



PATRICE GUÉZOU, BERNARD MASINGUE

Formation : que nous est-il permis d'espérer ?

De prime abord, quelques invariants de la formation professionnelle en France sont choquants : depuis cinquante ans, malgré une dizaine de lois successives qui visaient sa réduction, l'inégalité d'accès à la formation continue demeure ; elle constitue aujourd'hui encore un défi lancé aux pouvoirs publics et aux acteurs, publics et privés, du développement des compétences (Dubet, 2019). Dans le même temps, le « formateur » qui, depuis des décennies, se revendique pourtant comme « facilitateur » (Caspar, 2011), perpétue, malgré quelques aménagements pédagogiques, la posture de l'enseignant *ex cathedra* telle que pratiquée dans la formation initiale. Le processus de contrôle qualité d'un parcours d'acquisition et de développement de compétences, stabilisé depuis les années 1990 (Meignant, 1991), fait l'objet de nouveaux décrets et arrêtés en 2019. Enfin les entreprises, pourtant à l'affût du *return on investment* en toute chose, n'ont pas encore généralisé les processus d'évaluation amont/aval des moyens et du temps qu'elles consentent en matière de formation et de développement des compétences (Masingue et Jovenel, 1994). A la lecture de cette énumération, partielle, on pourrait être amené à considérer que, décidément, le monde de la formation ne capitalise pas, ne fait pas école, bref n'apprend pas.

Dans ce cadre, « former demain », y compris dans dix ans, risque fort de n'être que l'éternel recommencement de chantiers longs de plus de cinquante ans, projets encore inaboutis ou considérés comme tels faute de capitalisation. De nouvelles lois pourraient à nouveau chercher à y remédier. Mais, certains acquis ayant fait la démonstration de leur efficacité, certaines perspectives scientifiques, certaines configurations organisationnelles, certaines innovations technologiques et sociales invitent à plus d'optimisme et permettent si ce n'est de prédire au moins de préparer un avenir consolidant l'importance de l'enjeu du développement des compétences et la place de l'apprenant. Un principe d'action structurant doit

PATRICE GUÉZOU, directeur général du Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (p.guezou@centre-info.fr).

BERNARD MASINGUE, consultant-expert de la formation professionnelle (bernard.masingue@gmail.com).

cependant pour cela être conforté, voire amplifié : le devoir, pour une communauté formation étendue et interdisciplinaire, de constamment consolider, entretenir et transmettre les savoirs qu'elle découvre et qu'elle mobilise.

Les tendances observables à surveiller

Dans dix ans..., des solutions techniques, des innovations, des signaux faibles de 2019 pourront être devenus monnaie courante et largement accessibles aux citoyens et aux actifs, tant par les résultats démontrés que par les usages adoptés. Cartographions quelques variables d'action-clés, quelques principes de changement agissants, qui permettront certainement de dessiner de nouveaux paysages de la formation.

Première variable à partir de laquelle il pourrait être crédible de dessiner le paysage de la formation en 2030 : les tiers lieux.

Les tiers lieux, ou *makerspaces* (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018), alternatifs dans leurs genèses, gagnent progressivement en étendue et en intensité. En étendue car, par la démultiplication de leurs implantations, ils maillent le territoire national (Lévy-Waitz, 2018), intégrant ou non les espaces éducatifs traditionnels, centres de formation continue ou en alternance, écoles, universités, lycées technologiques et professionnels. En intensité, parce qu'ils s'imposent peu à peu comme des environnements de socialisation, de partage de savoirs, facilitant simultanément l'accès à des technologies, à des espaces ouverts et disponibles pour des usages multiples, et à des pairs formateurs ou pouvant se proposer comme tels. Par extension, à la lumière des leçons tirées des théories et des pratiques de l'entrepreneuriat, nous sommes enclins à associer à ces tiers lieux les incubateurs, les pépinières, les entreprises étendues, articulant intrapreneuriat et entrepreneuriat, cherchant là aussi la mixité des profils, la pluralité des connaissances et la polyvalence des espaces. Aujourd'hui, comme demain, ces configurations organisationnelles représentent une réponse à la problématique de la mise en capacité, à l'émergence d'environnements capacitants, prenant acte de la quête légitime, chez l'adulte, de contextes incitatifs à son implication et à son apprentissage.

Deuxième variable, à partir de laquelle regarder de l'avant : les solutions numériques de formation.

Qu'il s'agisse des plateformes numériques intégrées, des *learning management systems (LMS)*, des *massive open online courses (MOOC)*, des modules de *e-learning*, des parcours mixtes dits *blended learning*, le numérique est devenu l'allié incontournable de tout dispositif de formation et le passage obligé de toute ingénierie. Acquisition de connaissances, simulation *via* des études de cas, développement de compétences comportementales, rien ne semble pouvoir échapper



aux pratiques numériques. L'ouverture récente de la définition de l'action de formation, par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », devrait permettre d'en accélérer le développement et l'usage, notamment grâce à des financements et des comptabilisations facilités. Le *digital learning* est cependant loin d'avoir délivré toutes ses promesses. Les parcours pédagogiques, quand ils ne sont pas la stricte transposition de supports écrits presque tout aussi linéaires, n'offrent pas encore des parcours personnalisés, par différence avec des parcours individualisés, tenant compte des rythmes, des sensibilités, des raisonnements logiques et des modalités d'apprentissage devant être privilégiés par chaque apprenant. Des progrès restent donc à venir et à espérer.

Troisième variable, l'avancée des neurosciences (Berthier, 2019)

et la rencontre fructueuse avec les sciences de l'éducation et de la formation.

Le *Traité des sciences et techniques de la formation* (Carré et Caspar, 2017) inventorie les théories et les approches démontrant les conditions de réussite de l'apprentissage chez l'adulte : entre autres facteurs, l'intérêt, le désir mimétique, la confrontation des motivations, l'appétence, le contexte de travail, l'incitation managériale et l'apprentissage par les pairs. Plus récemment, les processus cognitifs, la mobilisation des sens, l'attention aux différentes formes d'accès aux savoirs et à la connaissance sont également parvenus à se frayer un chemin, et innervent peu à peu les programmes d'enseignement des futurs formateurs ou concepteurs de formation et les parcours de formation continue des managers ou des responsables ressources humaines et de formation (Houdé, 2019). A titre d'illustration des articulations en devenir, les travaux de Stanislas Dehaene (2018), issus des neurosciences, mettent l'accent sur quatre axes-clés de l'apprentissage : attention, engagement actif, réflexivité, consolidation. On est donc en droit d'attendre, au cours des dix prochaines années, la construction d'environnements d'apprentissage plus performants, plus personnalisés, une fois ces dimensions réellement intégrées dans les programmes pédagogiques eux-mêmes.

Quatrième variable : les multiples impulsions résultant de la loi « avenir professionnel ».

Celle-ci attaque de front de nombreuses limitations constatées au cours des cinquante dernières années, posant même les fondements d'un nouveau paradigme de la formation professionnelle continue à la française. Puisqu'il importe ici de sélectionner, deux dynamiques s'apparentent à ce jour à des défis et, par là même, sont susceptibles de trouver à s'épanouir d'ici à 2030 : le renforcement de la responsabilisation de l'initiative individuelle pour tout actif au travers de la mobilisation du compte personnel de formation (CPF) ; l'évolution de l'encadrement de l'obligation fiscale des entreprises en matière de dépenses pour la formation et l'incitation à engager des politiques propres en matière d'apprentissage et



de formation continue de leurs salariés. Cette logique de responsabilisation des acteurs fait le pari de la maturité individuelle et collective pour construire une société des compétences (Becchetti-Bizot *et al.*, 2017) requise par les évolutions technologiques, organisationnelles et socioculturelles. Elle appelle de ses vœux un dialogue social orienté vers les objectifs et les résultats de l'entreprise, intégrant l'agilité organisationnelle nécessaire pour y parvenir. Elle propose l'accès facilité aux dispositifs d'orientation professionnelle continue – *via* le conseil en évolution professionnelle (CEP) – et aux financements de la formation certifiante ou diplômante – *via* le CPF – selon une logique d'employabilité. La loi du 5 septembre 2018 redessine, elle aussi, à l'image des trois variables précédemment et sommairement décrites, une variable de changement contribuant à l'émergence d'un nouveau paysage de la formation professionnelle en 2030.

Quels scénarios possibles en 2030 ?

En prenant appui sur les quatre facteurs de changement, dont on sait qu'ils sont d'ores et déjà générateurs de mutations au sein de l'écosystème de la formation professionnelle et de l'apprentissage, risquons-nous à formuler trois projections.

■ L'hypersegmentation des solutions formation

En matière de formation, comme dans d'autres sphères de la vie sociale, l'éclatement ou la disparition d'une communauté d'intérêt et de destin peut advenir. En 2030, les établissements de formation, les espaces pédagogiques de toutes formes auront sélectionné leur public et les solutions éducatives qu'ils proposeront, sur la base d'un modèle économique adapté. Les uns privilégieront les métiers et les profils à forte valeur ajoutée intellectuelle et faciliteront, à la hauteur des moyens financiers qu'ils solliciteront, l'accès aux technologies éducatives innovantes, aux conseils personnalisés de tous ordres, aux soutiens multi-supports à l'apprentissage. Ils s'envisageront comme des lieux ressources autour du client, à l'écoute de son besoin, quelle qu'en soit la nature, dans une relation client-fournisseur aboutie, attentive et ultrapersonnalisée. Ces espaces éducatifs offriront des solutions plurielles, dans les registres du savoir et du bien-être aussi bien que dans celui que de la compétence, alliant opportunément distanciel et présentiel, enrichissement des capacités cognitives et développement des facteurs motivationnels. *A contrario*, en parallèle, se seront développées des offres à destination exclusive des emplois dits, demain comme aujourd'hui, de bas niveau de qualification, ultrataylorisés par la puissance de l'intelligence artificielle mobilisée et réduits à l'exécution de gestes commandés par les robots ou les supports numériques. Dans ce cadre, les espaces pédagogiques, en centre de formation ou dans



l'entreprise elle-même, se concentreront sur l'acquisition, par simulation et répétition, de gestes mécaniques, de réactions instantanées (Moeglin, 2010). Nulle question ici de sensibilité, d'émotion, de développement *sui generis* de connaissances, de savoir-faire ou de savoir-être. Ce ne sont ni l'employabilité, ni le développement personnel, ni l'épanouissement de la *libido sciendi* qui seront visés, mais l'adaptation stricte, la programmation en vue de l'exécution, pouvant appeler déprogrammation et reprogrammation au gré de l'évolution de l'activité économique et de la progression des acquisitions des robots ou des programmes eux-mêmes. Des mondes distincts se seront développés, ignorants l'un de l'autre, représentatifs de l'évolution des formes d'emploi et des nouvelles formes de socialisation.

■ La généralisation du numérique

Le numérique est partout, et nos yeux ne décollent déjà plus de nos smartphones. Toute notre attention s'y noie et s'y concentre. Les offreurs de formation l'ont définitivement intégré et, en 2030, l'essentiel de ce que nous apprendrons et devons apprendre passera par le moyen de nos supports de communication usuels, smartphone ou autres tablettes maniables. « *Any time, anywhere, any device, any content* », le fameux slogan des promoteurs du numérique sera devenu réalité. Plus une séquence de formation, plus un cours, plus un parcours, plus un diplôme dont la grande majorité des connaissances et des compétences ne sera médiatisée par le canal du smartphone ou d'accès numériques personnalisés. Tous les profils seront susceptibles d'être accompagnés par ces parcours numériques, des plus en difficulté par rapport à l'écrit (dont le nombre n'aura cessé de croître par l'accélération de la substitution de l'écrit par l'image) aux plus savants, enthousiastes à la seule perspective de pouvoir se perdre dans l'univers inépuisable de la connaissance et de sa mise en scène.

Conséquence mécanique de cette trajectoire des solutions d'apprentissage, les espaces pédagogiques se seront réinventés, structurant leurs aménagements autour de principes de classe inversée, de travail en petits groupes, d'études de cas, de logique de simulation, de travail collaboratif en mode projet, à but d'acquisition et d'ancrage des connaissances ou d'émergence de projets entrepreneuriaux. L'espace pédagogique sera non plus le lieu central de l'acquisition, mais celui de la simulation puis du premier passage à l'action. Les infrastructures techniques disponibles, les outils de simulation, la qualité de l'accueil, la proximité territoriale des espaces seront devenus des critères d'appréciation et de sélection de l'opérateur pédagogique de la part de l'apprenant. Ne transmettant quasiment plus des savoirs, en 2030, les établissements n'hébergeront que les dimensions *in situ* des épreuves des diplômes, certifications ou programmes qu'ils dispenseront. Les autorités détentrices des diplômes ou certifications, ministères, branches profes-



sionnelles ou quelques autorités certificatrices homologuées privées, contractualiseront avec eux l'exécution des épreuves, mais ne délégueront plus leur autorité de certification.

■ Des territoires apprenants

Si le deuxième tableau relie l'apprenant à l'opérateur digital et à l'opérateur présentiel de son choix, il n'évoque pas l'articulation des espaces d'apprenance entre eux. C'est à cette ambition qu'il s'agit de faire place dans ce troisième tableau. Une volonté politique, locale et nationale, d'aménagement du territoire poursuivant l'objectif d'une société des compétences effective sur l'ensemble du territoire, s'ajoutera au déploiement, par le seul marché, du rapprochement de l'offre et de la demande de formation. En 2030, tiers lieux, médiathèques, espaces de *coworking*, campus d'entreprises, incubateurs, espaces éducatifs de toute origine et de tout domaine, opérateurs digitaux ou présentsiels mailleront ostensiblement le territoire et offriront à chacun des solutions compétences adaptées à son profil, à son besoin, à son espace de vie sociale et professionnelle. Le territoire tissera sa toile en vue de répondre, en chacun de ses points, aux enjeux de formation, de reconversion, d'innovation, d'entrepreneuriat, d'accompagnement professionnel. Plus question de laisser le citoyen, le jeune, l'actif sans réponse ; il existera une solution personnalisable pour chacun, en adéquation avec le projet spécifique visé, géolocalisable et accessible. 2030 verra advenir l'ère de territoires apprenants, d'espaces reliés du point de vue du savoir et de l'éducation, facilitateurs de l'employabilité de tous, articulant les solutions de formation, plutôt que de les opposer. Le numérique y jouera sans conteste, comme dans le deuxième tableau, un rôle d'importance, mais trouvera à s'incarner dans un maillage territorial, porteur, en soutien, « capabilisant ».

Quel plan d'action en vue de 2030 ?

Le titre du présent article, d'inspiration kantienne, donne le ton. Nulle trajectoire n'est toute tracée. Aucun des trois tableaux précédents, a fortiori sous la forme idéal-typique présentée, n'est écrit ni prédéterminé à advenir. Telle est l'une des leçons bien utiles de la prospective. Un scénario est établi pour éclairer l'action, non pas pour céder à un quelconque fatalisme. Au cours des dix prochaines années, nous entendrons bien évidemment concentrer notre énergie sur la production de solutions de développement de compétences pour tous, tout profil initial, selon des modalités organisationnelles ouvertes, *via* des dispositifs accessibles, personnalisés, mixtes, aidant et facilitant, dans la poursuite de projets personnels ou professionnels épanouissants. En cela, nous pourrions dire que nous nous



retrouverons encore pleinement dans les convictions des tenants de l'éducation permanente, tout en reconnaissant la nécessité de toujours s'assurer, d'où les lois successives, que le droit positif contribuera activement à l'exercice des droits réels du citoyen et de l'actif.

Une dimension enfin méritera toute notre attention au cours des prochaines années, tant elle ne va pas de soi : la recherche-développement dans le domaine de l'éducation et de la formation. D'apparence possiblement disjointe de l'engagement et de l'action, elle en représente à la fois une condition *sine qua non* et la manifestation de sa réussite. Les acteurs de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage, mobilisent des connaissances, en fabriquent, en expérimentent, mais doivent aussi pouvoir les consolider, les capitaliser, les transmettre, pour faire progresser la pratique, l'expertise même, qui est la leur. Les champs disciplinaires sont en perpétuel mouvement et en combat permanent, selon une logique d'affirmation de leurs approches et de leurs résultats. Neurosciences, sciences cognitives, sciences sociales, sciences de l'éducation et de la formation... n'ont donc pas fini de se confronter. Mais elles doivent aussi plus et mieux dialoguer pour étayer les pédagogies et les ingénieries déployées, pour produire des solutions efficaces et reconnues, en lieu et place d'une réinvention perpétuelle des fondamentaux, pour faire métier enfin, et permettre à tous les acteurs de l'apprenance de revendiquer un savoir-faire spécifique, une singularité, une utilité sociale affirmée. ◆

Bibliographie

- BECCHETTI-BIZOT, C. ; HOUZEL, G. ; TADDEI, F. 2017. *Vers une société apprenante. Rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie*. Paris, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- BÉRREBI-HOFFMANN, I. ; BUREAU, M.-T. ; LALLEMENT, M. 2018. *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*. Paris, Le Seuil.
- BERTHIER, J.-L. 2019. « Les neurosciences et l'avenir de l'éducation ». *Futuribles*. N° 428, p. 81-91.
- CARRÉ, P. ; CASPAR, P. (dir. publ.). 2017. *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris, Dunod, 4^e édition.
- CASPAR, P. 2011. *La formation des adultes : hier, aujourd'hui, demain...* Paris, Eyrolles.
- CRISTOL, D. 2011. *Innover en formation*. Paris, ESF.
- DEHAENE, S. 2018. *Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines*. Paris, Odile Jacob.
- DUBET, F. 2019. *Le temps des passions tristes*. Paris, Le Seuil.
- ENLARD, S. ; CHARBONNIER, O. 2010. *Faut-il encore apprendre ?* Paris, Dunod.
- ENLARD, S. ; FOTIUS, P. ; PATTEGAY, C. 2016. « Efficacité et efficacité de la formation ». Paris, entreprise et personnel. *Etude n° 337*.
- HATCHUEL, F. 2005. *Savoir, apprendre, transmettre*. Paris, La Découverte.



- HOUDÉ, O. 2019. *L'intelligence humaine n'est pas un algorithme*. Paris, Odile Jacob.
- LÉVY-WAITZ, P. 2018. *Mission coworking territoires travail numérique. Faire ensemble pour mieux vivre ensemble*. Paris, ministère de la Cohésion des territoires.
- MASINGUE, B. ; JOUVENEL, G. 1994. *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics*. Paris, Editions d'Organisation.
- MASINGUE, B. ; GAURON, A. ; TIJOU, R. 2000. *La professionnalisation de l'offre de formation et des relations entre les utilisateurs et les organismes*. Paris, secrétariat d'Etat aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle.
- MEIGNANT, A. 1991. *Manager la formation*. Paris, Liaisons.
- MOEGLIN, P. 2010. *Les industries éducatives*. Paris, Puf.
- SERRES, M. 2012. *Petite Poucette*. Paris, Le Pommier.