se réduit à sa plus simple expression. On se retrouve avec un double fonctionnement, Etat et communauté autonome, cette dernière chargée de mettre en place les structures. De fait, les acteurs de la formation semblent incapables de définir précisément l'étendue de leurs compétences respectives.

La formation continue est partagée entre les entreprises et les communautés autonomes. Le financement s'opère par un prélèvement sur une partie des ressources de sécurité sociale, d'ailleurs curieusement allouée aux maladies professionnelles et aux accidents du travail, et par un apport des communautés autonomes.

1,6 million de salariés sont concernés, essentiellement pour des formations de courte durée, d'environ 37 heures par an.

Les difficultés se rencontrent surtout pour la formation des chômeurs. La traduction littérale du dispositif de «formacion ocupacional» serait d'ailleurs «formation occupationnelle», ce qui laisse songeur. L'ambition est très réduite, et se limite à la lutte contre l'illettrisme, à un mécanisme de préformation, à de très petites qualifications, et à une redynamisation vers l'emploi.

#### **Italie, terre de contrastes**

**Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 4,75%**

L'Italie, ce sont des mondes très contrastés en matière de formation professionnelle. Parfois exemplaire, avec cette PME du nord qui, avec les mêmes salariés, produisait de la céramique il y a trente ans, et livre aujourd'hui des produits high tech. Mais l'Italie, ce sont aussi des régions entières où rien n'existe en matière de formation professionnelle.

L'implication des régions est très forte, mais soumise à leur bon vouloir. L'Emilie-Romagne a, pendant quinze ans, récupéré 50% des financements de l'Etat, une forme de «captation».

L'Italie a mis en place, comme la France, un fonds qui collecte l'argent des entreprises et un système public. Une partie de la masse salariale est prélevée par l'Etat, qui reverse aux régions. La difficulté réside dans une concurrence extrêmement forte avec les fonds interprofessionnels gérés par les partenaires sociaux. Et par voie de conséquence, les régions observent une baisse de leurs financements. Ajoutons à cela que les régions disposent des fonds à leur guise, certaines préférant investir dans des routes, plus visibles, que dans la formation. Et alors que fonds interprofessionnels et régions sont théoriquement compétents sur l'ensemble de la formation professionnelle, les fonds se préoccupent généralement des salariés, et les régions des chômeurs.

Enfin, si diplômes et qualifications existent pour la formation initiale, c'est le désert pour ce qui relève de la formation continue. Chaque région a ses titres, ses reconnaissances, sans équivalences. Les attentes sont extrêmement fortes sur la question de la transférabilité des diplômes.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### **Allemagne : réussir d'emblée, sinon rien**

#### **Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 4,8%**

Le système de formation professionnelle, dit dual, est réputé très efficace... à certains points de vue. Six cent mille jeunes passent en effet avec succès par un système de formation professionnelle, mais en matière de formation continue, pas grand chose.

Les lycées professionnels en alternance accueillent un nombre très important de jeunes. Ils permettent l'entrée à différents niveaux, V, IV et III, et une évolution éventuelle. Cela fonctionne extrêmement bien. L'équilibre entre les Länder (régions), l'Etat et les partenaires sociaux est parfait. Tous se retrouvent dans une instance de concertation, à 50% partenaires sociaux, 50% personne publique. L'instance détermine notamment les formations et les contenus. La mise en oeuvre revient aux partenaires sociaux et aux Länder.

A l'inverse, la formation continue connaît un relatif échec, à l'exception de certains domaines, comme les technologies de pointe, où de gros efforts sont accomplis. Les mécanismes de la formation continue, qui concerne 500000 personnes, sont gérés par les entreprises, faiblement impliquées. Les congés formation existent, ainsi que des dispositifs efficaces pour les chômeurs.

En conclusion, cette réelle disproportion entre formations professionnelle initiale et continue sous-entend pratiquement qu'un jeune doit réussir d'emblée.

Une parenthèse pour évoquer l'Autriche, au système de formation professionnelle similaire. Ce pays a la particularité de disposer d'une fondation pour l'emploi, qui intervient précocément dans les secteurs économiques en perte de vitesse.

Les pays où j'arrive maintenant, Royaume-Uni, Danemark et Suède, vont au-delà des objectifs européens en terme d' Education et de Formation.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### **Au Royaume-Uni, la formation professionnelle relève des professionnels**

**Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 5,25 %**

La formation initiale a évolué ces dernières années, avec l'introduction de diplômes et formations professionnalisantes d'enseignement supérieur à bac+2 ou bac+3. Ceci afin d'éviter la coupure entre les formations universitaires très générales et la formation professionnelle généralement dédiée aux niveaux V, IV et III. Par ailleurs, l'apprentissage s'est également développé.

Les entreprises du pays ne sont soumises à aucune obligation légale de formation, leur démarche est volontaire et soutenue par les pouvoirs publics.

La formation des salariés constitue de fait un mécanisme relativement important. Ainsi, 18000 entreprises et leurs 85000 salariés sont aujourd'hui impliqués dans un programme de formation des salariés peu ou pas qualifiés. Ce dispositif est remboursé par l'Etat, donc très incitatif pour l'employeur.

Un gros effort est porté sur les demandeurs d'emploi. Les Training Entreprises Councils, des organisations professionnelles locales, identifient les besoins et proposent des formations par alternance aux jeunes sans qualification et aux chômeurs.

Il y a quelques années, les organisations patronales et les entreprises avaient élaboré un ensemble de certifications par secteur professionnel, avec reconnaissance des compétences. A l'origine, le système couvrait des compétences très professionnelles. Il vient récemment d'évoluer, avec les «key skills units» (compétences-clés générales), pour intégrer des aptitudes plus larges. Ce retour vers la formation générale constitue une évolution notable, qui influe en outre sur l'enseignement universitaire.

#### **Danemark, ou la prégnance de la formation tout au long de la vie**

**Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 8,5%**

Au niveau du lycée, deux voies sont possibles, professionnel ou enseignement général. Une particularité depuis 2005 : avant toute décision d'orientation, les élèves bénéficient d'une période introductive sur les sciences humaines et sociales ainsi qu'en sciences naturelles. Ils choisissent ensuite. Le système est évidemment trop récent pour être analysé.

Autre élément notable, la formation professionnelle n'est pas marginalisée. Deux mécanismes coexistent en ce domaine. La formation à la carte est destinée à développer les compétences générales et personnelles. Elle se fait avec les jeunes, qui décident du contenu du cours, en concertation avec conseiller d'orientation. C'est un mécanisme de filet. Ce processus n'est pas a priori qualifiant, mais peut donner lieu à validation. La formation professionnelle classique vise à motiver les jeunes, et comprend une formation en entreprise.

La part de l'éducation permanente est extrêmement importante. En 2002, 400000 personnes ont suivi une formation qualifiante ou non, dans un pays qui compte 5,4 millions d'habitants, soit quasiment 10% de la population. Culturellement, la formation représente une dimension quasi indispensable pour être un bon citoyen, qui dispose d'un savoir au-delà de son métier.

La formation professionnelle continue, dispensée dans le cadre de l'AMU depuis les années 60, bénéficie de gros efforts. Les programmes des 24 centres de formation AMU proposent formations qualifiantes, formations spécifiques à une entreprise, bilans de compétence, cours... Dans les centres, les publics, jeunes, moins jeunes, actifs, chômeurs, sont systématiquement mêlés. Le système a un coût et une cotisation obligatoire de 8% du revenu brut professionnel pèse sur salariés, professions libérales et entreprises.

L'accompagnement des demandeurs d'emploi est très volontaire, quasi personnalisé. Il relève de la compétence municipale, sachant que le pays compte environ 270 communes.

Dernière particularité du pays, et non des moindres, la rotation de l'emploi. 25% des salariés suivent des formations, sont remplacés par des chômeurs... le mouvement de l'emploi est constant.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### **Suède : une exigence de qualification**

#### **Dépenses publiques en matière d'éducation et de formation (en % du PIB) : 7,7%**

Le système de formation initiale est ici poussé et uniforme. 48% des élèves suivent une formation professionnelle, 52% une formation générale, dans les mêmes établissements scolaires. Le cycle sur trois ans propose 17 programmes nationaux, dont 14 professionnels et 3 généraux. Le parcours est modulaire, les élèves ont un large choix de matières, et décident avec le concours d'un conseiller d'orientation. 82% de la population atteint ici un niveau bac+2 (France, 35%).

Deux raisons majeures à ce contexte, le poids d'une tradition protestante, et celui, traditionnel également, de l'éducation permanente. Par ailleurs, en raison de la part très importante des nouvelles technologies, le pays se doit d'avoir une population qualifiée.

La formation continue relève de la compétence des quelque 290 communes, avec succès. Elle se développe fortement en direction des salariés. 40% d'entre eux bénéficient d'une formation chaque année, et les entreprises s'impliquent réellement. Les Suédois s'inquiètent pourtant, car le taux de chômage dépasse aujourd'hui 6%, contre 4% en 2002. Parmi les réponses, la mise en place de monitorats intensifs pour les chômeurs et d'aides incitatives à l'emploi pour les entreprises.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Thierry Mainaud, chercheur, Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares)

#### **Formation continue en France, les chiffres-clés** ([Lien vers présentation PPT](#))

En France, 26 milliards d'euros ont été consacrés en 2005 à la formation continue et à l'apprentissage, principalement par les entreprises (41%), les trois fonctions publiques à destination de leurs agents (21%), puis par l'Etat (17%) et les régions (12%). A noter que ces deux dernières proportions tendent actuellement à s'inverser.

Ces dépenses bénéficient à 61% aux actifs, essentiellement du privé, loin devant les jeunes (24% des dépenses) et les demandeurs d'emploi (13%).

En 2005, quels sont les dispositifs financés par les entreprises ? Elles ont dépensé (hors rémunération des stagiaires), 4,6 milliards dans le plan de formation : 1 milliard € en dépense interne, 1,7 milliard € en dépense externe et 1,9 milliard € vers les OPCA-Plan de formation. Le Congé individuel de formation représente 315 millions € et la Professionnalisation 260 millions €

Il y a eu 25 500 congés de bilan de compétence, 5 000 congés de VAE, 31 700 autres CIF.

2005 est marquée par l'essor des périodes de professionnalisation : 250 000 périodes conclues en 2005. Elles ont lieu plutôt en début de carrière et sont de courte durée : la moitié ne dépasse pas une semaine. Il y a un effet anti-redistributif des périodes de professionnalisation.

En 2005, le DIF encore peu utilisé. Il concerne 1,3 % des salariés du privé en 2005 et 1,6 % en 2006

L'apprentissage et l'alternance sont des méthodes de formation privilégiées. L'apprentissage représente 4 milliards d'euros, soit un quart des dépenses de formation de l'ÉTAT (hors formation des agents publics) : 1,13 milliards €, 50 % des dépenses de formation des régions : 1,6 milliards €. Il y a une forte implication des entreprises qui y consacrent : 932 millions d'euros.

L'accompagnement des jeunes en difficulté suscite un investissement croissant de l'État : 230 millions € (+36 % entre 2004 et 2005) à travers les réseaux d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO, missions locales), le dispositif CIVIS et les ateliers pédagogiques personnalisés. 45 % des jeunes (< 26 ans) sont dans les stages financés par les Régions, représentant 788 millions d'euros.

Il faut constater une baisse de la dépense totale de formation pour les demandeurs d'emploi : - 5% entre 2004 et 2005, avec un désengagement de l'État (suppression du SIFE et SAE, une implication croissante des Régions (la moitié des stages financés par les Régions) et une stabilisation du financement par l'Unédic. 637 000 demandeurs d'emploi sont entrés en formation en 2005 (10 % de moins qu'en 2003 et 2004).

#### TABLE RONDE DES EXPERTS

Georges Personnier, directeur du Centre régional d'orientation professionnelle (CROP) Poitou-Charentes, AFPA,

Guy Loinger, sociologue et économiste, Observatoire international de prospective régionale (OIPR),

Pierre-Marie Roy, chargé de mission VAE Formation, Conseil régional de Poitou-Charentes.

Georges Personnier, directeur du Centre régional d'orientation professionnelle (CROP) Poitou-Charentes, AFPA / Expert de l'atelier Parcours d'individus

#### **Entre aspirations sociales et exigences économiques, quel équilibre ?**

Deux mots à propos de l'atelier «Parcours d'individus». Je n'ai pas retrouvé au travers des témoignages les notions que l'on rencontre habituellement en parlant de conseil en orientation et formation. Nous, professionnels, parlons de projet. Là, je n'ai pas entendu ce mot. En revanche, j'ai entendu opportunité, envie, dynamique, j'ai entendu la formule «se protéger». Les parcours de l'atelier étaient faits de tout cela, dans des itinéraires pas forcément choisis à l'avance.

J'évoquerai d'abord la relation entre l'individu et la formation au travers de l'histoire récente. Ces rapports ne sont pas indépendants des contextes sociaux et économiques dans lesquels ils se situent. Au détour de l'après-guerre et jusqu'à la fin des années 60, on parlait d'allocation de ressources. Se former, c'était alors répondre aux ressources en formation dont l'économie avait besoin, un processus éventuellement gagnant-gagnant. A l'époque, la notion d'orientation n'avait pas le même sens, on était orientés.

A la fin des années 70, le chômage s'est massifié. Au modèle d'allocation de ressources s'est substitué le modèle de la guidance. Avec l'évolution des organisations et de l'économie a commencé l'ère du projet. Voire d'ailleurs du terrorisme du projet, dès lors que le concept était manié sur les populations les plus contraintes, sur une justification économique plutôt que sociale. D'où la difficulté d'établir une relation claire entre formation et emploi. La formation comme substitut à l'emploi plutôt que tremplin vers l'emploi, cela perdure aujourd'hui. C'est la formation à défaut d'autre chose, et c'est une réalité. Entre formation et petit boulot, beaucoup choisissent le petit boulot.

Le modèle de guidance est-il encore approprié aujourd'hui ? Un autre est peut-être à inventer, pour prévenir la fracture entre aspirations sociales et exigences économiques, dont la cohérence est de plus en plus délicate à réaliser. Une notion me semble incontournable : conjuguer envie et réalité. Elle n'est pas encore absorbée par les conseillers, ni par les commanditaires de la formation.

#### **Insertion et qualification s'envisagent conjointement**

Autre aspect, l'accès à la formation demain. Nous sommes entrés dans une période de départs massifs en retraite. Conséquence, une baisse naturelle du chômage, qui bénéficiera vraisemblablement aux usagers actuels de la formation, ceux qui sont les plus proches de l'emploi.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Forcément, les plus éloignés de l'emploi resteront sur le bord de la route. Le risque de fracture sociale sera alors posé, et les politiques publiques y seront confrontées.

Il importe donc de ne pas être segmentés, de prendre simultanément en considération l'ensemble des problèmes et de contraintes qui constituent des freins à l'emploi. Il faut traiter conjointement insertion et qualification. Une construction, en termes d'organisation, est à élaborer avec les structures intéressées ou compétentes en insertion, et celles spécialisées ou compétentes dans le domaine des qualifications.

Pour résumer, comment trouver aujourd'hui l'équilibre entre aspirations sociales et exigences économiques, entre besoins individuels et offre de formation ? C'est indispensable si l'on veut redonner une crédibilité au conseil. Cet équilibre est aussi nécessaire pour éviter la fracture entre les personnes proches de l'emploi et les autres, dont la situation se cristallisera inévitablement si les acteurs de la formation ne s'emparent pas de ce problème.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Guy Loinger, sociologue et économiste, Observatoire international de prospective régionale (OIPR) / Expert de l'atelier Formation et territoire

#### **Les territoires confrontés à de nouveaux défis**

Je vous rapporte un exposé intéressant du proviseur adjoint du lycée agricole de Thuré. Cet établissement, très impliqué dans les enjeux de territoire, a noué des liens très étroits avec les quatre «pays» voisins. Le lycée participe activement à l'animation de ces territoires, par exemple sous forme de réseaux avec les agriculteurs. Le lien existe aussi avec d'autres institutions, notamment l'université de Poitiers, et des lycées agricoles de la région spécialisés dans des domaines connexes, comme l'agro-alimentaire, d'où une grande ouverture.

Dans l'autre partie de notre atelier dédoublé, l'accent a été porté sur les métiers du lien social, les métiers de la sociabilité et de la vie quotidienne. On perçoit bien une forte demande pas toujours satisfaite, parce que les structures de formation n'existent pas, parce que les territoires s'appauvrissent.

Tout d'abord, qu'entend-on par territoire, territorialité ? Un territoire est un lieu dans lequel il y a des faits de société significatifs, dans lequel on peut «faire société», vivre et travailler, construire son avenir, produire du sens. Une déclinaison des territoires sur le plan de la connaissance correspond à la notion de territoire cognitif, dans lequel il est possible de produire et transmettre des savoirs et des connaissances. Un territoire où existent des liens de coopération, «d'intelligence partagée», entre les acteurs et les citoyens et un phénomène de reconnaissance réciproque favorisant une plus grande efficacité du système économique que s'il n'y avait pas ces effets de proximités relationnelles.

Différentes formes de territoires cognitifs existent, notamment trois types. Des territoires de la forme Etat, par exemple les académies universitaires, les rectorats, les régions, et aussi les pôles de compétitivités, forme initiée récemment par les pouvoirs publics au croisement de la recherche, de la formation et de l'innovation. Et il y a des territoires «processus» ou phénomènes, comme les districts industriels, les systèmes productifs locaux ou les clusters, mais également les villes, les métropoles. Ces territoires sont localisés. Enfin, il existe également des territoires a-spatialisés, virtuels, comme les «territoires» d'internet, dont l'importance dans la vie quotidienne et les activités économiques est croissante.

#### **Continuité et mutations**

Les territoires sont marqués par un fort tropisme à l'invariance, à la continuité, sur des trajectoires longues, souvent de plusieurs siècles, suite à des événements qui produisent un phénomène d'empreinte, d'imprégnation. Ainsi, les territoires situés dans un rayon de 200 ou 300 km autour de la capitale ont connu dans les années 60 un mouvement important de délocalisation des industries parisiennes, marquées par la pratique du fordisme, qui imprègnent encore les processus de production des territoires d'accueil.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Cependant, les territoires doivent affronter des mutations assez profondes, qui changent leur positionnement dans les systèmes sociaux, économiques et institutionnels.

Le référentiel des territoire est de moins en moins l'Etat-nation et de plus en plus la «région Europe» et le monde. Le monde, la globalisation, impactent directement les territoires, y compris aux échelles les plus fines. La coquille protectrice de l'Etat-nation est en retrait. Les territoires sont amenés à affronter directement les logiques du monde. C'est le défi de l'ouverture.

Les temporalités des phénomènes, liées à la banalisation des technologies de l'information et à une organisation économique en réseau, sont de plus en plus courtes. Les logiques d'organisation sont basées, à la manière du système Toyota, sur les flux tendus, sur des temporalités non plus en séquences, mais en boucles instantanées où causes et effets sont intriqués. C'est le défi de la réactivité.

L'héritage de positions acquises, des savoir-faire acquis ne sert plus de socle principal aux dynamiques à venir. Ce sont des positions construites, souvent en rupture complète avec le passé qui permettent de fonder les nouveaux secteurs, les nouveaux marchés. C'est le défi de l'innovation.

La chaîne de production de valeurs amont-aval intégrée localement, de la conception à la fabrication et à la commercialisation, a volé en éclats. La globalisation a fait son œuvre, il n'y a plus que des systèmes amont-aval en «trous de gruyère». Le puzzle des systèmes productifs est mondialisé. Mais ce système a intensément besoin de compétences sur des segments transversaux, sur des technologies universelles et sur des segments hyperfins. Ces segments sont localisés, et très localisés. Il est possible de devenir incontournable, à condition d'atteindre certains seuils critiques d'efficacité. C'est le défi de l'organisation.

La mobilité, quotidienne et résidentielle, est un phénomène majeur de la vie sociale actuelle. Les territoires, immobiles dans leur assiette institutionnelle, sont amenés à s'adapter à l'élargissement de l'assiette de l'espace réel consommé, utilisé par les habitants comme les acteurs de la vie économique. Les territoires en tant qu'expression des pratiques sociales ne correspondent pas, et de moins en moins, aux territoires institutionnels et politiques. C'est le défi de la coopération intercommunale et inter-territoriale.

### **L'enjeu de la coopération**

Le développement rapide de l'économie résidentielle devient une source majeure de leur économie pour de nombreux territoires, qui ont de fait perdu une bonne partie de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie d'exposition, exposition aux marchés extérieurs. Avec pour corollaire l'apparition de nouvelles opportunités, dans le bâtiment ou encore les services aux personnes, et de contraintes inédites, en particulier un besoin de professionnalisation, avec une importance croissante donnée à la dimension culturelle et patrimoniale. C'est le défi de l'acceptation de nouvelles vocations, liées à la qualité de la vie et du cadre de vie.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Ces différents éléments sont présents dans les territoires, qui connaissent des limites, en termes d'organisation, de ressources humaines et financières. La coopération, nécessaire, permet de saisir les réponses à travers des territoires plus larges, à une autre échelle de pertinence. Les formes d'organisation seront amenées à répondre aux besoins locaux et s'adapter à une territorialisation à grandes mailles.

Cela va bien dans le sens d'une réponse aux besoins de la société civile. Les personnes veulent se former dans les lieux dans lesquels elles vivent. C'est un besoin en boucle, mais en même temps un besoin d'ouverture. De toutes les manières, les réponses ne seront pas que locales, jouer sur toutes les échelles est un enjeu important.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Pierre-Marie Roy, chargé de mission VAE Formation, Conseil régional de Poitou-Charentes / Expert de l'atelier Construire les parcours

#### **Et si l'on envisageait la co-construction ?**

Pour préciser ma fonction au Conseil régional, je fais partie d'une équipe de chargés de mission répartis sur le territoire. Nous sommes deux par département, qui conseillons directement les publics, environ 4000 personnes en 2007, et coordonnons un réseau de 60 à 70 conseillers habilités par le Conseil régional.

En tant que praticien du conseil, je suis allé avec appétit vers le sujet de l'atelier. Pour vous livrer rapidement la température des échanges, la question récurrente est certainement celle de la difficulté à construire les parcours. Autre pierre d'achoppement, la recherche d'équilibre entre les attentes des publics, la réalité du marché économique et l'offre disponible. Sur ce point, les réponses ne peuvent être aisément dissociées de la trajectoire des individus. A propos de la VAE notamment, la difficulté à imaginer des parcours complémentaires a été mentionnée. En la matière, élaborer du sur-mesure est délicat.

Par ailleurs, il me semble intéressant d'interpeller la notion de parcours de formation, peu ou pas dissociée de celle du conseil ou de la pratique du conseil.

Le conseil vient donner un éclairage sur la complexité du chantier formation. Ainsi, pour le Fongecif, il faut affronter la disponibilité ou non des fonds, c'est une réalité. Nous sommes là dans la logique du conseil attentif. Un autre aspect éclaire sur la relation étroite entre le conseil et le parcours. Dans tout parcours professionnel aujourd'hui, il y a aujourd'hui des transitions, des étapes intermédiaires. Le conseil peut être une forme d'accompagnement, de soutien.

#### **La VAE réconcilie les acteurs de la formation**

Deuxième point, la distinction possible entre conseil généraliste et conseil spécialisé. En fonction de l'environnement dans lequel le conseil s'exerce, le parcours de formation n'aura probablement pas la même coloration.

Le contexte dans lequel s'élabore la construction du parcours peut avoir une incidence sur le processus de sécurisation de celui-ci. La nature du conseil peut devenir un paramètre de détermination du parcours.

En matière de conseil en VAE, l'entrée se fait par l'expérience et par l'analyse qui en est faite, ce qui représente une réelle originalité. L'expérience est productrice de savoir-faire. Il faut imaginer que le conseil en VAE puisse introduire le processus de formation. La VAE rend possible la réconciliation de plusieurs acteurs de la formation.

Dernier point, la difficulté à construire. La construction du parcours, dans le sens de processus, de passage incontournable, de logique, fait appel à des compétences multiples. Dans la relation du conseiller au conseillé, une démarche de co-construction est probablement à établir. Une étape déterminante et une clé.

Cela renvoie ensuite à d'autres interrogations. Il ressort de cet atelier que nous subissons aussi une injonction et des contraintes. La construction du parcours ne se fait pas toujours en plein accord.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Elle peut se placer comme une façon d'aider à mûrir le projet de formation, d'accompagner dans le sens d'une trajectoire, d'une histoire.

Lorsque la co-construction s'effectue dans des environnements pré-identifiés (ANPE, etc.), je m'interroge sur la disponibilité de ces services de conseil. Le public a déjà frappé à plusieurs portes avant de pouvoir débattre de la question. Il faudrait insister sur la nécessité de multiplier les espaces où l'on peut être conseillé et accompagné tout au long du parcours.

Guy Loinger

#### **Former pour anticiper les cycles économiques**

L'offre de formation professionnelle est ballottée entre deux pôles : la pression de l'économie au sens dur du terme, et la demande de la part de la société civile, de la population. On sous-estime le raccourcissement des cycles économiques.

A Saint-Nazaire, en 2000-2001, la chute de plan de charge des Chantiers de l'Atlantique pour les années suivantes a été anticipée. En relation avec les responsables des Chantiers, les acteurs publics (Etat, région, département, agglomération) ont mis au point une procédure de mise en formation systématique du personnel, avec 80% des salaires pris en charge par le Fonds social européen.

Quand les commandes ont repris, vers 2004-2005, les Chantiers, désormais Aker Yard, avaient un personnel parfaitement formé aux nouvelles formes d'organisation, ce qui a permis une rapide augmentation de la productivité globale. Or cette augmentation était une condition principale du maintien d'un plan de charge et de son augmentation, car sinon, compte tenu de la concurrence sur le créneau des grands navires de croisière, le risque aurait été, et serait, une perte rapide de la capacité concurrentielle de l'entreprise. L'exigence d'une augmentation de la productivité de 5 à 7% par an est en effet posée.

Ici, à travers l'action Cap Compétence, complétée par une autre à destination des entreprises, Cap Excellence, l'entreprise étant «aussi» un lieu d'apprentissage en tant que système entrepreneurial, la formation du personnel et des sous-traitants dans une période de creux de cycle a largement contribué à faire repartir l'activité pour plusieurs années. En fait, le problème actuellement, c'est que la double conjonction favorable de l'activité navale et aéronautique pose un autre problème, comment assurer deux cycles économiques sectoriels haussiers sur le même territoire. La réponse est à nouveau centrée sur la question du territoire, avec un «Plan 6.000 emplois» à l'horizon 2010, afin de permettre à ce bassin d'emploi de répondre à la demande du marché. La capacité d'anticiper est une réponse positive, les territoires portent une réponse aux pressions du marché.

Reste à savoir comment les acteurs économiques vont communiquer avec les demandeurs d'emplois, récemment sortis de leur cursus scolaire ou chômeurs. Le problème récurrent, c'est de motiver les jeunes pour des métiers demandeurs de main-d'oeuvre mais peu prisés par des populations susceptibles de trouver un emploi qui rejettent les métiers de l'industrie.

Les territoires doivent porter de façon très active les problématiques d'articulation des besoins économiques aux aspirations de la société civile, donc transversales par rapport aux logiques classiques des acteurs économiques ou des acteurs sociaux. Quoi qu'il en soit, une remise en cause de la vision dite «adéquationniste», au sens de la recherche d'une vaine adéquation emploi-formation, est devenue inévitable.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Daniel Opic, conseiller régional, vice-président «formation professionnelle» de la commission Education, Formation, Recherche, Enseignement supérieur du Conseil régional de Poitou-Charentes

(Présentation du Contrat d'objectif territorial «secteur de la formation professionnelle continue»)

#### **Conduire la région vers l'excellence de formation**

La formation professionnelle continue vit une évolution, une révolution importante. La loi de 71 a développé la formation des salariés, mais n'a pu remplir tous ses ambitions. La complexité des mesures et des rouages de décision n'ont pas permis de réduire les inégalités d'accès à la formation. Depuis 2004, de nouveaux objectifs sont poursuivis par les dispositifs de formation continue, que nos objectifs régionaux rejoignent.

Nous avons inscrit au coeur du schéma régional des formations la nécessité d'attacher aux individus leurs droits à se former, à se qualifier, à maintenir leurs compétences professionnelles, ce qui est partiellement acquis à travers le DIF.

Il relève de la responsabilité de la Région d'offrir un cadre cohérent d'organisation de l'offre de formation professionnelle. Il est cependant difficile de tenir une orientation claire et visible, tant l'imbrication des responsabilités est complexe et les décisions contestées.

Les conditions de contractualisation des emplois, les conditions de travail, l'accès aux dispositifs de formation professionnelle, le droit d'usage du DIF, par exemple, sont soumis aux accords de branche. C'est pourquoi il est important pour notre collectivité de pouvoir contractualiser sur des objectifs communs et partagés.

Ces raisons ont conduit la Région à engager des négociations avec tous les représentants du champ de la formation. C'est l'objet du COT présenté ce soir. Il s'agit d'offrir aux entreprises et aux industries une offre performante. Le COT est par ailleurs accompagné d'importants fonds d'innovation, vos initiatives sont en conséquence bienvenues !

[Lire la présentation du COT](#)

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Robert Claude, directeur adjoint, Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP)

#### **Le COT pour échanger pratiques et outils**

Je représente ici un service de la DRTEFP qui appuie la mise en place du Contrat d'objectif territorial. Nous espérons que le COT soit l'occasion de rencontres, ainsi que d'échanges de pratiques et d'outils, pour les professionnels de la région. L'Etat souhaite que le COT facilite la structuration d'un secteur professionnel qui profite au plus grand nombre d'employeurs et de salariés.

Le COT va contribuer à la professionnalisation des acteurs. La palette des acteurs de la formation est très large, leurs actions correspondent à des types d'intervention très différents. Le COT doit mettre en place la formation des personnels de ces structures. Lorsque l'offre de formation de la région montera en puissance, les exigences de qualité vont aller crescendo, les prestataires devront pouvoir y répondre.

Les organismes de formation sont aussi des entreprises classiques, soumises aux aléas du marché, donc à la nécessité d'anticiper. Nous souhaitons que ces entreprises développent la fonction de base, la gestion des ressources humaines, préalable à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

**Autour de la projection de «Grand ciel», réalisé par Noël Alpi**

**Grand ciel ou «L'itinéraire de Lionel, adolescent solitaire à la campagne, apprenti-pâtissier, fasciné par un pylône EDF et les métiers qui s'y rattachent»**

Lionel traîne son adolescence solitaire sur son biclou hors d'âge, quelque part entre Saintes et Cognac. Il ne s'évade guère, sinon pour suivre mollement une formation de pâtissier. L'installation d'un pylône à haute tension près de la ferme de sa famille d'accueil et la présence d'une jeune et jolie femme conducteur de travaux lui ouvrent soudain d'infinis horizons, professionnels et intimes, licites et interdits... Propos d'après-projection.

Un des thèmes avec lesquels je suis bien, c'est l'enfermement. Ici, c'est palpable, à tous points de vue. (Noël Alpi)

Je suis frappée par la solitude de cet ado, le taux de suicide des jeunes est élevé, en milieu rural... (Sylvie Petitjean)

Est-ce que l'on donne aujourd'hui la possibilité aux jeunes de faire ce qu'ils ont envie de faire ? Notre principal critère de recrutement, c'est l'envie. (Maisons familiales rurales)

Il faut distinguer accompagnement et attention. Personne ne rebondit quand Lionel dit que ce métier d'électricien l'intéresse. Nous, on est toujours dans cette démarche d'attention. (Club Marpen)

C'est un film sur le désir. Je ne suis pas sûr que la vie de Lionel soit foutue. Je ne suis pas très optimiste non plus sur le fait qu'il pourrait intégrer un métier d'électricien. Mais ce désir est-il si profond chez Lionel ? (Noël Alpi)

Quelquefois, l'orientation professionnelle, c'est une rencontre, un incident de la vie sur lequel on va construire quelque chose qui a du sens. (Sylvie Petitjean)

Ce film évoque clairement la difficulté d'accéder à l'information et le problème de la mobilité des jeunes. (Dans la salle)

Le saviez-vous ? Poitou-Charentes est la deuxième région après l'Ile-de-France en termes de production cinématographique.

#### **Arbres à palabres et morceaux choisis**

Cueillies sur les arbres à palabres, grappillées dans les ateliers, saisies à la volée lors des plénières, ces petites phrases ont fait le 3e Forum Formation...

En France, 26 milliards d'euros ont été consacrés en 2005 à la formation continue et à l'apprentissage

Plus le système de formation se pense de façon structurelle, plus il s'adaptera aux besoins conjoncturels de l'emploi

Une entreprise se forme parce qu'elle a besoin de vivre

Apprendre, pour ressentir quoi ?

Il faut mettre en appétit

Dans envie, il y a «vie»

On ne fait son CV que quand ça va mal

Les personnes veulent se former dans les lieux dans lesquels elles vivent

Sur 2 millions de chômeurs, seuls 5% ont eu accès à un programme financé par l'Unédic

L'ascenseur social et professionnel n'est pas bloqué par nature

Nous, les formateurs, sommes conscients que la formation est nécessaire, et on ne comprend pas que le public ne comprenne pas

Une question récurrente : la recherche d'équilibre entre les attentes des publics, la réalité du marché économique et l'offre disponible

La formation, c'est conjuguer envie et réalité

Il faut des tuteurs pour répondre à une envie

Dans la relation du conseiller au conseillé, il y a probablement une démarche de co-construction à établir

Une formation, c'est une aventure humaine

La formation, ce n'est pas forcément le modèle «école»

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Un compte-formation universel, ouvert avec un «endettement» (jeunes diplômés) ou un «crédit» (jeunes sans qualification)

La formation obligatoire ou nécessaire... Obligatoire, c'est la norme qui le dit. Nécessaire, c'est l'individu.

On est tous des autodidactes en puissance pour répondre à l'obligation de mobilité professionnelle

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

**3ème Forum Formation, mercredi 30 janvier, deuxième jour. Où l'on évoque les pratiques, le travail de terrain, l'avenir et ses aléas. Pour finalement aboutir à une magistrale mise en perspective de l'action du formateur.**

Ateliers en matinée. Les participants entrent de plain-pied dans la confrontation des pratiques et des expériences avant de se retrouver en plénière. Aujourd'hui, on interroge l'entreprise, on l'écoute, aussi. Et les débats portent sur les moyens de rapprocher, parfois même de réconcilier, formation et entreprise, à l'aune des cycles économiques. La secousse est déjà perceptible, les dix prochaines années verront le départ massif en retraite des actifs. La proportion pourrait atteindre 10% en Poitou-Charentes.

Anticiper les besoins en formation, anticiper les crises, adapter les qualifications, tel sont les enjeux, toujours sous-tendus par cette antienne, la délicate conjonction du désir individuel et de la nécessité collective. Car tout au long de ce Forum, l'individu n'est jamais loin, il est même omniprésent. Celui qui se forme, bien évidemment, jeune, salarié, demandeur d'emploi, et tout autant celui qui forme. Si le «pourquoi» a officiellement donné le ton de ces journées, le «comment» a souvent pris le pas, et incontestablement imprégné la teneur des travaux.

#### MERCREDI 30/01/2008 - SOMMAIRE – INTERVENANTS

Atelier «Formation en situation de crise»

##### **Instantanés de terrain**

[Patrick Conjard](#), Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)  
/ Expert de l'atelier Formation en entreprise

##### **Réconcilier entreprise et formation**

[Hartmann Tahri](#), Directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) / Expert de l'atelier Formation et secteur professionnel

##### **Accroître la qualification, une impérieuse nécessité**

[Alain Robin](#), Comité de bassin d'emplois (CBE) Bressuire / Expert de l'atelier Formation en situation de crise

##### **Une ingénierie dédiée aux situations de crise**

[Guy Jobert](#), professeur titulaire de la chaire de formation des adultes du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

##### **La formation tout au long de la vie. Pour quoi faire ?**

[Brigitte Tondusson](#), vice-présidente du Conseil régional de Poitou-Charentes

##### **Les mots de la fin**

#### **Atelier «Formation en situation de crise» Instantanés de terrain**

**Point de départ des échanges, le témoignage de Muriel Janot, actrice principale d'une reconversion exemplaire. Exemplaire parce qu'anticipée, choisie, déterminée, épanouie, réussie. Un parcours modèle ?**

Lorsque son usine de chaussons procède à une première vague de licenciements, Muriel, ouvrière, sent le vent tourner. Le métier d'aide-soignante l'intéresse, elle ignore dans quelle mesure ses compétences peuvent être utiles, et se tourne aussitôt vers le service des ressources humaines de son entreprise. Il lui faut passer un concours... Banco. Muriel multiplie les contacts, recourt au conseil tous azimuts, se fait sa propre opinion. En six mois, le processus s'enclenche, Muriel est appuyée financièrement par l'OPCA de sa branche professionnelle, le Forthac, par Retravailler pour préparer l'oral, puis par le Fongecif. A l'issue d'un cursus de dix mois d'études, Muriel est aujourd'hui aide-soignante dans une maison de retraite. Comblée, elle se dit aussi ravie de ne pas avoir cédé à l'appel de l'aide à domicile. Sa qualification, Muriel y tient.

#### **Dominique**

C'est un joli parcours, mais ce n'est pas toujours comme ça ! Sur le bassin d'emplois de Montmorillon, deux grosses entités ont fermé consécutivement. L'Etat a mis en place une cellule de reclassement, le Conseil régional a complété par une plate-forme de reconversion. Mais en préalable, auprès de ces salariés, un travail de deuil est à accomplir, que nous devons accompagner. Il est difficile pour eux de construire dans un tel état d'esprit. C'est seulement ensuite que nous pouvons aborder la question des formations et des stratégies à mettre en place, en leur présentant des métiers par exemple. Ces personnes sont perdues sous la masse d'informations qu'elles reçoivent. Il nous faut baliser, rassurer. Et là, offrir des outils pour que les personnes puissent choisir. Nous travaillons aussi sur le plaisir, pour mieux connaître nos interlocuteurs, leurs passions, leurs envies. Un ex-ouvrier est ainsi devenu éducateur.

#### **Alain Robin, Comité de bassin d'emplois de Bressuire**

On évoque deux points. L'adhésion à une cellule de reclassement est une démarche de la personne elle-même. Par ailleurs, quand ces cellules sont des entreprises privées, leur intérêt est de favoriser au plus vite le recrutement des personnes en CDI. Deux logiques se côtoient, la plate-forme joue la logique de territoire, la cellule privilégie une logique de rentabilité.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### Un représentant de la CGT

Nous avons vécu la suppression de 78 emplois dans une fonderie de Rochefort. Nous l'avons senti venir, mais ne disposions d'aucun outil avant le plan social. De fait, nous avons travaillé trop tard, bien travaillé certes, mais au moment des licenciements. L'intérêt est vraiment d'anticiper. Nous aimerions d'ailleurs agir avec la Maison de l'Emploi, pour qu'elle devienne une des cellules de reclassement. Aujourd'hui, à quelques kilomètres d'une entreprise qui licencie, une autre embauche. Comment mettre tout cela en adéquation ? Votre témoin a pu bénéficier de tous les outils parce que sa démarche est individuelle. Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est qu'il manque souvent un interlocuteur autour de la table, c'est l'employeur. Beaucoup essaient de cacher leurs difficultés jusqu'au bout.

#### Gilles, CFDT

Il faut voir comment, avec des salariés victimes d'un plan social, allumer la petite lumière ! C'est-à-dire comment intervenir suffisamment tôt pour leur permettre de rebondir. Quelques pistes : il faut revoir les cahiers des charges des cellules de reclassement, imposer des clauses sociales pour l'accompagnement dans le nouvel emploi.

Par ailleurs, pendant ces dernières années, nous avons commis l'erreur d'agir sur la valeur de l'emploi, de nous focaliser sur le volume d'emplois, et non sur la valeur du travail. Il faut y revenir. Enfin, je trouve que les actions construites en temps de crise ne sont pas assez valorisées. Je cite l'exemple d'une entreprise qui a licencié 300 collaborateurs, nous avons ensuite créé 400 emplois !

#### Dans la salle

Je voudrais évoquer l'adaptabilité, dont on parle beaucoup. Est-ce que l'entreprise s'adapte aussi, est-ce qu'elle s'engage aussi ? L'entreprise a une responsabilité. Des indicateurs montrent que certaines commencent à évaluer les prévisions d'emploi, par exemple.

#### Gilles, CFDT

Le travail se fait plus efficacement en amont, c'est vrai. Mais les entreprises ont, dans le meilleur des cas, une visibilité à un an et demi, pour les autres c'est au mieux six mois. Les incertitudes sont de plus en plus grandes. Dans notre région, les donneurs d'ordre sont très éloignés, ce qui ne facilite pas la visibilité pour les entreprises locales.

#### Dans la salle

Je ne pense pas qu'il soit pertinent de se former en situation de crise. Clairement, le salarié est fragilisé.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### Alain Robin

Dans la confection, les salariés ont derrière eux dix ou quinze ans d'entreprise sans aucune formation. La cassure leur offre au contraire une chose qu'ils n'ont jamais eue. C'est une ouverture.

#### Dominique

A condition que la personne en ait envie. Parfois, elle était très à l'aise dans son travail. A l'usine Aubade, les salariés allaient très bien.

#### Muriel Janot

Dans mon entreprise, mes collègues ont attendu, n'ont pas anticipé. Il y a une grosse part d'appréhension, de peur.

#### Gilles

Nous parlons de situations de crise où il existe un plan social, des cellules de reconversion. Dans les PME de moins de 50 salariés, les gens sont seuls au monde, les seuls interlocuteurs sont l'ANPE et l'Assédis. En Poitou-Charentes, près de 70% des salariés, hors fonction publique, travaillent dans ce type d'entreprises. Nous réfléchissons à l'accompagnement des PME-TPE autour des ressources humaines.

#### Véronique

Les moins de 25 ans sont dans une situation qui ressemble à une crise permanente. Nous devons leur délivrer de la pédagogie pour leur enseigner que la vie est difficile, qu'il faut être en capacité de devoir rebondir. Les jeunes sont un peu les oubliés de ce Forum, ce sont pourtant les adultes de demain.

#### Nathalie Bertrand, Conseil régional Poitou-Charentes

Nous vivons une période de changement de références culturelles, qui nous perturbe beaucoup, qui perturbe les employeurs. Chez certains jeunes, il existe des stratégies d'acquisition des compétences par la multiplication des expériences. Par exemple, ces jeunes infirmières qui ne souhaitent pas de CDI. Leur mobilité est plus raisonnée qu'opportuniste.

#### Dominique

Parfois, dans les parcours morcelés, on distingue un fil conducteur, la personne ne s'en rend pas compte elle-même. D'ailleurs, elle ignore parfois qu'elle dispose de droits même si elle n'est plus dans l'effectif de son entreprise précédente.

#### Gilles

L'accord national du 11 janvier prévoit un fonds de mutualisation, pour que le droit à la formation soit individuel, donc pour assurer sa portabilité.

#### Véronique

A propos des contrats de professionnalisation pour les jeunes, on se heurte à des conditions de ressources. Il faut que le jeune soit très motivé ou entouré. Les efforts de formation sont aussi des efforts de motivation.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### Alain Robin

Nous retrouvons cela, à la plate-forme, le discours de personnes qui souhaitent plutôt aller vers un emploi que vers une formation.

#### Gilles

Il importe aussi de rendre attractives certaines professions. Des personnes diplômées refusent de rejoindre les entreprises qui offrent des emplois. Ce ne sont pas forcément les salaires, mais plutôt les conditions de travail qui les font hésiter.

#### Alain Robin

Notre plate-forme du Comité de bassin d'emplois de Bressuire a mené 600 à 700 ex-salariés du textile à une reconversion. Là, nous avons travaillé sur quinze postes en contrat de professionnalisation, mais nous n'avons personne pour les pourvoir.

#### Gilles

La France est le troisième pays au monde pour le taux d'ancienneté dans l'entreprise. La moyenne est de douze ans. Ceux qui sont les plus fidèles à leur société doivent devenir infidèles.

#### Muriel Janot

Je pousse mes anciennes collègues à tenter la VAE ou à passer des concours.

#### Dans la salle

Là où existe un vrai effort de réseau, avec les outils de la Région, il est possible d'apporter des réponses réactives aux situations de crise. Nous, sur les territoires, on souhaite le transfert de ces compétences, pour les mettre au service de nos territoires.

#### **TABLE RONDE DES EXPERTS**

Patrick Conjard, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact),

Hartmann Tahri, Directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP),

Alain Robin, Comité de bassin d'emplois (CBE) Bressuire.

[Patrick Conjard, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail \(Anact\) / Expert de l'atelier Formation en entreprise](#)

#### **Réconcilier entreprise et formation**

Quelques mots sur ma fonction. Vous connaissez l'Anact, notamment au travers de ses déclinaisons régionales. Autour de cette thématique de l'amélioration des conditions de travail, nous avons des angles d'approche complémentaires qui nous amènent à aborder les compétences, la reconnaissance des compétences, au travers d'interventions directes en entreprise et par le biais d'études, de transferts d'outils et de méthodologies.

Si j'ai bien compris, sans tomber dans la restitution d'atelier, il s'agit d'en tirer un certain nombre d'enseignements, de constats et d'analyses. Notre atelier a vu témoigner trois entreprises. L'une relève du secteur du BTP, la deuxième oeuvre dans le champ socio-culturel, la troisième dans l'activité sportive. Etaient également présents des représentants d'une fédération d'associations sportives et d'un groupement d'employeurs socio-culturels.

Je me livrerai à une petite lecture transversale pour vous communiquer quelques clés de lecture, au nombre de quatre. Considérons tout d'abord les thèmes du forum, en l'occurrence pourquoi former, du point de vue de l'entreprise. Des questions se posent autour des enjeux et de la nécessité de réfléchir en amont sur les facteurs de déclenchement. Qu'est-ce qui amène, contrainte ou non, à avoir de la formation ?

#### **La formation inhérente à l'activité de l'entreprise**

Comme point de passage, réfléchir à ces enjeux me paraît important. Pour l'entreprise, ils sont de natures différentes. On peut distinguer la formation pour intégrer, celle destinée à adapter les ressources, la formation comme parcours, ou encore la formation pour le maintien ou le transfert de compétences. Voilà matière à débattre.

Autre clé de lecture, la bonne alchimie entre le souhait individuel et la nécessité d'entreprise. Portée par les partenaires sociaux, le législateur, qu'en est-il de cette idée d'initiative conjointe ou de co-production ? Comment se traduit-elle, comment vit-elle dans l'entreprise ? Quelle articulation envisager entre le souhait individuel et la nécessité collective ? Une ambition, parfois difficile à tenir, est nécessaire à l'égard de l'articulation des outils.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Ensuite, troisième clé intéressante, le développement de la formation dans les TPE. Je ne reviens pas sur les chiffres. Les témoignages prouvent que même si les TPE apparaissent peu présentes dans les indicateurs statistiques, elles développent les compétences. Et les initiatives notables proviennent même souvent de ces structures. Les TPE connaissent pourtant des difficultés spécifiques, avec au premier chef le problème de ressources et de moyens. Les solutions résident dans les mutualisations, les démarches collectives. Des travaux l'indiquent, ceux de Philippe Trouvé notamment, les OPCA seront amenées à jouer un rôle important.

Vous avez choisi comme thème de ce Forum «Pourquoi former», cela suscite inévitablement la question du comment. Il faut réfléchir au moyen de réconcilier le monde de la formation et celui de l'entreprise et trouver les modalités les mieux ancrées dans les conditions de travail.

Enfin, la formation constitue l'un des processus inhérents à l'activité de l'entreprise, au même titre que les autres. Il faut cesser de la considérer comme quelque chose d'isolé.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Hartmann Tahri, Directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) / Expert de l'atelier Formation et secteur professionnel

#### **Accroître la qualification, une impérieuse nécessité**

La formation professionnelle est très variable selon les secteurs d'activité, avec un écart de 1 à 4. Banques et assurances sont ceux qui forment le plus leurs salariés, le secteur du textile est celui qui forme le moins. Élément à croiser avec un constat, l'accès à la formation pour les collaborateurs est plus facile dans les grandes entreprises que dans les petites, l'écart allant ici de 1 à 5. Paradoxalement, ces secteurs qui dispensent peu ou pas de formation sont les plus exposés à la concurrence internationale, et devraient logiquement disposer de collaborateurs très formés. Autre constat, les entreprises de grande taille ont pour la plupart une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les PME l'ont parfois. Quand leur entreprise pratique la GPEC, les salariés ont accès à la formation à 100% si l'effectif de l'entreprise est supérieur à 20. Ce taux descend à 98% pour les entités de moins de 10 salariés avec GPEC.

Dès lors que les entreprises se posent les bonnes questions, elles envisagent celle des actions de formation. Pour notre part, après une phase de diagnostic, nous les incitons à s'engager.

#### **Baisse des actifs à l'horizon 2015**

De façon liminaire, à la question « pourquoi former ? Pourquoi se former ? », un des paramètres à prendre en compte est celui de l'impact du choc démographique amorcé en 2007. D'ici 2015, la région Poitou-Charentes pourrait perdre 10% de ses actifs. Ce choc ne sera pas le même selon les territoires. Poitiers et la Charente-Maritime résisteront davantage que le reste du territoire, particulièrement la Charente, les Deux-Sèvres et le sud de la Vienne. Les tensions sur le marché du travail vont s'exacerber. Dans l'hôtellerie-restauration et le BTP, par exemple, elles vont se généraliser, avec des difficultés de recrutement. La réponse ne pourra être uniforme, qui viserait notamment à recruter des salariés venus de l'extérieur. Les emplois concernés sont qualifiés, qualifications et formations sont nécessaires pour remplacer les partants. La formation doit travailler sur cette adéquation. Les entreprises, de leur côté, doivent s'employer à former leurs salariés. D'autres solutions sont envisageables, comme d'accroître le taux d'activité des plus de 55 ans. Il se peut également que la région produise moins, auquel cas la formation se révèle un impératif pour notre économie.

#### **Le cas particulier de l'intérim**

Les ateliers auxquels j'ai participé tour à tour portaient sur des secteurs d'activité très différents. L'un voit émerger les emplois, avec les services à la personne. Ce secteur a fait l'objet d'un Contrat d'objectif territorial (COT). En ce domaine soumis à des exigences réglementaires, la formation est indispensable, d'autant que le secteur s'ouvre aujourd'hui à la concurrence. En outre, ces professions parfois déconsidérées ont tout à gagner avec la formation, qui valorise indiscutablement les salariés. Ont été évoquées aussi les limites budgétaires, qui relèvent surtout de problèmes de mobilité. Il faut mettre en place des formations de proximité.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

L'autre atelier a évoqué le phénomène du travail temporaire. Ce secteur a fréquemment la réputation de placer le plus rapidement possible les salariés, d'être confronté en permanence à un turn-over très important. En effet, 50% des salariés disparaissent chaque année, mais le travail temporaire comporte un noyau dur. Le salarié qui dépasse une année en intérim va souvent jusqu'à quatre ou cinq ans. De fait, la sortie d'un salarié vers un emploi définitif est considérée comme un atout par les agences d'intérim. En effet, ce salarié recruté par une entreprise devient prescripteur et client. Pour les agences, «pourquoi former» est perçu comme un système gagnant-gagnant. Dans ce secteur, on retrouve les métiers traditionnels où le savoir-faire et le diplôme sont véritablement un droit au travail.

Alain Robin, Comité de bassin d'emplois (CBE) Bressuire / Expert de l'atelier Formation en situation de crise

#### **Une ingénierie dédiée aux situations de crise**

Le Comité de bassin d'emplois de Bressuire, administré par tous ceux qui font la vie d'un territoire, a mis en place une plate-forme de reconversion et de reclassement. A l'échelle d'un territoire, quand 500 emplois disparaissent dans la confection, les salariés ne retrouveront à l'évidence pas de travail dans ce secteur. La reconversion est impérative, et ces salariés vont devoir passer par le sas de la formation. Le contexte est alors souvent à la crise. La population apprend par le journal que l'entreprise disparaît, et un véritable travail de deuil de leur emploi est à opérer. Ensuite, il faut envisager l'avenir, et là, le dispositif territorial prend tout son sens, dans l'écoute et l'accompagnement.

La formation, ils n'en ont pas bénéficié auparavant. Ces salariés sont souvent en échec. Lorsqu'ils rencontrent la cellule de reclassement, leur sentiment d'échec est d'autant plus aigu que leur entreprise a fermé. Dans cet état d'esprit, on ne se forme pas aisément...

Pourtant, à un moment donné, la rupture de contrat leur permet de rebondir, un témoignage livré dans l'atelier nous a fort bien éclairés à ce propos. Après une phase difficile, ces personnes parviennent à quelque chose de plus agréable et valorisant. Evidemment, il nous faut envisager les dispositifs les plus appropriés en termes d'accueil, de parcours, de formation. Nous avons évoqué au cours de l'atelier l'ingénierie de formation, qu'il importe de déployer.

#### Intervention d'un participant

Mon propos est personnel, je ne suis pas mandaté par mon entreprise, que je ne nommerai pas mais dont l'activité est l'aéronautique... Je suis très sensible au sujet de la formation. Dans ma société, on a besoin d'être au courant des nouvelles technologies, on a besoin de comprendre la mondialisation, qui nous contraint à savoir ce que sera l'horizon 2010, voire 2016. Une entreprise se forme parce qu'elle a besoin de vivre, elle fait évoluer ses salariés. Les formations s'opèrent dans le domaine de la sécurité, notamment, avec les agréments divers, ainsi que dans le domaine de l'environnement.

Pourquoi se former ? Dans mon entreprise, il y a des bac+2, des BTS, des DUT, et si l'on n'avait pas le DIF (droit individuel à la formation), ils n'auraient pas le niveau d'anglais suffisant. Parce que la langue officielle de l'aéronautique, c'est l'anglais.

L'intérim, oui, je suis pour, parce que c'est gagnant-gagnant. Chez nous, quatre jeunes naguère en intérim vont être embauchés. Je pense aussi au travailleur handicapé, qui passe par le CAT (centre d'aide au travail) et qui vient chez nous pour un vrai contrat. Se former, c'est nécessaire et même vital pour nous.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### Patrick Conjard

Pour aller plus loin sur le «pourquoi former», j'ai précisé que plusieurs enjeux sous-tendaient l'entreprise. Considérons les entreprises venues participer à notre atelier. Celle du BTP rencontre des difficultés de recrutement, alors quels moyens, quelles modalités doit-elle mettre en oeuvre pour rendre l'entreprise plus attractive ? L'enjeu est lié à l'environnement. Pour l'entreprise socio-culturelle, le message était «notre entreprise évolue, nos métiers changent», donc la formation est nécessaire pour continuer à être performant, pour assurer l'évolution des compétences. Je pense par ailleurs au poids que peut représenter la nécessité d'une qualification pour accéder à un emploi. Sans la qualification, vous ne travaillez pas.

N'imaginons pas néanmoins que la formation soit la seule et unique réponse. C'est un leurre. La formation est l'une des composantes, parmi d'autres. Et ensuite, que met-on derrière le mot formation ?

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

#### CONFERENCE DE CLOTURE

Guy Jobert, professeur titulaire de la chaire de formation des adultes du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

#### La formation tout au long de la vie. Pour quoi faire ?

En me déplaçant à Châtelleraut, le maudit Parisien que je suis constate que le centre de gravité de la formation des adultes s'est déplacé dans les régions. Sans doute parce que les enveloppes budgétaires y ont été transférées, mais au-delà, parce qu'on y trouve des acteurs de haut niveau, des innovations. C'est dans les régions que l'on pense et que l'on agit, sur des territoires plus faciles à mobiliser.

C'est la première fois que je viens, mais je ne me sens pas complètement étranger à ce territoire, puisque le Cnam y est présent et actif. Le centre Poitou-Charentes du Cnam fait partie des quelques centres régionaux qui proposent la filière complète de formation de formateurs rattachée à ma Chaire et qui contribuent à la professionnalisation des acteurs de la formation et, partant, à la qualité des prestations et à leur pertinence. A ce propos, le Cnam de Poitiers s'apprête à ouvrir un master Développement des compétences et intervention dans les organisations.

En prenant la parole en conclusion d'un forum, on court le risque que tout ait été déjà dit ! Je vais en conséquence décaler mon propos et vous inviter à monter en généralité. Vous êtes venus pour vous rencontrer, échanger, mais également prendre du recul. Pour cela, il faut retourner aux sources.

Dans l'intitulé de cette journée, je vais retenir le «pourquoi», et m'attarder plus précisément sur le «quoi». «Pourquoi» peut s'écrire en un ou deux mots, et la nuance renvoie à des choses très différentes. L'un renvoie à la fonction, et l'autre à la question du sens.

Je vais tenter de mettre du contenu dans la formulation du nouveau projet éducatif universel, entendez la formation tout au long de la vie. Formule nouvelle mais pas coquille vide pour autant, loin de là, puisque pleine d'une tradition d'éducation permanente et de formation des adultes particulièrement riche et innovante dans notre pays.

Chercher à mettre du sens et du contenu dans le slogan «formation tout au long de la vie», c'est se poser des questions idéologiques, s'interroger sur les idées sous-jacentes à son action. Pour cela, un peu d'histoire me semble nécessaire. On notera au passage que l'histoire de notre champ de pratique est très mal connue de la plupart de ses opérateurs.

#### Formation et changement

Construire son identité professionnelle, c'est entrer dans une communauté, s'approprier sa culture donc son histoire, s'inscrire dans un héritage et devenir à son tour acteur de cette histoire en train de se faire, là où on est.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Si l'on considère que c'est au fil des années 60 et au début des années 70 que le groupe professionnel des formateurs a émergé en construisant et en revendiquant une identité propre, différente de celle des enseignants du système scolaire, il est intéressant de retenir les éléments saillants de leurs constructions idéologiques.

Parmi ces éléments, je m'attacherai à celui qui me semble le plus fondamental et le plus constant et qui correspond à la question d'aujourd'hui sur le «pourquoi se former ? Pourquoi former». Le formateur et la formation des adultes entretiennent avec la problématique du changement des liens obligés. Dans un sens, on ne saurait concevoir de formation qui ne soit consubstantiellement associée à une volonté de changement, en cela la formation relève de la catégorie de l'action. Dans l'autre sens, on constate que la plupart des stratégies de changements volontaires recourent à l'instrument de la formation, parfois de manière abusive.

Ce lien entre formation et changement est fondateur de l'identité des formateurs au point que très vite ces derniers ont défini leur pratique comme relevant de l'intervention. Pour dater le fait je citerai simplement la parution, au tout début des années 70 de l'ouvrage de Pierre Caspar intitulé «De la formation à l'intervention sur les structures» ou encore celui d'Alain Meignant sur «L'intervention socio-pédagogique».

#### **Réforme ou révolution**

Dès la fin des années 60, les formateurs se sont auto-désignés comme des «agents de changement», changement des personnes, des groupes, des institutions, des organisations et de la société. Considérer la formation comme une modalité particulière d'intervention sociale visant le changement pose des questions à plusieurs niveaux. D'une part, le niveau des finalités, des objectifs, des états-buts visés. D'autre part, le niveau des modalités de l'action, des objets vers lesquels est dirigée l'intervention, des «portes d'entrée» pour parler comme Lewin ou des leviers pertinents du changement comme disent les managers. C'est sur ce second plan, celui des objets de l'intervention, que je situerai mon propos.

On notera d'abord qu'en France, dès la fin des années 60, les pratiques d'intervention dans les organisations s'inscrivaient dans une perspective que l'on pourrait qualifier de réformiste, en contradiction avec un modèle révolutionnaire particulièrement puissant à cette époque. Cette orientation était d'autant plus marquée que les intervenants, notamment les psychosociologues, s'appuyaient sur des conceptions et des méthodes venues pour l'essentiel des Etats-Unis, en sociologie, en gestion ou en psychologie sociale. A une démarche radicale de remise en cause des structures et des institutions de la société, au besoin par l'affrontement violent, les intervenants prônaient des changements consensuels, consistant à faire produire et circuler de la parole entre acteurs, à travailler sur leurs représentations et leurs modes de relation. Cette opposition réformisme/révolution était à l'époque tout à fait centrale et nourrissait des débats souvent vifs entre tenants de la voie révolutionnaire et réformistes accusés par les premiers de vouloir prolonger les rapports de domination en les rendant simplement plus supportables ou en augmentant la capacité des individus à les supporter sans chercher à les subvertir.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Cette opposition révolution/réforme qui a structuré pendant longtemps les débats et les pratiques d'intervention sociale pointe deux questions. D'une part, le fait que les méthodes d'intervention ne sont jamais totalement dissociables des finalités poursuivies, c'est-à-dire d'une vision morale du bien commun. D'autre part, le fait que l'intervention repose nécessairement sur des théories implicites ou explicites du fonctionnement social, c'est-à-dire des conceptions forgées –par ses lectures, ses expériences, par héritage ou par sa réflexion propre- quant à la façon dont les sujets, les groupes, les collectivités, les sociétés fonctionnent et évoluent.

Dans leurs démarches réformistes, les formateurs ont successivement orienté leurs efforts et leurs réflexions vers des objets différents ou plus exactement ont progressivement diversifié leurs objets d'intervention. Je distinguerai trois «entrées» de l'action intervenante des formateurs, par les personnes, par les structures et les territoires et enfin par le travail.

#### **Intervenir sur les personnes**

Le formateur partage avec l'enseignant le fait qu'il a, face à lui, des individus singuliers qui sont le siège d'un désir ou d'une absence de désir d'apprendre et de se développer. Ce qui les différencie, pour dire vite, c'est la part relative chez l'un et chez l'autre, de l'apprentissage et du développement. Le formateur ne cherche pas seulement à ce que ses interlocuteurs sachent davantage de choses mais à ce qu'ils fassent autrement et pour cela qu'ils modifient leur rapport à leur action, aux objets, au contexte et au sens de leur action. Ce qui, historiquement, va différencier la figure du formateur de celle du professeur pour adultes, c'est la prise en compte non seulement d'un sujet cognitif, d'un sujet épistémique, mais aussi d'un sujet pris dans l'action, engagé dans toutes les dimensions de sa personne, émotionnelles, imaginaires, sociales, symboliques. Dans ce cadre, deux choses importent au formateur. D'une part, ce que les adultes font -par la pensée- de ce qu'ils ont fait -par la pratique-, ce retour réflexif ouvre à des prises de conscience qui sont des moteurs du développement. D'autre part, l'usage pratique qu'à l'avenir ils pourront faire de ce qu'ils ont acquis et de ce qu'ils ont transformé en eux-mêmes.

Les formateurs qui émergent à partir du milieu des années 60, très marqués par la psychosociologie, la psychothérapie et le courant d'analyse institutionnelle, pensent que le changement social doit prendre appui sur des transformations du rapport vécu individuel à l'autorité, à l'autonomie, sur des capacités d'auto-régulation, sur l'accroissement de son espace de liberté par rapport aux déterminations psychiques et sociales. Les plus politisés des théoriciens de l'éducation de masse ne raisonnent pas autrement.

La «pédagogie de la libération» prônée par des auteurs comme Paulo Freire, Yvan Illitch ou Augusto Boal pour l'Amérique latine ou encore Bertrand Schwartz en France, vise la «conscientisation» des individus au sens de la prise de conscience, par chacun, de ce qui l'aliène à son insu, limite sa liberté d'action sur lui-même et sur le monde objectif. Aliénation sans issue possible tant que les processus de reproduction à l'œuvre dans la structure sociale ou psychique restent inaccessibles à la conscience et à l'analyse de ceux qui les subissent.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

C'est cette opacité des processus de l'oppression qui justifie la nécessité d'une intervention tierce, entre le sujet et son milieu de vie. Dans le monde social, on cherche à alléger le poids des déterminations produites par le groupe d'appartenance, par les rapports de domination économique et/ou symbolique. Dans le monde subjectif, on tente de deserrer l'étau des déterminations intra-psychiques, de la répétition inconsciente de scénarios construits par les histoires singulières.

#### **Tenir ensemble le psychique et le social**

Dans tous les cas, le formateur cherche à accroître l'autonomie des personnes, leur capacité d'intervenir comme agents dans le cours de l'histoire sociale ou de leur histoire individuelle. Certes, cette figure du formateur située entre thérapie et action sociale ou même politique ne définit pas la totalité des praticiens de la formation. Il existe chez les formateurs des années 60 et 70 des courants essentiellement centrés sur l'évolution des personnes, fortement marqués par la psychothérapie d'inspiration rogérianne ou par les courants nord-américains du développement personnel, comme il existe des professeurs pour adultes centrés sur la diffusion de contenus disciplinaires ou professionnels. Les autres, les plus nombreux, agissent sur les personnes mais inscrivent délibérément leur action dans une perspective plus large de transformation sociale. On oublie trop souvent qu'un auteur comme Kurt Lewin, qui avait connu en Europe la montée du nazisme, menait ses travaux sur la dynamique des groupes avec des préoccupations politiques explicites, avec le projet de contribuer à l'avènement d'organisations et d'une société plus démocratiques et plus justes.

On aperçoit la contradiction, ou pour le moins la tension, qu'il y a à vouloir transformer le social par le biais d'une influence exercée sur les individus. Cette tension entre le niveau individuel et le niveau social ou sociétal, entre la scène psychique individuelle et les rapports de force sociaux, entre les déterminations endogènes et exogènes, entre ce qui relèverait de la discipline psychologique et ce qui relèverait du sociologique est au cœur de l'épistémologie des sciences sociales. Elle est également présente, inévitablement, au cœur des pratiques de formation d'adultes.

Autant le chercheur peut faire l'économie de cette tension et décider de construire son objet par réduction de son point de vue, autant celui qui agit non seulement pour connaître mais également pour transformer son objet va devoir s'efforcer de tenir ensemble les deux dimensions du psychique et du social, auxquelles j'ajouterai, pour être complet, la présence des instruments matériels ou immatériels.

#### **Un modèle militant**

Conscients de cette contradiction, comment, au cours des années 60-80, les formateurs ont-ils, conceptuellement et pratiquement, tenté le passage du niveau des personnes au niveau des structures ? En forgeant une notion nouvelle, celle de «masse critique». Selon ce qui est plutôt une métaphore qu'un concept des effets sociaux, une transformation des structures (l'organisation, les relations de pouvoir, les normes sociales, les valeurs, etc...) peut résulter d'une somme de transformations individuelles, pour peu que cette somme soit assez importante.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Le schéma durkheimien est repris, mais en quelque sorte inversé. Pour Durkheim, les structures sociales doivent leur consistance et leur stabilité au fait qu'elles sont intériorisées par les individus. A l'inverse, pour les formateurs, l'action sur les consciences d'un grand nombre doit pouvoir emporter le changement des dites structures. C'est ainsi que pendant cette période, l'ingénierie de la formation fait la part belle à des dispositifs basés sur un principe de démultiplication géométrique, chaque formé devenant à son tour porteur d'un message à transmettre à d'autres.

Les faiblesses de ce modèle militant sont multiples, la principale étant de prétendre réduire la nature du social à du quantitatif. Au plan de l'efficacité, le bilan est globalement peu probant mais cependant contrasté : ce type d'intervention, qualifié de « socio-éducative » (Meignant), a incontestablement produit non seulement des effets strictement « formatifs », mais également des effets culturels diffus mais durables, tels qu'un auteur comme Renaud Sainsaulieu a pu mettre en évidence. A une autre échelle, les campagnes de « conscientisation » dans le Nordeste brésilien, modèle limite de l'intervention sociale par l'action formative, ont produit sans aucun doute des effets sur les représentations des paysans pauvres et sur leur mobilisation. Il est en revanche plus difficile de mettre en évidence des effets de structure dans les organisations productives françaises attribuables à la seule diffusion large d'actions de formation.

#### **L'entrée par les structures**

C'est à partir de ce constat de la modicité des effets de la formation sur le social que les formateurs vont accentuer la dimension intervenante de leur action en mettant en place, au sein des entreprises, des dispositifs plus ou moins sophistiqués de diagnostic, de circulation de l'information et de la parole, de confrontation des représentations, de préparation ou de prise de décisions, démarches visant explicitement des effets directs sur le niveau des structures, des organisations et des règles. En refusant parfois de répondre en termes de formation à des demandes formulées en termes de formation.

Le vocable « formateur-intervenant » ou « formateur-consultant » apparaît alors et la professionnalité des formateurs s'en trouve fortement transformée, comme je l'indiquais dans un article publié dès 1985. A leurs références théoriques et pratiques issues de la thérapie individuelle (Rogers) ou de la psychosociologie des groupes restreints (Lewin, Moreno, Pagès), les formateurs vont ajouter la sociologie nord-américaine des organisations, acclimatée au contexte français par Crozier, puis Crozier et Friedberg, puis Sainsaulieu et dans une certaine mesure Touraine (avec l'intervention sociologique) et le courant de l'intervention institutionnelle (Lapassade, Loureau, Hess). Le couple individu-structures reste au centre de la problématique, mais les causalités sont inversées. On fait le pari que si les personnes sont prises dans des structures, dans des organisations, dans des univers de règles mieux adaptées, ils vivront mieux, seront plus efficaces et se conduiront de façon plus équitable. Dans cette perspective, les conduites sont analysées comme des réponses aux exigences contextuelles. Les changements de conduite sont donc attendus des changements apportés à ce contexte, particulièrement au plan des règles explicites mais surtout implicites qui le régissent.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

L'idée est ici que ce sont d'abord les structures, les modes d'organisation, les règles du fonctionnement qui font souffrir ou qui rendent malades et qu'il est préférable de tenter de modifier ces règles et ces systèmes plutôt que de chercher à intervenir sur les personnes, en psychologisant et en individualisant les dysfonctionnements ou les pathologies. C'est ainsi qu'il convient d'aborder ce que l'on appelle pudiquement les risques psycho-sociaux au travail –stress, burn-out, maladies professionnelles psychologiques, suicides au travail, harcèlement, et même troubles musculo-squelettiques. Cette question concerne les formateurs souvent mobilisés pour contribuer au traitement de ces troubles psycho-sociaux.

#### **L'intervention comme régulation**

Il est bien entendu impossible d'évaluer les effets des innombrables et très diverses des pratiques de formation-intervention qui prennent le système et non plus l'acteur comme objet. Il est peu contestable que des résultats tangibles, mais souvent peu durables, ont été obtenus dans des institutions en crise à froid, bloquées, incapables de s'adapter, menacées dans leur existence et produisant des effets délétères sur leurs membres. Je pense à des entreprises de production confrontées à des changements internes exigés par l'évolution de la contingence, les mutations technologiques, commerciales ou réglementaires. On pense plus particulièrement au secteur sanitaire ou social, lieux de forte implication émotionnelle et qui sont de gros consommateurs d'interventions externes régulatrices.

L'intervention des formateurs-intervenants se propose de stimuler les capacités d'invention collective, de faciliter les régulations entre entités internes, d'ouvrir l'expression et de faire circuler la parole. Elle produit du savoir sur les fonctionnements sociaux, sur les interactions, sur les modes d'exercice du pouvoir et met ce savoir à la disposition des acteurs de l'organisation. C'est ainsi que les formateurs-intervenants –du moins ceux qui débordent du pédagogique-, lorsqu'ils sont saisis d'une demande d'expertise ou de formation proposent des réponses qui renversent le rapport au savoir. Ils invitent leurs clients à produire, avec leur assistance, leur propre savoir, à se l'approprier pour penser et agir différemment et à imaginer des alternatives. Dans cette perspective, la notion traditionnelle mais discutable de «besoin» de formation perd son sens et les problèmes qu'il s'agit de traiter ne sont jamais, en tant que tels, de nature éducative.

Ce modèle d'intervention adossé à la sociologie des organisations, et en particulier à l'analyse stratégique ou encore aux travaux de Sainsaulieu, a prévalu pendant toute la période pendant laquelle le modèle psychosociologique a eu mauvaise presse, en gros de la fin des années 70 au milieu des années 80. Malheureusement, l'application souvent mécanique des grilles de l'analyse stratégique a eu tendance à réifier les fonctionnements sociaux. Il n'y a plus de sujets mais des acteurs, plus de relation de domination, de rapport de forces et de lutte des classes mais la gestion de zones d'incertitude entre acteurs également pourvus de pouvoir, plus de situation de travail, mais des systèmes d'action concrets et des sociogrammes, etc...

#### **Le territoire comme objet**

Depuis quelques années, en particulier depuis que la formation professionnelle est du ressort des Régions, un nouvel objet a été proposé à l'action des formateurs. Il s'agit des territoires, milieu ouvert et non plus fermé comme l'est une organisation. En fait, cet objet n'est, en lui-même, pas nouveau. Dans certains pays, comme l'Italie, les régions se sont préoccupées depuis longtemps de faire de la formation un instrument au service du développement économique et social d'un territoire. Plus loin encore, la socio-économie du développement, discipline forgée par les agents oeuvrant dans les pays en voie de développement, a forgé un corps de connaissances et de pratiques extrêmement intéressant. On aurait intérêt à se les réapproprier aujourd'hui car elles montrent combien il est important, sur un espace physique et humain, de relier entre elles –et non de dissocier comme on le fait généralement- des dimensions telles que histoire, culture et avenir, entre le social et l'économique, socialisation et acquisition des savoirs, transmission des valeurs et des savoirs et innovation, formation des jeunes et des plus anciens.

Je sais qu'en région Pays-de-la-Loire, un nouveau concept se forge, celui de territoire apprenant. Je n'ai pas eu l'occasion d'approcher cette notion mais je la trouve stimulante. Ce que je mets dans cette formule –parmi de multiples façons de l'aborder- c'est que, pour aborder le développement d'un territoire, il faut d'abord accepter d'apprendre de lui, d'écouter ce qu'il a nous dire dans toutes ses composantes, naturelles et humaines, ce qu'il a à nous dire des ressources que son histoire lui a enseignée, et qu'il faut lui faire dire.

De même qu'un individu construit un projet personnel sur le terreau de sa trajectoire antérieure, qu'une organisation doit être analysée aussi du point de vue de sa culture, de même un territoire se développe à partir de ce qui est inscrit dans son identité. Plus globalement, j'aurais tendance à considérer que, du point de vue des concepts et des méthodes, l'intervention sur les territoires s'apparente à l'intervention sur les construits sociaux que constituent les organisations.

#### **Il n'y a de psychologie que sociale**

Plus largement encore, on peut dire que l'un et l'autre modèle -l'entrée par les sujets, l'entrée par les structures- n'ont pas véritablement réalisé leur programme, à savoir tenter de «tenir les deux bouts» et d'agir sur chaque scène, celle de l'économie psychique individuelle et de ses déterminants internes, et celle des rapports de force socio-économiques et des déterminations externes. Entrant dans la complexité des affaires humaines par l'un ou l'autre plan, chaque démarche a peiné à rejoindre l'autre plan, malgré les efforts déployés par chaque discipline pour intégrer les composantes de l'autre. D'un côté, davantage de «sujet» dans la sociologie, avec des auteurs comme Touraine troisième manière, le dernier Bourdieu, Lahire, Kaufman, Dubet, le renouveau de l'approche ethnographique. De l'autre davantage de social dans la psychologie avec la montée d'auteurs russes, comme Bakhtine et Vygorski, ou encore Bruner et maintenant Bandura. On notera dans le même sens l'apparition d'une «sociologie clinique» en lieu et place de la psychosociologie antécédente et l'affirmation par les psychologues du développement «qu'il n'y a de psychologie que sociale» comme le dit si bien Bronckart.

En regard de ces difficultés conceptuelles et pratiques, les deux courants ont en commun de faire peu de cas de l'objet même de la présence des hommes et des femmes dans les organisations qu'ils étudient et/ou sur lesquelles ils interviennent. Dit autrement, le grand absent des modèles psychosociologiques et sociologiques d'intervention, c'est finalement l'action et plus particulièrement cette modalité particulière de l'agir humain qu'est le travail. Pointons ces manques.

#### **Le travail, ce grand absent**

Pendant des siècles, la tradition philosophique s'est attachée à un sujet épistémique, un sujet connaissant et depuis relativement peu de temps au sujet agissant, ce que Paul Ricoeur a appelé le «sujet capable». Pour sa part, la psychosociologie clinique de langue française s'est préoccupée des relations et des représentations, de l'évolution des personnes au sein des groupes, sans intégrer la dimension du faire en situation réelle de travail, parfois même en traitant sciemment les personnes en formation à distance physique et culturelle de leurs milieux naturels. Enfin, la sociologie des organisations ignore largement et le travail et les produits du travail et les objets techniques matériels ou immatériels nécessaires à la production, donnant parfois l'impression que l'activité des travailleurs au sein des entreprises consisterait à tenter d'élargir des zones d'incertitude ou à gérer un espace inscrit dans des relations, de la culture et des structures.

C'est ainsi que de manière provocante, mais assez juste, un auteur comme Bruno Latour a pu dénoncer une «sociologie sans objet», c'est-à-dire soit un rapport au monde réel en l'absence d'autrui, soit des interactions humaines, de face-à-face ou de groupe, sans présence du monde objectif. La notion de monde objectif désignant soit le contexte structurant de l'action, soit ce sur quoi s'exerce l'action transformatrice.

Cette absence du travail dans les théories de référence des formateurs se retrouve, en miroir, dans leurs pratiques. Qu'il s'agisse de formation qualifiante ou de perfectionnement, de formation de demandeurs d'emplois, de promotion sociale individuelle, autrement dit l'essentiel des pratiques actuelles et de leurs financements, la référence est toujours l'emploi, celui que l'on vise, celui que l'on souhaite conserver et que l'on craint de perdre, celui qu'on aimerait retrouver. En réalité, l'orientation réelle finale de ces formations vise l'employabilité des personnes. Les objectifs poursuivis sont la reproduction, la réparation ou l'intégration. Quant aux formations proposées, elles relèvent de l'apprentissage selon un modèle traditionnel de transmission/acquisition de savoirs constitués, de ce qu'Yves Schwartz appelle des «savoirs antécédents», qui préexistent à l'action singulière, indépendamment de celle-ci.

#### **Intervenir sur le travail**

Je voudrais avancer l'idée selon laquelle l'entrée par le travail permet de poser en d'autres termes certaines questions permanentes qui se posent à la formation des adultes. Plus précisément de renouveler la formulation conceptuelle et pratique des principes fondateurs de la formation des adultes.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

C'est un dilemme moteur face auquel se trouve placé le formateur. Il est pris entre deux réalités qui lui dictent deux impératifs, en partie contradictoires. Former, c'est tout à la fois et nécessairement alimenter des processus de construction identitaires, jamais achevés, et des processus de transformation, toujours requis par la diversité et la variabilité du vivant. Tout formateur sait que l'apprentissage associe toujours et de manière étroite composantes identitaires et cognitives, chaque composante étayant l'autre et lui servant de moteur ou de ressource. L'oubli de cette réalité explique l'échec de nombreuses formations.

La construction identitaire vise la stabilisation, certes toujours provisoire, d'une forme nommable (une identité), reconnaissable pour autrui et par soi-même. Dans le même temps, le développement, qui est autre chose que l'apprentissage, vise le changement, la transformation. Il repose sur la capacité qu'ont les humains de prendre conscience des déterminants de ce qu'ils font et de ce qu'ils sont, pour tenter d'en modifier le cours. Alors que la notion d'identité renverrait davantage à du fonctionnement, le développement ouvre des capacités nouvelles, offre des alternatives, permet de revenir sur ce qui est advenu, remettre en question des choix antérieurs, c'est-à-dire ce qui a triomphé parmi d'autres choix possibles.

L'entrée par le travail, et non plus par le temps libre ou l'emploi, conduit à prendre en compte, au plan conceptuel et au plan pratique, cette tension féconde entre le structurel et le dynamique aux plans psychique et social.

#### **Prescriptions et réel vivant**

Il faut pour cela se mettre d'accord, même superficiellement, sur la notion même de travail. Je le ferai succinctement. La définition du travail à laquelle nous nous référons est donnée par le courant ergonomique de langue française qui a bien montré que la simple application des prescriptions –proposées par les ingénieurs, les organisateurs, les concepteurs, la hiérarchie - plus ou moins formalisées dans des recueils de règles, des manuels d'instructions, des procédures, des savoirs diffusés par les formateurs- ne permettent pas d'obtenir une performance en situation réelle de production, quelle que soit la production et quelle que soit la situation.

Non que la prescription soit inutile, loin de là, mais elle a été élaborée par rapport à des situations stabilisées, standardisées, typifiées, alors que le réel vivant expose sans cesse à des situations singulières, variables, traversées d'évènements imprévus ou imprévisibles. Pour obtenir une performance en situation, il faut que des opérateurs humains interviennent, se mobilisent, y «mettent du leur», déploient de l'intelligence –une forme particulière d'intelligence- coopèrent, adaptent les règles, les interprètent, les transgressent, en inventent d'autres. Ce que l'on appelle travail, c'est précisément cette contribution spécifiquement humaine à l'atteinte de la performance, au-delà de l'exécution des normes et de l'application de ce qu'Yves Schwartz appelle les savoirs que l'école ou la formation ont précisément pour mission de transmettre. C'est ce que la psychodynamique du travail, avec Christophe Dejours, appelle investissement subjectif. Pour parler en formateur, on peut tout aussi bien désigner ce mode de présence humaine dans la production sous le vocable de compétence, ce dont on postule la présence comme principe explicatif de l'action efficace située.

#### **Se «farcir» le réel**

Cette mobilisation subjective est une nécessité, une contrainte. Il faut y aller, il faut, comme dit Michel Davezies, que «quelqu'un se farcisse le réel» qui résiste à l'application des savoirs antécédents. Mais elle offre en même temps une opportunité, une ouverture vers la réalisation de soi, conçue à la fois comme construction identitaire et comme développement possible. Deux processus centraux pour le formateur. Ce double statut de contrainte et d'opportunité renvoie au double statut du travail : il est à la fois déploiement d'intelligence, de compétence, d'habiletés vers les objets du monde extérieur pour les transformer et il est action sur soi. Il est production dans le monde objectif et production de soi dans le monde subjectif. Cette dualité tient à ce que le travail est une activité éminemment sociale. Comme toute action humaine il est adressé, et c'est cet adressage à des autres significatifs qui lui donne sens. Dit autrement, le travail pris dans un sens large et non pas comme la modalité contemporaine de l'emploi salarié tient sa valeur anthropologique de ce qu'il est action sur le monde sous le regard d'autrui.

#### **La dynamique de la reconnaissance**

Il me faut ici faire trois remarques très importantes pour le formateur. J'ai pointé tout à l'heure que dans la tradition philosophique, l'intérêt s'est longtemps porté vers l'être et vers le sujet sachant, le sujet épistémique. L'être est objet d'éducation, le sujet sachant est objet d'instruction. Ici l'accent est mis sur le sujet agissant et on pourra alors parler de développement. Et sur la place de l'agir dans le développement, Piaget et Vygotski sont bien d'accord. Ce qui nous importe en formation des adultes, c'est que l'action sur le monde est à la fois production de savoirs et production d'être, on dira plus simplement construction de soi, d'identité, de santé mentale.

Deuxième remarque : en arrière-plan de cet intérêt pour le travail comme action sur le monde sous le regard d'autrui, il y a une certaine théorie du sujet humain et de son développement. Cette conception affirme le primat du social dans la formation de la personne. Nous sommes avant tout, avant le biologique, avant le psychologique, des êtres sociaux, des êtres socio-sémiotiques façonnés par le langage. Nous «fonctionnons à l'autre», notre identité nous est conférée, sans cesse, chaque jour, par le regard d'autrui que nous sollicitons à travers des modalités extrêmement variées. L'absence de regard est plus sûrement destructrice que l'absence de pain ou de confort.

Enfin, le travail nous permet de jouer, jour après jour, cette «quête» identitaire en sollicitant d'autrui des jugements sur notre action et non sur nous-mêmes, sur notre faire et non sur notre être. Pour relier action sur les objets et action sur soi et faire du travail un opérateur d'identité, Christophe Dejours met l'accent sur ce qu'il appelle la dynamique de la reconnaissance. Le travail acquiert du sens dans la mesure où il peut nourrir le lien social qui a son tour alimente la dynamique de la reconnaissance. Vidé de son sens humain, inter-humain, il devient délétère, et de constructeur devient destructeur. Cette question de la reconnaissance est devenue une thématique très actuelle avec des auteurs comme Todorov (La vie commune), Axel Honneth (La lutte pour la reconnaissance) ou Paul Ricoeur (Parcours de la reconnaissance).

#### **La reconnaissance précède-t-elle la compétence ?**

Avant d'évoquer les perspectives opératoires qu'offre au formateur cette centration sur le travail comme modalité particulière, très spécifique, de l'agir humain, deux remarques s'imposent. Si la compétence est ce qui se produit (ou ne se produit pas) dans l'action située pour peu que des conditions favorables soient réunies, alors la compétence n'est pas un objet de transmission selon les formes traditionnelles de la formation des adultes. Ce constat redéfinit fortement la professionnalité du formateur. Si ce qui donne sens à la mobilisation subjective dans le travail –comme fondement de la performance- c'est la possibilité qu'il offre (ou n'offre pas) d'alimenter la dynamique de la reconnaissance, on peut avancer, dans une formule un peu provocatrice, que la reconnaissance précède la compétence.

Plus largement, le programme qui s'ouvre aujourd'hui aux formateurs, enseignants, responsables des ressources humaines consiste à faire du travail un objet de connaissance, un objet de parole, de pensée et d'échange au service du développement des personnes et des situations. Programme ambitieux, car le travail humain est un objet énigmatique, caché, difficile à mettre en mots. D'une manière générale, l'agir l'humain est d'un accès difficile, pour celui qui agit comme pour celui qui cherche à comprendre cet agir. Il faut pour cela recourir aux disciplines des sciences humaines qui ont le travail pour objet et offrent de multiples et fécondes entrées conceptuelles et méthodologiques dans cet obscur objet.

#### **Retour à l'analyse du travail**

L'analyse du travail ouvre aux formateurs des voies fécondes dans plusieurs directions. Comme préalable à l'ingénierie de formation professionnelle, tout d'abord. Pour dire les choses de manière un peu carrée, on voit tout de suite les limites d'un programme, d'un dispositif, d'un support de formation professionnelle, d'un référentiel métiers, d'un référentiel de compétence élaborés dans l'ignorance du travail réel qui conduit à la performance. On voit les limites d'une pédagogie qui ignore ce qui se joue dans l'intimité du geste de métier ou la nature des opérations mentales requises par l'activité ou encore la nature des investissements symboliques, émotionnels, imaginaires qu'exige la tâche ou ses conditions d'exécution.

C'est l'objet même de ce qu'on appelle la didactique professionnelle de fournir –par des détours d'analyse finalement moins lourds qu'on peut le penser- les ressources d'une ingénierie qui accélère les processus d'apprentissage et les rendent plus fiables, plus durables, plus transférables.

L'analyse du travail est aussi une modalité possible de formation, ou plus exactement de développement professionnel. Il ne s'agit plus de transmettre des connaissances constituées nouvelles. C'est évidemment nécessaire et c'est le rôle de l'école ou de la formation stricto sensu. Pour que la formation tout au long de la vie ne devienne pas l'école à perpétuité et la course à l'employabilité, il s'agit de créer et de proposer des dispositifs qui permettent aux personnes de faire de leur travail un objet de pensée, et pour cela de produire du discours sur leur action passée.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Ma formulation pose la question du statut du langage. Dans cette perspective, le langage n'est pas d'abord le véhicule de la pensée, il en est le matériau. La mise en mots adressée, dans un dialogue avec le formateur ou avec ses pairs, constitue le processus même de la prise de conscience c'est-à-dire de la capacité qu'a le psychisme supérieur à prendre connaissance de lui-même pour se transformer.

Cette activité formative ex-post portant sur l'activité productive antérieure pose de difficiles problèmes méthodologiques, ce qui explique sans doute pourquoi les formations en alternance évoluent si peu depuis si longtemps. En effet, notre agir nous échappe, il se dérobe à la symbolisation par le langage. Notre travail est invisible et cette invisibilité met en crise la dynamique de la reconnaissance. Les savoirs qui constituent notre compétence et pour partie notre identité sont incorporés, tacites, insus de nous-mêmes. Autant d'obstacles sur le chemin de la construction ou de la restauration de son image, de la mise en évidence des normes, techniques et éthiques, sur lesquelles chacun de nous règle son action effective. Autant d'empêchements à faire de ce que chacun a inventé en solitaire dans le fil de l'événement, des objets de dialogue, d'échange ouvrant sur la mise en débat des actes individuels, dans un espace public, au sein de collectifs. Ces échanges pouvant déboucher sur une mise en patrimoine de règles partagées auxquelles adosser les pratiques individuelles.

#### **Explorer d'autres possibles**

En se plaçant dans cette perspective, le formateur ajoute à l'objectif d'apport de connaissances un objectif de développement professionnel. C'est dans cette mise en mots de son agir, cette ré-appropriation de ses actes, la compréhension des déterminants de son action, la confrontation des règles de son action aux règles d'autrui que se situe le moteur du développement, c'est-à-dire de la possibilité pour parler comme Yves Clot de reprendre la main sur son action ou pour emprunter la formule de Spinoza de restaurer son pouvoir d'agir, d'apercevoir des alternatives, de faire surgir et d'explorer d'autres possibles.

Au plan des méthodes, des pistes existent, des démarches plus ou moins codifiées sont aujourd'hui proposées. Mais beaucoup reste à inventer par chacun, là où il est, pour proposer des démarches d'analyse de l'activité aux publics avec lesquels il travaille. A condition d'être bien au clair sur les fondements théoriques et au plan éthique, en n'oubliant jamais la fragilité de chacun à la prise de connaissance de nous-mêmes, comme si nous étions un autre.

## Pourquoi se former ? Pourquoi former ?

### 3ème Forum Formation

Châtelleraut - Mardi 29 - Mercredi 30 janvier 2008

Brigitte Tondusson, vice-présidente du Conseil régional de Poitou-Charentes

#### Les mots de la fin

Par respect à l'égard du travail fourni par vous tous, acteurs de l'emploi et de la formation, je ne me hasarderai pas à tirer des conclusions hâtives. Permettez-moi de vous faire partager en toute simplicité trois observations, issues de vos échanges.

Vous nous confortez dans la mise en oeuvre d'une ambition définie par la présidente de Région, qui est de permettre à chaque Picto-Charentais d'accéder à la formation. Vos travaux vont aussi enrichir notre réflexion sur la place des familles dans ce qu'on pourrait inventer, construire comme service public d'orientation. Il y a par ailleurs nécessité de décloisonner les secteurs de l'emploi et de la formation.

Pour nous, élus, qui avons mandat de faire des choix, l'objectif doit rester lisible, c'est de permettre à chacun de trouver sa place dans la société. S'épanouir aussi dans son travail demeure un enjeu de société, donner des perspectives d'avenir est une exigence nécessaire.

Au-delà de ces réflexions personnelles, plusieurs facteurs importants d'évolution vont impacter la formation. Citons les principaux : les nouvelles négociations sur la formation à la lumière du rapport du Sénat, un rapport Attali qui donne des pistes de restructuration avec une idéologie particulière où la concurrence est la panacée, un objectif de décentralisation de l'AFPA incitant les Régions à se demander s'il ne s'agit pas plutôt de démantèlement, la création de France Emploi, la structure qui va réunir l'Assédic et l'ANPE dont les objectifs en cours de définition ne mettent pas en évidence la nécessité de formation.

Pourtant, le consensus social semblait acquis sur l'intérêt de la formation pour accompagner le développement économique. Les exemples cités par Pierre Iriart montrent que certains pays du nord de l'Europe ont trouvé des solutions efficaces pour valoriser l'enseignement professionnel et banaliser l'entrée en formation lors des ruptures professionnelles pour ainsi sécuriser les parcours.

Nous pensons que les Régions sont des territoires pertinents d'organisation des dispositifs d'orientation et de formation. Nous souhaitons donc continuer à travailler avec nos partenaires pour installer les systèmes de sécurisation nécessaires, et pour les salariés, et pour les entreprises.