

# Les rencontres du fffod

*La formation ouverte et à distance dans tous ses états*

# Actes

**Palais des Congrès du Futuroscope  
30 et 31 mars 2000**

**forum français pour la formation  
ouverte et à distance**

## SOMMAIRE

Première plénière – matinée du 30 mars _____	3
Atelier 1 : Du stage à la FOAD : les changements organisationnels____	20
Atelier 2 : Impacts sur les pratiques pédagogiques_____	31
Atelier 3 : Technologies de formation : investissements, performance et productivité _____	41
Atelier 4 : Pour une nouvelle réglementation de la formation _____	52
Deuxième plénière – après-midi du 30 mars_____	64
Troisième plénière – matinée du 31 mars _____	67
Atelier 5 : Prendre le tournant FOAD : comment construire sa stratégie ? _____	83
Atelier 6 : Standardisation technique, normalisation pédagogique et industrialisation de la formation_____	94
Atelier 7 : Des décideurs aux formateurs : nouvelles compétences ? Nouveaux métiers ? _____	104
Atelier 8 : Quels publics pour la FOAD ?_____	114
Quatrième Séance plénière - Synthèse d'étape _____	123
Cinquième Séance plénière - Débat général _____	128

Jeudi 30 mars 2000

## Première plénière – matinée du 30 mars

*L'animateur :*

**Jean-Pierre Béal**

*Les Intervenants*

**Jacques Bahry**, directeur général du groupe Cesi, président du fffod, président de l'Oravep

**Cécile Gil**, directeur de la formation et de l'emploi, Conseil général Poitou-Charentes

**Solveig Godeluck**, journaliste à Transfert et auteur de *Le Boom de la Netéconomie* (éd. Découvertes)

**Bernard Blandin**, senior consultant du groupe Cesi, secrétaire général du fffod

*Introduction du colloque*

### **Ouverture par Jacques Bahry**

Je vous souhaite la bienvenue à ces premières rencontres du forum de la formation ouverte et à distance, dans tous ses états. Mais est-ce la formation seule qui est dans tous ses états ou la formation ouverte et à distance ? Quelqu'un a dit : " ils ont des yeux et ils ne voient pas : en effet, la formation au sens classique du terme craque de toutes parts. Elle n'a pas su faire face à la montée du chômage au cours de la période récente. La période qui s'ouvre est selon moi radicalement nouvelle car elle se caractérise par une pénurie de main-d'œuvre et de compétences, en raison de la courbe démographique et de la croissance économique. Alors que la formation d'autrefois était pensée par rapport au chômage, la formation à venir reposera davantage sur le besoin de compétences de l'économie. Or la formation au sens classique du terme n'est pas en mesure de répondre à cet enjeu.

*Les besoins en formation :*

La première cause en est le manque de financement. Mais notre société n'a-t-elle pas atteint un niveau maximal en termes de dépenses de formation ? On ne peut se contenter d'augmenter les financements. Les besoins sont massifs et vont augmenter : développement technologique exponentiel, évolution permanente des organisations et des cultures d'entreprise, évolution des objectifs individuels et collectifs, évolution des structures des entreprises (regroupements, scissions), évolution des métiers, des méthodes et des outils. Ces phénomènes bouleversent les modes de travail et entraînent de nouveaux efforts de formation, internationale et interculturelle.

*L'accumulation des connaissances :*

La réponse à ces besoins ne se résume pas à la formation : elle englobe le triptyque information, formation et action dans le développement des connaissances. L'humanité a accumulé plus de connaissances au cours des dix dernières années que depuis son avènement. Ce rythme a des répercussions évidentes sur les besoins en formation.

*Des besoins individualisés :*

Si d'autres époques ont connu des besoins en formation considérables – début de l'école primaire, transformation des paysans américains en Marines lors de la deuxième guerre mondiale, formation en Chine de médecins ruraux, etc – ces besoins n'étaient pas individualisés, comme le sont les besoins actuels. Précisons que formation individualisée et modalité de socialisation ne s'opposent pas.

Premièrement, l'individualisation de la formation permet de répondre précisément à un besoin, et génère ainsi un gain de temps.

Deuxièmement, les besoins en formation sont spécifiques, par individus ou collectifs de travail réduits. Une formation individualisée permet de mieux exploiter la capacité d'autonomie des apprenants, pour une meilleure efficacité pédagogique.

Troisièmement, la formation doit être continue : la vie devient un parcours de développement des connaissances spécifiques à chacun – rythme, modes d'acquisition des connaissances, travail, autodidaxie, voyages, éducation de ses propres enfants, rapports à autrui, etc. Tous ces aspects contribuent au développement des connaissances et font toute l'importance de l'enjeu de la validation des acquis.

*La formation ouverte et à distance et les NTIC :*

Un système de formation qui n'intégrerait pas les formations ouvertes et à distance ne pourrait répondre à ces enjeux multiples. Sans fournir de conclusions prématurées à notre forum, on reconnaîtra le succès des modalités de formation lorsque le terme de formation ne signifiera non plus stage mais action formative, quelles qu'en soient les modalités pédagogiques.

Toutefois, la formation ouverte et à distance la plus performante ne saurait répondre à ces enjeux sans sa rencontre avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette rencontre permet tout et bouleverse tous nos repères traditionnels. Elle engendre un mélange des secteurs, des professions, des métiers, des savoirs et des langues, voire des mondes, des cultures et des valeurs.

C'est en conscience de ces problèmes et pour réunir ces différents acteurs venus d'ailleurs que, il y a quatre ans, nous avons créé le forum. Comment rapprocher le monde de la formation et l'intérêt pour le Nasdaq ? Solveig Godeluck nous parlera tout à l'heure de la Netéconomie : comment nous, hommes de la formation, devons-nous l'aborder ? La formation est-elle une marchandise ? Internet est-il un média émancipateur ou totalitaire ? L'électronique tuera-t-elle l'écriture ? Notre forum ne prétend pas trancher ces questions. Nous pensons néanmoins qu'il est préférable de traiter ces problèmes ensemble qu'isolément.

Les technologies évolueront, pour un confort toujours accru de l'utilisateur, grâce aux dispositifs haut débit notamment. Nous observons ces phénomènes et tentons de les anticiper mais il ne nous appartient pas de peser dessus. En revanche, nous sommes plus concernés par les contenus et les questions de conception, qui renvoient aux métiers d'auteurs et d'éditeurs. Plus proches de nous encore sont les dispositifs (accompagnement, ingénierie, service, alternance des formules, formation ouverte et à distance, etc.). Selon sa place dans cet ensemble, chaque acteur

privilégie un aspect tout en étant concerné par les autres visions. Cet ensemble bouleverse nos fonctionnements, nos compétences, nos équilibres économiques, notre vision du monde : nous devons raisonner à l'échelle mondiale tout en développant la notion de proximité. Cécile Gil nous en parlera.

*Objectif du forum : une contribution à la réflexion politique*

Comment optimiser ces changements pour le développement de nos valeurs ? Tel est le but de ces deux journées. Les gouvernements européens viennent d'afficher des objectifs ambitieux en faveur de la société de la connaissance, comme l'accroissement des investissements en ressources humaines, l'accès à Internet dans toutes les écoles, la transformation des centres de formation en "centres locaux d'acquisition des connaissances polyvalentes et accessibles à tous", le développement de partenariats entre écoles, centres de recherche et centres de formation, etc. Ces journées permettront de faire avancer la réflexion.

A l'heure où la réforme de la formation professionnelle reste à l'ordre du jour, nous pensons que le moment est bien choisi pour avancer des propositions concrètes et faire connaître la réflexion des praticiens. Ces deux jours de travail constitueront un apport important à la réflexion des décideurs. Conformément à nos principes pédagogiques, nous utiliserons l'autonomie des participants : nous tenterons d'animer les différents ateliers plutôt que d'y délivrer un message préparé. Notre travail doit être commun.

Je vous remercie.

## **Témoignage de Cécile Gil**

### **Madame C. Gil**

Ma mission de directeur de la formation au sein du Conseil régional est de trois ordres : émettre des propositions aux politiques, être garant de la mise en œuvre et participer à l'évaluation des décisions prises. Nos deux métiers sont d'une part la gestion, notamment une coresponsabilité sur la formation des demandeurs d'emploi et auprès des jeunes, et d'autre part, l'animation de partenariats au plan régional, afin de rassembler différents acteurs et points de vue, pour définir des cadres d'actions.

### **Monsieur J.P. Béal**

Comment se mettent en place, au plan chronologique, les techniques de la formation ouverte et à distance par rapport aux objectifs de la région ?

### **Madame C. Gil**

La formation ouverte et à distance et la construction des politiques régionales se répondent mutuellement. Nous avons connu trois phases d'intervention, qui ont vu progressivement s'accroître le nombre d'acteurs et se différencier les fonctions dans les formations.

#### *Une période d'intervention ponctuelle pour renforcer des cohérences de projets :*

Il s'agit essentiellement de projets à visée pédagogique concernant entre autres l'individualisation, que nous considérons comme un objectif. Nous observons parfaitement les besoins de re-médiation dans les CFA qui sont de notre responsabilité, compte tenu de l'hétérogénéité des jeunes, mais aussi les limites : chacun construit son propre dispositif, dans une logique de projet d'établissement, ce qui oblige à la coopération au sein de l'équipe pédagogique. Le formateur indépendant s'insère donc dans un groupe.

Un deuxième aspect concerne des visées plus économiques de soutien de projet de formations ouvertes à distance. Je citerai deux exemples. Premièrement, nous avons à une époque une obligation de formation, réglementairement, envers notamment les jeunes commerçants. Deuxièmement, à partir de 1985, les pouvoirs publics ont été sollicités pour accompagner les entreprises dans les mutations technologiques organisationnelles, entraînant la formation d'un ensemble de salariés, dans des établissements dispersés. La culture commune intervient à ce niveau. Ce deuxième type de mission entraîne l'introduction dans les systèmes de formation des acteurs nouveaux entre concepteurs, producteurs, architectes et tutorat de proximité. Par ailleurs, on assiste à un déplacement du positionnement de la formation dans les organisations, par rapport à des enjeux de qualification mais aussi culturels, de transformation des organisations. Enfin, on observe à l'époque un développement par le haut des dispositifs, sans association directe des utilisateurs.

#### *Un rôle de pilote dans l'aménagement de l'espace régional, en facilitant la mise en réseau :*

Avec l'émiettement de l'offre de formation, les prestataires interviennent dans la définition d'une politique régionale de formation. Le développement de réseau permet de renforcer la politique régionale. Je pense par exemple à la mise en réseau de ressources pédagogiques en collaboration avec l'Éducation nationale. Notre idée

est la suivante : se donner, sur la question d'information et d'orientation, la possibilité de construire des outils partagés associant des compétences habituellement segmentées. L'orientation renvoie à la connaissance des métiers, aux filières de formation, mais aussi au marché du travail et ses filières dans la région. On ne peut pas parler au plan régional d'évolution de l'emploi, compte tenu des différenciations infra régionales. Ce projet a abouti à la coproduction d'un outil partagé, sous forme de bornes multimédia et bientôt, de sites Web.

Ainsi, le réseau n'est pas une fin en soi mais un outil de coproduction. Il permet la reconnaissance des spécificités des différents acteurs, au sein d'une offre de service aux individus.

**Monsieur J.P. Béal**

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

**Madame C. Gil**

Nous sommes allés plus loin que la mise en place d'un réseau. Vers 1995, nous avons examiné le dispositif de promotion sociale, en collaboration avec le CEREQ : l'outil est peu coûteux mais quelle est son utilité ? Destiné au départ aux salariés en dehors des heures de bureau, la montée du chômage l'a transformé et ce service s'adresse en premier chef aux demandeurs d'emploi. Nous avons premièrement constaté que la distinction entre salariés et demandeurs d'emploi n'avait plus de sens. L'outil sert aux personnes disposant de temps entre deux contrats de travail ou à temps partiel, par exemple, dans le cadre de leur stratégie d'élargissement de leurs compétences. Deuxièmement, les dispositifs publics sont empreints de sélectivité compte tenu des statuts et des exigences des organismes de formation. Or chacun peut accéder à cet outil, à sa propre échelle. Troisièmement, l'alternance n'est pas uniquement une conception pédagogique de formateur mais un usage individuel de construction de parcours professionnel. Dans le même temps, l'apport public ne permet pas la capitalisation individuelle. Quatrième constat, les cloisonnements institutionnels ne permettent pas un processus unique ni une reconnaissance des parcours d'un organisme à un autre. Cinquième constat, un manque de lisibilité des prestations au sein d'un territoire et un manque de cohérence de l'offre.

Quatre chantiers s'ouvraient à nous.

**Monsieur J.P. Béal**

Intégrez-vous ces expériences dans une politique de l'emploi et de formation au niveau régional ?

**Madame C. Gil**

Progressivement. Ne pouvant faire de décrets, nous devons aller chercher les gens et les convaincre. Nous avons constitué des groupes de travail autour de ces thèmes centraux, (capitalisation, validation) afin de mettre en place des réseaux de services entre une première information de proximité et les grands certificateurs. Les outils à distance nous ont, à ce niveau, permis de rapprocher les acteurs, de développer le dialogue. Nous avons ainsi pu adapter le dispositif à la volonté d'alternance de l'individu. Un troisième travail a concerné les cohérences territoriales et la façon dont on peut organiser la subsidiarité, pour recomposer les offres de services. Il nous importait de capitaliser et de mettre à disposition cette production, pour alimenter quatre grands chantiers, par lesquels je conclurai.

### *Quatre grands chantiers :*

Les rapports Péry et Codon et les réalités démographiques nous mettent face à des enjeux importants : comment offrir la formation à une population plus nombreuse, dans des systèmes ouverts ?

Les différents acteurs de la région ne peuvent avancer les uns sans les autres. Le premier enjeu est l'enjeu de professionnalisation, qui concerne tous les maillons de la chaîne de formation, et notamment la nécessité de désigner des prestations et services rendus, pour identifier les fonctions et éviter les redondances. Je citerai à ce niveau la notion d'accompagnement et la responsabilité qu'il entraîne.

La deuxième série d'enjeu est l'enjeu financier et la transparence. Identifier les prestations permet de définir de nouvelles unités de compte. Nous devons pour cela nous mettre d'accord sur ce qui rentre dans le marché, les éléments de coût, et une réflexion sur l'évolution de la réglementation.

Le troisième enjeu consiste à reconsidérer le marché de la formation. Cela entraîne trois questions. Où se trouve la garantie de bonne fin dans un système aussi diversifié que le nôtre ? Où les ressources sont-elles à disposition ? Cela pose aussi la question du rôle des actions publiques.

Le quatrième chantier renvoie à la question de l'aménagement du territoire et de l'accès à la formation. En dehors des zones délaissées et du rôle que peut jouer un réseau, ou des cyberespaces comme on en voit au Canada, il convient d'identifier des potentiels en termes d'organisation de pôles ressources (techniques et humaines). La courbe démographique, particulière à notre région, repose la question de l'optimisation des ressources éducatives dans l'espace régional : comment cela constitue-t-il une opportunité pour favoriser l'accès à la formation d'autres publics ?

### **Monsieur J.P. Béal**

Sur combien d'années s'étale le processus que vous venez de décrire ?

### **Madame C. Gil**

Je dirai de 1987 à 2000.

### **Monsieur J.P. Béal**

Vos propos font référence aux travaux des ateliers. Le débat est ouvert.

## **Le débat**

### **Monsieur P. Lequesne, NTIC Basse-Normandie**

Vous avez évoqué les cyberespaces canadiens. Avez-vous une politique prévisionnelle en la matière, inscrite dans le nouveau contrat de plan et inspiré notamment des dispositifs des régions Pays-de-Loire et Bretagne ?

### **Madame C. Gil**

Ces questions de politique concertée sont inscrites dans le contrat de plan, afin de coordonner la politique de l'État et celle de la région. Notre préoccupation à ce niveau est double. Premièrement, 60 % de notre budget est consacré aux questions



éducatives et de formation, ce qui nous fournit un réseau de partenaires privilégiés. Compte tenu de la courbe démographique, notre choix est de transformer les établissements scolaires en lieux d'ouverture et de coopération avec l'environnement économique : ils deviennent donc des lieux de ressources ouverts, autour de l'accès aux NTIC. Les ressources humaines disponibles doivent devenir des architectes de formation autant que des assistants de proximité.

Deuxièmement, notre politique territoriale infra régionale est fortement ancrée et intègre les NTIC. Nous travaillons actuellement sur la façon de compléter le réseau des établissements scolaires à l'échelon des pays, dans une logique de proximité.

Nous n'en sommes pas encore au stade de la coopération interrégionale de ce point de vue. La coopération intervient au niveau des réseaux et des contenus, inter universitaires et inter réseaux. Nous nous intéressons de près à l'arc atlantique, où les NTIC sont présentes.

### **Monsieur A. Semeteys, association Educaweb**

Sachant que le dernier salon de l'éducation a occulté volontairement la formation professionnelle, quelle est la réflexion régionale sur l'intégration du processus éducatif par rapport au concept de formation tout au long de la vie ?

### **Madame C. Gil**

Depuis 1992, nous promovons une politique d'ouverture des établissements, notamment des lycées professionnels, autour de trois axes :

- mettre en place des centres régionaux d'appui technologique aux entreprises sur un total de 120 lycées, déclinaison des CRIT adaptée aux PME ;
- favoriser la qualité de la relation entre enseignants, chefs de travaux et entreprises, afin de faciliter l'approvisionnement entre la TPE et le technicien supérieur, autour d'activités nouvelles ;
- orienter les établissements vers l'international.

S'agissant de la formation continue, nous promovons la formation récurrente de façon volontariste. La formation récurrente permet de croiser des publics et a également des impacts sur les modes de conduite pédagogique des établissements. S'agissant de la problématique de transition entre l'école et l'entreprise, quels sont les dispositifs-passerelles permettant d'organiser un droit à l'expérience ? Nous cherchons à systématiser ce droit.

Nous venons de signer un protocole avec Nicole Péry concernant des coopérations entre dispositifs, notamment entre bassins de formation.

### **Monsieur J.P. Béal**

Nous écoutons l'exposé de Solveig Godeluck, journaliste et auteur d'un ouvrage récent sur la Netéconomie. Solveig Godeluck a accepté de faire une enquête pour notre compte sur le rôle de la formation dans la Netéconomie, si rôle elle joue.

## *Réflexions sur les effets attendus de l'utilisation des nouvelles technologies dans la transmission des connaissances à l'heure d'Internet.*

### **Exposé de Madame S. Godeluck**

Je ne parlerai pas de pédagogie mais de la Netéconomie, notamment des risques qu'elle présente. Avec Internet, la formation en ligne est appelée à se développer de façon inévitable. Pour moi, l'éducation et la formation sont la substance d'Internet, son principe fondateur et sa sève.

#### *Rappels :*

L'ancêtre d'Internet est l'Arpanet, créé en 1969 pour aider les chercheurs à partager leurs ressources sur un réseau informatique. Internet est constitué d'un ensemble de protocoles et de logiciels. Le protocole IP (Internet Protocole) fournit des méthodes à des ordinateurs pour communiquer entre eux. C'est un premier aspect éducationnel. De même, le World Wide Web n'est rien d'autre qu'un logiciel, c'est-à-dire une machine à raisonner.

Aujourd'hui, la plupart des centres de formation et de ressources éducatives sont sur Internet, surtout en Amérique du Nord pour l'instant et ce, au nom de motivations diverses. Premièrement, être en ligne apporte un prestige. Deuxièmement, cela génère des économies de personnel puisqu'un même cours peut être dispensé à de multiples élèves. La réduction des effectifs de formateurs ne me semble pas justifiée. De plus, Internet développera le suivi personnalisé, avec des formateurs présents et communicants. Troisièmement, Internet permet aux centres de formation d'élargir leur marché, ce qui me semble plus intéressant : ils peuvent toucher de nouvelles zones géographiques et de nouveaux acteurs, comme les entreprises.

Les centres de formation en ligne insistent souvent sur leur côté précurseur, en occultant le véritable risque que présente la Netéconomie : l'apparition de nouveaux acteurs qui imposeront un nouveau modèle économique à la formation, via la gratuité.

La gratuité utilise en premier chef le piratage, phénomène dont souffre l'industrie musicale à travers le MP3. Le MP3 est un format de musique dématérialisé, qui permet à de nombreux usagers de télécharger gratuitement des morceaux de musique. Le site " mp3.com " offre en outre la possibilité aux individus de stocker leur discothèque personnelle sur Internet, via un mot de passe. La formation ne se heurte pas encore à un problème de cette ampleur. Cependant, qu'advierait-il si les professeurs ou anciens élèves de Harvard réunissaient tous leurs cours et les mettaient en ligne gratuitement sur un site adéquat ? Tout un chacun viendrait se former gratuitement, ou moyennant quelques frais de tutorat. Le piratage constitue donc un premier risque.

De nouveaux acteurs apparaissent et proposent une formation gratuite et universelle en ligne. C'est le cas de Microstratégie, dont le propriétaire milliardaire, Michael Sailor, a annoncé récemment son intention de créer une université en ligne où interviendraient les meilleurs spécialistes de toutes disciplines, avec un

investissement de départ de 100 millions de dollars. Cette somme sera ensuite grossie par d'autres sponsors.

Je n'ai pas de solutions à ces problématiques mais des pistes sur la façon de les aborder.

Il conviendrait tout d'abord de développer les services. Les centres de formation vendent en effet un produit. A l'avenir, plutôt que de facturer les cours, il semble judicieux de facturer le suivi personnalisé de chacun. Cela renvoie au modèle de logiciel libre : le produit lui-même est gratuit mais non les services de maintenance, de formation, etc. qui l'accompagnent.

Ensuite, des innovations sont à trouver en matière de pédagogie : les possibilités d'Internet sont considérables en matière d'éducation par le jeu ou la formation active.

Enfin, il faut miser sur un atout ancien, la crédibilité, en développant la certification, l'agrément. Ces aspects sont en friche sur Internet, où l'on trouve de tout, et notamment des pratiques frauduleuses. En outre, la définition légale d'un *college* ou d'une université n'est pas claire aux Etats-Unis, donc tout un chacun peut se définir comme tel.

Je vous propose de discuter de ces pistes avec vous.

## **Le débat**

### **Monsieur J.P. Béal**

Nous vous remercions. Il faut savoir que d'ici 2001, la formation en ligne représentera 15 % du marché de la formation.

### **Madame S. Godeluck**

J'ai entendu le chiffre de 5,3 milliards de dollars en 2003.

### **De la salle**

Il y a cinq ans, il était beaucoup question de la gratuité et des aspects libertaires sur Internet, alors que dans la pratique, c'est la Bourse en ligne et le e-commerce qui semblent l'emporter aujourd'hui. Peut-être peut-on développer le même concept, avec une formation en ligne, mais payante, comme le fait l'université de Berkeley ? Parlons de la Netéconomie de la formation.

### **Madame S. Godeluck**

Les institutions ne souhaitant pas adopter la gratuité s'orienteront vers la certification et des services de qualité. En outre, la gratuité n'est pas du domaine du libertaire mais du libéralisme. Aux Etats-Unis, le terme libéral regroupe les notions d'anti-étatiques et de libertaire.

La gratuité annoncée il y a cinq ans n'a pas disparu pour autant. La gratuité, destructrice de capital, se développe avec les fournisseurs d'accès gratuit. Or les entreprises qui les lancent sont commerciales et non libertaires.

### **Monsieur J.P. Béal**

Vos propos renvoient à l'avènement des radios libres sur la bande FM au début des années 80. La formation est dans tous ses états et l'on peut s'inquiéter de l'état de la formation. Le rapport Lindeperg considère comme figés les acteurs de la formation. Internet constitue un formidable appel d'air.

### **Monsieur L. Barbier, Culture et Formation**

Il serait intéressant de distinguer éducation et formation. La gratuité peut menacer des systèmes comme l'Éducation nationale, c'est-à-dire l'éducation au sens général. En ce qui concerne la formation professionnelle dans les entreprises, on s'oriente vers une spécialisation croissante, compte tenu des savoir-faire exigés. Les entreprises recherchent plus des personnes aptes à acquérir des savoir-faire que des personnes les possédant déjà. La formation professionnelle, via Internet ou non, a encore un marché large pour des formations spécifiques, à la carte, voire destinées à une entreprise unique. Nous sommes loin du modèle de gratuité d'une université *on line*.

### **Madame S. Godeluck**

Vous avez raison. La formation professionnelle que vous décrivez se rapproche du modèle du logiciel libre : un produit et des services. Une entreprise de formation peut par exemple mettre en place un Intranet de formation et se trouve plutôt en position de force.

### **De la salle**

Je ne suis pas si certain que l'accès libre et gratuit va tant transformer l'éducation. Aujourd'hui, le savoir est déjà d'accès libre dans les bibliothèques. Dans la pratique, on constate que les trois quarts des personnes ont besoin d'un suivi.

J'observe en outre que proposer une éducation de base sous forme ludique est extrêmement coûteux. Elle n'est envisageable qu'à grande échelle, via un réseau.

### **Madame S. Godeluck**

Une société d'Amérique latine propose ce genre de formation, à destination d'enfants. L'efficacité de ces méthodes n'est pas prouvée. Je ne suis pas compétente en la matière.

### **De la salle**

Il est question de risque et de danger. Un modèle économique obéit par nature à une logique de profit, et l'on ne peut confondre l'informatique libre et l'informatique gratuite. Par ailleurs, ce questionnement en termes de danger n'est-il pas plutôt sous-tendu par l'inquiétude du formateur professionnel, dont la connaissance devient relative, mondiale, provisoire ? L'accès gratuit à des contenus posés dans de tels termes est-il un risque ? L'évolution inéluctable du métier des formateurs vers un rôle d'architectes et de managers de dispositifs constitue-t-il un risque ou une chance à ne pas manquer ?

### **Madame S. Godeluck**

Je partage totalement vos vues sur la distinction entre les notions de libre et de gratuit. La notion de libre est à l'origine d'Internet, tandis que le gratuit est à l'origine de la Netéconomie, née selon moi en 1995, année de l'entrée en Bourse de Netscape. Une éducation gratuite vous dispense un cours formaté sans débours de

l'utilisateur, tandis que l'éducation libre, sur le modèle du logiciel libre, propose un cours évolutif, enrichi en permanence par toutes les personnes compétentes en la matière. J'ignore si ce modèle existe déjà en matière d'éducation, mais les créateurs d'Internet le pratiquent.

### **De la salle**

La lettre de l'Atelier indique que 64 % des Français ignorent la signification de e-commerce et que 19 % d'entre eux seulement avaient l'intention d'utiliser Internet cette année. N'exagérez-vous pas les risques ?

### **Madame S. Godeluck**

J'ai mis à dessein l'accent sur les risques. Sachez que le e-commerce représente moins de 1 % du commerce de détail mondial, et que 4 millions de Français sont connectés à Internet. L'importance d'Internet est plus forte aux Etats-Unis, mais le phénomène se répand à très grande vitesse en Europe.

### **Monsieur J.P. Béal**

Existe-t-il des start-up de formation aux Etats-Unis ?

### **Madame S. Godeluck**

Oui, beaucoup, mais je citerai le gros conglomérat de formation à distance reconverti sur Internet : Silvan Learning Systems.

### **Monsieur P. Cremery, Université de Compiègne**

Je citerai "digital.com", en Californie. Je ne m'inquiète pas pour les universités américaines, très coûteuses mais extrêmement réputées, et actives dans le domaine de la recherche. Une université en ligne mettra des années à acquérir une telle réputation, surtout en l'absence de recherche reconnue.

L'université en ligne émane surtout de la révolte d'un homme sur les frais de scolarité.

### **Madame S. Godeluck**

On assistera également à une pression sur les prix et à une restructuration des centres de formation et des universités.

Emergent aussi des formations extrêmement spécifiques : "learn2.com" propose par exemple des formations gratuites dans des domaines aussi divers que le jardinage, le repassage ou l'apprentissage des langues.

### **Monsieur P. Cremery**

La concurrence viendra plutôt du marché de la formation professionnelle : 35 % de la formation informatique d'ici deux ans se fera en ligne.

### **Madame S. Godeluck**

La formation en ligne en informatique était destinée au départ aux informaticiens et ingénieurs. Elle se tourne à présent vers les managers et d'autres secteurs de l'entreprise, et sera peut-être grand public demain.

Je vous propose de visiter le site de mon livre, "neteconomie.godeluck.com".

## *Présentation des six dispositifs de base de la FOAD*

### **Exposé de Monsieur B. Blandin**

A la formation ouverte et à distance sont associées trois définitions :

En 1991, un groupe de travail sous l'égide de la Commission européenne définit l'apprentissage ouvert comme « toutes formes d'études souples plus accessibles en termes de modalités, de lieu et de temps ». L'apprentissage à distance regroupe « toutes formes d'études qui ne sont pas sous contrôle direct d'un formateur ».

Quelques années plus tard, un appel à projets de la Commission regroupe les deux termes ci-dessus sous celui de formation ouverte et à distance et le définit comme « toutes formes d'études souples dont l'efficacité ne repose pas sur la présence physique des acteurs, mais bénéficiant néanmoins de l'organisation et des enseignements d'un établissement de formation ». Ce dernier point me semble essentiel.

Enfin, une définition française de la Délégation à la formation professionnelle renvoie la même année aux notions suivantes à propos de la FOAD : une formation alternant travail en centre et à distance, travail individuel et collectif, s'appuyant sur l'utilisation de supports pédagogiques diversifiés.

La formation ouverte est donc avant tout un dispositif de formation, porté par un organisme de formation. Ce dispositif est flexible en termes de lieu, de temps et d'action, et plus ou moins encadré selon les situations. Il ne s'agit pas d'autodidaxie.

Quelles sont les formes élémentaires que revêt la formation ouverte ? J'en distinguerai six :

- Le centre de ressources, dont un développement marquant, en France est représenté par le réseau des ateliers pédagogiques personnalisés ;
- L'enseignement par correspondance, inventé en 1855, et qui domine encore aujourd'hui le marché en termes de volumes ;
- La formation en ligne, née avec le développement des réseaux et notamment de l'Internet ;
- les cours télédiffusés par radio ou télévision, nés avec l'invention de la télévision, et aujourd'hui donnant lieu à une variante accessible à la demande, comme l'illustre la National Technical University américaine qui permet des transferts rapides de connaissances des laboratoires de recherche vers les entreprises ;
- Le téléprésentiel, qui existe sous deux modalités : le télécours, exploitant la visioconférence et le télétutorat, plus personnalisé, qui se développe sur PC ;
- les campus virtuels, qui mettent en œuvre des outils de communication en temps réel ou en temps différé, permettant l'accès à des ressources de natures diverses.

Un dispositif de formation ouverte combine une ou plusieurs de ces formes, en y ajoutant des formes plus classiques, comme le face-à-face. Les universités américaine en ligne proposent par exemple des séminaires présentiels, des stages pratiques, etc. pour compléter les cours en ligne.

Ces dispositifs peuvent se classer selon différentes typologies. La typologie sociotechnique que je propose repose sur deux axes : la présence ou non d'un formateur et d'un réseau. On constate un mouvement massif vers la conjonction des deux médiations. Une deuxième typologie, économique celle-là, s'appuie sur un axe produit-service et sur un axe figurant le nombre de personnes touchées.

J'analyserai cela plus en détail au cours de l'atelier que j'anime demain.

## **Le débat**

### **Monsieur J. Naymark, directeur de Savoirs Interactifs**

Il s'agit de revenir sur le terme formation ouverte et à distance. L'ouvrage collectif de Carré, Poisson et Moisan sur l'autoformation indique que la formation ouverte et à distance semble plutôt un concept mou qu'une notion précise. Autant le terme distance est clair, autant celui d'ouvert est obscur. La Bretagne parle de formation semi-présentielle ou distancielle, ce qui me semble plus clair.

### **Monsieur B. Blandin**

Ce débat n'est pas nouveau. Je préférerais le terme de flexible à celui d'ouvert, qui au départ signifiait « sans condition d'accès », sans pré-requis. Le sens de ce mot a évolué, et le terme « flexible » n'a malheureusement pas été retenu. Philippe Carré vous proposera demain une autre définition, résultant de la conférence de consensus qui vient de se terminer.

### **Monsieur A. Bendouba, Ministère de l'emploi et de la solidarité**

Au point de vue historique, le concept de la formation ouverte et à distance a été introduit en 1991 à la suite d'un débat européen. La France a proposé des définitions publiées dans le Mémoire pour l'apprentissage ouvert et à distance. Nous avons préféré le terme de formation à celui d'apprentissage, pour éviter toute confusion juridique. Alors que le terme d'ouvert faisait référence à l'accès pour les pays du Nord, les pays du Sud y voyaient plutôt une forme d'organisation. Notre idée était d'insister sur la souplesse de l'organisation à mettre en place. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas insisté sur la notion de distance, qui ne constitue plus un problème pour l'usager, qui se trouve au centre du dispositif. Nous l'avons néanmoins ajouté car le terme d'ouverture était moins bien compris. Le ministère a repris cette appellation FOAD en 1992.

### **Monsieur J.P. Béal**

Nous vous remercions. Avant de passer à la présentation des ateliers, je vous propose d'écouter un extrait de rencontres récentes sur le multimédia, à travers une vidéo.

### *Rencontres sur le multimédia, produites par l'Afpa avec l'autorisation de l'Arifope et du Conseil Régional de Bretagne*

*Une vidéo est projetée. faisant intervenir différents formateurs qui expriment leur opinion sur le multimédia. Crainte, interrogations sur l'utilité du multimédia et le rôle nouveau des formateurs, nécessité de répondre à ce progrès formidable, tout en restant vigilants, tels sont les avis globalement exprimés.*

*L'une des difficultés soulevées est la transformation des outils à la dimension de formation à distance, en respectant le travail des formateurs. Cette étape semble incontournable aux différents acteurs. La multiplication des ressources pédagogiques pose le problème du repérage, dans un paysage en constante évolution.*

*Une triple réflexion est à mener :*

- *sur l'information : via des bases de données,*
- *sur l'accompagnement des formateurs dans leurs choix : appréciation des ressources,*
- *sur l'évolution du métier de formateur et des conséquences stratégiques pour les dirigeants des organismes.*

*Le phénomène des nouvelles technologies et de leurs possibilités est encore mal appréhendé mais il est certain qu'il provoquera un raz-de-marée dans les établissements de formation et le métier de formateur. Cette évolution ne va aller que croissant.*

*L'atout de cette transformation est l'accès à la connaissance pour tous.*

### **Monsieur J.P. Béal**

Comment les animateurs des ateliers réagissent-ils à ces témoignages ?

### **Monsieur C. Lépineux, animateur de l'atelier 3, responsable de Demos interactive training**

Les réactions entendues confirment le dossier du *Monde* "Internet, entre fascination et effroi".

### **Monsieur B. Blandin, animateur de l'atelier 1**

Ce bouleversement n'est pas une mince affaire, en effet, comme nous l'avons entendu. L'objectif de nos rencontres est précisément d'y voir plus clair.

### **Monsieur N. Ricour, animateur de l'atelier 2, directeur de Praxisa, vice président de la Chaned (Chambre Syndicale de l'enseignement à distance)**

Les propos entendus résument bien les perspectives qui s'ouvrent mais aussi les angoisses qu'elles suscitent. Nous en reparlerons dans mon atelier consacré aux impacts sur les pratiques pédagogiques. Nous nous trouvons sur le seuil d'une mouvance, encore mal contrôlée.

### **Monsieur J.P. Béal**

Cela rejoint les propos de Solveig Godeluck sur la problématique des industriels de la musique.

### **Monsieur N. Ricour**

En effet, la connaissance, autrefois l'apanage de quelques professeurs, va être accessible à tous.

### **Monsieur K. Bangoura, animateur de l'atelier 4, chargé de mission auprès du directeur du Centre Inffo**

Je suis frappé par le foisonnement des initiatives et de l'optimisme, alors que cette activité se déroule dans un environnement légal et réglementaire rigide. Mon atelier,



consacré au cadre réglementaire, constatera ce décalage, puis réfléchira aux notions de liberté et égalité : les NTIC servent l'enjeu de l'égal accès de tous à la connaissance.

## *Présentation des ateliers*

### **Atelier 1 : Du stage à la FOAD : les changements organisationnels**

#### **Monsieur B. Blandin**

Mon atelier se posera la question du passage, pour un organisme de formation, d'une offre de formation traditionnelle à une offre de FOAD, au point de vue organisationnel. Selon moi, trois dimensions sont fortement impactées : le temps, notamment le temps de travail du formateur ; l'espace, qui devient éclaté ; les processus administratifs de gestion de la formation – gestion de ressources, retours de devoirs, etc.

Nous aborderons ces problématiques à travers le témoignage de Bruno Lebatteux, du CNPR, et de Michel Guillou, qui dirige le CRI de Rezé. Enfin, interviendra Claire Boiteux, du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, en charge du réseau des Ateliers de pédagogie personnalisée. A ce titre, elle a une vision large de l'impact des pratiques innovantes sur ces organismes. Elle nous parlera de l'organisation nouvelle du travail du formateur par rapport aux développements actuels.

### **Atelier 2 : Impacts sur les pratiques pédagogiques**

#### **Monsieur N. Ricour**

Interviendra tout d'abord Jacques Naymark, qui nous parlera de la conception de ressources interactives, de la mise en scène des savoirs.

Nous entendrons ensuite Sally O'Farrell, qui travaille depuis de nombreuses années sur les problèmes de FOAD et qui a animé pendant un an et demi les ateliers qui ont eu lieu dans le cadre de la Cité des Sciences et de l'Industrie. Elle nous parlera de ses expériences dans ce domaine et au niveau de l'AFT-IFTIM.

Enfin, Sylvie Tiercin nous parlera de la façon dont on peut réduire la distance par la guidance des parcours et la médiation pédagogique.

Nous souhaitons cet atelier le plus interactif possible.

### **Atelier 3 : Technologies de formation : investissements, performance et productivité**

#### **Monsieur C. Lépineux**

J'animerai l'atelier 3. C'est un sujet complexe compte tenu du faible retour d'expériences en France dans le monde de la formation. Je suis frappé par l'absence de repères depuis trois ans dans notre métier. Mon idée est de baliser ce monde encore mystérieux, notamment en termes de coûts. Les responsables de formation souhaitent développer des projets mais ont besoin d'évaluer leurs investissements (création d'une plate-forme, contenu, maintenance, etc.).

Mon atelier fera intervenir Jamil Farah, chef de projets à Studi.com, qui donnera des éléments de coûts.

Annie Jezegou, consultant senior en FOAD, témoignera sur un dispositif qu'elle a mis en place, notamment en termes de performance.

Enfin, nous entendrons Alain Latry, président de Technomédia, implanté à Montréal.

## **Atelier 4 : Pour une nouvelle réglementation de la formation**

### **Monsieur K. Bangoura**

Mon atelier abordera des problèmes réglementaires, avec trois intervenants qui refléteront la diversité et les complémentarités de ce secteur :

- Amid Bendouba, qui représentera le ministère de l'Emploi et de la solidarité,
- Thierry Paganini, directeur du Ceficem, qui nous fera part des solutions qu'il a imaginées, et
- Jean Pionner, président-directeur général de la Revue d'Études et secrétaire général de la Chaned - Chambre syndicale nationale de l'enseignement à distance - et, à ce titre, administrateur de l'OPCA-EFP. Il est présent ici en tant que financeur.

Nous devons être optimistes !

Jeudi 30 mars 2000

## **Atelier 1 : Du stage à la FOAD : les changements organisationnels**

*Passer de la formation traditionnelle à la FOAD ne transforme pas seulement la pédagogie. Ce changement affecte, de manière différente selon les dispositifs de FOAD, trois dimensions fondamentales de l'organisation de la formation : les temps de la formation, les lieux de la formation et les processus de gestion de la formation. Cet atelier examinera, à travers des cas concrets, la façon d'aborder ces changements.*

Le passage de la salle de cours à la « classe virtuelle » pose à la fois le problème de la multiplicité des lieux formatifs (lieux banalisés, à domicile...) et de leur aménagement (confort sonore, équipement, contrôle des accès...).

Le passage de la gestion de planning (le stage ou le cours) à l'ordonnancement de processus individualisés pose à la fois le problème de l'adaptation des processus administratifs (inscription, gestion des travaux personnels, affectations des ressources et des formateurs...), et celui de l'évolution des fonctions (documentation, achat / production de ressources, planification...).

Ces problématiques seront illustrées et discutées par deux responsables d'organismes de formation ayant engagé des transformations au sein de leur organisme.

L'atelier se terminera par une synthèse des points clés à prendre en compte pour piloter l'évolution des dispositifs mis en œuvre par un organisme de formation : l'ouverture, la flexibilité, un usage plus important des technologies...

*Responsable d'atelier :*

**Bernard Blandin**, consultant senior au groupe Cesi, secrétaire général du fffod

*Intervenants :*

**Claire Boiteux**, chargée de mission à la DGEFP - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

**Michel Guillou**, Directeur du Centre de Ressources Informatique (CRI)

**Bruno Lebatteux**, directeur du Centre National de Promotion Rural (CNPR)

*Les exposés*

### **Introduction de l'animateur**

Je vous propose de vous présenter les trois axes impactés en termes d'organisation dans un organisme de formation souhaitant s'orienter vers la FOAD.

Pourquoi changer ? Outre l'arrivée des nouvelles technologies, le changement est dicté aux entreprises par la volonté de réduire les coûts de formation, en individualisant les parcours et par le partage de l'investissement entre le salarié et

l'employeur. Cette pratique s'observe notamment dans les pays anglo-saxons. L'Etat et les collectivités territoriales cherchent de leur côté à développer l'offre de formation sur le territoire, pour réduire les inégalités d'accès. Les lieux de formation doivent se banaliser, ce qui renvoie à des problèmes organisationnels. Une nouvelle concurrence se présente aux organismes de formation. De nouveaux acteurs apparaissent en France, avec de nouvelles logiques, comme France Télécom ou Vivendi.

Comment réagir ? Le marché a des attentes : l'élargissement de l'accès à la formation suppose une gamme étendue de prestations capables de répondre à des demandes variées. Ces réponses doivent être flexibles dans le temps et dans l'espace, personnalisées, et offrir une qualité de service (accueil, proximité, accompagnement, supports).

Ces différents facteurs poussent les organismes de formation au changement. J'ai identifié trois dimensions au changement : une dimension organisationnelle, une dimension économique, une dimension pédagogique.

Le changement organisationnel se caractérise par trois transformations : le passage du stage au flux continu, entraînant de nouvelles répartition des temps de formation et des activités du formateur ; le passage d'un lieu déterminé (salle de cours) à la classe virtuelle, à travers des réseaux, en temps réel ou en temps différé ; le passage du simple planning à l'ordonnancement de ce processus, entraînant une nouvelle logique administrative en temps réel et des fonctions nouvelles, comme la maintenance technique.

Au plan économique, on passe de la productivité du travail à celle du capital : ce n'est plus le formateur qui crée de la valeur mais l'investissement que l'on place dans les systèmes. D'autre part, le lieu de la production de la valeur se déplace : elle ne réside plus seulement dans le face-à-face pédagogique, mais aussi tout au long du processus de formation, dans les phases de prescription, suivi, assistance.

Au plan pédagogique, on passe d'une logique de transmission à une logique de médiation et d'accompagnement des savoirs. Cela suppose d'acquérir plusieurs nouvelles compétences, comme la mise en œuvre de nouvelles formes d'expression, et se mettre en situation d'assistance de l'apprenant.

Nous ne verrons aujourd'hui que la dimension organisationnelle. Je demanderai aux intervenants de réagir sur ces différentes problématiques, éventuellement de les contredire, et surtout de les illustrer.

## **L'exposé de Monsieur M. Guillou**

Les missions du CRI sont classiques en ce qui concerne la formation professionnelle, mais nous exerçons également une activité de conseil, conception, production et développement dans le domaine des nouvelles technologies notamment. Nous accueillons 1 000 stagiaires par an, sur des durées variables. Le CRI emploie 18 équivalents temps pleins, 15 permanents. Il dispose de 110 micros et d'une dizaine de salles.

Je vous parlerai aujourd'hui de notre atelier d'individualisation. Il concerne toutes les formations bureautiques interentreprises et demandeurs d'emploi. Nous avons lancé l'atelier en 1994, lors du lancement du dispositif "formation ouverte pour les demandeurs d'emploi" devenu FOAD, à travers une formation en comptabilité. Je n'insisterai pas sur cette expérience qui n'a pas bouleversé notre système, mais citerai plutôt l'ouverture d'une première salle en 1998 sur l'atelier d'individualisation, puis d'une seconde en 1999. Nous travaillons actuellement sur la mise à distance de ces formations et sur l'externalisation de l'atelier dans des grandes entreprises.

Le public concerné est mélangé – salariés, demandeurs d'emploi, particuliers. Notez que l'atelier a donné accès en plus grand nombre à des salariés d'entreprise, pour lesquels les plannings de stage étaient peu adaptés. L'atelier a le grand avantage de mêler les domaines et les niveaux de formation, et de respecter les rythmes de chacun.

Nous avons repéré cinq changements.

#### *La construction de l'offre*

La mise en place d'entretiens individuels est le changement principal, et renvoie à la notion de flux continu. Nous devons organiser des entretiens d'une demi-heure chacun dans un délai de quelques jours. Nous n'avons pas trouvé de système performant pour automatiser l'évaluation, d'où ce recours à l'entretien. Nous avons en outre découpé la formation en unités pédagogiques, à l'inverse de l'organisation par journées à laquelle les stages obéissent. Une unité pédagogique représente quatre heures. Sur cette base, nous présentons une proposition personnalisée au stagiaire, en termes de temps et de contenu.

#### *La gestion du temps*

Le système d'entrées et sorties permanentes a des limites, parfois difficiles à faire comprendre au client. Nous avons défini des limites avec les modules de quatre heures, et travaillons sur des modules de deux heures. Nous avons changé nos horaires en conséquence, ce qui n'est pas sans poser des problèmes d'organisation interne et d'acceptation par les formateurs. Nous devons enfin mettre en place des plannings individuels, de durée variable : nous établissons un programme de 16 heures, qui peut être réduit ou augmenté en fonction du rythme de chacun. Ce n'est pas sans répercussions, notamment financières.

La gestion du temps des formateurs est une autre question. Chez nous, un formateur ne fait pas plus d'une demi-journée par jour de formation en continu. Nous nous sommes heurtés à un refus catégorique de l'équipe de pédagogues habituels lors du lancement de l'atelier, mais les bons résultats de l'expérience ont fait changer d'avis la plupart. Nous avons créé des outils pour positionner chaque personne sur le planning, sachant que nous prenons en compte leurs préférences. Notre principe est de ne pas intégrer plus de deux nouveaux stagiaires par demi-journées. Le nombre maximal de stagiaires est de 18 pour deux salles.

#### *La gestion des moyens matériels*

Alors que nos salles étaient polyvalentes, un atelier monopolise une salle. Il convient en outre d'augmenter les capacités de production, en termes de salles et de formateurs, puisque ces derniers ne peuvent s'occuper de plus de 8-10 personnes

simultanément. Pour optimiser les coûts, un atelier doit être plein de façon permanente. Les dossiers individuels de stagiaires sont assez lourds à mettre en place. Les supports doivent en outre être dupliqués, puisqu'un jeu de supports pour deux stagiaires est nécessaire. Nous avons en outre besoin de place pour stocker dans les salles les classeurs de fiches de cours et d'exercice. Nous avons développé nos propres fiches, dans le cadre du dispositif FOAD, et en coopération avec un autre organisme. Le travail a duré un an. Nous venons de terminer ce travail que nous allons devoir recommencer pour l'actualiser !

#### *La gestion administrative*

Je soulignerai à ce propos l'informatisation du process, de la prise en compte du devis jusqu'à la facturation en passant par la gestion du planning.

#### *L'équipe pédagogique*

Nous nous sommes notamment interrogés sur la question délicate de l'interchangeabilité : l'atelier suppose que les stagiaires aient affaire à plusieurs formateurs, ce qui rend indispensable le travail d'équipe. Globalement, les stagiaires sont satisfaits, grâce à la qualité de nos supports et de nos formateurs.

## **Le débat**

### **De la salle**

Vous en êtes à une étape de formalisation des contenus pédagogiques dans l'optique d'externaliser.

### **Monsieur M. Guillou**

Si nous n'individualisons pas en interne, nous ne pouvons passer à la formation à distance.

### **De la salle**

Avez-vous conservé la formation classique par lots en inter ? Quelle différence de coût la formation individualisée entraîne-t-elle ?

### **Monsieur M. Guillou**

La formation individualisée coûte plus cher dans tous les cas, compte tenu des effectifs restreints.

### **De la salle**

Votre atelier est-il accessible à des particuliers qui paient leurs heures ?

### **Monsieur M. Guillou**

Nous avons des tarifs différenciés. Nous facturons par exemple 100 francs de l'heure aux entreprises contre 35 francs aux demandeurs d'emploi.

### **De la salle**

Où en est votre réflexion sur le passage à la formation à distance ?

### **Monsieur M. Guillou**

De façon générale, la réflexion n'est pas mûre sur ce sujet, en France. Nous tentons de construire une ingénierie précise, que nous expérimentons chez des entreprises partenaires.

## **L'exposé de Monsieur Lebatteux**

Je dirige le CNPR depuis huit ans, l'équivalent du CNED dans le domaine agricole et fondé à Clermont-Ferrand il y a 35 ans. Je vous présenterai le cheminement que nous avons fait de la formation à distance vers la formation ouverte. Le CNPR est un service public qui propose 58 formations, du niveau BEP à celui d'ingénieur, à 7 500 usagers. Nos maîtres mots sont la promotion sociale, la reconversion, la formation récurrente. Nous remplissons trois autres missions : un partenariat avec les établissements d'enseignement agricole, une formation permanente auprès des entreprises et une mission de coopération internationale.

S'agissant de notre mission traditionnelle de formation à distance, il existait il y a huit ans un service de qualité mais obéissant à une organisation et des technologies artisanales. Depuis ce temps, nous avons privilégié deux axes forts de modernisation.

Le premier était la prise en compte de la situation de l'apprenant isolé, à travers notamment une évolution forte des outils d'autoformation, des sessions de regroupement, de la charte des correcteurs. Notre idée était de créer un véritable système de prestations organisées envers un apprenant isolé. Un autre aspect a été l'exigence d'ergonomie – des documents lisibles, un contact téléphonique, des délais de retour, etc. En termes d'organisation, cette modernisation s'est traduite de la façon suivante : nous avons mis en place une organisation matricielle. Nous proposons en effet 58 formations, derrière lesquelles s'abritent 250 références, organisées sous forme de six prestations, pour 7 500 usagers et 1 500 livrets. L'assemblage des différentes prestations aboutit à une formation.

Un deuxième axe concerne la professionnalisation et les nouvelles compétences. Nous avons des métiers spécifiques, comme la PAO, mais aussi des métiers de gestion de production et des métiers de formateurs. Ces formateurs remplissent un rôle d'ensembliers, de responsables de formation, de chefs de projet. Nous fonctionnons selon trois logiques : les prestations permanentes, la création des ressources et l'expertise disciplinaire. Sur ce dernier point, 75 % du travail d'auteur, de correcteur et d'animateur des sessions de regroupement est effectué en externe, par le biais de différents partenaires dans les lycées agricoles. Nos formateurs doivent pouvoir contrôler ces prestations.

Le CNPR abrite trois compétences qui s'appliquent à trois objets. La première est l'ingénierie des dispositifs de formation, des ressources et des réseaux de partenariats. Le tout est formalisé et transmissible en interne. La deuxième est la logistique. La troisième est la maintenance des contenus, des réseaux de partenaires, etc. Ce point est fondamental.

Quel est l'avenir de la formation à distance ? Nous avons 7 500 usagers pour une demande de 15 000. Notre objectif premier est de répondre à cette demande dans les territoires ruraux. Deuxièmement, nous nous heurtons au développement de la



qualité de nos prestations, sachant que la demande de qualité des usagers est toujours croissante. La solution, pour un meilleur accompagnement, est de développer le réseau de proximité. Nous y travaillons.

Le deuxième volet consiste à aider les établissements agricoles à développer la FOAD. Depuis trois ans, nous avons développé des dispositifs en réseau avec ces établissements, comme les centres de ressources, au nombre de 120. Citons également l'opération « Tutolangues », menée dans trente lycées, qui permet à des élèves d'apprendre une seconde langue sans enseignant. Le projet « Formida » permet de répondre à la diversité des demandes de formation. Nous avons monté un réseau avec les centres de formation. Chacun propose une formation dans une spécialité, et offre sa prestation aux autres centres. L'apprenant disposera de l'ensemble des prestations, à distance, y compris le tutorat. Le TAC est un dispositif d'insertion et de formation des 300 contractuels que nous recrutons chaque année. Ce dispositif utilise notamment un Intranet.

Les notions de partenariat et de réseau sont donc fondamentales pour nous. Les centres de formation ne fondent plus leur identité sur leurs contenus mais sur la capacité à répondre à une demande, grâce à la mutualisation et aux nouvelles technologies.

Enfin, il convient de ne pas confondre les dispositifs de formation avec les organisations capables de les générer. La création des dispositifs n'est pas la tâche la plus compliquée. Le problème est d'organiser la capacité permanente à mutualiser des ressources polyvalentes – j'insiste sur ce terme – et à générer et maintenir des dispositifs.

## **Le débat**

### **De la salle**

Qui sont vos usagers ? Quels sont vos tarifs ?

### **Monsieur B. Lebatteux**

Nous sommes un service public ouvert à tous. Nous ne faisons pas de sélection. Nous facturons 5 % en dessous du CNED.

### **Monsieur J.L. Faure, CNED**

Proposez-vous des formations déconnectées de toute certification ?

### **Monsieur B. Lebatteux**

Nous proposons sur demande quelques formations individualisées, mais c'est marginal et très coûteux. En revanche, les ressources du CNPR sont propriété du service public donc appartiennent à tous les établissements publics d'enseignement agricole.

### **Une formatrice de CFPPA (Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole)**

Je voudrais poser la question de la formation des formateurs. Les obstacles au changement proviennent sans doute d'un manque à ce niveau. Notre ministère compte-t-il remédier à cela ?

### **Monsieur B. Lebatteux**

Ce ne sont pas les organisations qui génèrent les compétences. Nous en faisons l'expérience dans notre domaine. La formation des formateurs ne génère pas les compétences mais accompagne la conduite du changement dans les organisations, plus qu'elle ne la précède. Je ne peux répondre au nom du ministère. C'est à travers des opérations comme « Tutolangues » que nous générons des compétences, dans la mesure où ces recherches-actions accompagnent des changements d'organisation.

### **Madame C. Boiteux**

La FOAD ne se résume pas à des dispositifs, comme pouvait le laisser entendre l'exposé de Bernard Blandin ce matin. Il s'agit aussi d'organisations capables de proposer des prestations de service.

### **Monsieur B. Blandin**

Il est vrai que lorsque l'on tente une synthèse, les choses sont rendues plus simples qu'elles ne le sont dans la réalité.

### **L'exposé de Madame C. Boiteux**

Je suis chargée par Bernard Blandin de vous parler de la base concrète des Ateliers de Pédagogie Personnalisés (APP), et des changements organisationnels. Or les APP existent depuis quinze ans. Ils reposent depuis le départ sur une innovation pédagogique individualisée, basée sur l'autoformation accompagnée, sur des objectifs de formation exprimés par des personnes exprimant un besoin particulier dans une démarche volontaire, dans des centres de proximité. Vous pouvez vous référer au site " [app.tm.fr](http://app.tm.fr) ". Nous sommes proches de la philosophie présentée par les intervenants précédents. Les APP fonctionnent sous forme de 470 centres de proximité, appuyés sur un réseau et une mutualisation des ressources.

Je me voyais donc difficilement exposer les changements organisationnels vieux de quinze ans. Mais au fond, notre réseau se caractérise par une organisation particulière. Par exemple, nos sites de formation n'ont pas d'identité juridique propre et sont donc gérés par un organisme de formation support, de la même façon que les ateliers d'individualisation du CRI ne sont qu'une partie de l'activité de celui-ci. Toutefois, les APP sont également partenariaux : leurs orientations sont suivies par un comité de pilotage qui réunit l'ensemble des commanditaires et partenaires, au-delà de son organisme gestionnaire.

Le fonctionnement des APP n'a donc pas changé fondamentalement. En revanche, j'ai constaté un phénomène d'immobilisme, voire de régression. Comment des organisations engagées aussi loin dans une logique peuvent-elles en arriver à des situations où la prestation de service dispensée tend à revenir vers des formes plus traditionnelles ? Il y a là un problème d'organisation générale du travail : les changements vers la FOAD n'ont pas été capables de fertiliser l'ensemble du travail de l'organisme.

Les mutations et les contraintes auxquelles les entreprises font face à l'heure actuelle s'appliquent également à nos organismes. Je voudrais faire à ce niveau un

certain nombre de parallèles. Les entreprises évoluent en termes d'organisation du travail, en réponse aux contraintes de l'environnement, au passage à une économie de l'offre à une économie de la demande. De même, les organismes de formation doivent répondre à des demandes diversifiées dans une logique de juste à temps, augmenter leur qualité, varier les contenus, etc. L'introduction des NTIC introduit les mêmes bouleversements dans nos organismes que dans les entreprises – problèmes de compétences, de communication, de réorganisation du travail. Les réorganisations du travail sont dues également à la croissance des aléas, à l'incertitude sur les commandes, dit-on. Nous y sommes confrontés dans les organismes de formation, qui s'inquiètent de leur devenir par rapport au nombre de nouveaux paramètres.

Les entreprises ont changé leur organisation du travail. Elles ont quitté un système taylorien et une hiérarchie lourde pour une organisation basée sur des équipes autonomes, un raccourcissement des chaînes de production, des modes de prises de décisions rapides, etc. Nous sommes dans la même problématique, notamment en FOAD. Nous devons passer rapidement d'une formation à une autre, travailler avec des petites équipes polyvalentes, etc. Le découpage en grands départements n'est plus valide.

Or, si les organismes ont fait évoluer leurs techniques de production, ils se sont peu appesantis sur la réorganisation du travail qui doit accompagner ces changements. Des organisations qui ont conservé une logique rigide, parcellisée, une gestion des ressources humaines basée sur des systèmes productifs ne parviennent pas à assumer sur le long terme la FOAD. Il s'agit donc de passer d'une logique de profil de poste à une logique de compétence, qui découle des activités. Or, j'entends peu parler au sein des organismes de formation d'une réflexion sur ce thème et d'un changement de logique de GRH.

Comment obtenir des collaborateurs flexibles, polyvalents, autonomes, capables d'initiatives, capables de communiquer sur l'extérieur, avec une gestion des ressources humaines hybride, qui instaure une flexibilité aboutissant de fait à une précarisation des emplois ? Comment investir en recherche et développement, développer un service de qualité de proximité, à travers des partenariats, sans une gestion des ressources humaines et des compétences adaptée ?

Il est urgent, dans le domaine de la formation, de s'atteler au chantier des ressources humaines.

## **Le débat**

### **Monsieur M. Guillou**

En termes de ressources humaines, nous avons dû recourir à des vacataires extérieurs, car un seul membre de mon équipe a accepté de participer à l'expérience des ateliers. Les esprits ont évolué depuis, mais nous sommes loin du compte. Peut-être n'avons-nous pas poussé assez loin la démarche de changement. Les discussions ont été tellement longues que j'ai dû prendre une décision d'autorité pour lancer les ateliers.

### **Monsieur B. Lebatteux**

Le CNPR comprend 20 titulaires et 60 contractuels, pour une durée de trois ans. Je ne connais pas de recette miracle. Faire travailler les gens sur une logique de projet me semble positif. Des réalisations concrètes, solides, impliquant de nombreux établissements, permettent d'éclairer la route. Agiter des angoisses ne sert à rien selon moi.

La dynamique est complexe. Il convient de se ménager une marge de manœuvre pour déplacer des pions. Les financements européens le permettent notamment.

### **De la salle**

Le parallèle fait par Madame Boiteux entre les entreprises et les organismes de formation repose une question de fond : la formation est-elle un bien de consommation ?

Les organismes de formation affichent depuis plus de quinze ans une volonté d'évolution et de création importante, en termes de réponse à des formations spécifiques. Nous mettons constamment en place des réponses nouvelles et adaptées. La précarisation du personnel est entre autres due à une absence de visibilité sur le long terme, car nos financeurs publics travaillent en année budgétaire. Des objectifs sur trois ans, par exemple, nous permettraient de pérenniser nos contrats.

### **Madame C. Boiteux**

J'ai fait volontairement l'impasse sur la question de fond que vous soulevez sur la valeur marchande de la formation, et sur l'opportunité d'une analyse en termes de marché. J'ai voulu montrer en effet que, quelle que soit la réponse apportée, il existe un marché, avec un lien entre fournisseurs et commanditaires. J'ai voulu attirer votre attention sur la notion de service, car les organismes de formation ne poussent pas autant la réflexion sur le thème que les entreprises. Celles-ci ont d'ailleurs autant d'incertitudes que vous sur le renouvellement de leurs commandes. Cela ne change en rien l'impératif de passer à une autre logique de ressources humaines et de compétences, en vue de gérer ces aléas et de tendre vers des organisations qualifiantes. C'est la situation de travail qui permettra de développer ces compétences. La réflexion est insuffisante à ce niveau. Mettons-nous les salariés en situation de répondre à ces impératifs ?

### **Monsieur B. Blandin**

Je pense que la FOAD se caractérisera par du temps consacré à la maintenance des contenus de formation. Le métier de formateur, qui consistait autrefois à dispenser un savoir, va devoir intégrer une compétence d'ingénierie et de remise en cause des contenus. Nous devons trouver les financements adaptés.

### **Monsieur B. Lebatteux**

Le savoir ne se transmet pas magiquement de la tête du formateur à l'apprenant : il y a toujours eu un travail de médiation. Les contenus doivent certes être actualisés, mais le principal travail réside dans l'analyse didactique et dans la reconstruction pédagogique. Les financements existent déjà.

Le travail du formateur demeure. La médiation reste indispensable. Seul son mode change. Elle n'appartient plus au seul formateur : elle devient un produit partagé.

**Madame C. Boiteux**

Je me souviens de m'être emportée contre un réseau régional qui passait son temps à faire des outils, et qui demandait sans cesse de nouveaux financements. Vous n'empêchez jamais un formateur de vouloir travailler avec son propre outil.

L'économie de nos APP repose sur le réseau, sur la mutualisation et la standardisation de certains outils, mais chaque APP conserve son originalité. L'inquiétude de l'obsolescence des outils est un peu exagérée.

**De la salle**

Les organismes de formation doivent certes évoluer. Cependant, ils sont enfermés dans un cadre juridique basé sur une logique présente, qui va à l'encontre de la tendance du marché. La législation va-t-elle évoluer ?

**Madame C. Boiteux**

L'atelier 4 travaille sur ce sujet. Une réflexion a été lancée autour de la réforme de la législation et du cadre réglementaire. Je n'ai pas pu approfondir tous les aspects, comme la classification, la validation des acquis, la reconnaissance salariale, etc. Notre secteur n'est pas indemne de ces problématiques.

**Monsieur M. Guillou**

Je signale que nous avons travaillé avec un APP, qui n'a pas l'habitude de mutualiser ses outils.

Pourquoi le formateur n'accepte pas les outils des autres ? La coproduction est-elle fiable lorsqu'elle réunit tant de partenaires ? Pourquoi ne pas utiliser les standards existants ?

**Monsieur B. Lebatteux**

Nous avons monté une maison d'édition, « Educagri », propre à l'enseignement agricole, compte tenu de l'étroitesse de notre créneau.

Deuxièmement, une politique de création de ressources mutualisées doit reposer sur un projet fort, auquel les gens doivent adhérer. On ne peut faire émerger des réseaux aussi facilement, à moins de rentrer dans un secteur commercial.

**Monsieur B. Bouriquen, Université de Lyon 1**

Je reviens sur la reconnaissance non seulement de l'enseignant, mais aussi de l'apprenant. Nous ne sommes pas capables d'accepter que celui-ci se forme en dehors de nos lieux puisqu'il doit signer une feuille de présence.

**Monsieur B. Blandin**

Il s'agit là d'une question dont la réponse sera peut-être donnée dans l'atelier 4. Je n'ai pas la réponse. Mais nous aurons l'occasion demain de traiter en plénière les questions auxquelles il n'aura pas été possible de répondre en atelier.

**Monsieur B. Bouriquen**

L'activité de formation est passée d'un travail très autonome à une industrialisation et une spécialisation, faisant intervenir des concepteurs, des formateurs, etc. La

tradition des enseignants n'est pas d'intégrer des systèmes normés, d'autant plus que seule l'activité présentielle est reconnue.

**Madame C. Boiteux**

J'ai parlé de l'organisation du travail en référence à la gestion des ressources humaines. Je ne suis pas certaine que les organismes de formation se soient basés sur l'analyse des postes de travail.

**Madame C. Ouvrard, Greta Sud Isère**

La situation des Greta correspond plus à la situation décrite par Monsieur Guillou. Comment passer de l'étape d'individualisation à l'étape de formation à distance, sachant que les formateurs s'inquiètent de la notion d'autoformation, qui signifie pour eux la fin de leur métier ?

**Monsieur B. Blandin**

Cette question sera aussi abordée dans l'atelier que j'animerai demain. Je vous propose donc d'y participer. Je vais maintenant prendre une dernière question ou remarque.

**Monsieur M. Tétart, animateur du réseau des APP**

A en croire les uns et les autres, les formateurs seraient les plus résistants au changement. Or, ce sont des formateurs qui ont inventé les APP, et non les pouvoirs publics. Je pense que les logiques sont plus complexes que cela. L'enjeu est que les formateurs et les équipes participent au changement.

**Monsieur B. Blandin**

Le débat aurait pu se prolonger, mais il est malheureusement plus que temps de clore cet atelier et de remercier les intervenants pour leurs apports.

Jeudi 30 mars 2000

## **Atelier 2 : Impacts sur les pratiques pédagogiques**

*La modification du temps et de l'espace de la formation n'est pas sans incidence sur la pédagogie. Basée actuellement sur le livre et le face à face, la relation pédagogique, va évoluer, voire se transformer. Face à l'interactivité, aux bases de connaissances, à la mise à distance, cet atelier abordera l'incidence de ces processus sur le paradigme pédagogique : information / connaissance, présence / distance, individuel / collectif, place de l'apprenant.*

Ce qui est permanent dans l'approche pédagogique, c'est que l'apprentissage nécessite un travail personnel de celui qui apprend. La question est encore : Comment faciliter cette part de travail et la mettre au centre du dispositif de formation ?

L'organisation de ce travail de l'apprenant et l'équilibre avec une certaine autonomie feront l'objet de la réflexion à travers deux séries de questions :

Les conceptions des ressources interactives : interactivité ou mise en scène des savoirs ?

Comment le concepteur de ressources de formation interactives va concilier le rapport complexe entre le public visé, les contenus, et le ou les concepts pédagogiques mis en œuvre dans une ressource interactive. Le théâtre semble une source assez naturelle d'inspiration...

Comment réduire la distance par une guidance des parcours et une médiation pédagogique ?

Permettre des apprentissages réussis nécessite :

- d'une part de concevoir des ressources incluant une médiation pédagogique se substituant à la médiation pédagogique directe du formateur.
- d'autre part d'élaborer un dispositif de formation complet qui donne sens et repères aux apprenants.

*Responsable d'atelier :*

**Nicolas Ricour**, directeur de Praxisa, vice président de la Chaned

*Intervenants :*

**Jacques Naymark**, directeur de Savoirs Interactifs, représentant de l'Afem (Association française du multimédia),

**Sally O'Farrell**, directrice FOAD à l'AFT-IFTIM

**Sylvie Tiercin**, formatrice-consultant au Comité de Liaison pour la Promotion Sociale

## *Les exposés*

### **Introduction de l'animateur**

Tout le monde s'intéresse aux formations multimédia, et se lance dans ce domaine au nom de différents objectifs. Au-delà, certaines personnes sont intéressées par la dimension pédagogique que le multimédia apporte.

C'est sur cet apport que nous allons réfléchir cette après-midi, à travers les questions suivantes. Les nouvelles technologies éducatives permettent-elles d'apprendre mieux ou moins bien ? Quelles sont les différences essentielles entre le présentiel et le distanciel ? Peut-on mesurer l'impact de l'utilisation de ces nouvelles technologies ? Comment construit-on une pédagogie compte tenu de ces nouveaux moyens techniques ? Quel sera le rôle des " nouveaux " professeurs – scénaristes, metteurs en scène, etc. ?

### **Exposé de Monsieur J. Naymark**

Mon exposé explorera la question de l'interactivité et des enjeux qu'elle pose, d'un point de vue pédagogique.

Originaire du militantisme pédagogique inspiré des travaux de Freinet, la découverte au début des années 80 des possibilités qu'offrait le traitement de texte aux enfants dans leur apprentissage de la grammaire et de l'orthographe m'a amené à concevoir des formations interactives selon des modèles d'apprentissage différents.

Plus précisément, on compare souvent la formation à un voyage. Cette métaphore est intéressante et a suscité plusieurs outils de formation, comme " Voyage à Moscou ". Je préfère pour ma part la comparaison avec le théâtre : comme lui, la formation classique se caractérise par une unité de lieu, de temps et d'action. Le phénomène que l'on observe actuellement est une rupture avec ce schéma traditionnel, puisque l'utilisation des ressources interactives entraîne un éclatement de cette unité. Celle-ci va se recomposer ailleurs, à l'endroit choisi par l'apprenant, dans un lieu et des temps différents.

Ce phénomène de dissociation-recomposition de l'acte d'apprentissage s'accompagne d'un autre phénomène également intéressant : un changement des rôles, ce qui renvoie à nouveau au théâtre classique. Celui-ci fait intervenir des spectateurs, des acteurs et un metteur en scène. Dans le schéma de formation classique, les élèves étaient spectateurs et le formateur acteur. La mise en scène faisait défaut, à l'exception des très bons formateurs, capables d'être les metteurs en scène de leur jeu d'acteur.

Dans cette décomposition-recomposition, se joue donc un jeu de chaises musicales, avec une mutation des trois rôles décrits. L'interactivité vise à placer l'apprenant au cœur du dispositif. De spectateur, il devient donc acteur de ses apprentissages. Il prend, d'une certaine manière, la place du formateur. Certains formateurs se spécialiseront dans la mise en scène des savoirs, médiatisés sous forme de ressources numériques. Ils joueront également le rôle d'accompagnateurs, ou encore de jardiniers.



C'est la réflexion que je souhaitais vous livrer aujourd'hui.

## **Le débat**

### **Monsieur J. Vanderspelden, du réseau des APP**

J'ajouterai que le formateur peut également devenir souffleur, si l'on reste dans la métaphore du théâtre.

### **Monsieur A. Ferro, chargé de mission à l'ORAVEP**

On confond trop souvent les termes multimédia et interactif. Le multimédia n'est pas nécessairement interactif. J'ai identifié deux types d'interactivité. Je citerai premièrement celle qui existe dans la relation avec autrui, qui ne peut donc se passer de la présence. A ce propos, il ne faut pas confondre la proximité avec la présence. L'interactivité signifie " être en présence de " - d'un être humain, dans un face à face à distance ou non, ou avec une machine. Dans ce dernier cas, l'apprenant se voit offrir la possibilité d'une rencontre avec lui-même, médiée par le programme de la machine. C'est le second type d'interactivité. Or, nombre de cours sur Internet ne sont nullement interactifs.

### **Monsieur N. Ricour**

L'interactivité est un sujet important. Nous y reviendrons au cours du débat.

## **Exposé de Madame S. O'Farrell**

Lorsque nous avons mis en place, à la Cité des Sciences et de l'Industrie, l'Université ouverte de la société de l'information et des réseaux, en janvier 1998, nous focalisons beaucoup sur la formation sur CD-Rom et par Internet. Cette vision est déjà dépassée : au cours de l'expérience, ce champ s'est rétréci pour laisser place aux contenus protégés sur serveur, en Intranet. Ce moyen devient le nouveau média de la formation.

Je m'occupe depuis onze ans à l'AFT-IFTIM d'enseignement à distance. L'AFT-IFTIM est l'organisme de formation du secteur du transport et de logistique. Je vais vous expliquer nos réalisations concrètes, et nos projets.

Nous formons 135 000 personnes par an, dans 70 centres. Je m'occupe plus particulièrement de TFTL (TéléFormation Transport Logistique), petit département qui propose une formation à distance à des employés d'entreprises de transport. En termes de formation ouverte, nous avons créé en 1997 des salles multimédia où nous proposons des formations à la FIMO (Formation Initiale Minimum Obligatoire). Elle concerne 50 000 personnes par an, de niveaux divers. Ce cours s'étend sur quatre semaines, en salle.

Notre démarche est progressive, pragmatique. Nous étendons les démarches expérimentées qui nous semblent utiles. Nous faisons de l'individualisation sur micro et mettons en réseau ce qui nous semble bon à mutualiser. Notre dernière innovation est un CD-Rom couplé à un simulateur de conduite, intégrant un système d'évaluation. Cette technologie individualisée présente des avantages évidents en termes de pédagogie. Elle permet de créer des situations peu fréquentes, comme des routes verglacées, de la conduite de nuit, des routes de montagne. Les stagiaires progressent individuellement avec un micro. Un formateur est présent

dans la salle. Cependant, ce CD-Rom n'intègre pas de système d'évaluation. Le seul moyen dont dispose le formateur est d'interroger individuellement les stagiaires sur le contenu ! Nous progressons donc par étape.

La technologie du CDI ayant été abandonnée par Philips, nous nous sommes orientés vers le CD-Rom, qui suppose de nombreux équipements. Nous avons introduit en 1996 un site Web et une messagerie pour la communication commerciale, et un Intranet pour la communication administrative en 1998. Depuis un an, nous hésitons, pour le domaine pédagogique, entre un Internet à accès limité et un Intranet. La protection de nos savoirs se trouve en effet au cœur de la réflexion. Nous avons affaire à différents publics, en interne et en externe : quelle pédagogie développer sur quel type de réseau ?

Je dois également vous parler de nos différents niveaux d'autoformation. Nous pratiquons l'autoformation pure dans l'enseignement à distance depuis 1967, qui met face à face l'apprenant et le savoir, avec une assistance pédagogique par téléphone, sur l'initiative de l'apprenant, et plus récemment, sur initiative du centre également. L'autoformation suppose un bon niveau d'instruction au départ (bac), une grande motivation, une bonne présentation des contenus et une validation.

Nous proposons également une formation individualisée tutorée, à travers une relation triangulaire (apprenant, formateur, savoir). Dans un premier temps, nous avons fait le choix d'un parcours unique et fermé, compte tenu de notre public (demandeurs d'emploi, chauffeurs routiers au faible niveau d'instruction). Le parcours est clairement balisé, mais la durée varie en fonction du rythme de chacun.

Enfin, je citerai la formation traditionnelle couplée avec une formation individualisée, à destination des futurs entrepreneurs de transport : une formation individualisée le matin, suivie d'un debriefing, puis d'un face à face de trois heures et d'une formation individualisée le soir. Nous avons en effet besoin d'une formation très dense mais étions limités financièrement.

Dans ces trois dispositifs, le formateur devient accompagnateur. Il doit individualiser son approche, en adaptant sa façon de faire à chaque personne. La gestion des cours est plus lourde mais très satisfaisante au plan relationnel.

En termes de résultat, les formations sont plus facilement mises à jour et plus accessibles pour les personnes équipées.

## **Le débat**

### **Monsieur N. Ricour**

Comment avez-vous mesuré l'impact pédagogique ?

### **Madame S. O'Farrell**

Nous nous basons sur les résultats des apprenants aux examens de validation. Notre démarche est très pragmatique. Nous n'avons pas trouvé de méthode miracle pour comparer l'efficacité de la formation individualisée et la formation classique.

### **Monsieur N. Ricour**

Le CNAM de Versailles a lancé un dispositif de formation d'ingénieur *on line*. Or, les personnes l'ayant suivi ne souhaitent plus revenir à un système traditionnel, et obtiennent en outre de meilleurs résultats aux examens. Ces conclusions sont à manier délicatement compte tenu du public concerné.

#### **De la salle**

Une étude comparative a été effectuée à Nantes entre une formation au bac sur support papier et une formation sur vidéo, avec un public peu demandeur, voire réticent à la formation à distance. Les résultats sont mitigés sur les vertus de l'enseignement à distance. Plus généralement, le résultat est étroitement lié au tutorat.

#### **Madame S. O'Farrell**

Si de nombreuses études ont été réalisées sur l'efficacité de l'enseignement à distance sur papier, très peu ont concerné les formations en ligne ou sur supports multimédia.

#### **Monsieur N. Ricour**

Une étude a été effectuée dans plusieurs lycées des Etats-Unis. Les résultats ne sont pas concluants.

#### **Madame S. O'Farrell**

J'insiste en outre sur la spécificité de nos publics – chauffeurs routiers et entrepreneurs souvent autodidactes.

#### **De la salle**

Il ne s'agit pas de se poser la question de la meilleure efficacité de l'une ou de l'autre formation, mais celle de passer de la phase d'expérimentation à la phase de généralisation. En effet, la plupart des expériences pédagogiques fonctionnent. Il en va autrement lorsqu'on les généralise.

#### **De la salle**

Le site de l'Oravep proposera à partir du 4 avril un espace intitulé "Fenêtre sur cour", présentant une analyse des dispositifs de FOAD. Par exemple, une formation en mathématique télé-tutorée par visioconférence lancée par l'AFPA de Bourg-en-Bresse a permis une amélioration des résultats aux examens de 25 à 30 %. Le cours en ligne du CNAM de Montpellier obtient des résultats équivalents au présentiel mais génère une économie de 40 % en termes de temps des formateurs et des formés.

Il convient, dans ce type d'évaluation, de déterminer clairement les paramètres, sans quoi les résultats n'ont guère de sens.

#### **De la salle**

On ne peut se limiter à une analyse comparée de chaque méthode. Dans certains cas, en effet, on n'a pas le choix de la méthode.

Madame O'Farrell, vous semblez opposer face-à-face et individualisation. La vraie question est la suivante : en quoi les nouvelles technologies intégrées dans un dispositif pédagogique vont-elles modifier les formes d'apprentissage ?

**Madame S. O'Farrell**

J'entends par face-à-face un cours magistral traditionnel.

**Monsieur M. Messina, AFPA**

Vous dites que le niveau bac est nécessaire pour travailler de façon autonome. L'AFPA a affaire au même genre de public que l'AFT-IFTIM. Nous avons constaté qu'il suffisait de donner aux publics, quels qu'ils soient, un minimum d'instrumentation en termes d'organisation du travail, par exemple. Les résultats sont très positifs.

Par ailleurs, on ne peut introduire massivement les NTIC sans repenser simultanément les pratiques pédagogiques.

**Madame S. O'Farrell**

Je partage votre point de vue. Cependant, je ne vous ai pas exposé mon avis mais nos réalisations, qui sont dictées par le délai très court de l'apprentissage du FIMO et le nombre de personnes concernées : quatre semaines, imposées par le Ministère des transports et par la profession, et 50 000 personnes par an. Face à de tels impératifs, nous n'avons pas eu le temps de réfléchir plus longuement.

**Exposé de Madame S. Tiercin**

Le débat que nous venons d'avoir me permet de faire le lien avec mon intervention. Je suis consultant et responsable du département des nouvelles technologies dans un organisme de formation breton, qui s'adresse en premier lieu à un public de très faible niveau d'éducation, notamment des illettrés. Nous avons conçu un Intranet de formation à distance régional, et développé un CD-Rom à destination des illettrés, ce qui peut sembler paradoxal. La formation à distance nécessite en effet des pré-requis et une certaine autonomie. Je pense que l'autonomie est un comportement qui se développe rapidement. Ce n'est pas un pré-requis mais une résultante.

Nous avons testé nos outils en situation réelle, auprès de notre public. Au-delà de l'efficacité de nos outils, nos expériences ont permis de développer des compétences en termes d'apprendre à apprendre et un développement des compétences en lecture. Travailler sur un écran, en effet, développe un besoin d'aller chercher du sens.

La mise à distance de la formation est un thème très présent depuis ce matin. L'unité d'action me semble un aspect intéressant : nous parlons de la pédagogie du faire, c'est-à-dire le fait d'apprendre en faisant. L'action dans une formation à distance diffère de ce point de vue de l'action dans une formation présentielle. L'unité d'action renvoie également au rôle du formateur, et à la transformation de son métier.

Nous avons évoqué la rupture dans les représentations des rôles d'apprenant et de formateur. La formation par le multimédia ou à distance requiert une attitude active de l'apprenant. Du côté du formateur, il y a une rupture dans les modes d'accès au savoir.

Au-delà de ce constat de rupture, la distance n'est pas une finalité. L'enjeu est plutôt la réduction de la distance. De notre expérience, la réduction de la distance intègre

deux notions. La première est la notion d'élaboration d'un véritable dispositif. Mettre de la ressource en ligne ne favorise pas automatiquement l'apprentissage, ni la réduction de la distance. La deuxième est la notion de fonction tutorale, qui englobe deux autres fonctions : la guidance de parcours et la médiation. Le formateur doit en effet permettre à un apprenant d'entrer en relation avec le formateur. La médiation devra être d'autant plus forte que le formateur sera absent (tout au moins physiquement).

La scénarisation, dans la conception d'un outil de formation à distance ou d'un outil *off line*, intervient à trois niveaux du process : au niveau du process de formation (conception du dispositif lui-même), au niveau du process pédagogique (le travail du formateur), au niveau du processus d'apprentissage. Ce dernier est le plus important : il concerne la façon dont un adulte apprend à distance, isolément.

Un autre point important est d'imaginer l'accompagnement spécifique. A la conception d'un dispositif doit être associée la guidance du parcours. Cela requiert une instrumentation et une réflexion.

Un dispositif est un système complexe qui se caractérise tout d'abord par une analyse des besoins de la demande. Ce positionnement doit être analysé et contractualisé. Il ne s'agit plus d'un programme de stage préconçu mais d'un plan de formation personnalisé. Un dispositif doit ensuite abriter une multiplicité de parcours-type possibles. Il implique une mise à disposition de ressources et d'outils d'apprentissage imaginés pour ce public dédié, ainsi que la notion de tutorat. Quelle est l'utilité de la guidance de parcours ? Tout d'abord, un adulte en situation d'apprentissage doit prélever du sens dans l'apprentissage proposé et avoir des repères, afin de faire le point sur sa progression. C'est une condition de la motivation. Ensuite, la guidance favorise l'implication de l'apprenant, dans une relation d'efficacité (l'efficacité en un temps réduit). La guidance entretient également l'envie et le plaisir d'apprendre. Nous appelons cela une relation de maintenance. Enfin, la guidance des parcours permet le juste à temps : il s'agit de donner ce qu'il faut, au bon moment, pour répondre au bon besoin.

L'apprenant devient actif : il prend donc du pouvoir. Cela n'est pas sans conséquences sur les détenteurs de la connaissance. Le formateur devient une ressource parmi d'autres. Il joue le rôle d'accompagnateur auprès non pas de l'individu mais de sa démarche. C'est particulièrement utile auprès de personnes de faible niveau d'éducation. La guidance des parcours répond à la nécessité d'orienter la trajectoire initialement définie.

La médiation pédagogique, pour sa part, doit être incorporée aux outils et au dispositif de formation, compte tenu de l'absence physique du formateur. Cette incorporation peut être de deux natures. D'une part, il s'agit d'anticiper les difficultés les plus fréquentes occasionnées par cette absence, donc de remplacer le formateur dans l'outil. Cette démarche requiert une bonne connaissance du public visé. Paradoxalement, la médiation pédagogique incorporée doit être plus forte que dans le face-à-face classique. D'autre part, pour les outils acquis et non conçus, il s'agit de compléter cette ressource extérieure en permettant à l'apprenant de prendre toujours plus de sens, à commencer par celui de l'apprentissage lui-même. La médiation doit être incorporée tout au long de l'apprentissage : mise en projet de l'apprentissage,

démarche d'apprentissage, aide au transfert de l'acquisition, validation. L'évaluation devra être particulièrement formative.

Enfin, la médiation pédagogique est la fonction centrale du formateur. Elle interviendra à des moments-clés pré-identifiés, lors de l'évaluation formative par exemple. Le dialogue avec le formateur s'instaurera sous une forme ou une autre (messagerie, téléphone, etc.), sur l'initiative de l'apprenant.

## **Le débat**

### **De la salle**

Votre approche centrée sur les besoins de l'apprenant évoque l'ingénierie des Ateliers de pédagogie personnalisés. Avez-vous travaillé avec eux ? Par ailleurs, votre approche semble privilégier une approche asynchrone, de type Intranet. Au sein de mon organisme de formation, nous avons observé que l'individualisation distante reposait d'abord sur le couplage de différentes approches, avec une relation synchrone à un moment précis entre l'apprenant et le formateur, à travers notamment la visioconférence.

### **Madame S. Tiercin**

S'agissant de votre première question, nous pratiquons la formation individualisée depuis les années 80, ce qui nous a permis d'intégrer rapidement ce nouveau type de formation, auquel les APP ne sont pas étrangers, en effet.

Deuxièmement, la synchronisation nécessite du temps et répond mal aux objectifs économiques de la formation à distance. La visiophonie peut être utile dès lors qu'elle se justifie au plan pédagogique. Nous l'utilisons dans des occasions bien précises (travail oral d'une langue) ou à l'occasion de rendez-vous hebdomadaires, pour un débriefing. En dehors de ces moments précis, nous favorisons le téléphone et le fax lorsqu'un besoin de communication synchronisée se fait sentir.

### **De la salle**

Vous avez employé le terme de réduire la distance, qui me met mal à l'aise. Ne devrait-on pas utiliser la distance, plutôt que de la réduire ? Par ailleurs, vous dites que le formateur devient une ressource parmi d'autres. Nous allons vers un monde où l'autre va disparaître. Au-delà d'une ressource, le fait qu'un autre que moi existe ne permet-il pas d'acquérir ? Il ne peut y avoir savoir si l'autre est réduit à une simple ressource.

### **Madame S. Tiercin**

Je ne peux répondre au plan philosophique. J'ai dit que le formateur devenait une ressource, mais le tissu des ressources s'élargit par le biais des autres apprenants. La dimension humaine n'est pas évincée : elle change de nature. La médiation pédagogique telle que nous l'entendons vise à pallier l'absence du formateur et même à renforcer son rôle.

### **Monsieur J. Naymark**

Les formations de formateurs évoquent souvent la relation triangulaire entre l'apprenant, le savoir et le formateur. L'utilisation des nouvelles technologies introduit un autre triangle : la pédagogie, les contraintes techniques et les contraintes

financières. Une des questions majeures est de savoir comment passer de l'expérimentation à la généralisation : c'est aussi une question de financement.

#### **De la salle**

Je partage le point de vue de Monsieur Naymark. En Auvergne, dans le Limousin et Midi-Pyrénées, nous utilisons la visioconférence de PC à PC de façon ponctuelle, dans des conditions économiques intégrées. La visioconférence apporte une plus-value dans le partage de l'oralité à distance, notamment.

#### **Monsieur F. Haeuw, CUEP APP**

Nous reconnaissons en effet le modèle APP dans l'exposé de Madame Tiercin. Peut-on comparer la distance et le présentiel, la formation médiatisée et la formation non médiatisée sans poser la question du modèle pédagogique sous-jacent ? Si l'on ne se pose pas la question du caractère autonomisant d'une formation, on ne fait que comparer des choses égales par ailleurs.

#### **De la salle**

Je crois que la visioconférence utilisant la télévision est préférable à la visioconférence de PC à PC, car elle met les apprenants plus à l'aise.

#### **Mohamed Sidir, responsable du service de téléenseignement de l'Université de Picardie Jules Verne**

Quels sont vos critères pédagogiques et techniques de votre dispositif de formation à distance ? Comment réagissent vos formateurs au niveau du tutorat ?

#### **Madame S. Tiercin**

J'ai parlé de formation à distance mais 25 % du temps est présentiel, notamment au démarrage, lors de l'identification du tuteur. Le fait qu'une relation de confiance s'établisse entre l'apprenant et le tuteur, les choses ne peuvent que bien se passer. Au plan technique, nous utilisons une plate-forme de formation à distance nommée « Sylphide », développée sous Lotus Notes.

#### **Madame K. Spence, responsable pédagogique Business Language Skills (BLS)**

Les entreprises demandent de plus en plus de FOAD, intéressantes en termes de coût et de temps. Nous nous heurtons à deux difficultés chez les formateurs. D'une part, le formateur doit s'adapter à la façon de faire de l'apprenant et justifier ce qu'il propose, l'apprenant restant libre de refuser. Cela peut se traduire par une incompréhension dans la relation. D'autre part, le formateur peut avoir du mal à comprendre les difficultés d'apprentissage de l'apprenant.

#### **Monsieur N. Ricour**

Quel système utilisez-vous ?

#### **Madame K. Spence**

Nous essayons de combiner une présence en face à face et un contact par Internet, fax ou téléphone.

#### **Monsieur J. Naymark**

Vous avez raison de dire que les formateurs ont du mal à se mettre à la place des apprenants : alors que les formateurs ont réussi leur apprentissage, ils s'adressent à

des apprenants qui sont en situation d'échec. Dans un processus interactif, l'apprenant doit devenir acteur de sa formation. Mais pour cela, il faut que le formateur lâche prise. Or, les formateurs sont réticents à abandonner leur rôle d'acteur, peut-être parce que celui-ci est particulièrement plaisant...

### **De la salle, d'un institut de langue**

Les étudiants nous apportent ce qu'ils trouvent sur Internet : ces informations glanées sur le Web servent de support pour échanger et aller plus loin. C'est vrai que les nouvelles technologies font peur à certains formateurs. Je crois qu'il faut leur laisser un peu de temps pour les apprivoiser.

### **Madame B. Pinot, animatrice régionale du réseau des APP de Haute-Normandie**

Pour les APP, la formation ouverte implique des partenariats, notamment avec l'Afpa de Haute-Normandie et le relais d'enseignement à distance. Les équipes pédagogiques échangent leurs pratiques et s'influencent mutuellement.

### **Monsieur P. Freynet, SUDEF, Université de La Rochelle**

Quelle est la spécificité pédagogique de la formation ouverte et à distance (par parenthèses, ce terme n'est pas très parlant pour des non-spécialistes) par rapport à une conception large de l'éducation permanente ?

### **Monsieur N. Ricour**

L'apprenant devient l'acteur de sa propre formation, ce qui n'est pas le cas quand vous faites un cours à l'université (les étudiants sont plus ou moins passifs).

### **Monsieur J. Naymark**

Dans son livre sur l'auto-formation, Daniel Poisson se pose la question : tout est nouveau, rien n'est nouveau. Les concepts pédagogiques mis en œuvre dans la FOAD ne sont pas nouveaux puisqu'ils datent de Célestin Freinet. Mais les NTIC (traitement de texte, suppression des contraintes de temps et de lieu, etc.) permettent de généraliser ces concepts : là est la nouveauté.



Jeudi 30 mars 2000

### **Atelier 3 : Technologies de formation : investissements, performance et productivité**

*La mise en place de dispositifs de FOAD demande, pour les organisations, un investissement humain et technologique non négligeable, à la fois pour la création des contenus numériques, la mise à disposition de ceux-ci pour diffusion et le tutorat à distance. Cet atelier permettra d'identifier les principaux ratios de coûts et de réfléchir sur les indicateurs de performance pouvant permettre d'évaluer concrètement les résultats de ces nouveaux dispositifs et leur retour sur investissement.*

Aux Etats Unis, une enquête prospective du Conférence Bord en 1997 montre que les investissements en formation se développent actuellement sur le mode du «Web Based Training » (3% des différents modes de formation en 1997, 21% en 2001).

Les grandes entreprises développent des intranets et les petites et moyennes entreprises ont, pour leur majorité un ou plusieurs accès internet. Le R.O.I. optimum de l'investissement formation des entreprises se situe aujourd'hui dans une fourchette d'investissement formation de 3 à 6% de la masse salariale (tous secteurs confondus). Les budgets formation des entreprises sont aujourd'hui stagnants, voir en régression pour certaines mais les besoins de formation, eux, continuent à se développer (nouveaux produits, nouvelles technologies, restructuration, etc...).

Le marché de la formation permanente est aujourd'hui mûr à la fois d'un point de vue technologique et organisationnel ; Les entreprises ont besoin de solutions intégrant les technologies de l'information et de la formation. Les frontières entre information et formation tendent d'ailleurs à s'estomper dans les premières pratiques en cours d'expérimentation.

Aujourd'hui, les entreprises sont demandeuses de solutions formation permettant de diminuer les coûts de développement de cours et de déplacements et de mettre en place des solutions flexibles et fiables permettant un accès rapide et un développement efficace des compétences. Comment doit-on internaliser ou externaliser la fabrication des contenus, la mise à disposition en ligne ? Quel est le coût de développement et de maintenance de ces nouveaux dispositifs ?

*Responsable d'atelier :*

**Claude Lépineux**, responsable de Demos interactive training

*Intervenants :*

**Jamil Farah**, chef de projets à Studi.com

**Alain Latty**, président de Technomédia, Montréal

**Philippe Le Coz**, responsable département formation au Crédit Mutuel de Bretagne

## Les exposés

### Introduction de l'animateur

Je voudrais vous donner quelques éléments pour lancer le débat.

Une enquête (1997) sur les 1 000 premières entreprises américaines montre que la mise en place d'Intranet présente un retour sur investissement tout à fait positif.

Solo, un prix Nobel d'économie, fait ce constat paradoxal : " L'âge de l'ordinateur est arrivé partout sauf dans les statistiques de la productivité. " C'est un fait qu'il n'est pas simple de mettre en évidence la rentabilité des investissements en informatique, même si certains secteurs, comme la banque-assurance par exemple, sont plus avancés que d'autres dans ce domaine.

Pour défendre un projet de multimédia de formation, les indicateurs ou ratios à mettre en avant varient en fonction des acteurs à qui l'on s'adresse, qui ont chacun leurs propres enjeux.

Les directions générales sont préoccupées par le coût du projet par rapport au budget global de formation et par son intégration à la stratégie de l'entreprise. A cet égard, il est intéressant de mettre en exergue la répartition des coûts dans les stages de formation. En moyenne nationale, toutes entreprises confondues, cette répartition est la suivante.

Rémunération des stagiaires	Frais pédagogiques	Hébergement déplacement	Équipement
45 %	48 %	6 %	1 %

Vis-à-vis de la formation, les DRH sont confrontées aux problématiques suivantes : centralisation / décentralisation, internalisation / externalisation, compétence / performance, rapidité de mise à disposition des ressources de formation, informatisation du métier, passage de l'évaluation de la formation à l'évaluation des performances.

Les formateurs quant à eux sont soucieux de leur légitimité. L'arrivée du multimédia peut être vécue, comme une opportunité ou une menace. Cette évolution entraîne un déplacement de leur métier vers l'ingénierie (en amont) et le tutorat au détriment du présentiel.

Pour les managers, qui doivent concilier la réduction du temps de travail avec l'augmentation des plages d'ouverture des services, les enjeux majeurs sont la flexibilité, la disponibilité des hommes, l'utilité à court terme de la formation.

Enfin, les enjeux des apprenants sont la personnalisation du service, la disponibilité de la formation et les systèmes d'aide à la performance (" capsules " de formation de quelques minutes dans un process de travail).

Globalement, l'investissement en formation représente entre 4 et 6 % de la masse salariale dans les entreprises européennes. On a pu montrer, par des calculs statistiques, que c'était à ce niveau qu'il y avait la meilleure corrélation entre

l'investissement en formation et la performance (en termes de résultat) de l'entreprise.

Pour réaliser une formation en ligne, on a besoin de contenus, de plates-formes, de gestionnaires de plates-formes, de tuteurs, etc. Tous ces éléments ont un coût, qu'il appartient de bien évaluer. Je vous propose de parler maintenant, avec nos différents invités, de la production de contenus.

## **Exposé de Monsieur J. Farah**

Je vais vous présenter une estimation des coûts de production d'une formation en ligne.

Coûts de production d'une formation en ligne :

### *Processus de production*

La transformation d'un support papier en support informatique nécessite l'intervention d'un chef de projet, d'un auteur-scénariste, d'un intégrateur, de graphistes et de développeurs. La prestation de ces intervenants est calculée en fonction du nombre de journées de travail.

La production du média (numérisation incluse) est en général confiée à des sociétés spécialisées. Les coûts varient énormément en fonction du nombre d'acteurs et du nombre de journées (10 000 francs par acteur et par journée).

Pour la vidéo, il faut compter dans les 15 000 francs la journée pour une équipe de trois à quatre acteurs, avec un metteur en scène et un caméraman.

### *Service hébergement*

De quoi s'agit-il ? Un organisme souhaite utiliser sa version de la plate-forme pour ses stagiaires ou son personnel. La plate-forme générique est adaptée sur un serveur local, avec un " look " et éventuellement quelques fonctionnalités spécifiques à l'organisme. Ensuite, les différents contenus de formation sont agencés dans des parcours. Pour cette personnalisation de la plate-forme, il faut compter entre 50 000 et 100 000 francs (la fourchette haute inclut les coûts de hot line technique pendant la phase d'exploitation).

### *Tutorat*

Le coût du tutorat dépend du nombre d'inscrits et du niveau d'intervention du tuteur en ligne. A Studi.com, nous distinguons trois niveaux de présence (" présence ", " avantage ", " personnalisation complète ") compris entre 1 heure et 4 heures de présence pour 10 heures d'auto-formation. Le tuteur est rémunéré en fonction du chiffre d'affaires généré, entre 200 francs de l'heure et 330 francs de l'heure.

### *Comparaison des coûts formation en présentiel/formation en ligne*

Prenons l'exemple d'un parcours de 20 heures de formation (+ 10 heures de formation en réserve, disponible pour le tuteur pour adapter le parcours à l'apprenant) : cela correspond à 30 heures de production de contenu. Ce contenu comprend des développements multimédia mais l'interactivité est surtout donnée par l'intervention du tuteur. La présence du tuteur se situe à un niveau intermédiaire (4

heures pour 10 heures de formation). Cette formation coûte 1 600 000 francs, qui se répartissent comme suit :

Production : 500 000 francs

Hébergement : 100 000 francs

Tutorat : 1 000 000 francs (pour 1 000 inscrits)

Par comparaison, cette même formation en présentiel coûterait entre 2,5 et 5 millions de francs (tout dépend du nombre de formateurs par inscrit).

### *Conclusion*

Si la formation en ligne représente au départ un investissement important, il apparaît qu'à partir d'un certain nombre d'inscrits et d'un certain nombre d'heures de formation, elle est plus avantageuse qu'une formation en présentiel (en outre, elle permet une personnalisation de la formation que ne permet pas une formation en présentiel " bas de gamme ").

En outre, il est possible de rentabiliser l'investissement en vendant des modules de formation à l'externe (partenariat entre le fournisseur de la plate-forme et du développement et le fournisseur du contenu et de l'expertise).

## **Le débat**

### **De la salle**

Votre estimation ne tient pas compte des coûts de conception (au sens conception de l'architecture de la formation) et des coûts de marketing (qui sont très élevés).

### **Monsieur J. Farah**

Je n'ai pas parlé des coûts de marketing car j'ai voulu me centrer sur les coûts de production. En outre, les coûts de marketing entrent en ligne de compte pour les formations en présentiel comme pour les formations en ligne. En revanche, j'ai intégré dans mon estimation les coûts d'élaboration du scénario.

### **De la salle**

Je ne parlais pas de cela mais du coût d'élaboration du concept " formation en ligne ". De même que le groupe Accor a consenti des investissements pour élaborer le concept d'hôtels Formule 1, Studi.com a investi pour concevoir son concept de formation en ligne.

### **Monsieur J. Farah**

En fait, vous parlez de l'investissement de départ. Je ne crois pas qu'il soit pertinent de l'intégrer dans l'estimation du coût de production d'une formation en ligne car cet investissement de départ est rentabilisé sur toutes les formations que nous produisons.

### **Monsieur C. Lépineux**

Le prix de revient d'une ressource dépend du degré d'interactivité, du nombre d'heures de vidéo, de la nature des médias inclus... En fonction de ces différents paramètres, le prix de revient peut varier de 1 à 5.

### **Monsieur J. Farah**

Je voudrais apporter deux précisions. Primo, il est déconseillé d'utiliser les images vidéo sur Internet car elles ralentissent le débit. Secundo, pour nous, l'interactivité se situe essentiellement au niveau de la construction du parcours : c'est là que l'intervention du tuteur est déterminante.

**Monsieur A. Coulon, Oravep**

Vous n'avez pas parlé des coûts d'ingénierie amont (phase de diagnostic, étude de faisabilité...).

Par ailleurs, de telles formations sont-elles accessibles à des PME ou à des TPE ?

**Monsieur J. Farah**

J'ai pris en compte les coûts d'ingénierie amont dans mon estimation du coût de production du contenu (dans la partie de mon exposé sur le " processus de production ").

**Monsieur A. Coulon**

Ce n'est pas ce que j'appelle l'ingénierie amont. Pour moi, l'ingénierie amont est la phase d'analyse des besoins. Rencontrer les apprenants, les prescripteurs de la formation, etc. prend du temps : c'est un coût qui doit être pris en compte. Si vous ne faites pas d'ingénierie amont, il ne s'agit plus d'un produit de formation sur mesure mais d'un produit industriel. Par ailleurs, l'accompagnement ne se limite pas au seul tutorat. Enfin, qu'en est-il de l'aide au transfert ?

**Monsieur J. Farah**

Effectivement, je n'ai pas pris en compte dans mon estimation l'analyse des besoins, parce que son coût varie énormément en fonction du nombre de personnes visées par la formation et en fonction de la nature de la formation.

**Monsieur A. Coulon**

Quelle est votre stratégie vis-à-vis des TPE ?

**Monsieur J. Farah**

Pour le moment, nos clients sont des grands comptes ou des organismes de formation de petite taille qui souhaitent vendre de la formation sur Internet.

**Madame S. Dile, responsable AUREACOM**

Nous faisons de la conception pédagogique multimédia mais nous travaillons beaucoup plus en amont que Studi.com. Par exemple, nous avons créé, pour un groupe de travail intérimaire, un outil d'évaluation et de formation pour les métiers du téléphone. L'ingénierie amont (rencontre des apprenants, sensibilisation des formateurs internes aux nouveaux outils...) représente environ un tiers du coût total d'une formation à distance. Pour ce projet précis, alors que le coût de production s'est élevé à 800 000 francs, l'étude de faisabilité en amont a coûté 150 000 francs.

**Une collaboratrice de J. Farah**

Je ne voudrais pas que l'on s' imagine que nous ne prenons pas en compte la dimension pédagogique. Ainsi, pour le projet présenté par J. Farah, nous avons travaillé en amont sur cet aspect avec les formateurs internes de l'entreprise.

## **Exposé de Madame A. Jezegou**

Yves Rocher compte 600 franchises en France, ce qui représente 2 600 salariés. Notre prestation pour cette entreprise a consisté en un accompagnement à la mise en place d'un dispositif d'auto-formation multimédia à distance : ingénierie pédagogique multimédia (conception pédagogique et réalisation de supports multimédia – CD-Rom) ; ingénierie de formation (stratégie d'intégration de ces outils d'auto-formation dans un contexte de travail spécifique).

Ces CD-Rom sont centrés sur une approche métier liée à la culture et aux pratiques d'Yves Rocher. Ils sont spécifiques à cette entreprise. Ils ne sont pas duplicables à l'identique pour un concurrent.

Ces CD-Rom (au nombre de 7 pour le moment) recouvrent l'ensemble de l'offre de formation existant auparavant sous forme de stages en face à face.

### *Les objectifs du projet*

Les objectifs étaient :

- augmenter le chiffre d'affaires des franchises en France ;
- élever le niveau de compétences individuelles et collectives de l'ensemble des salariés ;
- favoriser l'accès à la formation en la délocalisant sur les sites de travail ;
- réduire les coûts de la formation qui, jusque-là, était réalisée à Paris en centre de formation interne ;
- développer la formation individualisée juste à temps pour favoriser la rapidité des transferts en situation de travail ;
- développer les compétences managériales des franchisés (nous avons couplé cette formation au pilotage des équipes à l'accompagnement à l'auto-formation multimédia ; pour cela, nous avons conçu et animé une action de formation de l'ensemble des acteurs du réseau).

Puisqu'il s'agit d'une formation individualisée, nous avons conçu un CD-Rom d'auto-diagnostic. En fonction des lacunes détectées lors de l'étape d'auto-diagnostic, différents modules de formation sont préconisés. En aucun cas, la conseillère esthéticienne ne doit parcourir l'ensemble des modules des 7 CD-Rom.

Pour les responsables des magasins, nous avons construit un guide de pilotage des compétences et d'auto-formation accompagnée. Ce guide comporte des consignes simples comme, par exemple, ne pas interrompre la séance d'auto-formation de la vendeuse si une cliente rentre dans le magasin.

Chaque CD-Rom représente 12 heures d'auto-formation.

### *Coût total conception des CD-Rom:*

Le coût moyen d'un CD-Rom s'est élevé à 800 000 francs. Ce coût comprend le coût prestataire et le coût développement interne. Il s'agissait en effet d'une coproduction, les experts d'Yves Rocher apportant leur connaissance des métiers de l'entreprise.

Le coût de développement ingénierie pédagogique et réalisation multimédia a représenté 6 mois de travail par CD-Rom.

Pour la réalisation de l'ensemble de l'offre de formation, le budget a atteint 5,6 millions de francs.

### **Monsieur C. Lépineux**

En général, les coûts se répartissent comme suit : un tiers pour la conception et deux tiers pour la réalisation.

### **Madame A. Jezegou**

*Conception et animation d'une action de formation de l'ensemble des acteurs :*  
650 personnes ont été formées, pour un coût prestataire de 1,2 million de francs.

*Conception de l'outil d'auto-diagnostic et d'aide à la prescription (CD-Rom) :*  
Nous avons entièrement conçu cet outil pour un coût prestataire de 250 000 francs.

*Conception du guide de pilotage des compétences :*  
Là aussi, nous avons conçu cet outil sans l'aide du client, pour un coût prestataire de 450 000 francs.

*Construction de la mallette kit d'autoformation :*  
La construction de cette mallette a coûté 500 000 francs.

Le budget global de l'ingénierie de conception s'est élevé à 8,5 millions de francs.

### *Premiers résultats :*

Ce dispositif a commencé à se déployer au niveau national au mois de juillet 1999. Nous ne sommes pas encore en phase d'audit. Je ne vous donnerai donc pas de chiffre mais simplement quelques retours :

- augmentation forte du chiffre d'affaires ;
- élévation rapide du niveau de connaissance des salariés ;
- amélioration du comportement des conseillères esthéticiennes vis-à-vis de la clientèle ;
- rapidité des transferts en situation de travail ;
- acculturation des salariés aux technologies multimédia ;
- compréhension des animatrices de magasin de leur rôle en termes de management des compétences et d'accompagnement de l'auto-formation.

Auparavant, les salariés suivaient un stage d'une journée par an et par offre de formation (parfum, soins capillaires...). Chaque stage regroupait dix personnes. Pour l'ensemble des salariés, les coûts directs et indirects s'élevaient à 1,5 million par offre de formation (c'est-à-dire par CD-Rom), soit pour 7 offres de formation 10,5 millions de francs.

Pour la mise à jour des CD-Rom, il est prévu un coût prestataire + experts Yves Rocher d'un million de francs par an.

## **Le débat**

### **De la salle**

Les responsables de magasin acceptent-ils bien de se passer de leurs employés deux heures par semaine ?

## **Madame A. Jezegou**

Nous avons préconisé la mise en place d'un suivi qualité mais notre commanditaire ne l'a pas souhaité. Par contre, nous allons mener un audit en fin d'année.

## **Exposé de A. Latry**

### *Les coûts de production :*

Je précise d'emblée que, pour les entreprises, le temps passé par les salariés en formation est aussi important sinon plus que le coût de production de la formation proprement dit. Six facteurs rentrent en ligne de compte dans le coût de production d'une formation multimédia :

- la conception pédagogique (coût très variable) ;
- la production de contenus (60 000 à 75 000 francs pour une heure de formation) ;
- les coûts de diffusion (certification des produits, architecture technologique, support aux usagers – pédagogique et technique) ;
- la durée de la formation (la formation à distance via Internet permet de bien cibler le besoin requis) ;
- la disponibilité du contenu (il faut compter entre 3 et 6 mois pour un produit nouveau et 1 mois au minimum pour la mise à jour d'un produit existant) ;
- les mises à jour (coût variable mais qui peut être important).

### *Cas concret : Caisse Desjardins :*

La Caisse Desjardins compte 1 300 agences réparties sur le territoire québécois, ce qui représente 5 000 salariés. Le taux de pénétration au sein de la population québécoise est très élevé (5 millions de membres sur 6 millions d'habitants).

Dans la mise en place d'une nouvelle offre de formation, les objectifs de la Caisse Desjardins étaient :

- optimiser les compétences de conseil et de vente des salariés auprès de la clientèle ;
- diffuser rapidement les informations sur les nouveaux produits et services ;
- réduire l'ensemble des coûts de formation ;
- réduire les délais de mise à disposition des contenus.

Dans leur commande, nos interlocuteurs à la Caisse Desjardins ont insisté sur les points suivants :

- autonomie dans la création, la modification et la mise à jour de leurs cours en ligne ;
- réduction des coûts de formation ;
- accès à des données à jour ;
- réduction des délais de mise à disposition des contenus.

Nous avons mis en place un système qui permet de normaliser des gabarits de diffusion (environnement de diffusion normalisé par type de contenu). Par ailleurs, un process de pré-test normalisé permet de calibrer le besoin spécifique du salarié par rapport à la compétence visée et à son niveau actuel de maîtrise de cette compétence. D'autre part, des liens ont été créés vers les bases de données de produits et services Desjardins.



Les concepteurs pédagogiques Desjardins produisent en ligne des contenus multimédia sans aucune intervention de techniciens. Le poids de chaque page est normalisé (priorité des transactions bancaires sur la formation). Ensuite, ces contenus en ligne sont transférés dans l'environnement Desjardins (rapidité des temps de réponse).

Après six mois de fonctionnement, quels sont les résultats ? Desjardins est complètement autonome dans la conception et la production de contenus en ligne. Pour produire un cours de deux à trois heures, il faut entre deux et trois semaines. Aujourd'hui, 400 heures de formation en ligne sont disponibles (à comparer aux 35 heures réalisées dans le même temps dans le cadre d'un processus traditionnel). Le taux de satisfaction des apprenants dépasse les 85 %.

*Différences culturelles entre la France et le Canada :*

J'ai travaillé en France et au Canada. Je vous livrerai mes impressions personnelles sur ce sujet, je ne prétends pas énoncer des vérités générales.

Au Canada, les entreprises acceptent de s'engager dans l'action sans avoir répondu à toutes les questions. Ce n'est pas le cas en France, où l'on réfléchit beaucoup avant de faire le premier pas. L'attitude vis-à-vis de l'incertitude est très différente dans les deux pays.

Au Canada comme en France, les entreprises se méfient des solutions qui viennent de l'extérieur, hormis celles qui viennent des Etats-Unis. Les Canadiens comme les Français pensent qu'ils sont en retard par rapport aux Etats-Unis. Or c'est faux en règle générale, mis à part dans le domaine du marketing : les Américains sont très forts pour mettre en valeur leurs produits.

En France comme au Canada, les équipes RH connaissent mal les nouvelles technologies et s'en méfient. Les éditeurs de contenus auraient tout intérêt à former les équipes de DRH à l'utilisation des nouvelles technologies.

## **Le débat**

### **De la salle**

Où en est le marché de la formation continue en ligne à Montréal ?

### **Monsieur A. Latry**

Nous en sommes encore aux prémises. La télé université, qui fait de la formation à distance, a lancé quelques formations en ligne. Par ailleurs, nous sommes associés à l'Université de Montréal pour dispenser, à partir de l'automne, des programmes certifiés 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle en ligne. Nous avons également un partenariat avec l'Université du Québec sur d'autres projets.

### **De la salle**

Vous travaillez avec un département particulier à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ?

### **Monsieur A. Latry**

Nous travaillons surtout avec le département informatique pour des solutions avancées sur des concepts liés à la gestion des connaissances. Nous travaillons également avec le département des sciences de gestion sur l'automatisation de l'approche compétence.

**De la salle**

Pour la Caisse Desjardins, avez-vous utilisé une plate-forme existante ou avez-vous créé votre propre plate-forme ?

**Monsieur A. Latry**

Nous avons créé notre propre plate-forme car les plates-formes existantes ne répondaient pas aux besoins de nos clients.

**De la salle**

Est-ce que vous allez vous lancer dans les call centers pour faire du tutorat via le web ou le téléphone sur IP ?

**Monsieur A. Latry**

En expérimentant chez des clients des services de tuteurs en ligne, nous nous sommes rendu compte qu'ils n'étaient quasiment pas utilisés. Nous lançons une deuxième expérience avec un client, dans laquelle le tuteur est disponible à certaines heures en mode *chat* et en animation de forum. Par ailleurs, en association avec Bell Canada, nous avons accès à une technologie de voix sur IP qui permet de contacter un *call center* de tuteurs directement sur le site web ou d'être rappelé par le tuteur sur son téléphone (en cas de dysfonctionnement de l'application voix sur IP).

**Madame C. Poinignon, La Cinquième-Arte**

Est-ce que vous développez des projets pour des petites entreprises ?

**Monsieur A. Latry**

Oui, mais pour des entreprises subventionnées par le fonds des autoroutes de l'information. Les entreprises n'ont payé que 10 à 20 % du coût de production total. Nous avons commencé à mettre en ligne ces contenus. Mais aujourd'hui, nous avons quelques difficultés à faire payer les gens sur Internet. Nous avons eu quelques centaines d'inscriptions mais nous sommes loin de couvrir nos coûts de production. Nous essayons d'autres approches marketing avec Bell qui met en place un portail formation.

**Monsieur P. Simoens, service de formation professionnelle d'EDF**

Comme le montrait un rapport de l'IDAT d'il y a une dizaine d'année, si l'informatique a entraîné une augmentation considérable de la productivité pour les cols bleus, cela n'est pas le cas chez les cols blancs (mis à part dans quelques secteurs comme le secteur bancaire). De fait, l'avalanche d'informations gêne la prise de décision.

S'agissant de la formation, nous sommes face à une contradiction. L'informatisation de la formation n'est rentable que si la formation s'adresse à un nombre important de salariés. Dans le même temps, la demande est à l'individualisation de la formation. Par ailleurs, les délais de conception et de production de produits multimédia apparaissent souvent très longs (6 mois au minimum). Recourir à des bases de

données peut être une solution mais on s'aperçoit que, souvent, les produits ne sont guère adaptés aux besoins de l'entreprise.

Il y a eu également dans les entreprises la tentation de créer des réseaux dédiés pour tel et tel service. Mais, avec Internet, on s'aperçoit que la rentabilité de la formation nécessite un large public de destinataires.

Enfin, l'interactivité qui avait été donnée par les CD-Rom avait son intérêt. Actuellement, il n'est pas évident de retrouver cette interactivité par Internet.

**Monsieur A. Latry**

Vos remarques sont tout à fait justes. J'ajouterai que les besoins de formation ne sont jamais bien comblés. C'est pourquoi je pense qu'il vaut mieux faire plus de formation, quitte à ce qu'elle soit d'un peu moins bonne qualité. Par ailleurs, sur l'individualisation de la formation, elle est assurée sur les formations en ligne que nous mettons en place puisque, une fois que la personne s'est testée, elle se voit proposer un parcours de formation qui correspond à ses besoins.

Jeudi 30 mars 2000

## **Atelier 4 : Pour une nouvelle réglementation de la formation**

*Alors que la FOAD est amenée à se développer, l'encadrement réglementaire de la formation ne semble pas avoir intégré cette évolution des pratiques et des comportements. Qu'ils soient offreurs de formation, financeurs, consommateurs intermédiaires ou finaux, chaque acteur reconnaît aujourd'hui que l'accès à une formation souple, réactive et individualisée est une condition de l'égalité de tous devant la formation. Les innovations technologiques qui permettent de satisfaire aux contrôles fondés sur des considérations fiscales, peuvent-elles suffire à lever les réticences de l'administration de contrôle ?*

La Formation Ouverte et à Distance est en plein essor. Aujourd'hui, en France, l'encadrement réglementaire de la formation ne semble pas avoir intégré cette évolution des pratiques et des comportements induits par l'émergence de la société de l'information et tout récemment par la réduction et l'aménagement du temps de travail.

L'existence de formations ouvertes et à distance introduit une évolution par rapport aux formes traditionnelles de formation. L'apparition et le développement des technologies éducatives - télé-tutorat, visioconférence, plates-formes de formation à distance, la mise en réseaux des ressources Internet, Intranet... - transforment les modalités de formation qui ne peuvent plus dépendre uniquement de la seule présence physique. Il convient alors de reconnaître l'ensemble des nouvelles technologies éducatives comme des moyens de formation professionnelle.

Or, la législation française sur la formation à distance (loi du 12 Juillet 1971) et sur la formation continue ( loi du 16 Juillet 1971) est inadaptée au nouveau concept de formations ouvertes et à distance. De nombreux textes réglementaires sont venus s'ajouter, par strates successives n'y apportant que de nouvelles incohérences.

Qu'ils soient offreurs de formation ou financeurs (OPCA, organisations professionnelles, consommateurs intermédiaires (entreprises) ou finaux, chaque acteur reconnaît aujourd'hui que l'accès à une formation souple, réactive et individualisée est une condition de l'égalité de tous devant la formation.

Les innovations technologiques permettent pourtant de satisfaire aux critères du contrôle fondés sur des considérations purement fiscales. Dans ces conditions, les réticences de l'administration de contrôle face aux nouvelles technologies éducatives sont-elles justifiées ?

*Responsable d'atelier :*

**Karim Bangoura**, chargé de mission auprès du directeur du Centre Inffo

*Intervenants :*

**Amid Bendouba**, chargé de mission à la DGEFP - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

**Thierry Paganini**, directeur du Ceficem

**Jean Pionner**, président directeur général de Revue d'Études, secrétaire général et représentant de la Chaned - Chambre syndicale nationale de l'enseignement à distance - au sein de l'OPCA-EFP

*Les exposés*

### **Introduction de l'animateur**

L'enseignement ouvert et à distance recouvre une grande diversité de règles et de situations. L'enseignement par correspondance, lorsqu'il relève de la formation des adultes, est régi par deux lois, la loi du 12 juillet 1972 pour le cours par correspondance et la loi du 16 juillet 1971 pour la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle au sens de la loi du 16 juillet 1971 recouvre une diversité de règles et de situations selon que l'on parle de demandeurs d'emploi, de l'alternance, de salariés ou de jeunes de 16-25 ans.

Selon que l'on se place du point de vue des bénéficiaires de la formation, des financeurs de la formation ou des organismes de formation, les problématiques ne sont pas les mêmes. Comme nous ne pouvons pas traiter tous ces aspects successivement, je vous propose de choisir un angle d'attaque qui nous permette de rentrer dans une problématique transversale à toutes ces situations : le problème de la réglementation et de son articulation avec les nouvelles technologies.

Avant de passer la parole aux intervenants, je voudrais rappeler le cadre légal et réglementaire actuel de la formation professionnelle.

L'article L 900-2 du code du travail définit les catégories de formation : les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle, les actions d'adaptation, les actions de promotion, les actions de prévention, les actions de conversion, les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances, le bilan de compétences. Cette typologie est utilisée quotidiennement par les professionnels. En pratique, elle ne pose pas de problèmes.

L'article R 950-4 du code du travail donne une définition de la formation, mais en ce qui concerne l'imputation de la dépense. Pour qu'une dépense de formation puisse être déclarée, il faut avoir déterminé au préalable des objectifs à la formation. Ces objectifs doivent être établis selon un programme nécessairement écrit, qui comporte une indication sur les moyens qui seront mis en œuvre : moyens pédagogiques, moyens d'encadrement du stage, moyens d'évaluation du stage, moyens de suivi du stage. C'est là que les difficultés commencent car, lorsqu'il n'y a pas d'encadrement, il y a des chances que l'administration fiscale considère que ce n'est pas une activité

de formation. Or c'est tout l'intérêt des nouvelles technologies que d'offrir la possibilité d'abolir le face à face pédagogique. Autre difficulté, l'indication " moyens de suivi " renvoie à la feuille d'émargement, donc au stage présentiel. L'administration va s'attacher à vérifier la présence de tel salarié à un stage de formation pendant une certaine durée pour évaluer le coût de la formation en termes de rémunération (le salarié étant payé pendant sa formation). C'est en ce sens que l'on dit qu'il y a un frein réglementaire à l'utilisation des nouvelles technologies pour la formation.

L'administration considère le face à face pédagogique comme le mode normal de la formation professionnelle continue puisque, pour tous les autres modes de formation, elle prévoit des réglementations spécifiques (circulaires) : les cours télévisés (1972), les cours de langue par téléphone (1983), l'enseignement par ordinateur (1983), l'enseignement par minitel (1989). Une circulaire de 1986 marque un tournant dans cette logique de " dérogation " : l'administration commence à considérer que les autres modes d'enseignement peuvent être considérés comme de la formation professionnelle continue à condition que l'on atteste de leur fiabilité dans le temps mais elle précise que l'examen devra se faire au cas par cas. Cette circulaire dénote une posture pragmatique mais méfiante de l'administration.

## **Exposé de Monsieur J. Pionnier**

Contrairement à ce que beaucoup croient, les cours par correspondance peuvent faire partie de la formation professionnelle remboursable. Les cours par correspondance sont pris en charge par les OPCA à trois conditions : qu'il y ait une convention entre l'employeur et le fournisseur de la formation, qu'il y ait des devoirs corrigés et qu'il y ait des regroupements périodiques (sachant qu'il n'y a pas de feuille de présence lors de ces journées). A l'OPCA, nous décidons de la prise en charge ou non des cours par correspondance sur des éléments purement formels : il est hors de question que nous nous substituions aux employeurs pour juger de la qualité du stage ou de l'opportunité pour les salariés de suivre ce stage. En général, les permanents de l'OPCA règlent sur dossier jusqu'à un certain montant : au-delà, le dossier passe en commission paritaire. Outre les éléments formels, cette commission paritaire prend en compte les antécédents des organismes de formation (problème de l'appartenance à des sectes par exemple). Les OPCA permettent une mutualisation de la formation entre des entreprises de taille différente : ainsi, des entreprises de petite taille peuvent faire suivre à certains de leurs salariés des formations de haut niveau (par exemple une formation au management à l'Essec).

## **Le débat**

### **Monsieur K. Bangoura**

En tant que financeur de la formation, lorsque vous avez une demande de prise en charge d'une formation à distance, vous vous appuyez sur des pièces administratives. Votre contrôle ne va pas au-delà. Les autres collecteurs présents dans la salle ont-ils la même politique ?

### **Monsieur Skoutarides, Fafiec**

A l'OPCA de l'ingénierie, des études et du conseil, outre le contrôle des pièces administratives, nous vérifions l'adéquation de la formation proposée aux salariés qui vont suivre cette formation et aux objectifs recherchés par l'entreprise en général.

**Monsieur K. Bangoura**

Avez-vous le même comportement vis-à-vis des formations à distance ?

**Monsieur Skoutarides, Fafiec**

Vis-à-vis des cours par correspondance classiques, nous sommes très frileux. Pour une prise en charge par le Fafiec, trois conditions doivent être remplies : qu'il y ait des regroupements, qu'il y ait des attestations de présence lors de ces regroupements et que l'organisme de formation nous envoie la facture à l'issue de la formation. Depuis 1993, j'ai vu financer une dizaine de dossiers de ce type : c'est peu au regard des 30 000 dossiers de formation classique que nous finançons chaque année.

Vis-à-vis des modes d'apprentissage qui utilisent les nouvelles technologies, nos critères sont ceux que vous avez indiqués : existence d'objectifs, de programmes pédagogiques précis, d'évaluation, de moyens pédagogiques détaillés et adaptés aux besoins des entreprises de la branche. Nous commençons aujourd'hui à chercher des formations répondant à ces critères pour nos adhérents.

**Monsieur K. Bangoura**

En somme, pour vous, la formation à distance ne doit pas abolir le face à face ?

**Monsieur Skoutarides, Fafiec**

Non, le face à face n'est pas obligatoire.

**Monsieur A. Branca, CAPEB**

La CAPEB (OPCA des entreprises du bâtiment de moins de 10 salariés) applique les textes de manière très stricte : nous ne prenons en charge que les jours de regroupement (avec attestation signée). C'est un choix politique de notre conseil de gestion paritaire, qui n'a pas la capacité de satisfaire toutes les demandes.

**Monsieur J. Pionnier**

Nous aussi nous sélectionnons des stages pour nos adhérents. Ces stages, qui sont en général des stages présentiels, sont " gratuits " pour nos adhérents puisque nous payons directement l'organisme de formation.

**Monsieur A. Branca, CAPEB**

En fait, nous remboursions mieux les formations présentielles que les cours par correspondance alors qu'elles coûtent plus cher : nos artisans ont du mal à le comprendre.

**Monsieur K. Bangoura**

Cela dénote une méfiance vis-à-vis de cette forme d'enseignement.

**De la salle**

Il n'y a aucune cohérence dans la politique des OPCA !

**Une représentante du service juridique d'Agefos PME**

Les OPCA sont des organismes paritaires : ce sont les conseils d'administration qui décident des critères de prise en charge des formations, dans la limite des fonds

disponibles. A l'Agefos, contrairement à la CAPEB, nous finançons les cours par correspondance dès lors que nous avons la totalité des pièces prévues par les textes : qu'il y ait des regroupements (mais sans attestation de présence car cela ne figure pas dans les textes) et qu'il y ait des devoirs en nombre suffisant.

**Monsieur K. Bangoura**

Quelle est votre politique vis-à-vis des formations par Internet ou par vidéoconférence ?

**Une représentante du service juridique d'Agefos PME**

Nous croyons à l'efficacité de ces formations mais nous rencontrons des difficultés pratiques avec les administrations de la DDTE qui, en fonction des régions, ont des interprétations différentes de la réglementation. Nous avons d'ailleurs fait parvenir un courrier à Monsieur Bendouba pour lui faire part de ces difficultés.

**Monsieur K. Bangoura**

Le financeur et le consommateur de formation sont dans une grande insécurité juridique.

**Une représentante du service juridique d'Agefos PME**

Dans le doute, l'entreprise préfère renoncer.

**Monsieur A. Bendouba**

L'administration est consciente de ces dysfonctionnements et travaille à les régler.

**Un représentant de l'Afdas**

Mon OPCA gère les secteurs de la culture, de la communication et des loisirs. Nous sommes fortement interpellés par l'introduction des nouvelles technologies dans le domaine de la formation. En effet, celles-ci sont bien adaptées aux besoins de formation dans les secteurs de la culture, de la communication et des loisirs. Vis-à-vis des cours par correspondance, nous avons la même politique que celle de Monsieur Pionnier à l'OPCA-EFP. S'agissant des modalités de formation intégrant les nouvelles technologies, nous attendons avec impatience une clarification des textes.

**Monsieur K. Bangoura**

Les collecteurs sont confrontés à une autre difficulté : le flou juridique autour du statut des nouvelles technologies freine les investissements dans ce domaine.

**Monsieur J.M. Arnoux, GRETA tourisme-hôtellerie**

Je travaille à la fois avec le Fafiec et l'Agefos PME. Je voudrais souligner l'ouverture de l'Agefos PME par rapport aux formations non traditionnelles ; le Fafiec est beaucoup moins ouvert. Je ne comprends pas pourquoi les OPCA ne cherchent pas à développer les formations à distance, qui sont beaucoup moins coûteuses que les formations en présentiel.

**Un représentant d'un conseil régional**

Les régions financent essentiellement la formation des demandeurs d'emploi, qui s'effectue principalement selon des modalités classiques (présentiel). C'est pourquoi



nous avons pu faire l'économie jusqu'à présent d'une réflexion sur les nouvelles modalités de formation à distance.

**Monsieur A. Bendouba**

Cela dépend des régions. Dans les régions étendues comme Midi-Pyrénées, les nouvelles technologies apportent des solutions intéressantes.

**Un représentant d'un conseil régional**

On impose aux demandeurs d'emploi une formation en présentiel.

**Monsieur A. Bendouba**

En l'espèce, le cadre légal est clair depuis le décret de 1994. Les pouvoirs publics, qu'il s'agisse de l'État ou des régions, sont en mesure de prendre en charge les coûts afférents à la formation et à la rémunération des demandeurs d'emploi.

**Un représentant d'un conseil régional**

Aujourd'hui, la plupart des régions connaissent mal les modalités d'application de ce décret.

Dans le domaine de la formation des demandeurs d'emploi, les nouvelles technologies sont utilisées dans les centres de ressources : on retrouve là un lien présentiel avec un organisme de formation.

**Monsieur J. Pionnier**

A la Revue d'Études, nous voyons des conseils régionaux qui payent des cours par correspondance à des demandeurs d'emploi ou à des handicapés. Cela dépend des régions.

**Une représentante du conseil régional Nord-Pas-de-Calais**

Au conseil régional Nord-Pas-de-Calais, nous finançons depuis plusieurs années, à la marge il est vrai, des dispositifs de formation professionnelle à distance (Diplôme d'Accès à l'Enseignement Universitaire, préparations de concours...). Nous travaillons avec le CNED (nous payons des frais d'inscription pour des demandeurs d'emploi), avec des temps de regroupement dans les APP car ces publics ont besoin d'être accompagnés pour ne pas abandonner en cours de route. Actuellement, nous avons une expérimentation avec la DGEFP en direction des publics relevant de l'illettrisme.

**Un représentant d'un conseil régional**

Nous aussi, nous avons des financements de ce type mais ils sont vraiment marginaux. Je voulais insister sur le fait que, au niveau régional, nous n'avons pas eu de réflexion approfondie sur la question.

**Une représentante du conseil régional Nord-Pas-de-Calais**

Je vous suis tout à fait. D'ailleurs, ma présence ici aujourd'hui témoigne de la volonté du conseil régional Nord-Pas-de-Calais de réfléchir sur la formation à distance, dans ses deux aspects problématiques : l'encadrement et la réglementation.

**Madame F. Leclercq, CNED**

Au CNED, nous rencontrons effectivement des problèmes pour travailler avec les conseils régionaux. Nous sommes obligés de passer des conventions avec des

organismes de formation. Par exemple, pour le DAEU, nous avons passé une convention avec Paris VI. Pour la formation professionnelle continue, nous sommes soumis à la contrainte des regroupements. Cela alourdit considérablement le dispositif, en termes de coûts mais aussi de gestion. Les stagiaires ne comprennent pas ces contraintes imposées par la législation et non par un intérêt pédagogique. Quand j'apprends que les OPCA ne tiennent pas compte de la présence des stagiaires pour prendre en charge la formation, cela me choque ! Les regroupements ne seraient que pur formalisme !

### **Monsieur J. Pionnier**

Arrêtons de dire que les stagiaires qui suivent des formations à distance ne sont pas encadrés. C'est faux !

### **Monsieur A. Bendouba**

Il faut bien différencier les formations qui relèvent de l'action des OPCA et celles qui relèvent de l'action de l'Etat. S'agissant des stagiaires qui relèvent du livre 9 (qui sont rémunérés par l'Etat), il ne s'agit pas de regroupement mais de préoccupation d'évaluation. Par ailleurs, il y a la volonté de l'administration, et notamment du Ministère de l'Emploi, de favoriser les partenariats entre les acteurs de la formation à distance et les acteurs présentiels. Ceci me paraît justifié pour les publics " en difficulté ", qui ont besoin d'un encadrement de proximité.

### **Exposé de Monsieur T. Paganini**

Ceficem était une Asfo professionnelle dédiée aux industries carrières et matériaux avant la loi quinquennale. Ce secteur représente 5 000 entreprises, 8 000 sites de production, 70 000 salariés. C'est un secteur très atomisé (80 % des entreprises ont moins de 10 salariés) : dans ces entreprises de petite taille, le départ d'un salarié en formation pose tout de suite des problèmes d'organisation. D'où l'idée d'expérimenter un réseau de formation à distance avec six entreprises. Nous avons installé des lignes Numéris et des micro-ordinateurs dédiés ; nous avons formé nos formateurs via le Cnam des Pays-de-Loire ; nous avons monté un programme de formation. Cette formation a été dispensée à une cinquantaine de personnes (opérateurs, encadrement de proximité). C'était une formation très cadrée, par module de deux heures, dans des créneaux horaires précis. Nous avons recréé les conditions d'un face à face pédagogique virtuel puisque les formateurs étaient présents sur le réseau en même temps que les stagiaires. Pour l'imputabilité de cette formation, nous nous sommes adressés au groupe national de contrôle. Après avoir expliqué tout le dispositif, le groupe de contrôle a admis que, étant donné que le formateur était présent en même temps que le stagiaire (même à distance), cette formation pouvait être remboursée (je précise que c'était une question théorique puisque, dans les faits, cette formation était prise en charge par le FSE). Cela n'a pas été écrit mais dit oralement. Je ne suis pas sûr que l'OPCA qui se mettait en place à l'époque aurait entériné cette décision aussi facilement. A tout le moins, il aurait fallu expliquer dans le détail le dispositif. C'est là que le bât blesse: chaque dossier de formation à distance doit être épluché dans les moindres détails, ce qui prend beaucoup de temps.

### **Le débat**

#### **Une représentante d'un OPCA**

Un décret du 28 décembre dernier oblige les OCPA à avoir en leur possession une attestation de présence signée par le stagiaire avant de payer les organismes de formation. Comment fait-on pour les formations par ordinateur interposé ?

**Monsieur J. Pionnier**

Il y a deux ans, j'ai assisté à la démonstration d'une société qui faisait, en France, des formations à des logiciels informatiques pour des grandes entreprises. Cette société affirmait que la feuille des *login* (éditée sous une forme exploitable) était acceptée comme feuille de présence par l'administration.

**Monsieur T. Paganini**

Ce réseau privé étant très coûteux, nous avons décidé de migrer sur une solution Internet. Comme les débits sont beaucoup plus faibles, nous sommes obligés de passer à des formations asynchrones. Ce n'est plus du télé-cours mais de l'auto-apprentissage : l'encadrement ne sera plus assuré par un formateur présentiel mais par des modes opératoires qui guideront le stagiaire dans son parcours. Le stagiaire pourra échanger avec le formateur dans le cadre de forums. Là, nous sortons complètement du cadre du R 950-4.

**De la salle**

Sur quels critères s'est basé le groupe de contrôle pour vous dire que les formations dispensées via le réseau privé étaient imputables ?

**Monsieur T. Paganini**

Elles remplissaient les critères du R 950-4 : il était possible de vérifier l'effectivité de la formation.

**Un représentant d'un OPCA**

L'OPCA est souverain pour fixer ses critères de prise en charge. Le nôtre par exemple ne prend pas en charge les frais de déplacement.

**Monsieur T. Paganini**

L'OPCA s'en tient quand même aux textes.

**Un représentant d'un OPCA**

Pas forcément. Ainsi, la loi Gayssot sur les conducteurs routiers déroge une formation obligatoire qui est imputable. Notre OPCA a décidé de ne pas la prendre en charge.

**Monsieur T. Paganini**

Si l'OPCA ne prend pas en charge, l'entreprise peut déduire elle-même la formation.

**Monsieur K. Bangoura**

Elle le fait à ses risques et périls. L'OPCA comme les entreprises ne sont pas à l'abri d'un redressement fiscal. Certains en ont fait la douloureuse expérience.

**Monsieur J.L. Bonfils, DGEFP**

A l'époque de la loi de 1971, j'ai monté, avec deux ou trois personnes, la problématique du contrôle en matière de formation. Quand une entreprise effectue un versement obligatoire à un OPCA, le versement est libératoire : le contrôle n'ira

pas embêter l'entreprise. La responsabilité incombe alors à l'organisme mutualisateur. Le contrôle vérifie la réalité et la validité de la dépense. Certains OPCA ont été redressés pour ces raisons. Ainsi, des OPCA ont financé les formations suivies par les conducteurs de poids lourds qui se sont vus supprimer un certain nombre de points. Cela revenait à faire payer à la formation une amende imposée par le code de la route !

### **Un représentant de l'Afdas**

Monsieur Paganini, ne pensez-vous pas que l'ouverture du groupe national de contrôle était due à l'implication du FSE dans le financement de votre expérimentation ?

### **Monsieur T. Paganini**

Je ne crois pas.

### **Un représentant de l'Afdas**

A l'Afdas, nous avons eu le privilège d'être choisis par Monsieur Bendouba pour mener des opérations de formation ouverte et à distance pour les tuteurs. Tout ce que nous avons pu mettre en œuvre qui n'était pas forcément en parfaite cohérence avec les articles cités par Monsieur Bangoura n'a posé aucun problème lorsque les éléments ont été déclarés auprès de l'instance de contrôle. Mais, par la suite, cela nous a valu quelques coups de téléphone. Ce que je veux dire, c'est que l'attitude de l'administration change quand on cherche à généraliser un dispositif expérimental.

### **De la salle**

Si aujourd'hui, des référentiels existent pour qualifier un formateur (chambres syndicales de formation, démarches qualité...), il y a un vide conceptuel total dans la formalisation d'un système de formation ouvert et à distance. Nous avons besoin de définir des modèles de référence : qu'est-ce qu'une formation ouverte et à distance de qualité ? C'est sur ce cadre conceptuel que devront se baser les nouvelles réglementations.

### **De la salle**

Nous avons réalisé, dans le cadre d'un financement européen, un dispositif de formation via Internet à destination des salariés des petites et très petites entreprises du haut et moyen pays niçois. C'est un dispositif très proche de celui qu'a présenté Monsieur Paganini.

D'emblée, nous avons intégré un système qui permettait de connaître les heures de connexion. L'objectif n'était pas de constituer des preuves de l'effectivité de la formation pour l'administration mais d'avoir un dispositif d'accompagnement performant (vérification de la motivation du salarié).

Parmi les critères d'imputabilité, vous avez évoqué celui du regroupement. Est-ce qu'un regroupement non présentiel (cf. *netmeeting*) est considéré de la même manière qu'un regroupement présentiel ?

### **Monsieur A. Bendouba**

La question nous a été posée à plusieurs reprises. Le regroupement n'est pas une disposition légale mais une disposition par circulaire. Avec la nouvelle loi sur la

signature électronique, ce problème des regroupements va trouver une solution rapide.

### **Monsieur K. Bangoura**

La circulaire n'est qu'une position de l'administration par rapport à un texte. Elle ne lie que le fonctionnaire qui est chargé de l'appliquer. Cela ne veut pas dire que c'est le droit. Je m'adresse aux financeurs publics. Avez-vous été interpellés par des démarches du type de celle qu'a présentée Thierry Paganini ?

### **Un représentant d'un conseil régional**

Nous avons soutenu de nombreux projets de ce type mais dans une logique d'expérimentation sans tenir compte des problématiques d'imputabilité.

### **Monsieur A. Bendouba**

Les outils dont nous disposons, qui relèvent pour l'essentiel de l'arsenal juridique et réglementaire de la loi de 1971, ne sont pas du tout adaptés aux modes de conventionnement des nouvelles modalités de formation.

### **Un représentant d'un conseil régional**

Nous allons rencontrer un autre problème, qui déborde du cadre de cet atelier, celui de la mise en concurrence et des règles des marchés publics sur l'offre de formation.

### **Monsieur L. Becker, conseil régional d'Île-de-France**

Comme nos collègues du Nord-Pas-de-Calais et de Picardie, nous finançons des actions de formation à distance, mais à la marge. Nous sommes confrontés à un problème de compte rendu d'exécution. Si, dans les cours par correspondance, on a des devoirs, des regroupements, etc. , ce n'est pas le cas pour quelqu'un qui apprend l'anglais avec un logiciel acheté à la Fnac.

### **Monsieur K. Bangoura**

Effectivement, l'auto-formation pose encore plus de problèmes.

### **Exposé de Monsieur A. Bendouba**

A la DGEFP, nous sommes de plus en plus sollicités pour des demandes d'explication de la réglementation en matière de formation à distance, en liaison avec l'utilisation des nouvelles technologies. Mais il faut être conscient que si ces questions nous préoccupent tous, elles n'intéressent malheureusement pas un grand nombre de décideurs de formation. Aujourd'hui, il n'y a que 500 000 personnes qui s'inscrivent à des formations ouvertes et à distance : ce n'est rien par rapport aux 10 millions de personnes qui se forment. C'est un secteur qui va fortement se développer à l'avenir mais qui est encore, à l'heure actuelle, marginal.

Mon propos est de mettre en garde contre une démarche qui privilégierait uniquement la dimension juridique et réglementaire. Il faut avoir une démarche globale. C'est cette démarche que nous essayons de promouvoir depuis un certain nombre d'années.

Il s'agit d'accompagner les transformations en œuvrant, en collaboration avec les professionnels, à l'amélioration de la qualité de ces systèmes de formation ouverte et à distance.

L'autre axe important est la communication, pour expliquer ce que sont ces systèmes ouverts de formation aux prescripteurs et aux financeurs. C'est d'ailleurs l'intérêt de ces journées. Par bien des aspects, les formations ouvertes sont plus rigoureuses que les formations traditionnelles. Je pense à ce qui a été dit tout à l'heure sur le suivi de la motivation des apprenants.

Enfin, il s'agit de passer de dispositifs expérimentaux à des dispositifs de droit commun. Jusqu'à présent, ces dispositifs sont restés marginaux. Les conseils régionaux et les OPCA l'ont indiqué tout à l'heure. Nous y travaillons depuis quelques années. Ainsi, dans le cadre de la commande publique APP, il y a un cahier des charges qui précise les modalités de mise en œuvre des prestations de type APP. Autre exemple, un gros effort a été fait en direction de l'Afpa, pour que ces formations se développent au cœur de l'activité de cet organisme.

## **Le débat**

### **Monsieur L. Barbier, Culture et formation**

Pour développer les formations ouvertes et à distance qui intègrent les nouvelles technologies, il faut consentir des investissements lourds. C'est pourquoi l'insécurité juridique est mal vécue par les organismes de formation. L'Etat doit absolument aplanir les incertitudes dans ce domaine s'il veut permettre aux organismes de formation français de se développer. Sinon, le marché français sera livré aux organismes de formation étrangers, qui sont déjà bien rodés pour surmonter les contraintes réglementaires.

### **Monsieur Skoutarides, Fafiec**

A se renvoyer la balle entre l'État et les acteurs de la formation, on risque de tourner en rond longtemps ! Je crois que les OPCA doivent s'engager sans état d'âme dans la promotion de la FOAD intégrant les nouvelles technologies pour faire avancer les organismes de formation qui forment les salariés de leur branche.

### **De la salle**

L'ensemble des acteurs publics ont bien joué leur rôle pour financer les projets dans ce domaine, quelquefois en prenant des risques inconsidérés.

### **Monsieur A. Bendouba**

En matière d'investissement, les pouvoirs publics ont des responsabilités, mais le marché aussi. On ne peut pas demander à l'État de financer des investissements qu'il n'a pas à financer. Cela dit, aujourd'hui, il y a suffisamment de financement pour favoriser des investissements au niveau local. Le problème se situe au niveau de la professionnalisation du secteur. D'autre part, l'Etat peut avoir une plus-value en favorisant les partenariats autour de projets fédérateurs. Je ne connais pas un seul organisme qui soit capable de répondre tout seul à ce type de problématique.

### **Monsieur L. Barbier, Culture et formation**

Vous vous êtes mépris sur mon propos. Je ne demandais pas que l'Etat finance l'investissement initial mais qu'il sécurise l'utilisation des méthodes nouvelles de formation à distance.

### **Monsieur A. Bendouba**

J'en viens maintenant aux aspects juridiques et réglementaires. Il y a une volonté politique pour faire évoluer le système de formation. Très récemment, Nicole Perry a voulu que l'on travaille sur le champ de l'offre de formation. Le 28 mars dernier a été organisée une table ronde sur ces questions avec des praticiens de différents horizons (offreurs publics et privés, OPCA, partenaires sociaux, ministères, conseils régionaux...). Cette table ronde va être suivie de trois groupes de travail sur les thèmes de la qualité de la formation, de la commande publique et des modalités de formation. Ces groupes de travail devront faire des propositions à la ministre d'ici septembre.

Sur les aspects réglementaires, nous allons verser au débat du groupe de travail les travaux qui nous ont été remis par le FFFOD. Cette étude a eu le mérite d'indiquer qu'aujourd'hui un certain nombre de dispositions réglementaires ne font pas du tout obstacle à la mise en œuvre de ces formations : le problème qui se pose est davantage un problème de pratiques administratives qu'un problème de doctrine juridique.

En particulier, concernant l'imputabilité de la dépense, nous envisageons de regrouper dans un document unique, qui serait adressé à l'ensemble des services et en particulier aux services de contrôle, les différentes circulaires qui se sont empilées depuis 1972. Ce document expliquerait ce que sont les FOAD et préciserait les critères de prise en charge de ces formations.

D'autres chantiers sont plus complexes, notamment celui de la formation par alternance qui ne concerne pas que l'Etat mais aussi les partenaires sociaux. L'Etat, pour ce qui est des formations qu'il rémunère, a fait déjà un pas important en 1994 en rémunérant les demandeurs d'emploi inscrits à des formations à distance.

S'agissant des attributions des OPCA, c'est une question qui reste ouverte. La position du groupe national de contrôle est claire : dans le décret actuel régissant le fonctionnement des OPCA, il existe une attribution qui porte sur les études et recherches. Au titre des études et recherches, un OPCA peut engager des dépenses. En revanche, il n'est pas dans la vocation des OPCA de distribuer (concurrence avec les organismes de formation). Cette question des missions des OPCA est éminemment importante pour favoriser la formation dans les PME.

Jeudi 30 mars 2000

## Deuxième plénière – après-midi du 30 mars

*L'Animateur*

**Jean-Pierre Béal**

*Les Intervenants*

**A. Bangoura**, chargé de mission auprès du directeur du Centre Inffo

**Bernard Blandin**, senior consultant au groupe Cesi, secrétaire général du FFFOD

**Claude Lépineux**, responsable de Demos interactive training

**Nicolas Ricour**, directeur de Praxisa, vice président de la Chaned

*Synthèse d'étape avec les responsables d'atelier*

**Monsieur J.P. Béal**

Comment se sont passés les ateliers ?

**Monsieur N. Ricour**

Les échanges ont été très courtois. Les participants n'ont pas seulement posé des questions mais ils ont donné leur point de vue. C'était simplement un peu court. Nous n'avons pas pu aborder certaines questions à cause du temps.

**Monsieur B. Blandin**

Dans mon atelier, les débats ont été très riches. J'ai été obligé de demander à certains de garder leurs questions pour demain.

**Monsieur J.P. Béal**

Pourriez-vous faire une synthèse de vos ateliers?

**Monsieur C. Lépineux**

J'animais l'atelier sur les " technologies de formation : investissement, performance, productivité ".

Jamil Farah, de Studi.com, nous a détaillé les différents coûts de production. J'ai retenu un chiffre : le coût des tuteurs varie entre 200 et 330 francs de l'heure (hors taxes). Son intervention a suscité un débat sur la prise en compte des coûts d'ingénierie amont dans les coûts de production.

Annie Jezegou nous a présenté la réalisation d'un outil de formation multimédia pour les magasins Yves Rocher. Il s'agit d'une opération d'envergure puisqu'elle a coûté près de 8 millions de francs. J'ai retenu de son intervention que l'un des indicateurs clés du client était l'augmentation du chiffre d'affaires par magasin. Elle n'a pas pu nous communiquer de chiffres mais elle nous a assuré que, à la suite de la mise en place de cette formation sur CD-Rom, le chiffre d'affaires avait explosé.

Enfin, Alain Latry nous a parlé de la mise en place d'un dispositif de formation en ligne à la Caisse Desjardins (Québec). J'ai retenu un élément intéressant dans leur approche du projet : ils ont donné à la Caisse Desjardins des outils préformatés permettant à l'entreprise de créer ses propres contenus de formation en ligne.



Comme Alain Latry intervient en France et au Canada, je lui ai demandé quelles différences culturelles il percevait entre nos deux pays vis-à-vis des formations multimédias. Alain Latry a relevé quatre points. Premier point, les Canadiens pratiquent beaucoup plus l'apprentissage dans l'action que les Français, qui réfléchissent beaucoup avant de faire le premier pas. Deuxièmement, les Canadiens tolèrent mieux l'incertitude que les Français. Cela rejoint un peu la première idée. Troisièmement, les Français comme les Canadiens, s'ils peuvent jouer à jeu égal avec les Américains au niveau des produits et des services multimédia, sont très en retard dans le domaine du marketing. Dernier point, les milieux des RH en France connaissent mal les technologies (ce sont essentiellement des " littéraires ") et s'en méfient, ce qui n'est pas le cas au Canada.

### **Monsieur N. Ricour**

L'atelier que j'animais portait sur les " impacts sur les pratiques pédagogiques " .

Jacques Naymark a beaucoup insisté sur la façon de construire un cours comme une pièce de théâtre : c'est la " mise en scène des savoirs ". On construit la pièce de théâtre avec unité de temps et de lieu. Ensuite, elle est adressée à l'apprenant sur CD-Rom ou via Internet. Enfin, elle est reconstruite par l'apprenant.

Sally O'Farrell nous a parlé de l'expérience de l'AFT-IFTIM qui, pour des raisons économiques, a été obligée de construire des dispositifs de formation multimédia. Par contre, l'évaluation de ces dispositifs continue de se faire de façon traditionnelle. Ainsi, ils ont mis au point des simulateurs de conduite de camion (conduite en montagne, sur route verglacée...). Mais à la fin, l'évaluation se fait par un entretien avec le formateur présent dans la salle. Pour l'heure, il n'y a pas d'évaluation très rigoureuse de l'utilisation de ces moyens techniques par rapport aux moyens traditionnels qui existaient auparavant.

Sylvie Tiercin nous a parlé des dispositifs qu'il fallait prévoir pour le tuteur dans les FOAD. Elle a insisté sur deux aspects essentiels : la guidance (l'accompagnement du formateur vis-à-vis de l'apprenant) et la médiation (l'intervention du tuteur tout au long de la formation lorsque l'apprenant rencontre des problèmes).

La salle est beaucoup intervenue : chacun a exposé son point de vue. Certains s'interrogeaient sur ce que les FOAD avaient de vraiment nouveau. Une personne qui travaille dans un institut de langue nous a parlé du désappointement des formateurs vis-à-vis des dispositifs. Dans les formations multimédia *on line*, c'est l'apprenant qui dirige sa formation : les formateurs, qui sont dans l'obligation de répondre aux questions des apprenants, se sentent un peu déphasés par rapport à leur rôle traditionnel de professeur qui transmet ses savoirs.

### **Monsieur K. Bangoura**

Notre atelier s'intitulait : " Pour une nouvelle réglementation de la formation ". Les participants étaient manifestement ravis d'être là : ils se sont parlés, ils se sont compris, ils se sont enrichis et ils sont repartis contents. Ils ont tous fait le constat que la réglementation de la formation, qui date pour l'essentiel des années 70, n'était pas adaptée aux nouvelles pratiques de formation ouverte et à distance.

Ce constat fait, nous avons essayé d'aller plus loin. Les difficultés actuelles ne s'expliquent-elles pas aussi par l'absence de modèle structuré pour ces formations ouvertes et à distance ? Par ailleurs, n'y a-t-il pas aussi des raisons économiques ? Malgré le foisonnement d'initiatives, ne sommes-nous pas face à un phénomène somme toute marginal ? Enfin, ne faut-il pas mettre en cause le défaut de communication ? Est-ce que les acteurs de ce marché ont suffisamment expliqué ce qu'était la formation ouverte et à distance ?

En fin d'atelier, Amid Bendouba, de la DGEFP, nous a apporté de bonnes nouvelles. Nous ne sommes plus dans des calendriers lointains. Nous savons que, politiquement, notre souci a été pris à bras le corps. Des groupes de travail se sont mis au travail, pour remettre leurs propositions à Nicole Perry d'ici septembre.

### **Monsieur B. Blandin**

J'animais l'atelier sur le thème : " du stage à la FOAD : les changements organisationnels " ; thème qui est beaucoup moins consensuel que celui de la réglementation. Aujourd'hui, les organismes de formation apparaissent d'un seul coup comme des organisations comme les autres. Ces organismes se retrouvent projetés, comme tout le monde, dans un environnement incertain, concurrentiel, exigeant. Cet environnement bouscule fortement les métiers qui ont plutôt tendance à avoir un certain degré d'immobilisme et de résistance au changement. Ce constat fait, le débat s'est porté sur : comment faire évoluer les mentalités ? comment s'adapter aux changements ? Les expériences qui nous ont été présentées, par Michel Guillou, directeur du Centre de ressources informatiques de Rezé, et par Bruno Lebatteux, directeur du Centre national de promotion rurale, ont montré qu'il n'y avait pas de réponse toute faite à ces questions. Il est certain qu'il faut professionnaliser les acteurs, que les acteurs doivent être mobilisés par rapport au changement mais comment faire ?

Quelques pistes émergent. Une solution peut être de créer le changement en introduisant de la nouveauté (développement de projet) mais cela ne marche pas toujours. L'autre solution est d'avoir des activités expérimentales pour essayer de faire bouger les choses. Mais rien n'est acquis : tout le monde a été d'accord là-dessus. Le problème central aujourd'hui est bien celui de la professionnalisation des acteurs de la formation pour faire face aux nouveaux défis qui nous attendent.

Vendredi 31 mars 2000

## Troisième plénière – matinée du 31 mars

*L'Animateur*

**Jean-Pierre Béal**

*Les Intervenants*

**M. Vidal**, conseiller pour les nouvelles technologies auprès du Recteur, Guy Aubert, directeur général du Cned

**J.P. Raffarin**, sénateur, président du Conseil Régional de Poitou-Charentes

**P. Carré**, président d'Interface Recherche, professeur à l'Université Paris X

*Les interventions*

### **Intervention de Madame M. Vidal**

Guy Aubert, directeur général du Cned, qui regrette de ne pas être parmi vous aujourd'hui, m'a chargée de vous présenter le Cned, ses missions et ses développements. Le Cned est un établissement qui, depuis 60 ans, enseigne à distance. La mission du Cned a toujours été de porter un enseignement au plus près des gens qui en ont besoin : des scolaires dans un premier temps, lors de sa création, puis des adultes, qui représentent aujourd'hui 80 % de notre public. Parmi ces adultes, 50 000 relèvent de la formation continue stricto sensu et 80 000 de la promotion sociale (formation tout au long de la vie). Avec la nomination du recteur Aubert en février, s'est ajoutée une nouvelle mission : structurer l'enseignement à distance au niveau de l'enseignement supérieur.

L'enseignement à distance vise à s'affranchir des contraintes de temps, de lieu et de distance. Dans cette perspective, le Cned développe depuis plusieurs années des outils :

- Le campus électronique : créé en 1994, ce campus est une plate-forme ouverte de services accessibles sur le Web ;
- Le service audiovisuel : Le service audiovisuel du Cned met en œuvre 120 émissions en direct et interactives, conçues par les responsables pédagogiques du Cned ;
- L'espace numérique de formation.

Ces deux dispositifs sont en train de converger à travers un projet audiovisuel, mené en collaboration avec deux autres partenaires, l'Afpa et l'Institut de Gestion Sociale. Dans le cadre d'un projet initié par la DGEFP, nous allons louer conjointement un satellite numérique et nous livrer, de façon expérimentale pendant deux ans, à la diffusion de 12 heures d'émissions par jour, 4 heures par partenaire. Aux émissions audiovisuelles, s'ajouteront la diffusion de données numériques connexes ainsi qu'un accès à Internet. Nous pourrions ainsi faire converger deux logiques, une logique d'accès aux réseaux et une logique de réception, pour construire un espace numérique de formation. Cette entreprise est marquée par de nombreuses collaborations, au niveau du transport de l'information, de la conception et la réalisation des contenus, de la mise en œuvre des formations, de l'accès et de la réception des formations.

Le Cned se préoccupe également de la formation des formateurs, rendue nécessaire par l'introduction de nouvelles technologies et d'innovations pédagogiques. A ce titre, il a créé une école de formation aux métiers de l'enseignement à distance, dirigée par Guy Coutret.

Pour conclure, je voudrais insister sur la notion d'ouverture, de collaboration et de partenariat, qui guide les actions du Cned à l'heure actuelle. L'espace numérique de formation vous est ouvert.

## **Le débat**

### **Monsieur C. Lépineux**

Quel est le budget d'investissement pour ce projet d'espace numérique de formation ?

### **Madame M. Vidal**

Il est important, mais je ne peux pas vous en dire plus pour le moment.

### **Monsieur Vanderspelden**

Qu'en est-il des contenus pour les trois partenaires ?

### **Madame M. Vidal**

En ce qui concerne le Cned, aucun public n'est *a priori* exclu mais l'accent sera mis sur l'enseignement supérieur et la formation continue. Quant aux contenus eux-mêmes, ils seront choisis en fonction de l'enrichissement que peuvent leur apporter l'audiovisuel et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Tout contenu en effet ne gagne pas à être véhiculé par un support audiovisuel. Les apports de l'audiovisuel et des TIC sont au nombre de trois :

- Permettre la communication entre formateurs et apprenants, et apprenants entre eux, etc. ;
- Permettre la représentation des connaissances ;
- Créer des environnements pédagogiques stimulants.

### **Monsieur J. Guilvout, de l'Afpa**

Pour ce projet, la programmation de l'Afpa repose sur cinq axes :

- Formations destinées aux publics de l'Afpa ;
- Programmes visant les acteurs de la formation (formateurs, tuteurs, etc.) ;
- Accompagnement vers l'emploi ;
- Les métiers et les techniques ;
- Les thèmes de société.

### **Monsieur P. Simoens**

Fort de notre collaboration ancienne avec le Cned sur des produits classiques, nous sommes tout à fait partants pour participer au projet d'espace numérique de formation. Pour cela, il faudrait que nous nous mettions d'accord sur des produits précis.

Par ailleurs, le Cned est, comme EDF d'ailleurs, un organisme éclaté sur toute la France. Qui fait la coordination pour des opérations très ponctuelles ?

**Madame M. Vidal**

Votre proposition est tout à fait bienvenue. Il va de soi que toute forme de collaboration est possible. Pour la formation continue, votre interlocuteur est Robert Ferrès, responsable de la formation continue au Cned ; pour un projet précis concernant l'espace numérique de formation, vous pouvez vous adresser à moi.

**Monsieur J.J. Leroux, Chambre de Commerce de Versailles**

Pourriez-vous préciser la nature des partenariats que vous envisagez sur la diffusion et la production de contenus ?

**Madame M. Vidal**

Les contenus diffusés sur le canal numérique s'adressent prioritairement aux inscrits de chacune des institutions partenaires. Néanmoins, comme nous souhaitons que cette diffusion aille au plus près des gens, le particulier pourra accéder à ces contenus de chez lui, via un décodeur idoine, correspondant à l'opérateur retenu.

Par ailleurs, les contenus diffusés sur ce canal ne seront pas exclusivement des contenus élaborés par le Cned. Nous pourrions conclure des partenariats pour permettre à d'autres institutions d'utiliser le canal, sur notre quota d'heures, pour diffuser leurs propres contenus de formation. Par exemple, nous sommes en pourparlers avec le Collège de France qui serait intéressé pour diffuser, sur notre canal, certaines de ses conférences. D'autres partenariats pourront porter sur des coproductions de contenus pour le canal numérique.

**Monsieur A. Ferro**

Depuis 60 ans, les formateurs enseignants du Cned sont habitués à des méthodes fondées sur les cours papier et les cycles de trois semaines. Quelle sera votre stratégie pour les former aux nouvelles technologies ? Allez-vous vous adresser aux seuls volontaires ou sensibiliser l'ensemble de vos formateurs ?

**Monsieur G. Coutret**

L'école de formation aux métiers de l'enseignement à distance du Cned a deux ans. Elle s'adresse aux formateurs en interne au Cned et à l'externe. En ce qui concerne nos propres personnels, compte tenu de leur diversité, ce serait une gageure que de vouloir les former en totalité. En effet, je rappelle que nous travaillons selon trois strates :

- Les cadres pédagogiques du Cned. Ces cadres, au nombre de 150 à 200, sont installés dans nos unités de formation. L'école a à leur égard un programme extrêmement fort de formation et de développement de compétences.
- Les professeurs de l'Éducation nationale attribués au Cned. Ces professeurs sont répartis sur l'ensemble du territoire. Depuis deux ans, nous avons travaillé à obtenir un "décliv" auprès d'un certain nombre d'entre eux. Aujourd'hui, un groupe de 120 à 150 professeurs sont déjà sur des projets de développement et sur des recherches particulières (corrections électroniques, etc.). Quant aux autres, il est bien évident que leur formation suppose une démultiplication de l'activité de l'école en s'appuyant sur les pôles de compétences que représentent les instituts.
- Les vacataires, au nombre de 6 000, ont des compétences fort différentes.

Au-delà d'un certain nombre de cohortes bien ciblées, il sera difficile de répondre à la totalité des besoins de formation de ces vacataires. Mais on peut estimer que, si le Cned choisit ces vacataires, c'est parce qu'ils ont déjà des compétences personnelles dans leur métier qui leur permettent de s'adapter plus facilement au métier particulier de l'enseignement à distance.

## *Présentation des premiers résultats autour d'une conférence de consensus sur l'accompagnement des dispositifs de FOAD*

### **Exposé de Monsieur P. Carré**

Je me propose de vous dire quelques mots d'une opération qui pouvait ressembler à une gageure : faire travailler ensemble, pendant trois mois à distance et ensuite pendant un séminaire résidentiel de trois jours, quinze experts de la formation continue issus de cinq milieux différents (entreprise, organisme privé de formation, enseignement supérieur, association, organisme parapublic) pour aboutir à un document de consensus sur l'accompagnement des dispositifs de FOAD. Quand on connaît, d'une part, la fâcheuse tendance qu'ont les spécialistes, particulièrement dans le domaine de la formation et particulièrement en France, à débattre et, d'autre part, la complexité technique et la charge idéologique du dossier, on pouvait craindre que La Fontaine ait eu, une fois, de plus raison quand il écrivait : " Ne faut-il que délibérer, la Cour en conseillers foisonne ; s'agit-il d'exécuter, on ne retrouve plus personne. " Malgré tout, nous sommes arrivés à produire un document de quatorze pages, qui sera rendu public dans les jours qui viennent.

### *La méthodologie suivie :*

L'idée de conférence de consensus est née dans le milieu de la santé. Elle vise à définir une position consensuelle dans une controverse portant sur une procédure médicale dans le but d'améliorer la qualité des soins.

Au départ, nous partageons avec Bernard Blandin, Didier Paquelin et Philippe Morin, l'idée que la question lancinante de l'accompagnement des nouvelles formes de formation appelait une forme de diagnostic et de traitement.

Cette opération a été lancée en décembre dernier. Elle s'est déroulée en sept étapes :

- Identification des partenaires coproducteurs de la conférence de consensus (Aprief, fffod, Oravep, DGER du ministère de l'agriculture),
- Désignation par chaque coproducteur de quatre ou cinq experts indépendants,
- Elaboration d'une première question générale sur l'accompagnement pédagogique des formations ouvertes et à distance et première réponse des quinze experts,
- Traitement des réponses et élaboration d'un second questionnaire autour de six thèmes de travail ; réponse des quatorze experts,
- Identification des questions majeures de la seconde itération en vue de la préparation de la méthodologie du séminaire résidentiel final,
- Réunion des experts les 27, 28 et 29 mars et rédaction collective du document de consensus,
- Compilation et édition finale de l'ensemble des documents de la conférence.

En tout, le processus de production a duré quatre mois.

*Lecture des résultats de la conférence de consensus :*

Je vais vous livrer ma lecture des résultats de la conférence de consensus. C'est une lecture à chaud puisque le travail vient tout juste de se terminer. Les experts qui ont participé à son élaboration et qui sont présents dans la salle pourront me corriger à loisir s'ils ne se retrouvent pas dans mes propos.

*La définition de travail :*

Pour aboutir à cette définition, il a fallu pas moins de cinq heures de discussion à quinze ! *“ Une formation ouverte et à distance est un dispositif organisé, finalisé, reconnu comme tel par les acteurs, qui prend en compte la singularité des personnes dans leur dimension individuelle et collective et repose sur des situations d'apprentissage complémentaires et plurielles, en termes de temps, de lieu, de médiation pédagogique et humaine, de technologie et de ressources. ”*

Trois concepts organisent la définition : dispositif, singularité et pluralité de situations d'apprentissage.

Les cinq points clés du document sont les suivants :

#### 1- L'autonomie de l'apprenant

La question de l'autonomie est au cœur de la problématique des formations ouvertes et à distance. *“ Un dispositif qui ne prendrait pas en compte le degré d'autonomie de l'apprenant eu égard aux conditions d'apprentissage entraînerait un risque accru d'échec et d'abandon. ”* Est affirmée dans cette phrase la liaison structurelle entre l'efficacité du dispositif et la prise en compte du degré d'autonomie des apprenants. Ce message est central. On pourrait faire un rapprochement avec ce que certains d'entre nous appellent le renversement du paradigme de la formation et l'ouverture sur une notion large d'auto-formation en tant que prise de contrôle de l'apprenant sur les éléments de sa formation.

La polysémie du terme d'autonomie exige de préciser cette notion. Deux déterminants majeurs de l'autonomie ont été identifiés : la motivation et la capacité de second niveau ou méta compétence (c'est-à-dire la capacité de réflexion sur la façon dont on apprend). L'autonomie du sujet ne peut être considérée ni comme un pré-requis des dispositifs, qui serait éventuellement discriminant, ni comme un objectif de la formation. Ces deux écueils ont bien été repérés. *“ L'autonomie est conjoncturelle, elle est relative aux finalités de la formation perçues par le sujet et contingente au dispositif pédagogique. Elle est évolutive dans le déroulement de l'apprentissage. Il n'y a, de ce point de vue, pas de bon ou de mauvais dispositif, il y a des dispositifs plus ou moins adaptés au degré d'autonomie de l'apprenant. ”*

#### 2- Ajustement entre les différents pôles : accompagnement pédagogique, situation du sujet apprenant, ingénierie

Partant de là, les modalités d'accompagnement devront s'adapter au degré d'autonomie de l'apprenant, l'autonomie étant définie en fonction des deux déterminants cités ci-dessus. Plutôt que de parler d'un mode pédagogique unique des formations ouvertes et à distance, on parlera de pédagogie de la contingence visant avant tout l'ajustement au degré d'autonomie du sujet et à son évolution. Dans le même esprit, on ne parlera pas d'une ingénierie unique qui serait spécifique des formations ouvertes et à distance mais d'une ingénierie de construction du dispositif, fondée sur l'articulation des paramètres individuels (situation personnelle de



l'apprenant) et des paramètres pédagogiques (moyens disponibles ou à trouver, espace, temps, modalités d'action). La notion de négociation, de contractualisation tripartite entre le sujet, le prescripteur et le réalisateur de la formation apparaît très fortement. " Le degré d'autonomie offert par un dispositif de formation ouverte et à distance réside dans la possibilité de négocier les trois termes du contrat : objectifs, modalités d'apprentissage, type de régulation entre les différents acteurs. "

### 3- Médiation distribuée à travers l'ensemble du processus

Les formes de médiation nécessaires vont être complexifiées du fait de l'interpénétration des différents espaces et temps sociaux mobilisés par un dispositif de formation ouverte et à distance. " Le caractère ouvert de la formation induit une perméabilité et des interactions plus importantes entre les différents systèmes d'action et donc entre les acteurs. L'efficacité de mise en œuvre entre ces différents systèmes nécessite des médiations qui se réalisent tout au long du processus et prennent ainsi pour chaque phase des formes différentes. On parlera de médiation distribuée à travers l'ensemble du processus. "

### 4- Articulation des dimensions pédagogique, technologique et économique de la FOAD

Plus encore qu'en formation conventionnelle, le développement des formations ouvertes et à distance peut exacerber des oppositions d'idées et de philosophies et donner lieu à trois types de dérives : technologisme, pédagogisme, économicisme.

Trois discours s'affrontent :

- La technologie va révolutionner l'éducation et la formation ;
- L'éducation n'a pas de prix, seule la qualité compte ;
- Il faut former plus et pour moins cher.

La conférence a donné lieu à un consensus fort autour de la relativisation de ces trois points de vue à la fois. Les technologies éducatives en particulier ont été posées comme à la fois des alliés objectifs et nécessaires mais qu'il convient toujours de placer dans cette contingence des sujets apprenants et des situations éducatives. Ce ne sont pas des moyens pédagogiques neutres : " Elles impactent en effet l'organisation globale à la fois des dispositifs et des organismes de formation et le rapport au savoir des formateurs et des apprenants particulièrement dans les dynamiques d'auto-formation. " Au final, l'articulation de ces trois dimensions, pédagogique, technologique et économique, de la formation ouverte et à distance doit se faire dans une équation d'efficacité de l'optimisation du rapport entre les résultats escomptés et les coûts réels et exhaustifs d'une formation.

### 5- Développement d'une industrialisation des contenus.

Il a paru impossible aux participants de dissocier les évolutions des prestataires de la formation du développement d'une industrialisation des contenus. De ce point de vue, le développement des formations ouvertes et à distance suppose un ensemble de modifications radicales tant sur le plan économique (investissements amont, déplacement du lieu de création de la valeur) qu'organisationnel (modifications des modalités de gestion et de management de la formation) et que stratégique (passage d'une logique d'offre à une logique de réponse dans le cadre de l'économie des services adossée à des contenus de plus en plus industrialisés).

### *Conclusions*

Notre pays souffre de façon aiguë d'un défaut ou d'un manque de recherche opérationnelle et de capitalisation des expériences et des savoirs en matière de formation. Ce diagnostic est particulièrement net en matière de formation ouverte et à distance et freine sans doute considérablement le développement et la diffusion des savoir-faire et des bonnes pratiques. Pour la thérapeutique proposée, je cite le dernier paragraphe de la conférence : " Au-delà des discours, il paraît primordial d'assurer une veille permanente sur les dispositifs et les pratiques de terrain afin d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de capitaliser et de diffuser l'information et les savoirs sur les pratiques, les expériences de formation ouverte pour les rendre accessibles au plus grand nombre et par là favoriser le développement des bonnes pratiques. "

### **Le débat**

#### **Monsieur C. Trink, Conseil Général des Mines**

Je constate, avec étonnement, l'absence du mot " évaluation " dans votre présentation.

#### **Monsieur J.P. Béal**

Vous parlez de l'évaluation des dispositifs ou de l'évaluation des apprenants. Concernant l'évaluation des dispositifs, Philippe Carré en a parlé dans sa conclusion.

#### **Un expert de la conférence de consensus**

Dans nos travaux, nous n'avons pas été jusqu'à définir des normes d'évaluation. En revanche, nous avons insisté sur la nécessité de faire le lien entre les évaluations qualitatives et les évaluations quantitatives.

#### **Monsieur J.P. Béal**

Par qui vont être reprises vos conclusions et comment ?

#### **Monsieur P. Carré**

Les documents vont aux quatre coproducteurs. Charge à eux d'en assurer la diffusion qu'il souhaite, sachant que le droit d'auteur du document appartient au collectif d'auteurs.

#### **Monsieur J. Naymark**

Personnellement, le terme " consensus " ne me convient pas du tout parce qu'il ne me semble pas adapté au contexte actuel. Vous avez indiqué que l'idée de conférence de consensus venait du monde de la santé. Je ne suis pas certain qu'il soit pertinent de s'inspirer de cette dynamique. J'aurais aimé entendre les mots " changement " et " combat " mais je ne les ai pas entendus. Je trouve cette position quasiment masochiste par rapport aux pouvoirs publics. A l'heure de la convergence numérique, qui entraîne des transformations profondes des industries culturelles et de la connaissance, je ne pense pas que l'on soit dans la bonne posture en cherchant d'abord le consensus. Il me semble que les périodes de mutation et de changement doivent impliquer l'acceptation des conflits.

**Monsieur B. Blandin**

Si je me suis engagé dans ce travail, c'est parce qu'il s'inscrit dans le combat que je mène depuis quinze ans pour le développement d'autres manières de former. Par ailleurs, quand on recherche un consensus, on débat de tous les problèmes qui ne font pas consensus. Nous sommes arrivés à un consensus mais, parallèlement, nous n'avons pas évacué les problèmes, nous les avons identifiés. L'un est aussi important que l'autre.

**De la salle**

Dans l'évaluation des résultats, il me paraît important de tenir compte de tout ce qu'apporte une action de formation donnée à l'amélioration des dispositifs pédagogiques.

**Monsieur J. Bahry**

Philippe Carré a centré sa présentation sur le document de consensus. Il serait intéressant de connaître les points de désaccord, avec les différentes prises de position.

**Monsieur P. Carré**

Il y a aujourd'hui une confusion entre la notion de formation ouverte et à distance et celle d'auto-formation. Deux conceptions de l'auto-formation co-existent aujourd'hui. L'une est en parfaite harmonie avec ce que l'on cherche à développer dans la conférence de consensus : la prise de contrôle de la personne sur sa destinée, " l'homme entrepreneur de ses compétences " pour reprendre les mots de Delors. Tous ceux qui sont engagés dans la formation ouverte et à distance sont dans cette mouvance. Mais, y compris dans un lieu comme celui-ci, on confond trop souvent auto-formation et solo-formation : on ramène ainsi la notion d'auto-formation dans toute la plénitude de sa dimension humaniste et active à la simple situation solitaire devant un écran. Il faut combattre absolument cette dérive.

## **Intervention de Monsieur J.P. Raffarin**

Je voudrais vous dire combien la région Poitou-Charentes est honorée d'accueillir ces premières rencontres du ffod. La structure que vous avez construite, Monsieur le président, est pleine de promesses car, sur de tels sujets, il est essentiel de croiser les regards. Aussi bien les services qui ont suivi vos travaux que les élus de notre région sont intéressés par votre démarche. En effet, je rappelle que nous avons fait de l'éducation et de la formation la priorité régionale. Nous y consacrons un milliard de francs par an, soit 60 % de notre budget. La maille régionale me paraît un espace approprié pour expérimenter des innovations dans ce domaine car elle est assez vaste pour être stratégique et assez petite pour être humaine.

Vos sujets de préoccupation sont les nôtres. En tant que responsable politique et qu'élu territorial, je crois que la maîtrise de la distance est l'un des grands sujets sur lesquels nous avons, les uns et les autres, à réfléchir. En effet, on assiste aujourd'hui à un double mouvement : alors que les canaux, les réseaux de communication se multiplient, les solitudes augmentent. Pour les jeunes esprits dont nous avons en partie la responsabilité, on voit toute l'importance de l'ouverture au monde mais en même temps, les forces du gigantisme et de la concentration sont telles qu'on se demande si l'on a un avenir quand on reste à dimension humaine. Les nouvelles technologies nous font rêver. Elles nous font croire que l'on pourra être petit et mondial, que l'on pourra être global et local mais est-ce sûr ? et à quelles conditions ? Les territoires mais aussi les équipements éducatifs en général auront-ils les moyens de tirer profit de la distance ? Si la distance est une nouvelle dépendance, est-ce satisfaisant ? Comment faire que la distance soit une nouvelle liberté ?

Comment un territoire comme le nôtre peut-il exister dans ce monde en voie de globalisation ? A cette question essentielle, nous avons tenté d'apporter des réponses selon trois angles d'approche, qui tous les trois se réfèrent à l'humanisme.

### *La personne.*

La personne doit être au cœur d'une réflexion politique et territoriale. Notre démarche vise à valoriser la personne, à la fortifier pour qu'elle soit capable de se repérer dans toutes ces mutations, capable de les maîtriser et partant d'être libre. Quelles sont les actions publiques que nous avons menées dans ce sens ?

La première a été de faire de l'éducation la première des politiques. L'éducation au sens large (en y incluant la formation tout au long de la vie) est en effet essentielle pour renforcer les individus, pour leur permettre d'être autonomes.

En prolongement de ce droit à l'éducation, qui est un droit républicain, nous avons développé un droit à la création. Nous souhaitons que tous les jeunes qui sortent de notre système éducatif puissent créer, s'ils le souhaitent, une activité économique, culturelle ou sociale. Pour cela, nous avons créé une Ecole régionale des projets qui aide les jeunes à bâtir des projets pendant leur formation.

Concernant les nouvelles technologies, nous avons équipé les lycées en ordinateurs. Nous avons d'ores et déjà atteint la norme d'un ordinateur pour six élèves, fixée par

Claude Allègre pour les cinq prochaines années. Mais il ne suffit pas d'être connecté à Internet, encore faut-il que les communications sur le réseau présentent un intérêt. A quoi sert de pouvoir communiquer avec la terre entière si c'est pour échanger des banalités sur le temps qu'il fait ? C'est pourquoi nous insistons sur la valeur de création. Récemment, nous avons invité Michel Serres à faire une conférence devant les proviseurs de lycée. Replaçant les mutations actuelles dans un contexte historique, Michel Serres a montré que l'homme avait connu, par le passé, des mutations tout aussi importantes. Il a cité l'exemple de l'invention des bibliothèques au XVI<sup>e</sup> siècle, sous l'impulsion de Montaigne, qui a révolutionné le rapport de l'homme à la connaissance. Avant, on apprenait les livres par cœur ! En inventant la bibliothèque, l'homme a pu stocker la connaissance à l'extérieur de son cerveau : dégagé de ce poids de la mémoire, il pouvait consacrer son esprit à des activités créatrices. Il en va de même avec les nouvelles technologies, qui permettent d'externaliser du cerveau humain un certain nombre de fonctions. Si l'on ne sait pas tirer partie de ce degré de disponibilité supplémentaire acquis par notre esprit pour créer et inventer, les nouvelles technologies ne présentent aucun intérêt et même pire elles entraînent une dépendance. C'est pourquoi il est essentiel de donner aux jeunes l'envie d'utiliser ces nouvelles technologies pour créer, exprimer leur singularité, marquer le monde de leur empreinte.

#### *Les structures à taille humaine.*

Allons-nous laisser le gigantisme s'imposer ? Le siècle qui s'achève a privilégié tout ce qui était grand : les grandes villes, les grands ministères, les grandes surfaces, les grandes entreprises, etc. Quand je suis sorti de mes études, on ne rêvait que d'une chose, être embauché dans une grande entreprise. Aujourd'hui, les jeunes voient les grandes entreprises d'un autre œil. Les fusions multiples entraînent une perte des repères. En contrepoint, les structures à taille humaine (PME, villes moyennes...) suscitent un regain d'intérêt. Grâce aux nouvelles technologies, la création d'entreprise est facilitée et accessible aux jeunes. Par ailleurs, les grandes entreprises ne sont pas les seules à accéder au marché mondial. On voit des PME vendre leurs produits à l'autre bout du monde. Et pourquoi les villes moyennes seraient-elles condamnées ? Que l'on songe à la beauté de ces villes comme La Rochelle, Quimper, Poitiers... N'est-il pas plus agréable de vivre dans une belle ville moyenne que dans la banlieue d'une grande agglomération ? Les nouvelles technologies doivent nous permettre de concilier structure à taille humaine (qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un territoire, d'une structure de formation) et excellence. Dans cette perspective, la formation à distance joue un rôle d'accompagnement essentiel pour porter la connaissance au cœur des campagnes.

#### *Un management public humanisé*

Le management public doit permettre au citoyen d'avoir accès à la complexité croissante du monde qui l'entoure. Comme le dit Edgar Morin, arrêtons de faire croire que l'on pourra réduire la complexité. En effet, la simplification administrative, que tout le monde appelle de ses vœux, se heurte à des réticences considérables. Quand on demande à un bureau ou à un organisme de supprimer son formulaire, il refuse car cela revient pour lui à cesser d'exister. Puisque nous voulons une société qui préserve les individus, il nous appartient de gérer la complexité, et en particulier de la rendre lisible pour le citoyen. Dans l'organisation du management public, qui se caractérise par un empilement de strates de la commune à l'Etat, nous avons beaucoup de progrès à faire pour que les citoyens aient accès aux décisions, à

l'évaluation. Si nous n'y arrivons pas, nous allons vers des cauchemars. Les contrats de plan sont, en soi, une idée intéressante car ils visent à concilier l'exigence de cohérence, portée par l'Etat, et l'exigence d'initiative, portée par le niveau régional. Pour la période 2000-2006, les contrats de plan représentent près de 500 milliards (120 milliards de l'Etat, 120 milliards de l'Europe et 240 milliards des régions) : pourtant, il n'y a pas en France plus de 2 000 personnes qui comprennent de quoi il s'agit. Cela ne va pas durer. Il faut trouver des moyens pour que la distance entre l'action publique et le citoyen soit maîtrisée. Là aussi, les nouvelles technologies sont une opportunité pour améliorer la transparence de l'action publique, sa lisibilité pour le citoyen.

Voilà pourquoi la maîtrise de la distance, que ce soit pour l'individu, pour les structures intermédiaires ou pour l'organisation politique, est une problématique majeure pour l'ensemble des acteurs de notre pays.

## **Le débat**

### **Monsieur J. Bahry**

Au nom de tous, je voudrais vous remercier pour votre intervention stimulante et réfléchie, en parfaite cohérence avec les questions que nous nous posons.

### **Monsieur A. Ferro**

Vous avez parlé de droit à la création et de structure à taille humaine. Or, depuis quelque temps, on parle surtout de marché, y compris dans la formation ouverte et à distance. Il faut trouver de nouveaux clients, de nouveaux consommateurs. Vous avez dit qu'il n'y avait pas que cela. Je suis d'accord avec vous. La population n'a pas seulement besoin d'acquérir des compétences professionnelles, elle a aussi besoin de s'ouvrir à d'autres typologies de connaissances. Comment voyez-vous l'articulation entre la formation ouverte et le droit à la création pour tous ?

### **Monsieur J.P. Raffarin**

C'est un sujet sur lequel je n'ai pas encore les idées claires. Je suis de la culture politique de l'humanisme libéral. Je me sens « aronien ». Je ne suis pas ultra-libéral car je suis conscient de toutes les dérives du libéralisme. Sur ces sujets-là, je crois que le dialogue privé-public est essentiel. Le rôle du public, et donc du politique, doit être de créer des liens dans la diversité. Ensuite, c'est au privé de faire vivre ces liens. Le marché, par essence, est segmentant alors que le politique, par essence, est unifiant. On ne peut pas faire jouer à l'un le rôle de l'autre et vice versa. L'action publique est essentielle pour définir un certain nombre de problématiques et évaluer en permanence. En France, la culture de pouvoir est tellement forte que nous ne pouvons pas avoir une culture de l'évaluation : l'évaluation est vécue comme une mise en cause du pouvoir. Il faut que le public s'appuie sur les marchés, fasse travailler les marchés mais il doit rester en charge de l'architecture sociale. Le politique est un architecte.

S'agissant du droit à la création, je crois que c'est une notion moderne. Ce droit à la création exprime une exigence de la société pour faire en sorte que la création soit une voie tellement importante que, en cas d'échec, ce soit un drame non pas individuel mais collectif. Je vous renvoie au débat entre André Comte-Sponville et Luc Ferry sur la place de la sphère privée et de la sphère publique. On voit bien que

le droit à la création relève de la sphère privée prise en charge par la sphère publique. Avec l'École régionale des projets, nous avons fait un premier pas pour donner corps à ce droit à la création. Tous les jeunes qui ont été formés dans notre région, quel que soit leur niveau, ont droit, dans les cinq ans qui suivent la fin de leurs études, à un appui de la sphère publique pour leur épanouissement privé. Cet appui se compose de trois volets :

- La rencontre avec des créateurs (artistes, chefs d'entreprise, etc.) ;
- Le soutien d'un " major ", c'est-à-dire une personne expérimentée qui va les accompagner dans leur projet ;
- Une aide (de 5 000 à 50 000 francs) au pré-démarrage du projet, une fois celui-ci validé par le major.

### **Monsieur J. Naymark**

Je voudrais revenir sur votre défense des structures à taille humaine. Il est difficile de ne pas vous rejoindre sur ce point. Mais cette vision du monde libérale et humaniste rentre en contradiction avec les processus actuels de convergence numérique. La concentration est à l'œuvre dans l'industrie culturelle, comme l'a montré récemment le rapprochement d'AOL et de Time Warner. N'y a-t-il pas un brin de naïveté à tenir un discours sur le " small is beautiful " ? La culture et la formation pourront-elles être préservées de ce processus de convergence numérique ?

### **Monsieur J.P. Raffarin**

Ce n'est pas le " petit " que je défends mais le " moi ", l'individu. Bien sûr, des forces majeures sont en mouvement, les menaces sont réelles. Je ne suis pas naïf, je suis en combat et je choisis les territoires sur lesquels je peux résister. Je mesure bien toute la difficulté de l'entreprise mais je vois quand même des pistes de réponse.

J'ai demandé à Jean-René Fourtou, qui vient de fusionner Rhône-Poulenc avec Hoescht pour former le groupe Aventis, comment il serait possible aux citoyens et aux politiques français de juger dans cinq ans s'il a eu raison ou pas de prendre cette décision. Il m'a répondu ceci. Ce n'est pas à la nationalité des présidents ou des cadres qu'il faudra vous fier mais sur le nombre d'implantations (usines, centres de recherche). Or, ces implantations relèvent du niveau local. Si l'on doit construire des rapports de force, c'est là qu'on peut les construire. En effet, la grande structure a sur les Etats un pouvoir considérable puisqu'elle va payer les impôts là où elle veut. Il n'empêche qu'à un moment, elle rencontre des individus sur un territoire. Elle peut certes fermer une usine pour la reconstruire ailleurs mais le rapport au local est quand même consistant. Je crois qu'il ne faut pas sous-estimer l'enracinement, qui n'est pas forcément le petit. En effet, le local peut être le lieu où une image se détruit. Je pense que le local, pour peu qu'il puisse devenir assez mondial dans ses communications, peut organiser quelque résistance.

L'autre piste est la création. En effet, la grande puissance génère plutôt du banal, de l'industriel, de la production de masse. A côté de cette production de masse, il y a une place pour les produits singuliers, de qualité, comme nos produits AOC. La mondialisation présente des fragilités. Imaginez ce qui se passerait si l'on vendait les mêmes rillettes partout dans le monde : un problème de fabrication (virus) aurait des conséquences à grande échelle. Avec notre politique de droit à la création, nous voulons que nos jeunes aient la possibilité de mesurer qu'en créant leur activité, ils ont plus de chance de survivre qu'en suivant des forces qui leur sont supérieures.

Nous avons pris des options, le local en réseau, le soutien à la matière grise, l'aide à la création, car nous pensons que la différence, l'intelligence, sont essentielles pour valoriser un territoire. Cela ne veut pas dire que nous y parviendrons. Mais je ne conçois pas l'action publique sans la conviction de réussir. Si un jour, je me sens vraiment impuissant, je ferais autre chose. Comme le disait Saint-Exupéry, on n'a pas le droit d'être responsable et désespéré.



## *Présentation des thèmes des 4 Ateliers : objectifs et problématiques*

### **Atelier 5 : Prendre le tournant FOAD : comment construire sa stratégie ?**

#### **Monsieur B Blandin**

Dans cet atelier, je présenterai une analyse théorique des stratégies actuelles des différents organismes de formation qui décident de développer de la FOAD. Ensuite, cette analyse théorique sera confrontée à la réalité, à travers les témoignages de Philippe Morin, directeur de l'Oravep, et de Christophe Parmentier, consultant à la Cegos. Ces interventions seront suivies d'un débat.

### **Atelier 6 : Standardisation technique, normalisation pédagogique et industrialisation de la formation**

#### **Monsieur J. Naymark**

Je travaille dans le domaine de l'interactivité au service des apprentissages comme chercheur et ensuite comme entrepreneur depuis une vingtaine d'années.

Dans cet atelier, nous réfléchirons aux conséquences de la convergence numérique entre l'information, les télécommunications et la télévision dans le champ des industries culturelles, des industries de la connaissance, et plus particulièrement dans le domaine de la formation. J'ai travaillé à la coordination d'un ouvrage sur le multimédia de formation il y a quelques mois : à cette occasion, j'ai pu constater qu'il y avait peu de travaux sur l'économie de la formation, mis à part ceux de Jean-Marie Albertini. En cherchant bien, j'ai trouvé deux références : celle de Pierre Meuglin, universitaire à Paris XIII, qui a publié un ouvrage sur l'industrialisation de la formation, et celle de Bernard Spitz, qui enseigne l'économie des médias à l'IEP de Paris. Je m'appuierai sur l'un de ses articles intitulé " nouvelle économie et stratégie des contenus ", dans lequel il montre que la gratuité n'est pas la seule solution de développement de la netéconomie dans les industries de la connaissance.

Trois intervenants apporteront leur contribution : Marion Blanc, vice-président de iProgress (ex Pro'Training), Benjamin Amar, directeur général de NetG France, l'un des leaders de l'auto-formation dans le champ de l'informatique et de la bureautique aux Etats-Unis qui s'installe en France, et Véronique Duveau-Patureau, consultante et professeur associé à l'Université de Nancy 1.

### **Atelier 7 : Des décideurs aux formateurs : nouvelles compétences ? nouveaux métiers ?**

#### **Monsieur G. Coutret**

Dans cet atelier, nous réfléchirons à l'impact des transformations de la formation ouverte et à distance sur les métiers (s'agit-il de nouveaux métiers ? de nouvelles compétences sont-elles nécessaires ?) selon deux axes : les décideurs des politiques de formation et les formateurs.

Le premier axe sera pris en charge par Daniel Croquette, directeur du développement au Cesi et le deuxième par Evelyne Ross, maître de conférence à

l'Université technologique de Compiègne, et par Gérard-Michel Cochard, directeur de l'éducation permanente à l'université de Picardie.

## **Atelier 8 : Quels publics pour la FOAD ?**

### **Monsieur M. Tétart**

Nous parlerons, dans cet atelier, des publics de la FOAD. Nous savons qu'il existe une demande de formation mais existe-t-il une demande de FOAD et de formation tout au long de la vie ?

Vendredi 31 mars 2000

## **Atelier 5 : Prendre le tournant FOAD : comment construire sa stratégie ?**

*En fonction de leur logique économique et de leur mode de production, les différents dispositifs de FOAD se répartissent en quatre "mondes" différents, ayant chacun leurs valeurs et leurs propres conceptions et pratiques de formation. Définir une stratégie, c'est d'abord identifier le "monde" auquel on se réfère, celui vers lequel on souhaite aller, et les moyens pour parcourir le chemin qui les sépare. Cet atelier éclairera cette démarche et proposera quelques exemples de stratégie.*

En introduction, des hypothèses et des considérations sociologiques sur les stratégies possibles ou impossibles pour développer la FOAD dans un organisme de formation seront posées. Les catégories de stratégies possibles sont au nombre de deux :

- Se développer en restant dans le même « monde », en introduisant des outils techniques, mais sans changer de modèle économique, ni de pratiques pédagogiques, ni de métiers ;
- Nouer des partenariats ou acquérir des prestations complémentaires situées dans un monde opposé.

Les changements impossibles sont ceux qui supposent de transformer à la fois les modèles économiques, les pratiques pédagogiques et les métiers.

Deux intervenants discuteront ces propositions, et présenteront leur approche, à partir d'une étude pour le premier, à partir de l'expérience de son entreprise pour le second.

Le premier cas dévoilera les premiers résultats d'une étude réalisée par l'ORAVEP sur les stratégies mises en œuvre par quelques organismes de formation, et proposera un panorama des stratégies réelles d'organismes de formation.

Le second cas présentera le point de vue d'un organisme de formation engagé depuis plusieurs années dans le développement de FOAD et commentera, à partir de ce point de vue, les propos des autres intervenants.

Chaque témoignage sera suivi d'un débat avec la salle. L'atelier se terminera par une synthèse des points clés permettant de construire une stratégie de développement de la FOAD apparus au cours des débats.

*Responsable d'atelier :*

**Bernard Blandin**, consultant senior au groupe Cesi, secrétaire général du fffod

*Intervenants :*

**Philippe Morin**, directeur de l'Oravep

**Christophe Parmentier**, consultant à la Cegos

## *Les exposés*

### **Introduction de l'animateur**

Je vais vous présenter une analyse empirique des stratégies actuellement développées par différents acteurs. Puis Philippe Morin, directeur de l'Oravep, traitera des stratégies, telles qu'il les voit sur le terrain, à partir des études réalisées par son organisme. Enfin, Christophe Parmentier, consultant à la CEGOS, illustrera par un cas concret ces propos, en exposant la stratégie de son organisme en matière de développement de la formation ouverte et à distance.

### **Exposé de Monsieur B. Blandin : l'analyse de la FOAD**

Il existe des formes élémentaires de formation, telles que celles que j'ai présenté à la fin de la première matinée. Les dispositifs de formation ouverte et à distance sont des combinaisons de ces formes élémentaires.

Une typologie d'ordre économique permet de classifier ces formes élémentaires selon quatre catégories. Elle s'appuie sur deux axes, qui sont l'axe « service/produit » d'une part et l'axe « volume de public » d'autre part. On observe ainsi que certaines formes élémentaires proposent un service au petit nombre, d'autres un produit au petit nombre ; d'autres proposent au contraire un service ou un produit pour les grands nombres.

Pour ma part, je considère que ces quatre ensembles déterminent autant de « mondes » différents, par leurs modèles économiques, leur mode de production, leurs valeurs...

#### *L'artisanat*

L'artisanat caractérise certainement les formes de formation « classiques », comme le stage. Le producteur de la formation est le formateur, et c'est son travail qui produit l'acte de formation.

#### *L'industrie*

Le deuxième monde diffère totalement du premier. En effet, il concerne les grands nombres et les produits. Il est constitué par les cours par correspondance et les cours en ligne. C'est le monde industriel.

Il est d'ailleurs frappant d'entendre les responsables de ce type de dispositifs comparant leurs organisations : ils mettent en avant la productivité et d'autres valeurs appartenant à l'industrie.

#### *Le service de proximité*

Le troisième monde est celui du service de proximité. L'APP en est le symbole.

#### *Le service global*

Enfin, le quatrième monde est celui du « service global », tel que développé par les Américains, qui visent une offre de services mondiale.

Pour montrer en quoi ces mondes diffèrent, je prendrai quelques exemples, et notamment ceux touchant à quelques valeurs clés :

*Monde de l'artisanat : la pédagogie*

Ainsi, les formateurs du monde artisanal partagent la valeur de la pédagogie. En effet, une action de formation réussie est due à un bon pédagogue. Et c'est la pédagogie qui fait la valeur d'un formateur.

*Monde industriel : la productivité*

A l'inverse, dans le monde industriel, la valeur de référence est la productivité. On parle beaucoup, en effet, de ratios, de coûts de l'heure par élève.

*Monde du service de proximité : la réussite de l'apprenant.*

Dans le monde du service de proximité, c'est la réussite de l'apprenant qui est visée. De fait, on recherche le développement des capacités d'autonomie et la réussite du projet de la personne formée.

*Monde du service global : l'efficacité du service*

Enfin, dans le monde du service global, le modèle économique est fondé sur des critères d'efficacité. C'est donc l'efficacité du service qui prévaut. On se préoccupe du nombre d'utilisateurs simultanés accédant au service, lequel est accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre. De même, on s'intéresse aux délais d'accès...

Différents types de formateurs sont associés aux quatre mondes : Ainsi, dans le monde de l'artisanat intervient le formateur enseignant, qui dispense du contenu. En revanche, dans le monde de l'industrie, on recherchera plutôt un enseignant pur, centré sur la didactique. Et l'on s'attachera moins à des capacités d'animation et d'aide au développement personnel. Quant au monde du service de proximité, il aura davantage recours à des profils d'accompagnateurs. Enfin, le monde du service global préférera des experts. En effet, ce système s'apparente à celui de l'aide à la résolution de problèmes en temps réel, à la *hot line*.

De même, le profil des concepteurs dans chacun de ces mondes sont sensiblement différents. Par exemple, dans le monde de l'artisanat, c'est l'ingénieur formation qui conçoit les actions de formation, voire un dispositif de formation. Mais, dans le monde industriel, on fait plutôt appel à des didacticiens. De fait, ces personnes travaillent sur le découpage et l'articulation des contenus. Le service de proximité, pour sa part, privilégie des filières de production et produit des outils d'accompagnement. Pour finir, le monde du service global a besoin d'architectes de systèmes pour mettre en place un ensemble complet.

On voit donc bien qu'à ces quatre mondes correspondent des valeurs et des modèles économiques différents. Il est donc difficile de passer d'un monde à l'autre. C'est pourquoi, nous avons mis l'accent, hier, sur les problèmes liés au changement. De fait, certaines façons d'introduire la technologie ou de développer des formations ouvertes et à distance peuvent avoir pour conséquence de nous faire changer de monde. On se heurtera alors aux valeurs des formateurs. C'est pourquoi on constate deux modes d'évolution possibles des organismes de formation, s'appuyant sur deux formes différentes de stratégie.

Ces deux formes de stratégies reposent pour les unes sur l'intégration des nouvelles technologies au sein d'un monde et pour les autres sur la mise en œuvre de synergies entre mondes différents.

#### *L'intégration de nouvelles technologies au sein d'un même monde*

Le premier mode d'évolution suppose l'intégration de nouvelles technologies sans changer les modèles économiques, les formes de production ou les valeurs. Ainsi, on passera par exemple du stage au « télécours ». Il convient, dans ce cas, d'apprendre à parler devant une caméra. Mais, la façon de dispenser un cours ne change pas radicalement. Effectivement on gère différemment une même forme de relation à l'apprenant et au savoirs.

Dans cette même logique, les centres de ressources peuvent donc assez facilement faire de l'accompagnement à distance, du « télémentorat ». De même, des entreprises du monde industriel qui produisaient des cours par correspondance passent ainsi aisément à la formation en ligne. En effet, dans ces exemples, seuls les supports ont changé.

#### *La synergie entre deux mondes*

C'est une seconde forme d'évolution possible. Elle fonctionne par synergies entre des entités appartenant à des mondes complémentaires. De fait, la difficulté étant de changer de monde, il peut paraître plus facile de faire travailler deux mondes de façon partenariale. Ainsi, le Cned et l'Afpa concluent des accords avec des centres de proximité, par exemple avec le réseau des Ateliers de Pédagogie Personnalisée. De la même façon, on peut s'appuyer sur des ressources industrielles comme celles de la Banque de Produits et de Services de la Cinquième pour dynamiser des formations au sein du réseau d'Ateliers de Pédagogie Personnalisée. Ce même réseau peut aussi servir de relais local aux cours par correspondance délivrés par EDF.

Une stratégie similaire consiste à associer des services nouveaux à des services ou à des produits plus anciens. On peut notamment ajouter un campus virtuel ou des possibilités de communication nouvelles à des cours par correspondance. C'est d'ailleurs ce qu'à fait le Cned.

Quant aux universités américaines, on constate qu'elles ont plutôt tendance à associer campus virtuel et stages. Dans ce cas, on remarque que l'on couple généralement un produit ou un service relevant du général à un service ou à un produit local.

Il me semble effectivement que ces deux catégories de stratégies sont les seules constatées aujourd'hui quand on regarde l'évolution de l'offre de formation. Car un même organisme n'a pas la possibilité de changer de monde sans l'appui d'un second ; hormis dans l'hypothèse où il créerait un deuxième pôle de développement avec l'aide de personnes recrutées dans ce but.

## **Exposé de Monsieur Philippe Morin : observations sur deux projets de l'Oravep**

L'Oravep travaille depuis deux ans et demi avec trois grands réseaux sur un projet appelé « Formateurs et technologies ». Il s'agit des réseaux de formation de l'UIMM, de l'Afpa et de l'A.N.F.A. Ce dernier organisme regroupe un certain nombre de CFA du monde de l'automobile.

Par ailleurs, nous jouons aussi un rôle d'assistant technique auprès de la maîtrise d'ouvrage des Directions Régionales du Travail pour la mise en place d'un programme appelé FORE (Formations Ouvertes et Ressources Educatives). Dans le cadre de cette mission, nous sommes amenés à nous déplacer dans les régions et pouvons ainsi observer ce qui se fait et ce qui fonctionne.

Ces deux études ont permis à l'Oravep d'établir des constatations. Celles-ci sont de deux ordres et concernent d'une part les stratégies menées par les organismes et d'autre part l'évolution du marché.

### *Les stratégies mises en œuvre*

Une étude a été conduite sur plusieurs centaines de centres de formation. Elle a trait à l'innovation dans les centres et à l'évolution des métiers. Par ailleurs, nous avons animé des discussions de groupes... Or, nous constatons un foisonnement d'initiatives, très inégales. Cependant, elles revêtent toutes un caractère expérimental.

En outre, elles ont toutes le même point de départ, à savoir une recherche d'individualisation et de souplesse du dispositif. En effet, il s'agit de faire face à des contraintes d'éloignement géographique, de souplesse dans la gestion du temps ou encore d'adaptation à la nature du public concerné. Elles ont également une caractéristique commune : la recherche d'un partenariat. Car les acteurs se sentent souvent trop faibles pour entreprendre une expérimentation. C'est la raison pour laquelle ils profitent de cette tentative pour mettre en place un partenariat, le plus souvent local.

De plus, ces initiatives ont toutes des répercussions sur les métiers, sur les statuts, sur les organisations internes et sur le management. Il apparaît d'ailleurs que le management a un rôle déterminant à jouer dans ces évolutions. Nous constatons aussi que la plupart de ces expériences n'entrent pas dans une logique de transfert. En effet, un grand nombre de dispositifs observés ne parviennent pas à se développer à une échelle supérieure. Or, l'absence de transfert démontre qu'il n'y a pas de stratégie. On peut donc s'interroger sur la capacité de certains organismes à répondre aux enjeux qui sont les leurs.

### *Les caractéristiques du marché*

La réflexion générale a tendance à amalgamer des dispositifs très différents. Or, la structuration de la demande et du marché est très variée. En effet, le marché est fragmenté. La notion de marché est d'ailleurs discutable. De plus, le poids de la réglementation et des institutions diffère sensiblement selon les segments.

Un document intitulé *La professionnalisation de l'offre de formation et des relations entre les utilisateurs et les organismes* nous permet de disposer de quelques chiffres

illustrant ce propos : ainsi, la dépense globale de formation s'établit aujourd'hui à 164 milliards de francs et représente 15% du montant de la formation initiale. Après avoir retiré la part affectée aux rémunérations, il reste donc 67 milliards de francs dédiés à des prestations. Cette somme se répartit entre la branche marchande et la branche non marchande, à hauteur respectivement de 37 milliards et 29 milliards de francs. Par ailleurs, la répartition des publics, en 1997, fait apparaître que 79% des personnes formées sont des salariés d'entreprises, que 14% sont des demandeurs d'emploi et que 7% sont des particuliers.

En ce qui concerne la durée des formations, elle était de 174 heures en moyenne en 1997. Toutefois, les salariés ont suivi des sessions d'environ 53 heures alors que les demandeurs d'emploi ont bénéficié de 190 heures de formation en moyenne.

Enfin, les principaux domaines de formation sont :

- l'informatique et le traitement de l'information, qui représentent 19% des formations suivies,
- la santé, qui regroupe 6,9% des prestations,
- les formations générales et pluridisciplinaires, qui comptent pour 5,7% du total,
- le développement des capacités d'orientation et de réinsertion, qui rassemblent 5,7% de l'offre totale,
- le secrétariat et la bureautique, qui totalisent 5,4% du total des formations,
- et le commerce et la vente, qui dépassent 5% du nombre total de formations.

On remarque que ces différents domaines ne nécessitent pas une présence lourde, dans un contexte adapté.

Par ailleurs, on note que la progression du marché est faible. Cependant, elle est plus importante pour le secteur marchand. En effet, en 1996/1997, l'augmentation totale est de 0,6%.

Enfin, il est important de souligner que nous ne connaissons pas le marché potentiel que constituent les ménages. Or, il me semble indispensable, à l'avenir, de pouvoir mesurer l'importance et la capacité d'évolution de ce type de niches, ainsi que le poids de la réglementation associée.

## **Exposé de Monsieur Christophe Parmentier : la stratégie de la Cegos**

La CEGOS est le principal organisme privé de formation continue de courte durée à l'échelle européenne. De plus, elle a une perspective de croissance.

*« Accompagner le changement »*

Surtout, la Cegos est une entreprise qui est « orientée client », c'est-à-dire tournée vers son marché. C'est pourquoi, elle revendique « d'accompagner le changement ». De fait, la formation, qui constitue près de 80% de l'activité de la Cegos, de même que l'intervention sont au service du changement.

Toutefois, il convient de préciser que le changement est celui des clients de la Cegos, lesquels souhaitent un accompagnement intervenant juste à temps. De fait,



ils ne demandent pas à notre organisme de les aider à modifier leur stratégie. Car c'est à leurs divisions opérationnelles qu'appartient le choix d'apporter des modifications. Et cette décision intervient en amont de notre action. En effet, nos clients souhaitent que nous les aidions à mettre en œuvre leurs nouvelles stratégies. Il ne s'agit donc pas d'avoir une vision lointaine. En revanche, il convient d'être légèrement en avance. Notre offre doit donc témoigner de notre capacité à accompagner les changements décidés par nos clients. C'est pourquoi, nous disposons de deux types d'intervention.

#### *Les deux types d'intervention de la Cegos*

Nous proposons tout d'abord un catalogue de formations, qui représente quelque 65% du chiffre d'affaires de notre organisme. Il contient une offre traditionnelle de stages courts, d'environ trois jours. Toutefois, cette offre classique tient compte de l'évolution des métiers et de l'apparition de nouveaux métiers. De plus, elle doit intégrer les nouveaux outils de communication. En effet, l'innovation doit être utilisée de manière à créer un avantage concurrentiel.

Pour cela, nous menons un certain nombre d'expérimentations avec l'aide de nos quatre cents consultants, afin de faire évoluer nos pratiques et d'améliorer notre communication externe. Surtout, nous avons adopté une stratégie de veille. Ainsi, la Cegos dispose d'une lettre de veille intitulée *Arobas* et dédiée à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Nous disposons également du journal *Former*, consacré à la recherche et au développement. De même, nous avons mis en place des observatoires, tels que les « Trophées du management », en collaboration avec *les Echos* ou encore les « Intranets d'or »...

Par ailleurs, nous construisons des partenariats avec nos clients. Car les services de formation internes sont nos premiers concurrents. Ainsi, nous créons des Intranets de formation à la Lyonnaise des Eaux ou chez Renault. De même, nous réfléchissons à la mise en place d'universités virtuelles et de stratégies Web. Nous travaillons également en partenariat avec d'autres organismes de formation. Par exemple, nous participons à des programmes avec l'IAE de Caen, mais aussi avec d'autres institutions, ou encore avec nos filiales étrangères, de manière à harmoniser notre stratégie.

## **Le Débat**

### **Monsieur B. Blandin**

Je retire de ces deux interventions un constat plutôt pessimiste. En effet, il semble qu'il n'existe pas véritablement de marché ou tout au moins que le marché ne connaît pas de forte croissance. De surcroît, ce marché n'est pas très innovant. De fait, les clients n'agissent pas comme des moteurs de développement de nouveaux produits. On peut donc s'interroger sur l'opportunité de stratégies de développement et d'innovation.

### **Monsieur J. Pionnier, directeur de la Revue d'Études, secrétaire général de la CHANED**

Je voudrais revenir sur les cours par correspondance, que vous avez situés dans le monde industriel. En effet, il me semble que les organismes de cours par correspondance ont des spécificités. Il convient effectivement de dissocier pédagogie

et logistique. De fait, la logistique de la Revue d'Études, qui prend en charge 10 000 élèves par an, rend nécessaire de gérer 1,5 tonne de courrier par jour. De même, le service des corrections reçoit et gère 800 000 copies par an. Il s'agit donc de quantités industrielles, susceptibles d'améliorations en termes de productivité. En revanche, la relation entre l'élève et l'enseignant appartient à la sphère des petits nombres. En effet, un correcteur s'occupe seulement d'une quinzaine d'élèves.

Je ne pense donc pas que de tels organismes aient besoin de changer de culture. Et la stratégie de passage ne concerne, à mon sens, que des changements de moyens. Ainsi, une feuille de liaison a été instaurée dès 1920 par la Revue d'Études. Et ce « télétutorat » très ancien est aujourd'hui remplacé par le courrier électronique.

### **Monsieur B. Blandin**

J'aimerais que vous nous fassiez part de votre stratégie de développement.

### **Monsieur J. Pionnier**

Nous mettons en place un campus virtuel, que nous appelons l'espace 4E, pour Espace d'Études, d'Enseignement et d'Échange. Il s'agit de forums organisés par cours et par matière, mais également de conseils. De plus, nous disposons d'un site Internet. Et nous mettrons prochainement en ligne des devoirs supplémentaires payants. Enfin, les trois directeurs d'études disposent de boîtes aux lettres virtuelles, permettant aux élèves de communiquer directement avec eux. Mais, ce dernier service est la continuité des anciens appels téléphoniques et des télécopies. Nous avons aussi des élèves communiquant avec nous par mail. Toutefois, ce mode de transmission est encore marginal.

### **Un chef de produit du CNOF**

On parle beaucoup de concentration dans le domaine de la formation. C'est pourquoi, je me demande si les transformations citées nous amèneront à nous regrouper, afin de mettre en commun nos moyens. En outre, je pense, moi aussi qu'il faut travailler davantage avec les clients, dont je regrette l'absence à cet atelier.

### **Monsieur C. Parmentier**

Dans un tout autre secteur, l'arrivée de la grande distribution a modifié le petit commerce. Elle a, notamment, tué certains petits commerces et obligé les autres à établir de nouvelles stratégies. Or, aujourd'hui, le commerce électronique conduit cette même grande distribution à revoir sa stratégie. Toutefois, ces modifications interviennent tout en préservant la qualité de service pour le client et dans une logique de complémentarité.

En matière de formation, il existe des formateurs de petite taille qui cohabitent avec des organismes plus importants. Et, là encore, la formation électronique se met en place. Il est donc possible que certains opérateurs disparaissent, que d'autres soient conduits à fusionner et que d'autres encore apparaissent, issus du monde du conseil ou de la communication.

En ce qui concerne la Cegos, cette dernière a une stratégie de croissance, appuyée sur le développement externe. En outre, nous sommes ouverts à différents types de partenariat. Cependant, les partenariats forts ne sont pas encore envisagés. Les partenariats comme celui qui est mis en place avec les chambres de commerce ne

sont d'ailleurs pas faciles à créer. Pourtant, l'enseignement à distance se prête au partenariat.

#### **Question du même intervenant**

Dans le secteur de la métallurgie, il est apparu indispensable d'opérer des regroupements pour survivre. Et je pense que la formation ne pourra pas faire l'économie d'un travail commun et d'échanges. Par ailleurs, nous devons répondre à la demande de nos clients. Peut-être faut-il aussi être avant-gardistes.

#### **Monsieur B. Blandin**

La logique française consiste à laisser chaque organisme et chaque formateur inventer de nouveau ce que d'autres ont déjà mis en œuvre. Or, la valeur ajoutée ne se situe pas dans le seul développement des contenus. En effet, elle est contenue, selon moi, dans le service de proximité. C'est donc tout le processus qui est concerné. Car le service rendu est un véritable accompagnement, depuis l'aide à la définition du projet de formation jusqu'à l'évaluation et au transfert, voire à la certification. Pour ma part, je considère que la concurrence sur le contenu est un véritable gaspillage. Les universités américaines travaillent d'ailleurs ensemble pour offrir un serveur régional d'accès à distance à leurs enseignements. Mais cela n'empêche pas chacune de vendre ses propres prestations.

#### **Question du même intervenant**

La formation à distance nous obligera certainement à adopter une approche « méta » pour nos formateurs et, plus globalement, pour nos formations. En effet, il nous faudra parvenir à une véritable cohérence. Je voudrais à présent revenir sur notre rôle vis-à-vis du client, en termes d'innovation.

#### **Monsieur C. Parmentier**

Une grosse entreprise de travaux publics nous a consulté pour renforcer les compétences linguistiques de ses salariés, dans une optique d'ouverture internationale. Il s'agissait, en effet, d'aider l'entreprise à mettre en place sa stratégie, laquelle passait par la mise en place de centres de ressources linguistiques internes. Notre réponse a donc été fondée sur la ressource partagée et sur un Intranet. Or, l'entreprise nous a répondu qu'elle voulait seulement un centre de ressources de langues !

#### **Monsieur P. Morin**

Je suis très méfiant à l'égard des stratégies de regroupement. En effet, 6 500 organismes, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 million de francs, se partagent 83% du marché. Par ailleurs, les comparaisons doivent être maniées avec précaution. Car la formation n'est pas un produit aussi banal que l'acier... De plus, les structures de formation sont organisées de façon particulière. Leurs formes de coopération ne peuvent donc pas être traditionnelles.

#### **Madame F. Leclercq, CNED**

Vous avez indiqué qu'il convenait de répondre juste à temps à la demande des entreprises. Or, il me semble que le Cned a du mal à toucher les entreprises. Car il lui est difficile de réagir juste à temps. De plus, la demande des entreprises est pointue. Je ne suis d'ailleurs pas sûre que l'outil « enseignement à distance » soit approprié à ce type de demande. J'aimerais donc savoir quelle est l'évolution

pertinente qui doit être celle des gros organismes d'enseignement à distance, afin de répondre à la demande des entreprises. En effet, nos produits nécessitent une phase d'élaboration de dix-huit mois, laquelle n'est pas compatible avec une capacité de réponse rapide.

### **Monsieur C. Parmentier**

Pour notre part, nous ne touchons pas à notre offre traditionnelle de stages de courte durée. En revanche, nous tâchons de l'enrichir, de manière à créer un avantage concurrentiel. Notamment, nous faisons en sorte d'utiliser certains outils durant le stage. Surtout, nous proposons de mettre des informations en ligne à l'issue du stage. Mais, ces services ne viennent qu'en complément du service traditionnel et ne s'y substituent pas. En outre, nous répondons juste à temps à la demande et non pas un peu en retard. Et nous nous adaptons à une demande qui se porte de plus en plus sur des outils flexibles, peu chers et jetables.

### **Madame Y. Chevalier, directrice d'UPROMI**

L'organisme de formation que je dirige réalise un chiffre d'affaires annuel de 12 millions de francs. Or, je constate que les chiffres cités et que les moyens de recherche mis en œuvre sont systématiquement très importants. Par ailleurs, je ne conçois pas de séparer la productivité de la qualité du service. De plus, il me semble que nous avons exclu du système la validation des acquis. Or, il s'agit d'une évolution incontournable, qui nous obligera à réfléchir différemment. Enfin, je pense que si des entreprises de petite taille subsistent, c'est peut-être parce qu'elles ont une bonne capacité d'adaptation et des coûts moindres.

### **Monsieur B. Blandin**

Je tiens à préciser que je ne dissocie pas les quatre valeurs que j'ai présentées. Tout à l'heure, j'ai dit que chaque monde met l'accent sur l'une d'entre elles. C'est pourquoi les quatre mondes ont des cultures différentes. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est difficile de changer. En tout état de cause, il m'apparaît évident que les petits organismes ont leur place dans ce système. Car il est fondé d'une part sur la mondialisation et d'autre part sur la localisation.

Le développement de la formation ouverte à distance oblige cependant à s'interroger sur le rôle de chacun et sur la spécificité des petits organismes par rapport aux gros. Ainsi, vous avez évoqué la réactivité. Mais, on peut tout de même se demander si ces deux types d'organismes doivent se situer sur le même marché. Et l'accord conclu entre le Cned et le réseau des APP pourrait être étendu à d'autres. De fait, il semble possible de s'appuyer sur un cours du Cned pour délivrer un cours spécifique, ayant une valeur ajoutée importante.

### **Monsieur P. Morin**

L'articulation entre petits et grands organismes semble se dessiner. Notamment, il apparaît clairement que des économies d'échelle peuvent être recherchées. De même, l'ancrage dans le territoire demeure fondamental.

### **Monsieur G. Lefrançois, cabinet Le Conseil**

Pour ma part, je ne crois pas que les quatre mondes s'opposent. Et je pense même que les mondes de l'industrie, du service global et du service de proximité n'en font

qu'un : le monde de l'entreprise de formation. En outre, il me semble que l'entreprise doit aller de l'un à l'autre de ces trois mondes pour subsister.

**Monsieur B. Blandin**

Il me semble, toutefois, que ces mondes ne sont pas fondés sur les mêmes modèles économiques, ni sur les mêmes systèmes de valeur. Ils cohabitent donc difficilement au sein d'une même entité. Toutefois, des rapprochements sont possibles, selon diverses modalités.

**Monsieur G. Lefrançois**

L'industrie a opéré un tel mouvement. Et la formation doit à présent s'y attacher.

**Madame S. Dile, AUREACOM**

Il me semble que nous faisons partie des nouveaux métiers émergents. Car notre approche consiste à effectuer un travail de préparation pour le compte de grandes entreprises. En effet, elles souhaitent que nous assurions un travail de veille pédagogique, afin de sensibiliser les formateurs internes avant la définition de toute stratégie.

**Monsieur P. Morin**

Je me suis moi-même rendu compte que les dirigeants ne craignent pas les nouveaux entrants du monde de la formation mais plutôt les extraterrestres comme Matra, Leclerc, Arthur Andersen ou Canal +.

**Monsieur B. Blandin**

Je pense cependant que nous avons encore quelques années d'avance. En effet, ces extraterrestres raisonnent encore en termes d'éducation et non pas de formation.

Vendredi 31 mars 2000

## **Atelier 6 : Standardisation technique, normalisation pédagogique et industrialisation de la formation**

*La convergence numérique et la normalisation technique qui l'accompagne se déploient dans l'ensemble des médias. Elle n'épargnera pas le champ de la formation et de la pédagogie. Y aura t il une « exception formation » au même titre que l'exception culturelle ? On peut en douter et l'arrivée de l'offre de formation internationale en bureautique, linguistique et technique d'une manière générale risque de mettre à mal cette ligne Maginot virtuelle ! En fait il s'agit d'explorer une nouvelle relation triangulaire : choix technologique / logique économique / approche pédagogique !*

Les débats permettront de faire dans un premier temps, l'état de l'art en matière de standardisation matériel et logiciel en matière de multimédia. Y a t il des normes spécifiques au champ de la formation ?

Quelle est l'incidence de cette standardisation sur le rapport contenant/contenu des ressources pédagogiques numériques, et surtout quelle incidence sur les apprentissages ?

Quel sera le modèle économique de ces ressources standardisées : gratuité/publicité, abonnement... ? Quelles conséquences sur la structuration du marché de la formation ?

*Responsable d'atelier :*

**Jacques Naymark**, directeur de Savoirs interactifs, représentant de l'Afem (Association française du multimédia), directeur de la publication du Guide du multimédia en formation (éditions Retz)

*Intervenants :*

**Benjamin Amar**, directeur général de NetG France

**Marion Blanc**, vice-présidente marketing de iProgress (ex Pro'Training)

**Véronique Duveau-Patureau**, professeur-consultante, Université Henri Poincaré de Nancy

*Les exposés*

### **Introduction de l'animateur**

Au cours de cet atelier, je vous propose de revenir sur la netéconomie et de traiter plus particulièrement du marché de la formation. Nous aborderons notamment les questions de standards techniques, de normalisation pédagogique et d'industrialisation de la formation.

Il me semble d'ailleurs qu'il existe un concept qui rend compte de ces différentes étapes. Il s'agit de la " convergence numérique ". J'entends par cette expression un processus économique et technologique de convergence du marché, des techniques

de l'informatique, des réseaux de télécommunication et de l'industrie audiovisuelle. Il nous appartiendra donc de déterminer quel est l'impact de cette convergence numérique sur les pratiques pédagogiques et culturelles du monde de la formation. Nous devons notamment nous poser la question de l'éventuelle " exception formation ".

Pour cela, nous entendrons trois témoignages. Tout d'abord, Marion Blanc présentera la démarche d'iProgress, fondée sur le projet pédagogique, les contraintes financières et les choix techniques. Puis, Benjamin Amar illustrera la mondialisation de l'offre de formation. Enfin, Véronique Duveau-Patureau nous parlera de la diversité des apprenants, des décideurs et des formateurs.

### **Exposé de Madame M. Blanc**

La société iProgress est une entreprise française, présente sur le marché des outils d'auto formation, notamment dans le domaine de la bureautique. A travers elle, je me propose de vous montrer la complexité technique générée par la formation à distance et par l'utilisation d'Internet dans le domaine de la formation.

En effet, former suppose d'informer, de transmettre des connaissances. Mais, la formation nécessite aussi un entraînement et une pratique. Elle contient également une composante d'animation. Enfin, j'insiste sur un aspect de plus en plus souvent mis en avant : le partage des connaissances et des compétences.

Mais, l'offre de formation peut avoir plusieurs origines. Elle provient, par exemple, de pages Web ou de bases de données auxquelles on accède grâce à des moteurs de recherche. Une partie du travail consiste alors à simplifier l'accès à cette information, par le biais de portails. Toutefois, on peut se demander s'il suffit de rendre l'information accessible pour disposer d'une véritable formation. Pour ma part, je ne le crois pas. En effet, la formation possède davantage de contenu. Elle comprend notamment des " tutoriels " ou " didacticiels ", des simulations, des exercices réels ou simultanés ou encore des tests. L'industrialisation des contenus doit donc porter sur l'ensemble de ces aspects.

Il convient aussi de prendre en compte le contexte de la formation à distance. Ainsi, qu'advient-il de la composante animation dans le cas de la formation à distance ? Des outils de communication comme l'e-mail, les forums ou la visioconférence sont autant de réponses possibles.

Compte tenu des multiples possibilités qui s'offrent à lui, les organismes de formation s'attaquant à la formation à distance doivent procéder à des choix dans différents domaines et faire appel à des spécialistes. Cependant, tous doivent poursuivre le même but et fonctionner ensemble. Il est donc nécessaire de standardiser. Par ailleurs, la croissance exponentielle du marché suppose que l'offre soit construite de façon toujours plus rapide et plus large.

La formation à distance a donc plusieurs incidences sur les ressources pédagogiques, tant sur le fond que sur la forme. Surtout, ce nouvel environnement technologique nous apporte une plus grande richesse du contenu et davantage d'interactivité. Dans le même temps, il exige plus de structuration et d'adaptabilité. Il

m'apparaît donc que le travail est de plus en plus professionnel. En effet, un formateur doit avoir des qualités d'expertise et d'animation. Mais, il lui faut aussi une capacité financière et industrielle, de façon à créer des contenus répondant à l'ensemble des critères évoqués.

Quant à l'industrialisation de la production des contenus, elle a pour conséquence la création de produits de plus en plus standardisés, notamment dans les secteurs les plus communs, comme le traitement de texte. De la même façon, les formations plus originales font l'objet de contenus préétablis.

Cette industrialisation induit également l'apparition de nouveaux métiers. Par exemple, la société iProgress, qui développe des produits standards, fait appel à des rédacteurs concepteurs, à des développeurs multimédia et à des tuteurs animateurs. Elle suppose aussi que les systèmes mis en place soient administrés. Pour cela, des compétences techniques sont indispensables, ainsi qu'une vision globale de la démarche de formation.

Enfin, l'industrialisation donne naissance à de nouveaux modèles économiques. En effet, les entreprises, qui achetaient des stages, font désormais l'acquisition de licences d'utilisation et de produits technologiques. Elles peuvent également consommer des produits en ligne.

Pour répondre à ces exigences, la société iProgress s'est dotée de deux entités. La première est appelée "plate-forme". Il s'agit de l'infrastructure technologique qui permet de réaliser une partie des actions de formation. Quant à la seconde, elle concerne les contenus. De fait, les contenus de notre société sont tous structurés selon un même modèle : diagnostic, formation et évaluation.

En effet, en matière de bureautique, la phase de diagnostic permet à l'apprenant de déterminer son besoin de formation, à l'aide de fiches de compétence. Des tests d'évaluation en situation réelle ont, ensuite, pour objet d'évaluer le niveau de l'apprenant. Ces étapes préliminaires ouvrent, pour finir, accès à un parcours individuel de formation, disponible en ligne.

Quant à la phase de formation, elle est composée d'une succession de trois activités : présentation des concepts, apprentissage et entraînement, chacune de ces étapes répondant à des principes pédagogiques.

Enfin, l'évaluation est réalisée grâce à une simulation. Durant celle-ci, l'apprenant est placé en situation de démonstration de ses acquis.

Je terminerai cette présentation par une citation du Professeur Meril : " il y a des outils multimédia, mais ce qui compte, c'est ce que vous en faites ".

## **Le débat**

### **Monsieur K. Ludhor, AFDAS**

Considérez-vous que cette approche peut être généralisée à tout type de formation ? Pour ma part, je pense qu'elle est performante pour des secteurs tels que la



bureautique. En revanche, il me semble plus difficile d'apprendre les fonctionnalités d'un logiciel grâce à cette approche pédagogique.

### **Question de la salle**

J'aimerais savoir si vous utilisez la plate-forme développée par la société « Asymetrix ».

### **Madame M. Blanc**

Nous utilisons effectivement cette plate-forme, parmi d'autres outils de développement, pour créer des contenus. Je précise que cette société s'appelle désormais « Click2Learn ».

### **Monsieur A. Semeteys**

Une entreprise peut-elle utiliser les contenus que vous développez tout en créant son propre dispositif ?

### **Madame M. Blanc**

Il est théoriquement possible de moduler nos contenus. Toutefois, la maintenance des logiciels est une procédure lourde, qui nous a conduit à refuser toute adaptation.

### **Question de la salle**

Quelle est l'adresse de votre site Internet ?

### **Madame M. Blanc**

Il s'agit de [www.iprogress.com](http://www.iprogress.com)

### **Exposé de B. Amar**

Les trois concepts qui figurent dans l'intitulé de l'atelier, et qui ont fait l'objet de la précédente intervention, font partie de notre philosophie d'entreprise. Je vous propose donc d'articuler ma présentation en deux parties. La première sera consacrée à une présentation de NetG. Quant à la seconde, elle me permettra de vous faire part de notre approche pédagogique.

NetG a pour mission de permettre à ses clients d'optimiser leur retour sur investissement dans les domaines de la technologie et du personnel. Pour cela, NetG propose les formations les plus performantes possibles. C'est pourquoi notre entreprise a le souci de l'innovation. A cet effet, elle dispose d'un service recherche et développement spécialisé et d'un groupe appelé "meilleures pratiques d'entreprises". Par ailleurs, notre offre contient quelque 600 cours, soit 1 200 produits disponibles sur le Web. En outre, nous proposons un système de gestion de la formation à l'intention des responsables de la formation au sein des entreprises, ainsi que des cours localisés, dispensés en douze langues différentes, afin d'assurer une formation internationale.

Créée en 1968, NetG a développé la première formation interactive sur réseau local en 1980. Et c'est en 1986 que NetG a lancé son premier vidéodisque interactif. Puis, elle a proposé la première formation audio sur réseau local en 1988, avant de lancer une formation orientée objet. En 1995, l'entreprise a inventé un parcours de formation individualisé dans les EAO. En 1997, les options de déploiement interactif

ont été introduites sur le Web. Enfin, en 1999, sont apparus de nouveaux *NetG learning objects*. Il est donc désormais possible de supprimer ou d'ajouter des sujets au sein d'un cours, en fonction de la demande. De même, nous pouvons créer des parcours de formation dédiés à une entreprise.

Le groupe auquel appartient NetG, Harcourt, a produit un chiffre d'affaires de 2,8 milliards de dollars en 1999. Il représente donc le premier groupe d'édition pédagogique. Quant aux revenus de NetG, ils sont supérieurs au taux de croissance du secteur des EAO et sont supérieurs à 45 %.

En outre, NetG bénéficie d'une assise internationale. Nous disposons effectivement de soixante bureaux. Nous dispensons d'ailleurs nos cours à quelque 30 millions d'utilisateurs. Pour ce faire, nous utilisons un design pédagogique et mettons l'accent sur l'utilisateur, grâce à des simulations. Nous avons également fondé notre action sur des partenariats avec des entreprises comme Oracle, Microsoft ou Netscape.

En matière de pédagogie, nous cherchons à savoir comment les techniques sont enseignées et comment susciter l'intérêt des apprenants. De même, nous tentons de déterminer comment l'utilisateur se souvient de ce qu'il a appris et comment un concept a pu être assimilé. Enfin, il nous paraît important de ne présenter à l'utilisateur que ce dont il a besoin.

En outre, nous illustrons les procédures par des simulations interactives. Et nous proposons des cours utiles et pédagogiques, suivis d'une évaluation.

Quant au design pédagogique de NetG, il s'articule autour de quatre axes : les objectifs de formation, la motivation des apprenants, le niveau approprié et le contenu des cours. Mais, il nous faut avant tout nous adapter aux préférences de l'utilisateur et à son style d'apprentissage. De même, nous devons offrir des jeux de techniques vérifiables et optimiser le calendrier et l'investissement de l'apprenant.

## **Le débat**

### **Question de la salle**

Quel est votre site Internet ?

### **Monsieur M. Sidir, Université de Picardie Jules Verne**

Cet exposé a donné, me semble-t-il, une place plus importante au marketing qu'à la pédagogie des produits. J'aimerais donc disposer d'un exemple de produit.

### **Monsieur J. Naymark**

Il me semble que les interventions sur le marketing ont leur place dans un débat sur la formation.

### **Monsieur B. Amar**

Sur le site [www.netg.com](http://www.netg.com) vous pourrez assister à une démonstration.

### **Question de la salle**

Pourriez-vous nous donner le coût d'acquisition des plates-formes présentées ?

**Monsieur B. Amar**

Je vous donne l'exemple d'un cours bureautique. Pour ce type de produit, le coût est de 590 francs. Il s'élève à 990 francs pour un cours d'informatique.

**Madame M. Blanc**

Pour notre part, nous proposons des licences d'entreprise. Le coût varie donc selon le nombre d'employés. De la sorte, un parcours individuel coûte environ 200 francs dans le domaine de la bureautique.

**Monsieur B. Amar**

Nous vendons également des licences.

**Monsieur J. Naymark**

Je pense qu'il sera intéressant de discuter de *benchmarking*.

**Monsieur A. Semeteys**

Vous avez parlé d'alliances. J'aimerais donc savoir si elles concernent un concept d'objet sur un module. S'agira-t-il notamment d'un standard "propriétaire" ou d'un standard du marché ?

**Monsieur B. Amar**

Nos cours sont bâtis selon une architecture technique qui nous permet de construire des objets. C'est donc une architecture "propriétaire", au sein de laquelle nous intégrons un contenu. Il est de ce fait possible d'intégrer un nouveau contenu dans nos objets, en créant des cours spécifiques. Cependant, cela ne peut pas être réalisé au sein de nos cours.

**Exposé de Madame V. Duveau-Patureau**

Pour ma part, je suis pédagogue multimédia et accompagne des formateurs depuis vingt-cinq ans. A ce titre, j'ai créé de nombreux outils pédagogiques et mis en place des dispositifs de formation. Mais, aujourd'hui, mon activité vise essentiellement à accompagner des formateurs et des décideurs dans leur mission. En préparant cet atelier, je me suis demandée si les hommes du XXI<sup>e</sup> siècle apprendraient avec des outils standardisés, des pédagogies normalisées et des formations industrialisées.

Et je me suis intéressée, en premier lieu, aux décideurs, c'est-à-dire aux responsables des centres de formation, aux responsables des services de formation des entreprises et aux responsables universitaires... Or, leurs questions sont simples. Ils souhaitent, en effet, pouvoir harmoniser, "mutualiser" et offrir des supports de formation. De fait, chacun dispose de supports lui appartenant et qu'il ne présente pas aux autres. En outre, bon nombre de responsables ne sont pas capables de présenter leur offre de formation. De plus, ils cherchent à diminuer les coûts, de manière à accroître leur efficacité. Ils se demandent donc si les nouvelles technologies pourraient baisser le coût de la formation. Il leur faudrait, alors, créer de nouveaux outils de formation. Et ils voudraient aussi bien former en moins de temps. Enfin, ils désirent trouver des gens à former.

Il me semble qu'une offre de formation industrialisée pourrait répondre à l'ensemble de ces questions et permettrait, notamment, d'étendre le marché ou de regagner des

parts de marché. De fait, les organismes de formation veulent avant tout une reconnaissance. J'ai également écouté les formateurs. Or, cette catégorie d'acteurs est déçue par la demande qui lui est adressée et qui consiste à faire évoluer l'offre de formation. En effet, on exige des formateurs qu'ils mettent leurs supports de cours à la disposition de tous au sein de l'entreprise. Toutefois, beaucoup d'entre eux ont compris que cette évolution était incontournable. C'est pourquoi, ils souhaitent acquérir et faire reconnaître de nouvelles compétences. De même, il convient de réfléchir à leur évolution de carrière et à leur formation. En effet, on observe une précarité de plus en plus grande de leur fonction.

Quant à moi, il me semble que la relation avec le formateur ne peut pas être industrialisée. En revanche, les nouvelles technologies représentent une aide précieuse dans leur activité.

Enfin, j'ai l'occasion de rencontrer des apprenants, lesquels sont les véritables utilisateurs finaux de la formation. Je voudrais d'ailleurs revenir sur l'exposé de Benjamin Amar. En effet, l'apprenant ne sait pas ce qu'il a à apprendre. En revanche, il demande à être pris en compte. Il souhaite aussi apprendre à des moments précis, de façon efficace et plaisante. Or, qui est en mesure de juger de l'efficacité ou de la convivialité d'une formation sinon lui ? De même, l'apprenant voudrait savoir ce qu'il sait ! Enfin, il a la volonté d'être utile et de partager son savoir. Il me semble donc que les nouvelles technologies peuvent avoir leur utilité pour répondre aux questions des apprenants.

En conclusion, il me semble préférable d'offrir du service plutôt que de l'industrialisation. En effet, l'offre de service suppose de nouer un dialogue. Cette mise en commun permettra peut-être de trouver des solutions avec les hommes et non pas sans eux. On peut même imaginer créer ainsi un imaginaire collectif. Car tout le monde a besoin d'être créatif. Enfin, je crois qu'il est important d'entendre la voix de chacun. Notamment, nous devons accepter que l'on nous dise que certaines choses sont inacceptables. De la sorte, nous trouverons le moyen de naviguer ensemble grâce aux nouvelles technologies.

## **Le débat**

### **Monsieur F. Belime, CORYS TESS**

J'aimerais savoir si le marché de la formation en ligne bénéficiera, dans le domaine de la bureautique, aux seuls premiers entrants ou si l'intervention de nouveaux acteurs induira une dérive vers la gratuité.

### **Madame M. Blanc**

Il me semble que le fait que nous intervenions tous dans le domaine de la bureautique répond à une logique de marché. En effet, l'apprentissage des logiciels de bureautique est celui qui se prête le mieux au recours à un outil tel que le PC. Je pense également qu'il y aura de nouveaux entrants. Toutefois, nous introduisons de la valeur dans notre offre. De même, nous mettons en œuvre des capacités d'investissement toujours plus grandes, afin d'adapter nos produits aux besoins. C'est pourquoi je ne crois pas à une évolution vers la gratuité. En outre, la gratuité suppose une forte audience. Elle ne me semble donc pas adaptée à notre offre.

**Monsieur B. Amar**

Il existe, aux Etats-Unis, des cours d'autoformation en ligne gratuits dans le domaine de la bureautique. Mais, ce qui constitue l'essentiel de notre offre est la valeur ajoutée apportée à nos produits. En effet, les produits didacticiels ne sont plus la panacée. Toutefois, il est possible que les prix continuent de descendre. On peut même imaginer des produits gratuits. Mais, les services associés comme le tutorat ou la visioconférence demeureront payants.

**Madame V. Duveau-Patureau**

Il me semble inutile de réinventer systématiquement un cours sur Word ou Excel. En revanche, il faut travailler le caractère modulable des produits.

**Monsieur J. Bahry**

Je constate que l'offre n'est importante que dans les seuls domaines de la bureautique et des langues. Et je m'interroge sur les futures relations entre éditeurs et organismes de formation. Ainsi, les organismes de formation seront-ils contraints à changer de modèle économique pour devenir éditeurs ? Ou bien existera-t-il une offre éditoriale que nous pourrions acheter ?

**Madame V. Duveau-Patureau**

Je pense qu'il vous faudra le faire vous-même. En revanche, cette action ne sera peut-être pas réalisée en interne. Car le formateur n'a pas forcément la capacité pour réaliser lui-même ce type de produits. Toutefois, les nouvelles technologies sont à même d'offrir à un plus grand nombre le cours créé par le formateur.

**Monsieur J. Bahry**

Une intervention en ligne ne peut pas être la simple retranscription d'un cours. Il convient effectivement d'opérer un véritable travail d'ingénierie. Mais, ce dernier pose un problème de droits d'auteur.

**Madame M. Blanc**

Nous nous sommes portés sur le marché de la bureautique car c'était celui qui s'ouvrait. Or, son développement nous oblige à poursuivre nos efforts. Il ne nous est donc pas possible de pénétrer un autre segment de marché. En revanche, l'existence de produits tels que les nôtres suscite une demande dans d'autres domaines. De nouveaux acteurs se positionneront donc certainement sur ces marchés.

**Question de la salle**

J'aimerais revenir sur la répartition des rôles entre organismes de formation et éditeurs. De même, je voudrais approfondir le débat sur la reproductibilité de l'offre de NetG et d'iProgress dans d'autres domaines. Le succès pérenne des produits dans le domaine de la bureautique a plusieurs explications. Tout d'abord, il existe une relative proximité entre cet outil et la technique nécessaire pour le maîtriser. De plus, le champ de la bureautique est mondial. Surtout, il est récurrent. Il est donc possible de rentabiliser un investissement de base sur un marché mondial et sur une durée longue.

**Monsieur D. Fourmeaux, CIFAP/ AFEM**

Nous n'avons pas évoqué le fait que les éditeurs proposent eux-mêmes des solutions de formation dans ce domaine. Or, il me semble qu'une forte concurrence va émerger. C'est pourquoi, je pense que les organismes ayant fait le choix d'une formation orientée " outils " vont rencontrer des difficultés. Par ailleurs, j'insiste sur le fait qu'il existe aussi une formation orientée " métiers ". Une stratégie de niches dans ce domaine peut être la bonne solution.

#### **Madame M. Blanc**

Ce type de formation peut effectivement donner plus d'importance à l'expérience de la personne qu'au texte. On avancera alors peut-être plus rapidement vers l'interactivité et l'image.

#### **Monsieur P. Lequesne, NTIC Basse-Normandie**

Un problème supplémentaire est lié à la francophonie. De plus, il est évident que la bureautique constitue un marché plus solvable que l'apprentissage du français ou des mathématiques. Il conviendrait donc que les pouvoirs publics participent à la création d'outils et aident à la mise en place d'une industrie francophone du multimédia.

#### **Question de la salle**

Nous avons une très faible lisibilité du marché des ménages. Quant aux puissances publiques, elles m'apparaissent très peu coordonnées. De la sorte, les dépenses importantes qu'elles font en matière de formation incitent des organismes à se lancer dans la formation en dehors d'un cadre industriel. Je me pose donc la question de l'utilité d'un lieu de régulation.

Dans l'hypothèse où la réponse serait positive, il faudrait également déterminer quel moyen de régulation mettre en place. De plus, il serait nécessaire de fixer le périmètre de cette régulation. Car celui-ci peut être national, européen ou encore francophone. On pourrait d'ailleurs s'inspirer du secteur cinématographique et en particulier du CNC.

#### **Réponse d'un représentant de l'AFEM**

Nous sommes allés voir le CNC ainsi que le ministère de la culture. Il nous a été répondu que les taxes parafiscales n'étaient plus à la mode.

#### **Monsieur J. Peyrondet, ADDEO, président d'Aquitaine Multimédia**

L'association que je préside regroupe quelque 150 sociétés appartenant à une filière industrielle. Dans ce cadre, nous avons créé un fonds de production, qui sera doté d'environ 100 millions de francs dans le cadre d'un contrat de plan. Ce fonds, abondé de façon paritaire, permettra de financer, à hauteur de 30 à 40 %, les projets présentés sur le territoire. Il me semble effectivement que c'est par ce biais que nous parviendrons à créer un effet de levier.

#### **Question d'un intervenant**

Je reviens sur l'idée d'un périmètre de régulation pour dire que le niveau pertinent peut également être régional.

**Madame E. Chahrour, DAFCO de Versailles**

Les trois académies franciliennes ainsi que trois organismes privés de formation se sont impliqués dans le programme "formation ouverte, ressources éducatives". Dans ce cadre, nous sommes confrontés à des problèmes dans le choix des investissements à réaliser. En effet, certains produits sont en Anglais. Nous recherchons donc un observatoire susceptible de nous aider.

**Réponse de la salle**

Je ne pense pas que nous saurons quels produits choisir tant que nous n'écouterons pas ceux à qui ils sont destinés. Il convient donc d'aller voir les jeunes. Or, ceux-ci se prononcent pour un apprentissage par l'expérience.

**Madame M. Blanc**

Il est évident que nos produits font l'objet de tests et répondent à de réels besoins.

**Intervention de la salle**

Je crois important de souligner qu'il ne faut pas avoir peur des outils d'auto formation et des nouvelles technologies de formation. Mais, il est clair qu'ils ne répondront qu'à une fraction marginale des besoins de formation. Ainsi, en 1998 seuls 2% des budgets de formation informatique étaient couverts par des didacticiels. Or, il est prévu qu'en 2003 ce chiffre atteigne seulement 12 %.

**Monsieur A. Semeteys**

Je retiens de notre discussion les mots " dispositif " et " autonomie ". Pour ma part, je pense que l'industrie des contenus doit être laissée à ceux qui fabriquent ces contenus. En revanche, il faut prendre en charge l'industrie des dispositifs. Pour cela, la démarche doit être celle de l'autonomie.

Vendredi 31 mars 2000

## **Atelier 7 : Des décideurs aux formateurs : nouvelles compétences ? Nouveaux métiers ?**

*Le marché de la formation à distance se place désormais dans un contexte mouvant. Le développement qualitatif et quantitatif des besoins de formation, les publics à former différents des populations traditionnelles, la modification des formes d'accès au savoir sont autant d'évolutions qui transforment le paysage. Comment les acteurs des systèmes de formation réagissent-ils ? De quelles nouvelles compétences ont-ils besoin ? De nouveaux métiers sont-ils en train d'émerger ?*

En réaction, que deviennent les acteurs - des décideurs aux formateurs - des systèmes de formation ? En anticipation, de quelles compétences nouvelles doivent-ils se doter ? En projection, ces évolutions conduisent-elles à l'émergence de nouveaux métiers ?.

L'objectif de l'atelier sera de déterminer si l'évolution actuelle du marché de la formation conduit à créer de nouveaux métiers (et lesquels) ou s'il s'agit simplement d'une évolution de compétences (et lesquelles) au sein des métiers traditionnellement reconnus.

La première partie abordera, les décideurs des politiques formatives et/ou les prescripteurs :

Pourquoi faire appel à la formation à distance ? Cela suppose, de la part des décideurs et des prescripteurs, une connaissance approfondie de ces dispositifs, un sens de l'adaptabilité des publics à former à ces méthodes d'apprentissage, une capacité à analyser les coûts et les avantages relatifs des différents types de formation, la faculté d'élaborer un cahier des charges des opérations à mener, ... bref la compétence à résoudre des interrogations complexes à la mesure de la complexité de la formation à distance.

La seconde partie, abordera le point de vue des formateurs :

Pour répondre aux attentes multiples qui découlent de la révolution numérique, il est nécessaire de s'appuyer sur les nouvelles technologies éducatives, mais aussi sur des formateurs d'un nouveau type, capables de mettre en œuvre ces technologies, de transformer les dispositifs traditionnels, d'innover en créant de nouvelles médiatisations des enseignements pratiqués (cours et services).

La conclusion portera sur deux actions prioritaires. D'une part le repérage des compétences manquantes dans la chaîne de production d'une formation à distance, et d'autre part une formation des personnels à la conception de ressources médiatisées.



*Responsable d'atelier :*

**Guy Coutret**, directeur - Cned-Ecole de formation aux métiers de l'EAD

*Intervenants :*

**Gérard-Michel Cochard**, directeur de l'éducation permanente, Université de Picardie

**Daniel Croquette**, directeur du développement du Cesi, président de l'Afref

**Evelyne Ross**, maître de conférence, Université technologique de Compiègne

*Les exposés*

### **Exposé de Monsieur D. Croquette**

Je vous propose de nous pencher sur l'utilisation que font les décideurs de la formation ouverte et à distance. Il me semble effectivement que nous formons davantage les acteurs directs. Or, il conviendrait peut-être de former aussi les décideurs. En effet, en ne le faisant pas, nous courons le risque de pervertir le système. Car il est possible, du fait d'une erreur de décision du prescripteur, d'utiliser les nouvelles technologies et les nouvelles pédagogies à contre emploi.

Plusieurs raisons conduisent les décideurs à faire appel à la formation ouverte et à distance. Tout d'abord, la reprise économique induit des besoins de qualification croissants. Or, il existe des goulets d'étranglement en matière de qualification. Toutefois, les décideurs souhaitent une qualification à coût constant. Néanmoins, outre les coûts pédagogiques, l'hébergement et les déplacements, le décideur doit également prendre en charge le coût du salarié en formation. Or, il convient, dans le contexte des 35 heures, de gagner du temps. La réponse peut alors être le co-investissement, la validation des acquis ou encore la formation *in situ*. La formation ouverte et à distance est donc perçue comme une bonne solution.

Mais, dans ce contexte, le décideur méconnaît parfois les conditions de réussite de ce type de formation. En effet, l'apprenant doit avant tout être motivé. Surtout, sa motivation doit dépasser l'urgence quotidienne. Or, le décideur n'a pas toujours conscience de la nécessité de cette prise de distance. De même, le décideur n'a pas toujours conscience des changements survenus dans le lieu de production de la valeur ajoutée. Ainsi, en matière de formation ouverte et à distance, l'investissement doit être plus important en amont. Malheureusement, de nombreux organismes de formation ne sont pas en mesure de supporter ce coût. En tout état de cause, il y a un gain potentiel à réaliser dans le lien entre formation et information.

Pour ma part, je prône la mise en œuvre d'une formation des décideurs sur les conditions de réussite de la formation ouverte et à distance. Car c'est à cette condition que nous nous préserverons d'un échec identique à celui de l'EAO.

### **Le débat**

**Monsieur G. Coutret**

Quelle formation doit être celle des décideurs ?

**Monsieur D. Croquette**

Les formations au management ou aux ressources humaines pourraient inclure des éléments sur les conditions de réussite de la formation ouverte et à distance.

**Monsieur P. Simoens**

Cette problématique me paraît tout à fait réelle. En effet, les décideurs sont confrontés à des problèmes de temps et de budget. Aussi, essayons-nous d'organiser des formations au management qui utilisent les nouvelles technologies.

**De la salle**

Je voudrais revenir sur l'importance des conditions physiques et psychologiques et notamment sur l'organisation de l'espace de formation sur le site de travail. En effet, nombre de centres de ressources n'ont pas la possibilité de distinguer les espaces de travail et de formation. C'est alors la négociation avec les dirigeants qui permet d'éviter les interventions extérieures durant les périodes de formation. Par ailleurs, un accompagnement pédagogique, interne ou externe, doit faciliter la régulation. Enfin, il faut prendre en compte les considérations personnelles et sociales.

**Question de la salle**

Le décideur peut être tenté d'envoyer son formateur suivre la formation à sa place. Peut-être ce dernier aura-t-il ensuite la possibilité de sensibiliser son responsable ?

**Monsieur D. Croquette**

Dans la mesure où le lieu de formation est le même que celui du poste de travail, il s'établit un lien direct entre la formation et l'activité professionnelle. Cependant, un minimum de distanciation est nécessaire.

**Question de la salle**

Pourriez-vous expliciter le lien que vous établissez entre les aspects financiers, la validation des acquis et les dispositifs de formation ouverte et à distance ?

**Monsieur D. Croquette**

La validation des acquis n'est pas une composante de la formation ouverte et à distance. C'est une possibilité offerte aux décideurs pour réduire les coûts et notamment la rémunération.

**Question de la salle**

Pour ma part, je me pose la question de l'externalisation, qui n'est pas propre à la formation ouverte et à distance.

**Monsieur D. Croquette**

Je crains que la réponse aux problèmes du décideur ne vienne pas d'une formation sur le poste de travail. En effet, il est difficile de ne pas répondre à une urgence. Or, le formateur n'a pas de véritable moyen de pression. Car il ne peut pas dire que la personne est absente lors du stage.

**Intervention de la salle**

Les managers sont en train de devenir des superviseurs. De ce fait, ils ont une mission qui relève à la fois de la formation et du management. Cette évolution au sein des organismes de formation suscitera vraisemblablement des tensions.

### **Madame E. Ross**

Vous avez traité de l'information et de la formation. Or, j'ai noté, dans le domaine de l'aéronautique, que l'Intranet était de plus en plus souvent confié au département formation. En effet, les informations et le savoir faire détenus par les personnes peuvent permettre de mettre en place des formations à la carte.

### **Monsieur D. Croquette**

Il me semble effectivement important que des séances de formation puissent intégrer de l'information disponible sur d'autres supports. Nous le faisons d'ailleurs déjà avec les études de cas et les films. De plus, la formation donne la structure pédagogique nécessaire pour comprendre l'information. Or, Internet permet de créer le lien entre la formation et l'information.

### **Monsieur G. Morin, IFCAM**

Il existe peut-être de nouvelles architectures. Ainsi, nous avons réfléchi sur une matrice temps/espace. Grâce à cet outil, nous observons que le processus de formation opère un va-et-vient. Il convient donc peut-être d'intégrer du temps de travail au sein d'une formation. En tout état de cause, nous devons réfléchir à des dispositifs au sein desquels la formation est de plus en plus diluée. On peut notamment préparer une formation par des forums et la poursuivre par des cas d'utilisation.

### **Monsieur D. Croquette**

Ce dispositif doit être réfléchi.

### **Exposé de Madame E. Ross**

Certains éléments sont trop souvent mis à l'écart du processus de production pédagogique. Or, ils mériteraient d'être pris en compte. Je pense notamment à "l'inter culturalité", c'est-à-dire à l'approche différente des utilisateurs selon leur environnement culturel et national. Ainsi, le formateur doit prévoir des produits susceptibles de s'adresser à différents publics. Il convient donc de s'interroger sur les normes et sur les standards. De la sorte, les cours pourraient être réutilisés. De plus, les centres de formation et les entreprises doivent capitaliser les connaissances. Car ils seraient ainsi en mesure d'adapter davantage leurs cours aux besoins de formation interne.

Par ailleurs, beaucoup de matériels pédagogiques existants sont peu ou mal utilisés. On peut se demander pourquoi. Il s'agit parfois d'une question de motivation. Mais, les cours peuvent aussi être inadaptés aux besoins des participants. On rencontre aussi un problème de compatibilité entre les systèmes. Ainsi, un formateur s'habitue à un système et aura du mal à en changer. La question des standards est donc posée également pour ces systèmes. Une réunion à Londres a été l'occasion, récemment, d'émettre des propositions pour standardiser les plates-formes et proposer des modèles pédagogiques. Un groupe de travail sur les "méta données" réfléchit d'ailleurs sur la façon de mettre le savoir existant dans un format standard, afin de le partager et de le réutiliser.

Le formateur disposera, peut-être, dans l'avenir de standards du type MPEG 7 pour les documents audiovisuels, lesquels l'obligeront à faire évoluer son métier. En effet, les normes devraient être disponibles en 2002. C'est pourquoi, nous tâchons d'apporter des amendements aux propositions européennes, afin que nos besoins soient pris en compte. Surtout, nous souhaitons contrer, à l'échelle européenne, les décisions américaines.

**Madame C. Israel, directrice de la formation continue de l'Institut de Toulouse, Cned**

Il me semble effectivement important de standardiser. Mais, je me demande si la création d'une grammaire ne serait pas utile.

**Monsieur G. Coutret**

J'ai l'impression que l'on s'achemine plutôt vers une normalisation fondée sur des critères techniques. Pour ma part, je suis frappé par l'opposition existant entre la recherche d'une standardisation poussée, quasiment inopérante, et la difficulté à prendre en compte les différences culturelles, nationales et individuelles.

**Madame E. Ross**

C'est pourquoi, il nous faut réagir avant l'échéance de 2002. Je précise d'ailleurs que les normes que j'évoquais peuvent être consultées sur le site <http://www.jtc1sc36.org>

**De la salle**

Nous voyons arriver différents systèmes globaux de formation comprenant des tests d'entrée, des parcours individualisés et un dispositif d'évaluation. Or, le responsable de la formation s'interroge sur la façon de gérer l'évolution de ses salariés au sein de tels dispositifs. Car il lui est difficile de conduire une démarche globale avec des systèmes incompatibles entre eux. Une démarche de normalisation peut donc s'avérer intéressante, sans toutefois rechercher une standardisation très détaillée.

**Question de la salle**

Votre exposé a abouti à la standardisation. Or, comment parvenir à une " mutualisation " dans ces conditions ? Et comment favoriser le partage entre des organismes qui n'ont pas cette culture ? Il me paraît effectivement plus difficile de parvenir à une mise en réseau humaine que d'accéder à une mise en réseau technique.

**Madame E. Ross**

Les savoirs existent. L'enjeu consiste donc à les capitaliser.

**Du même intervenant**

Nous sommes cependant dans un secteur concurrentiel, ce qui constitue un frein.

**Question de la salle**

Il existe un rapport du ministère sur les questions de normalisation. Est-il possible d'y avoir accès ?

**Madame E. Ross**

Le site du ministère de l'Éducation nationale publie une comparaison des différentes plates-formes existantes.

### **Monsieur G. Coutret**

Il existe d'ailleurs peut-être d'autres travaux sur les normes.

### **Intervention de la salle**

Le PREAU vient d'initier une réflexion sur la normalisation. Il convie d'ailleurs tous les professionnels intéressés à lui demander des informations supplémentaires. Le but recherché est l'organisation d'une journée nationale en septembre prochain.

### **De la salle**

Il me semble que nous devrions travailler de concert, afin d'éviter l'apparition de plusieurs normes françaises.

### **Monsieur G. Lebowitz, service de formation des Nations Unies à Genève**

Compte tenu de la standardisation en cours, il convient de ne pas procéder à l'acquisition de serveurs appelés *learning servers* en Anglais. Car ils ne sont pas standardisés et sont généralement écrits en HTML ou en Java.

### **Exposé de Monsieur G-M. Cochard**

Je voudrais vous exposer la problématique qui fut celle de l'université de Picardie Jules Verne lors de son passage d'une formation traditionnelle à une formation plus moderne pouvant toucher de nouveaux publics. Il s'agissait notamment de répondre à une demande de formation continue, émanant de personnes peu disponibles pour un enseignement au sein de l'université. Par ailleurs, nous souhaitons nous approprier les nouvelles technologies, dont nous pressentions qu'elles seraient très utilisées à l'université. En revanche, nous étions opposés à un quelconque recours à un grand service externalisé. Car il n'aurait pas permis de développement au sein de l'université. Nous avons donc lancé un programme de mise à distance d'un certain nombre de formations.

Il existe actuellement cinq formations complètes et "diplômantes". Elles s'appuient sur un système désormais classique de contenus en ligne, plus ou moins interactifs, d'exercices et de tests et d'un tutorat. Ce dernier est réalisé par les équipes pédagogiques, grâce à une messagerie électronique. Mais, il a fallu également recourir à des personnes spécialisées. En effet, nous disposons de formateurs, les enseignants chercheurs, qui effectuent seulement 192 heures de présence devant les étudiants. Et nous avons également des gestionnaires. En revanche, de nouveaux métiers faisaient défaut. Notamment, il est nécessaire de disposer de techniciens, d'animateurs, de tuteurs, de concepteurs médiatiques, d'infographistes... De fait, la formation ouverte et à distance amplifie les besoins en gestionnaires administratifs et pédagogiques.

La construction d'un dispositif de formation nous a tout d'abord conduits à sélectionner les formateurs susceptibles de s'intéresser à la formation ouverte et à distance. En outre, nous avons monté toutes les formations sur la base de projets pédagogiques d'équipe. Ainsi, nous avons évité les individualismes. De la sorte, nous avons donné une caution à cette entreprise. Toutefois, les personnes retenues n'avaient aucune expérience.

Nous leur avons demandé d'écrire des supports et des exercices. En effet, nous avons fondé notre projet sur l'ancien modèle d'enseignement programmé, lequel consiste à découper la formation en de multiples parties et à assortir chaque enseignement d'un test d'acquisition. Nos formations sont donc découpées en modules, eux-mêmes subdivisés en séquences. En outre, nous avons voulu introduire de l'interactivité. Ainsi, nous avons construit des modules à plusieurs vitesses, grâce à des ajouts d'explication et à des approfondissements.

Puis, des techniciens ont réalisé la numérisation des supports, réalisés à partir de textes et d'images. Toutefois, le système est évolutif. De la sorte, il sera possible d'ajouter des séquences filmées ou audio. Il convenait ensuite de découper les formations en séquences et de les agencer selon des critères pédagogiques. Les enseignants sont, pour cela, devenus des pédagogues. Cette étape a nécessité l'intervention de concepteurs médiatiques, qui assurent le lien entre les enseignants et l'équipe technique. Elle a permis de réaliser des supports de cours, des exercices, des travaux pratiques et un processus d'itération.

La mise en place de ce dispositif de formation a été confiée à un chef de projet, issu de l'équipe universitaire de formation continue. Enfin, une équipe administrative a pris en charge la gestion de ces formations. Chaque formation nécessite désormais une réflexion étalée sur une année. Mais, la première nous a demandé quatre ans. Enfin, nous avons eu recours à des spécialistes, pour réaliser de beaux écrans et assurer l'ergonomie du dispositif. L'exploitation d'un tel dispositif de formation est également un travail important.

La formation à distance s'adresse en premier lieu aux personnes inscrites. Or, il conviendrait peut-être de réfléchir sur ce que sont ces personnes et sur la manière de leur apprendre à vivre avec ce système. Nous voyons d'ailleurs apparaître des "clients" d'un nouveau type, notamment des consommateurs. Aujourd'hui, nous conseillons aux personnes inscrites de procéder par étapes successives, selon une progression donnée. Celle-ci est ponctuée par des devoirs à rendre et se termine par un examen traditionnel, organisé tous les six mois.

L'équipe pédagogique est chargée du suivi des progressions individuelles. En effet, les personnes s'inscrivent aux modules qui les intéressent et peuvent avancer à leur rythme. C'est pourquoi des examens sont prévus tous les six mois. Mais, cette souplesse nous demande une grande disponibilité. Pour ma part, il me faut répondre à deux cents mails par semaine. La lourdeur d'exploitation du système me pousse d'ailleurs à envisager de séparer les fonctions de formateur et de tuteur. Nous avons dû faire appel également à un animateur, afin de répondre aux interrogations des utilisateurs et de résoudre les problèmes techniques. Des techniciens s'occupent, pour leur part, de faire fonctionner le système et de le mettre à jour. Toutefois, chaque enseignant peut effectuer lui-même des modifications. Enfin, un personnel administratif assure le suivi pédagogique et administratif des inscrits.

Cette démarche a donc nécessité le recours à des spécialistes, qui n'intervenaient pas dans la formation traditionnelle. Elle suscite également des réactions groupées des inscrits, auxquelles nous n'étions pas habitués. De fait, ce sont les inscrits qui définissent eux-mêmes la qualité du système.

## **Le débat**

### **Monsieur G. Lebowitz**

Les changements demandés par les inscrits interviennent-ils rapidement ou nécessitent-ils des délais très longs ?

### **Monsieur G-M. Cochard**

Les modifications sont presque instantanées. Il nous a d'ailleurs fallu veiller à les signaler. Ce mode de formation est donc très souple. Il évolue constamment, à l'inverse d'un livre ou même d'un CD-Rom. En fin d'année, nous faisons également une évaluation globale du dispositif.

### **Monsieur G. Lebowitz**

L'ensemble des cours est-il en ligne ou existe-t-il des supports papier ?

### **Monsieur G-M. Cochard**

Tout est en ligne.

### **Monsieur Guy Coutret**

Ne rencontrez-vous pas des problèmes de téléchargement ?

### **Monsieur G-M. Cochard**

Il n'a pas été prévu, initialement, d'imprimer l'ensemble des contenus. Toutefois, beaucoup d'inscrits le font. Cette dérive pose des problèmes de mise à jour et d'impression, par exemple lorsque le contenu est une animation. C'est pourquoi, j'envisage une formation préalable des inscrits. En effet, ils demeurent habitués à un enseignement très scolaire. Mais, leur succès provient de leur grande motivation.

### **Question de la salle**

Quel est le pourcentage d'abandon ?

### **Monsieur G-M. Cochard**

Il est différent selon les types de formation. Par exemple, il est nul pour les formations de niveau DESS. En revanche, pour les diplômes de type Bac + 2, nous avons enregistré certains abandons, pour des raisons techniques.

Je précise d'ailleurs que notre public est régional, mais aussi national et même international. Or, cette dernière catégorie est parfois confrontée à des problèmes de langue.

### **Question de la salle**

Quel est l'accès utilisé par les stagiaires ? Ont-ils un ordinateur personnel ou accèdent-ils à des centres de ressources équipés ?

### **Monsieur G-M. Cochard**

Nous avons mis en place des points d'accès dans notre région, au sein desquels une personne assure l'assistance technique et la sécurité. Certains inscrits suivent également la formation depuis leur entreprise, grâce à un aménagement du temps. D'autres encore travaillent depuis chez eux.

### **Question de la salle**

Certaines personnes ne bénéficiant pas de l'équipement et de la connexion nécessaires ont-elles réagi ?

**Monsieur G-M. Cochard**

Nous recevons plutôt des réclamations concernant le coût de la formation. Il nous est alors possible d'accorder des dérogations pour les frais d'inscription et d'étaler les paiements sur trois ans. En revanche, les difficultés technologiques sont peu souvent mises en avant, même si certains y sont confrontés.

**Question de la salle**

Cette approche apparaît comme un bon moyen de rénover le contenu des formations, à l'instar de l'apprentissage. J'aimerais connaître le coût d'un tel projet et les financements que vous avez obtenus. De plus, pourriez-vous nous parler des publics que vous atteignez et de la communication faite pour les attirer ?

**Monsieur G-M. Cochard**

La demande explose. Quant à la publicité, elle est organisée au niveau régional, au travers des médias habituels. En outre, certaines formations sont connues grâce aux relais mis en place pour assurer un tutorat dans les pays d'où émanent des demandes. Ainsi, nous travaillons avec la chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire, avec une école de commerce de Budapest... Nous collaborons aussi avec des organismes comme le Cned.

Quant au coût d'une nouvelle formation, il est d'1,5 fois supérieur à celui d'une formation traditionnelle. Et les financements proviennent de l'université, des organismes de formation continue et des inscrits. Nous parvenons ainsi à un coût, pour l'inscription, de quelque 5 000 francs pour un DEUST étalés sur trois ans, auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaire. Pour un troisième cycle, le montant est de 20 000 francs ; contre 35 000 à 40 000 francs pour une formation traditionnelle.

**Question de la salle**

Quelles sont les modalités de recrutement des apprenants ?

**Monsieur G-M. Cochard**

Le recrutement est effectué sur la base d'un dossier très complet. Nous avons d'ailleurs un processus de validation des acquis. Car de nombreux inscrits n'ont pas le niveau requis pour s'inscrire.

**Madame F. Duplessis, responsable de formation des enseignements supérieurs de gestion, Institut de Poitiers, Cned**

Vous disposez de tuteurs pédagogiques. Avez-vous envisagé de créer des tuteurs méthodologiques pour accompagner toute la formation ?

**Monsieur G-M. Cochard**

J'ai distingué formateurs et tuteurs dans ce but. Mais, je manque de personnel.



**Monsieur Guy Coutret**

Vous avez écrit, dans un article, sur la façon de dilater ce type d'enseignement. Vous envisagez ainsi un service individualisé d'une part et une université d'été d'autre part. Comment envisagez-vous le service de formation des nouveaux intervenants ?

**Monsieur G-M. Cochard**

Les intervenants sont confrontés à des freins techniques. Mais, ils ont surtout besoin d'acquérir les nouvelles méthodes d'apprentissage. C'est pourquoi, nous envisageons une université d'été.

**Question de la salle**

Les tuteurs sont-ils formés à distance ?

**Monsieur G-M. Cochard**

Nous ne les formons pas. Il s'agit d'enseignants chercheurs acceptant de se remettre en cause.

Vendredi 31 mars 2000

## Atelier 8 : Quels publics pour la FOAD ?

*Les technologies de l'information et de la communication permettent-elles de démultiplier l'accès de tous, salariés, demandeurs d'emploi, citoyens à une offre de formation croissante et renouvelée, souple et permanente, quels que soient le niveau, le statut, l'âge, le revenu de chacun ? Aujourd'hui, l'offre de formation est éclatée et peu visible. Le développement des FOAD est foisonnant, et manque de cohérence. S'y ajoute une communication par slogans : « se former autrement », « se former tout au long de la vie », qui restent hermétiques. Si on prenait les choses dans l'ordre en se posant les questions du « pour qui » ? et du « pour quoi » ?*

Y-a-t'il des publics pour la formation ouverte et à distance ? Le débat de l'atelier reposera sur deux postulats : l'évolution de notre société (développement massif de l'usage des technologies, mobilité sociale et professionnelle, réduction du temps de travail donc accroissement du temps « personnel »), rend incontournable, pour toute la population adulte (salariés et « citoyens »), un accès permanent à la formation. la formation ouverte, grâce à l'apport des technologies, permet de renouveler, d'accroître et de diversifier l'offre.

Qui exprime une demande de formation aujourd'hui ? Comment s'exprime-t-elle ? L'expérience de l'écoute de la demande permet de témoigner que personne ne dit : je voudrais une « formation ouverte ». Elle s'exprime souvent sous forme d'objectifs concrets. Parfois c'est une compétence qui est visée. Souvent elle n'est même pas exprimée... En même temps sont évoquées des contraintes, des freins : le temps (vie professionnelle et personnelle), l'accès et le coût.

L'offre de formation est-elle aujourd'hui suffisante et adaptée aux personnes ? Aujourd'hui une offre de type « stage » existe au sein des entreprises, auprès du service public de l'emploi (ANPE, AFPA), auprès des universités (en particulier au travers du DAEU : Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaire), du CNAM, également dans le cadre de la vie associative. Cette offre ne doit-elle pas évoluer pour aller vers une offre « accessible - juste à temps - juste ce qu'il faut », mieux adaptée à la demande de chaque individu, donc plus efficace et certainement, à terme, moins coûteuse ?

Comment rendre visible, compréhensible et accessible l'offre de formation ouverte pour les publics ? Depuis le début des années 80 de nombreuses expérimentations ont permis, souvent avec l'aide des pouvoirs publics et de l'Europe, d'inventer le concept de formation ouverte. Une offre existe. Il est difficile d'en dresser l'inventaire tant en terme statistique que descriptif en raison d'une grande dispersion des actions, d'un manque de cohérence et de pérennité. A quelles conditions et selon quelles modalités la promouvoir auprès des publics ?

### *Responsable d'atelier :*

**Michel Tétart**, responsable de Iota+, service d'appui et de liaison des Ateliers de Pédagogie Personnalisée – réseau de la formation ouverte tout au long de la vie

### *Intervenants :*

**Igor Malceff**, conseiller en développement d'entreprise à la C C I P

**Blandine Thion**, coordinatrice projets, à l'Union Nationale Rurale d'Éducation et de Promotion

### *Les exposés*

#### **Introduction de l'animateur**

On peut penser que l'ensemble de la population française est concerné par la formation ouverte et à distance. Nous évoquerons deux champs : la formation des salariés de l'entreprise, et la formation dans la vie sociale et personnelle. Je veux parler de réponses de formation réelles. Je suis un peu inquiet de ce que j'entends sur la formation sur Internet ou par le jeu.

Je vais commencer par présenter les APP : ils existent depuis 15 ans. L'action a été fondée par l'Etat au travers d'un cahier des charges, et fonctionne sur le principe de l'individualisation. Notre offre de formation concerne la culture générale et la culture technologique de base ; nous accueillons tout public adulte, demandeur d'emploi ou salarié, quel que soit son âge ou son statut. Il y a 463 APP répartis sur le territoire, qui forment 150 000 à 160 000 personnes par an.

Je passe la parole à Igor Malceff, qui a été un acteur très présent sur le projet APP-CCI, piloté conjointement par la Chambre de Commerce de Paris et l'Observatoire de la formation et des métiers. Une consultation a été organisée auprès des chefs d'entreprise pour déterminer le besoin de formation pour leurs salariés les moins qualifiés. Cette opération a pu être organisée avec le soutien de la DGEFP du Ministère de l'Industrie, et un financement du Fonds social européen – objectif 4.

#### **Exposé de Monsieur I. Malceff**

Cette enquête a été réalisée sur les emplois peu qualifiés dans le secteur des services. Il y a dans ce secteur un gisement d'emplois potentiels, et un réel effort de formation à effectuer. Les chambres de commerce et d'industrie ont apporté leur connaissance de l'entreprise et de ses dirigeants, et les APP des réponses individualisées, pratiques, pour la formation des personnels peu qualifiés. L'objectif était de connaître l'opinion des chefs d'entreprise pour pouvoir réaliser des actions de formation opérationnelle sur le terrain. L'étude a été réalisée auprès de 700 entreprises, dans sept régions, sur une population de 25 000 salariés. Les postes non qualifiés représentaient 40 à 50 % des postes. Lorsque nous avons repéré des besoins, nous avons tenté de proposer immédiatement une action concrète.

La conjoncture économique est actuellement favorable. Les entreprises ont une clientèle essentiellement locale. Dans la majorité des cas, les effectifs vont rester stables, mais un tiers des entreprises envisage une augmentation, par exemple dans le Loiret et à Béziers. Cependant, cette augmentation concerne moins les postes non

qualifiés. Les postes non qualifiés sont occupés dans 45 % des cas par du personnel non qualifié, mais dans 37 % des cas par des gens qualifiés ou non, et dans 16 % des cas uniquement par du personnel qualifié.

Pour les postes risquant de disparaître, la solution envisagée dans 50 % des cas est la réduction d'effectifs. Il y a donc un travail de formation à mener pour permettre à ces salariés de continuer à exercer une activité. Pour les postes inchangés, la réponse positive à un besoin de formation du personnel est de 50 %. Dans les petites structures (la plupart des entreprises que nous avons vues comptent moins de dix salariés), on connaît bien le salarié et on n'envisage pas forcément de formation pour lui.

Le premier critère d'évolution d'un poste, ce sont les exigences accrues de la clientèle. Dans les petites entreprises, le personnel peu qualifié est au contact de la clientèle. C'est donc le premier facteur qui peut motiver un chef d'entreprise pour déclencher une formation. Les autres facteurs sont le développement de l'activité, l'arrivée des nouvelles technologies, l'achat de matériel, la restructuration du secteur d'activité, la mise en place de la loi sur les 35 heures. Comme exemple de formation, je peux citer des actions menées dans le Var : sensibilisation à Internet, facilitation de l'accès de tous aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, création d'une maison de l'Internet. Les formations dans ce domaine ne sont pas toujours adaptées aux petites structures. Il y a de nouvelles pratiques de formation à mettre en place.

En ce qui concerne l'embauche, les candidatures spontanées et l'ANPE sont les moyens qui arrivent en tête ; on note une certaine relance de l'emploi, dans la mesure où 60 % des embauches prévues sont pour des CDI. La région parisienne et le Var sont des secteurs dynamiques. Lorsqu'on interroge sur la tranche d'âge dans laquelle les chefs d'entreprise envisagent de recruter, 30 % répondent " sans importance ". 56 % pensent rencontrer des difficultés dans le recrutement. Les raisons invoquées sont le manque d'envie de travailler du candidat, l'exigence de l'entreprise en matière d'attitude et de comportement, le manque de motivation du candidat, et le salaire peu motivant.

La notion de travail en équipe est le premier critère cité parmi les compétences nécessaires pour les postes non qualifiés ; les suivants sont les connaissances générales en matière d'expression écrite et orale, et les compétences professionnelles et commerciales, très liées aux notions de comportement. La préférence est donnée à la formation interne à l'entreprise par un tuteur (39 %), mais 29 % se prononcent pour une formation à la fois interne et externe. Les métiers sont spécifiques. On envoie souvent en formation à l'extérieur les personnes qualifiées ; les moins qualifiées sont en formation interne. Il y a dans tous les cas un besoin global d'outils. 67 % sont plutôt favorables à une formation pendant le temps de travail.

Les actions de formation prévues sont dans 57 % des cas destinées à une adaptation au poste de travail sans qualification reconnue. Nous avons également posé des questions sur l'utilisation des nouvelles technologies : les entreprises ont de plus en plus un accès à Internet. Certaines utilisent déjà les nouvelles technologies pour la formation. Mais il est très difficile de donner des chiffres dans ce

domaine, car ils sont dépassés en permanence. 83 % des personnes interrogées disent ne pas penser avoir de problèmes à trouver une formation adaptée, mais 63 % considèrent néanmoins qu'il est nécessaire de créer des formations spécifiques aux métiers de service.

Les chefs d'entreprise sont ouverts à des formations nouvelles et adaptées aux contraintes de l'entreprise. Dans notre domaine, il y a donc matière à innovation.

## **Le débat**

### **Monsieur M. Tétart**

Aujourd'hui, les salariés les moins qualifiés des PME-PMI n'ont pas véritablement accès à la formation. Cette enquête montre qu'il y a des attentes. Mais il y a un problème d'offre. Les formations offertes aujourd'hui ne répondent pas aux problèmes rencontrés par les chefs d'entreprise.

### **Monsieur I. Malceff**

On ne peut pas vraiment dire cela. Les chefs d'entreprise sont satisfaits par les offres de formation. Mais ils sont ouverts à de nouvelles offres.

### **Intervention de la salle**

Je suis d'accord avec les résultats de votre enquête en ce qui concerne le souhait des entreprises de pouvoir faire former leurs salariés sur le lieu de travail. J'ajouterai le cas des missions chez les clients : beaucoup d'entreprises ont le besoin de pouvoir former les gens sur des questions techniques, juridiques ou linguistiques quand ils sont en mission.

### **Intervention de la salle**

Sur le sujet de la satisfaction des chefs d'entreprise sur l'offre de formation, je crois qu'il faut nuancer par le fait qu'ils n'utilisent pas toute l'étendue de l'offre à leur disposition. Ils ne sont satisfaits que de ce qu'ils connaissent. Mais il y a un problème de connaissance des possibilités de la formation ouverte et à distance, tant du côté des décideurs que de celui des salariés et demandeurs d'emploi. Pour avoir le choix, il faut connaître. Il y a un lourd travail d'information à mener.

Par ailleurs, je crois qu'il faut faire attention sur les compétences comportementales. On ne forme pas à l'autonomie. Il est logique que les patrons considèrent que c'est dans l'entreprise que les compétences s'acquièrent. Il faut donc être clair sur l'offre que nous faisons : la formation comportementale n'existe pas. Il y a un accompagnement de la mise en situation et de la mobilisation de ressources.

### **Intervention de la salle**

Dans notre école, nous utilisons la formation par correspondance. Le besoin de formation des personnes peu qualifiées est le plus important, mais si on observe les taux d'abandon, on constate que ces personnes sont celles qui ont le moins d'autonomie à ce type de formation. Nous avons mis en place un système de suivi pédagogique (nous appelons les apprenants et ils peuvent nous appeler), qui a permis de diminuer le taux d'abandon. Ces personnes ont parfois aussi des problèmes pour se déplacer ; les nouvelles technologies peuvent donc leur être profitables. Mais ce sont les personnes les moins aptes à ce type de formation.

**Monsieur M. Tétart**

Mais est-ce que cette prise en compte de la demande n'interroge pas l'offre ? Il faut justement offrir autrement, avec d'autres. Les APP travaillent en relation avec le Cned pour faire du tutorat de proximité. Il faut reconstruire ensemble une offre plus adaptée qui s'adresse à davantage de personnes.

**Monsieur I. Malceff**

Il y a une attente des organismes de formation privés, qui veulent que l'on cesse la distinction public/privé.

**Question de la salle**

Est-ce que les processus de formation des APP se sont faits uniquement dans les centres APP, ou avec des accompagnements en entreprise ? Je suppose que le problème du tutorat est plus compliqué dans une petite entreprise.

**Monsieur M. Tétart**

L'activité principale de ce projet était la réalisation de l'enquête. Il s'agissait de faire travailler ensemble deux équipes de mondes différents. Il y avait une idée d'échange culturel sur la connaissance de l'entreprise. Nous avons d'autres projets plus concrets sur la réalisation d'actions de formation.

**Monsieur I. Malceff**

J'ai été très surpris par les résultats très positifs de certains APP en province. Dans une région, sur 50 entreprises, ils sont arrivés à proposer quatre ou cinq formations, ce qui est un taux excellent. Il faut dire qu'ils s'adaptent systématiquement aux besoins de l'entreprise. Ceux qui ont réussi sont ceux qui se déplaçaient en entreprise.

**Intervention de la salle**

L'idéal est une alternance entre le centre de formation et la mise en œuvre en entreprise.

**Monsieur M. Tétart**

Ce qui existe est mal connu. Il y a un vrai problème de marketing : on ne sait pas se vendre, se valoriser.

**Intervention de la salle**

C'est le système qui s'adapte à la demande de l'entreprise ou de la personne. L'alternance est bonne dans certains cas, dans d'autres, non. Améliorer le marketing, je suis d'accord, mais à condition que l'on ne pose pas le problème à l'envers : ce n'est pas l'individu qui doit s'adapter à l'organisme de formation, c'est l'inverse.

En ce qui concerne le public, je ne crois pas qu'il y ait des publics non aptes. C'est l'organisation qui doit prendre en compte la problématique. Les deux millions de personnes formées sont la preuve que tout est possible : des personnes qui ont quitté l'école en sixième sont capables d'utiliser les nouvelles technologies, s'il y a un système d'accompagnement adéquat. D'autant que ces nouvelles technologies facilitent parfois la formation que des formes traditionnelles n'auraient pas permise.

### **Monsieur M. Tétart**

Nous avons envisagé pour la poursuite du travail d'effectuer la même enquête auprès des salariés, pour comparer leurs attentes à celles des entreprises.

### **Monsieur I. Malceff**

J'ai la sensation qu'il manque quelque chose dans les dispositifs de formation existants. Le problème est de convaincre le chef d'entreprise de déclencher la formation. Il y a un marché à développer dans ce domaine.

### **Monsieur M. Tétart**

Les APP ont d'abord été une réponse à des demandeurs d'emploi jeunes et de faible niveau. Ils ont été confrontés à une somme de problèmes. Blandine Thion a longtemps travaillé dans celui de Pithiviers, où elle a identifié un besoin qu'on peut peut-être qualifier de social.

### **Exposé de Madame B. Thion**

Il s'agit toujours d'un besoin de formation. L'APP de Pithiviers, dans le Loiret, était ancré dans un territoire très rural. Le public reçu est essentiellement de 16 à 25 ans et peu qualifié, mais nous avons de plus en plus de personnes de plus de 25 ans, y compris avec des diplômes post-baccalauréat. Tout le monde est en formation en même temps et sur le même lieu, mais avec des parcours et des plannings très différents. Pendant dix ans, 80 % de notre public était féminin. On a étudié ce que les femmes venaient chercher en formation, et pourquoi.

En réponse à notre thème d'aujourd'hui, je dirais que la formation s'adresse à tous les publics, et en particulier aux femmes. L'APP est un lieu de formation ouvert, à entrée et sortie permanente. Les femmes venaient soit pour des réactualisations de connaissance, soit pour un espace entre deux : on utilise le temps de chômage pour se former ou se réorienter. La formation est gratuite et non rémunérée. Quand on vient en formation à l'APP, on ne vient pas pour une rémunération, mais parce qu'on a un projet. Certains projets sont explicites : amélioration des compétences, en particulier en informatique, à but professionnel mais aussi pour une utilisation personnelle ou familiale ; validation d'acquis ou préparation de concours. D'autres projets sont implicites : reprise ultérieure d'une activité salariée, remise en question, changement de situation personnelle ou familiale. Cela nous a amenés à penser que la formation pouvait se faire en alternance non seulement avec l'entreprise, mais aussi avec la vie quotidienne. La formation doit aussi offrir un accompagnement. Certains viennent pour avoir un toit, un lieu de travail, une ambiance. Le fait de venir est aussi un moyen de rendre visible la formation : c'est une sorte de reconnaissance sociale, surtout pour les personnes en recherche d'emploi. Le fait de voir du monde peut également influencer sur les comportements : la mixité des publics est une des caractéristiques de l'APP. Nous avons eu le cas de personnes ayant eu un échec en formation interne, et suivant notre formation en plus, à titre personnel, pour s'en sortir.

Notre formation est très souple : on peut faire le nombre d'heures que l'on souhaite, le changer en cours de route. La formation à distance donne cette souplesse mais sans l'accompagnement. Alors que la rupture avec la vie quotidienne est essentielle. De plus, quand on sort de chez soi, on est obligé de composer avec l'investissement-

temps. La formation ouverte à temps partiel permet donc une réconciliation des rôles entre le pôle d'activité et le pôle familial. L'important est que l'APP est un lieu ouvert. Les personnes y viennent par plaisir. La démarche physique de venir est importante. Enfin, la formation demande un certain rite : il faut un accueil, un projet, une décision, la possibilité d'articuler les différents temps. L'accompagnement de la personne est essentiel.

## **Le débat**

### **Monsieur M. Tétart**

Cet exposé pose une série de questions sur la prise en compte de la demande. Quand on est dans cette finesse d'attention à ce que les gens demandent, on se rend compte qu'ils demandent beaucoup. La formation met en jeu la personne dans le profond de son être.

### **Intervention de la salle**

Les Cned ont un partenariat avec les APP pour l'accompagnement. Il est en effet nécessaire dans une formation de faire le point avec les personnes régulièrement. La souplesse et la générosité qu'on a toujours trouvées dans les APP, et sur lesquelles on compte beaucoup, répondent à ce que les gens demandent : un accompagnement sur la forme de leur travail, qui leur donne des repères.

### **Intervention de la salle**

Le partenariat du Cned avec les APP et les GRETA rebondit sur des pratiques qui existaient depuis longtemps dans les APP. Le public visé est principalement celui de la formation continue. L'apprenant doit en effet justifier d'une présence physique dans un circuit de formation. Il faut également se dire au Cned que ce besoin est exprimé par des adultes qui sont en promotion sociale, c'est-à-dire en reprise d'études. On ne s'improvise pas apprenant à distance. Les organismes de formation en présence sont en train de découvrir les vertus de la formation ouverte et à distance, et les organismes de formation à distance évoluent vers cette ouverture et vers cette inéluctabilité de la présence. Le titre "dans tous ses états", je l'interpréteraient en disant que la formation ouverte et à distance est aujourd'hui utile et inéluctable.

### **Question de la salle**

Est-ce qu'un public de cadres moyens et supérieurs pourrait devenir un marché de la formation continue, pour faire évoluer le stage classique du cadre ?

### **Madame B. Thion**

Cela existe. Nous avons déjà des expériences d'entreprises ayant mis en place une formation à distance pour les techniciens et ingénieurs travaillant sur des projets informatiques. Lorsqu'on est à l'étranger, c'est d'ailleurs le meilleur moyen de se former.

### **Intervention de la salle**

Le projet « Eurospace », qui concernait la formation par satellite pour l'Europe des cadres de haut niveau, s'est arrêté au bout de quatre ou cinq ans. Aux Etats-Unis, il y a des équipes de 40 personnes qui gèrent 20 000 apprenants sur tout le territoire nord-américain. On a un retard considérable sur ce point.



**Intervention de la salle**

Certains modèles correspondent à des cultures. On n'impose pas un modèle à des gens qui ont le choix de commander ou pas. La France, ce n'est pas si énorme : on peut aller former pas très loin sans trop de moyens. D'autant qu'on traite la distance pour rapprocher.

**Intervention de la salle**

Il y a un problème de rentabilité économique pour les entreprises dont on n'a pas parlé.

**Intervention de la salle**

Personnellement, si je trouve quelque chose sur Internet qui correspond à ce que je cherche, je suis preneur tout de suite.

**Intervention de la salle**

On n'a pas parlé d'argent et d'investissement. Certains chefs d'entreprise aimeraient entrer dans la logique de la formation avec l'étranger. Mais c'est un problème de moyens.

**Monsieur M. Tétart**

Il y a une demande contradictoire : une partie du public ne veut pas rester chez lui, mais veut un lieu de formation proche de chez lui. Les APP permettent l'accès de toutes les catégories de population à cette formation et à ces réseaux, qu'ils soient « satellitaires » ou électroniques.

**Intervention de la salle**

Il ne faut pas oublier que le marché américain est un marché de 300 millions d'habitants, et que le développement de ce type d'outils est dû aux grandes distances de ce type de pays : il est plus facile de se brancher quand l'école la plus proche est à 300 kilomètres. Cela va néanmoins arriver très vite chez nous, en particulier pour des formations spécifiques pour un métier précis.

**Intervention de la salle**

Il faut quand même parler de l'expérience des Québécois, qui ont mis en place un système à distance basé sur les technologies : ils disent maintenant avoir perdu l'esprit de la formation.

**Intervention de la salle**

Le marché de la formation est international. Il y a dix ans, les élites des pays de l'Est rêvaient toutes d'aller faire leur doctorat en France. Aujourd'hui, elles refuseraient : elles vont d'abord aux Etats-Unis. La façon de les faire venir serait peut-être de développer des formations multilingues européennes, en créant des outils accessibles par Internet.

**Monsieur M. Tétart**

Il faut effectivement avoir une réflexion globale : il n'y a pas de raison de cloisonner les publics. On nous a présenté des expériences concernant les publics moins qualifiés, mais il y a le même type d'attente dans tous les types de public. Certains

ingénieurs viennent dans les APP parce qu'ils ont des difficultés en méthodologie, voire en expression écrite.

Vendredi 31 mars 2000

## Quatrième Séance plénière - Synthèse d'étape

*L'animateur :*

**Jean-Pierre Béal**

*Les intervenants :*

**Bernard Blandin**, consultant senior au groupe Cesi, secrétaire général du FFFOD

**Guy Coutret**, directeur - Cned-Ecole de formation aux métiers de l'EAD

**Jacques Naymark**, directeur de Savoirs interactifs, représentant de l'Afem (Association française du multimédia)

**Michel Tétart**, responsable de Iota+, service d'appui et de liaison des Ateliers de Pédagogie Personnalisée

*Les exposés*

### **Synthèse de l'atelier n°5 par Monsieur B. Blandin**

Dans cet atelier, j'ai présenté les deux stratégies de développement que je constate aujourd'hui, à partir de mon analyse des « 4 mondes de la formation ». D'un côté, une stratégie qui consiste à introduire des technologies dans un monde donné. De l'autre, une stratégie de développement qui consiste à s'associer en partenariat avec les acteurs d'autres mondes complémentaires. Il s'agit alors généralement d'alliances entre une production industrielle et un service de proximité.

Philippe Morin, pour sa part, s'est interrogé sur l'existence d'un marché, en préalable à tout questionnement sur la stratégie à mettre en œuvre. Or, l'existence d'un marché de la formation n'est pas une évidence pour tout le monde. En outre, si marché il y a, il ne semble pas entrer dans une phase de développement, ni être réellement innovant.

Quant à Christophe Parmentier, il a indiqué que les clients ne souhaitaient pas forcément une innovation en termes d'offre. Ainsi, près de 60 % du chiffre d'affaires de son organisme provient de la vente de formations existant sur catalogue.

On peut donc s'interroger sur l'existence réelle d'une stratégie de développement dans les organismes de formation. On constate d'ailleurs que le développement d'actions de formation ouverte et à distance demeure marginal et qu'il fait appel à des financements complémentaires, par exemple communautaires. Toutefois, de nouveaux acteurs émergent, qui ne viennent pas tous du secteur de la formation. Il convient donc que les organismes adoptent au moins une stratégie en termes de veille. De plus, des stratégies visant à sensibiliser les formateurs peuvent être mises en œuvre.

A l'issue de cet atelier, il semble donc que les développements de la formation ouverte et à distance apparaissent plutôt comme un moyen de se préparer à une menace future, plus qu'ils ne résultent d'une volonté stratégique.

En revanche, dans ce contexte de nouvelle concurrence, nous nous sommes interrogés sur la réponse possibles. Nous avons évoqué la “ glocalisation ”, fruit d’un mouvement de généralisation des contenus d’une part et de la nécessité de maintenir le service local d’autre part. Une stratégie peut donc consister à encourager un regroupement visant à développer une industrie des contenus, sur lequel se grefferaient des services de proximité. Ces services seraient alors en concurrence sur un même territoire, au bénéfice d’une amélioration de l’offre.

Dans cette optique, il convient de réfléchir aux moyens que l’on se donnerait pour soutenir ce type de politique.

### **Synthèse de l’atelier n° 6 par Monsieur J. Naymark**

Notre atelier a réuni un opérateur américain arrivant en France, un opérateur français qui vient de changer de nom et une universitaire. Il a donc permis la confrontation de différentes idéologies.

Après les présentations des deux producteurs de contenu que sont iProgress et Net G, nous avons fait le constat de l’existence d’un marché de l’auto formation dans les domaines de l’informatique et de la bureautique. En outre, il est apparu que les deux organismes présents, bien qu’issus de deux mondes différents, ont les mêmes bases pédagogiques. La question clé a donc trait à la spécificité du marché de l’informatique et de la bureautique et à sa récurrence. En effet, dans ces secteurs, on change de langage tous les deux ans environ. Il est donc possible de rentabiliser des investissements en termes de territoire ou dans la durée. Mais, il convenait de se demander également si ce schéma est reproductible dans d’autres domaines. Or, il est apparu que la solvabilité du marché de la bureautique n’est pas forcément reproductible dans d’autres champs du marché de la formation. Tout dépend effectivement de la taille du marché, des économies d’échelle envisageables et des possibilités de retour sur investissement.

Par ailleurs, nous nous sommes demandé ce qui se passait sur le terrain. Ainsi, les jeunes apprennent-ils vraiment selon la méthode présentée ? De fait, les démarches complexes d’appropriation ne sont peut-être pas régies de la même façon que par le passé.

Nous avons traité également de la segmentation des marchés. En effet, il ne faut pas confondre l’industrialisation de la production de ressources et les problèmes de rationalisation des dispositifs.

Un représentant de l’Etat s’est également interrogé sur l’opportunité d’instaurer une régulation du marché et sur le périmètre souhaitable.

Enfin, nous avons beaucoup parlé des risques et de l’immobilisme. Or, en ce qui concerne l’économie d’Internet et la spécificité de la formation, Bernard Schpitz, enseignant à l’IEP de Paris, a indiqué que : “ le fait décisif est sans doute l’affirmation des contenus comme enjeu central de l’économie de la convergence.[...]. Espace de diffusion , hier rare, devenu, par la compression numérique, une ressource inépuisable. Les recettes des opérateurs, longtemps dominées par la publicité, sont largement fournies par des paiements directs à l’abonnement ou à la carte. Quant

aux contenus, qui constituaient la matière première de l'industrie du divertissement, leur valeur ajoutée augmente à mesure qu'ils sont perçus comme l'une des clés du succès dans le commerce électronique, pour capter la clientèle, puis la fidéliser sur tous les types de support.

### **Synthèse de l'atelier n° 7 par Monsieur G. Coutret**

Notre atelier a porté essentiellement sur les décideurs et sur les prescripteurs de formation d'une part et sur les formateurs d'autre part.

En ce qui concerne le premier groupe, nous nous sommes demandés s'il ne fallait pas envisager une formation des prescripteurs et des chefs d'entreprise. Il nous a semblé qu'une simple information était préférable, en raison du manque de disponibilité de ces personnes.

Nous nous sommes également interrogés sur la façon de concevoir la formation au sein de l'entreprise. En particulier, convient-il de séparer ce qui relève du poste de travail de ce qui appartient à la formation ? Et nous avons discuté de la capitalisation des savoirs au sein de l'entreprise.

Puis, nous avons traité des éléments imposés par le monde extérieur à l'entreprise. En effet, nous avons abordé les questions " d'inter culturalité ". Nous avons alors débattu de la standardisation, par opposition à la souplesse.

Enfin, nous sommes revenus sur les évolutions du métier de formateur. Et il nous a semblé qu'il fallait disposer de quelqu'un de " polyédrique ", qui soit à la fois auteur, pédagogue, concepteur multimédia, tuteur et accompagnateur.

### **Synthèse de l'atelier n°8 par Monsieur M. Tétart**

On peut concevoir que les systèmes de formation ouverts et à distance seront des " facilitateurs " et des démultiplicateurs. Nous avons d'ailleurs abordé cette question au travers de l'étude de deux types de publics : les salariés les moins qualifiés des PME et des PMI d'une part et les femmes inactives d'autre part.

Or, il apparaît que les salariés les moins qualifiés des PME et des PMI sont ceux qui ont le moins accès à la formation. En effet, Igor Malceff a présenté les résultats d'une enquête conduite par les réseaux des CCI et des APP. Cette étude portait sur plus de 700 entreprises, regroupant quelque 25 000 salariés, dont 11 500 classés parmi les publics les moins qualifiés. Elle a notamment permis de démontrer que les entreprises envisagent de poursuivre le recrutement de salariés peu qualifiés. Quant aux besoins de formation, il s'agit à la fois d'attentes liées au comportement et à la motivation, mais aussi à la culture générale.

Surtout, les chefs d'entreprise sont prêts à investir dans la formation, afin de permettre le développement des services proposés. En outre, 70 % d'entre eux sont d'accord pour que la formation soit prise sur le temps de travail. Toutefois, l'offre actuelle leur apparaît insuffisante. Mais, ils n'ont pas la visibilité d'une offre de nature différente. Ils restent donc dans l'attente de solutions originales. Il conviendrait également de déterminer si les attentes des chefs d'entreprise et celles des salariés se rejoignent.

Quant à l'expérience présentée par Blandine Thion, elle concernait des femmes n'ayant pas de vie professionnelle, mais dont l'activité sociale et familiale est intense. Ces femmes expriment des besoins en matière de formation, afin d'aider leurs enfants à faire leurs devoirs ou pour se valoriser par rapport à leur environnement familial. De plus, la reconnaissance du temps de formation est perçue comme un élément important.

Un débat a suivi ces présentations, qui a permis de parvenir à un consensus sur le besoin de rapprochement entre l'offre de formation à distance, par correspondance et l'offre de formation virtuelle, par réseaux. Il conviendrait donc d'ancrer l'offre mondiale dans une réalité personnelle et locale.

## **Le débat**

### **Intervention de la salle**

Je voudrais revenir sur la régulation. En effet, il me semble qu'elle ne doit pas être envisagée comme ayant pour seule origine l'Etat. De fait, les principaux partenaires et plus particulièrement les fournisseurs de l'offre de formation doivent en être les initiateurs.

De même, Bernard Blandin n'a pas, à mon sens, suffisamment insisté sur la différence existant entre les logiques de développement des entreprises d'une part et des organismes de formation d'autre part. Ainsi, je crois que les grands groupes réagissent très différemment de nos organismes.

Je me méfie également des chiffres présentés. Car ils ne font pas état de la forte demande sociale en matière de formation. En revanche, il est important de souligner l'incapacité actuelle à accueillir cette demande. De fait, l'offre est souvent mal adaptée, de même que les dispositifs financiers. C'est pourquoi l'Afpa enregistre de très nombreuses demandes, qu'elle n'est pas en mesure de satisfaire.

Enfin, selon moi, il ne peut pas y avoir de véritable développement de l'offre si le fonctionnement des organismes de formation n'est pas remis en cause. On observe d'ailleurs que certains petits organismes entrent sur le marché selon de nouveaux modèles économiques.

### **Monsieur B. Blandin**

Je n'exprimais pas un point de vue personnel, et je n'ai fait que restituer les débats de l'atelier. Ces débats n'ont effectivement abordé qu'un des aspects des problèmes qui se posent.

### **Intervention de la salle**

Pour ma part, je n'étais pas non plus d'accord avec la conclusion de Bernard Blandin. Par ailleurs, je voudrais revenir sur l'adéquation entre offre et demande. En effet, on observe que l'offre peut entraîner la demande. De surcroît, la demande est une donnée potentielle. En effet, il existe beaucoup d'attentes. Il existe d'ailleurs une offre de formation ouverte et à distance souterraine, accessible sur Internet.

**Monsieur K. Skoutarides**

En tant qu'OPCA, nous avons observé la réalité de la demande. En revanche, l'offre fait actuellement défaut. Notamment, des organismes de formation se disent compétents dans les domaines de la haute technologie. Or, il conviendrait qu'ils développent des outils et des propositions allant dans le sens de l'innovation, afin de combler leur retard.

**Monsieur M. Guillou**

La notion de marché m'a surpris. En effet, il apparaît que le marché de la formation n'augmente pas. Toutefois, les nouvelles formes de formation ont vocation à apporter une solution au problème de l'augmentation importante des besoins et de la stagnation de la solvabilité.

Vendredi 31 mars 2000

## Cinquième Séance plénière - Débat général

*L'animateur :*

**Jean-Pierre Béal**

*Les intervenants :*

**Jacques Bahry**, Directeur Général du groupe Cesi, Président du fffod, Président de l'Oravep

*Le débat*

**Monsieur J-P Béal**

On a beaucoup parlé de l'innovation dans le domaine des nouvelles technologies mises à la disposition de la formation. Mais, je crois qu'il convient de prêter attention au marché sur lequel on se trouve et à la demande.

*Un extrait du film Matrix est présenté.*

Je vous propose de revenir à la dernière question concernant l'existence d'un marché

**Monsieur J. Bahry**

Il me semble important de ne pas confondre marché et besoins. En effet, il n'existe un marché que si les besoins sont solvables. Notamment, il est évident que la réponse à apporter à l'individualisation des demandes et des besoins ne sera pas le cours particulier dispensé à quelques millions de personnes.

**Question de la salle**

Existe-t-il une offre réelle ? Je pense notamment aux dirigeants d'entreprise qui suivent rarement des formations alors qu'ils ont des besoins dans le domaine du management. Il me semble que des micro formations en ligne seraient de nature à les satisfaire.

**Madame C. Poinignon**

Arte travaille sur l'accompagnement de la formation depuis dix ans. En 99, avec l'aide du Fonds social européen, nous avons fait une offre de formation à des dirigeants de PME-PMI sur le management de l'information. Notre objectif quantitatif était de toucher 500 personnes ; le résultat a été de 200 personnes. Avec un effort de marketing plus important, on arriverait peut-être à convaincre. Nous avons démarré la phase de marketing trop en retard. Il reste par ailleurs des obstacles à vaincre pour bâtir un réseau implanté partout au plan local. Certains besoins sociaux sont à prendre en compte, mais dans une économie capitaliste, il faut être capable d'aller vers la demande solvable avec une offre adaptée. Cette offre s'appelle « Euromatic »; nous sommes à votre disposition.



### **Question**

Je voudrais parler des logiques de création de contenu. En France, l'offre est très limitée. Chacun fait quelque chose de bien, mais il manque un cadre industriel et commercial pour la mise sur le marché. D'autre part, pour démarrer une activité comme celle-là, il faut cinq à vingt millions de francs. Quels organismes de formation sont capables de capitaliser vingt millions, en pariant d'avoir une offre rapide sur le marché, avant que les offres américaines ne soient traduites en français ?

### **Réponse**

De quelle offre parle-t-on ? L'offre existe, mais les conditions économiques ne sont pas réunies en France pour favoriser son développement. Aujourd'hui, le réseau des APP accueille 150 000 personnes dans des formations ouvertes.

### **Intervention**

La tradition de la formation, et du marché de la formation en direction des entreprises, n'est pas une tradition d'offre toute prête qui attend le client : on attend la commande pour mettre le premier franc. Or, les actions d'ingénierie intra-entreprises, les organismes les passent avec de grands groupes qui ont les moyens. Mais nous avons des compétences, et nous commençons à savoir les vendre. Le problème qui nous est posé aujourd'hui est de savoir si on change de métier, et si on devient éditeurs, avec du tout-prêt dans la formation à distance. Cela est hors de portée de l'écrasante majorité des organismes de formation.

### **Question**

Est-ce que tout le monde peut tout faire ? Les APP, cela concerne beaucoup de monde : deux millions de personnes y sont passées, et l'accueil y est personnalisé. Cela, on sait le faire, mais on ne peut pas tout faire. On pourrait envisager des alliances entre le mondial et le local. On ne peut pas faire tous les métiers.

### **Intervention**

Même dans le monde anglo-saxon, l'offre ne couvre pas tous les secteurs. L'offre rentable est celle des domaines de l'informatique et de la bureautique, des langues, et des cours des universités américaines. Mais dans le domaine de la formation professionnelle, il n'y a rien, même aux Etats-Unis. Il y a ponctuellement des réponses précises.

### **Intervention**

Les sociétés de formation par correspondance font de la formation à distance depuis plus de cent cinquante ans. Je ne comprends pas qu'on se demande si le marché existe : cela fait bien longtemps qu'il existe ! Il ne faut pas confondre technologie et marché : la question est de savoir comment les technologies vont s'intégrer dans le système, et s'il va y avoir une nouvelle forme de formation ouverte et à distance. Nous nous posons la question en ce qui concerne nos cours par correspondance.

### **Intervention**

Nous avons un problème de plans de formation. On fait un affichage pour l'année qui va suivre. On consulte des catalogues, on choisit des titres de stages, on évalue un budget. Il est problématique de faire cela avec du multimédia et des formations floues. Les managers et les demandeurs sont perdus : c'est un frein énorme. Ce qui marche bien, c'est ce qui est affiché. Par ailleurs, il faut toujours distinguer celui qui

paie et celui qui suit le stage. Ce sont souvent les managers qui paient. Certains besoins artificiels perçus par les managers n'entrent pas dans le dispositif.

### **Question**

S'il y a un besoin de changement dans l'entreprise et que le manager ne le trouve pas dans les catalogues, mais est convaincu de ce qu'il lui faut, est-ce qu'il ne va pas aller l'acheter ailleurs ?

### **Réponse**

Actuellement, il est obligé de lire un catalogue. Il peut aussi prendre un consultant, et travailler en formation-action. Il s'agit alors de réponses ponctuelles, qui font peu appel au multimédia.

### **Intervention**

Je ne comprends plus rien : on mélange cours et formation, on ne sait plus ce que signifie la notion de distance. Il faut recadrer le discours : cours et formation, cela n'a rien à voir. Ce n'est pas la même discipline, ce n'est pas le même marché.

Par ailleurs, il ne s'agit pas de moderniser la distance en silence de l'autre. Les nouveaux médias permettent la distance en présence d'autrui, et cela change tout.

### **Intervention**

J'ai entendu des offres de formation solides et crédibles, en particulier des offres en ligne de formations universitaires diplômantes abordables (5 000 à 20 000 francs par an). Je reviens convaincu qu'il y a un marché. Cela n'a pas l'air si compliqué à mettre en œuvre, si on sait gérer les partenariats.

### **Question**

On constate un fossé entre organismes privés et publics. Est-ce que la FOAD permet des programmes mixtes, au niveau des moyens et des contenus ?

### **Réponse**

Le développement des outils technologiques pose des problèmes différents au public et au privé : investissement ou capitalisation. Le ministre de l'Éducation nationale qui vient d'être remplacé a mis des moyens dans ce domaine. Le privé est dans ce secteur peu riche et sous-capitalisé. S'il n'y a pas une volonté de régulation entre public et privé, il y aura un problème très grave pour le privé. La volonté politique est au contraire de fédérer les énergies du public et du privé. C'est dans ce sens que s'ouvrent les travaux de réforme de la formation professionnelle.

## **Conclusion par Jacques Bahry**

Dans les ateliers auxquels j'ai participé, tout le monde a trouvé le temps trop court. Je crois que cette réflexion est arrivée au bon moment, par rapport à la réforme, mais aussi à la maturation générale des acteurs et du marché.

Ces premières rencontres sont un succès. Nous avons dû refuser des participants. Le Forum continue : le 18 avril, nous avons un petit-déjeuner avec monsieur Marquis Bureau, président de l'Association Canadienne de l'Enseignement à Distance ; le 17 mai, un petit-déjeuner sur la formation et le commerce électronique avec Eric Barchechath ; du 22 au 28 mai, nous organisons un voyage d'études à Vancouver

dans le cadre du World Education Market ; le 8 juin, nous avons un dîner-débat sur l'avancement de la réforme. Nous allons préparer la deuxième rencontre. Nous sommes tous d'accord pour qu'il y en ait une. Il est possible qu'elle soit plus internationale.

Je tiens à remercier nos deux sponsors, i.Progress et Studi.Com, le Conseil régional de Poitou-Charentes, les cinq partenaires officiels, dont le Cned, notre animateur Jean-Pierre Béal, le cabinet Aliénor, le personnel du Palais des Congrès, et notre chargée de missions Evelyne Kelyan, qui a porté sur ses épaules ce travail remarquable.



