

Atelier 6

Marché de la formation : réalité, modèle et structuration

Animé par Michel Tétart, d'Algora, cet atelier a vu les interventions de Philippe Morin (directeur d'Algora), Jean Petit (consultant à Quaternaire) et Eric Barcheath (consultant recherche et développement en sciences sociales et humaines).

L'atelier est introduit par une séquence extraite des vidéos AUTOFOD: « la nouvelle économie rattrape la formation », au cours de laquelle Jacques Peyrondet déclare : « les opérateurs sont soumis à la logique marketing des vendeurs de services et aux interrogations des différents commanditaires : entreprises, commanditaires publics, qui cherchent à diminuer les coûts et atteindre une plus grande efficacité de la formation ».

Michel Tétart présente ensuite les questions principales auxquelles cet atelier devrait chercher à apporter quelques réponses.

- La FOAD est-elle un sous-ensemble de la formation qui tend à prendre une place grandissante en son sein ?
- Ouvre-t-elle des perspectives pour un nouveau marché de la formation en permettant l'accroissement du nombre et la nature des produits, des services, des opérateurs, des clients ?
- De quels éléments objectifs, quantitatifs, qualitatifs dispose-t-on pour appréhender cette réalité ? Y-a-t-il des indicateurs chiffrés, des nombres de personnes, des durées, des coûts, des résultats qui permettraient également de mesurer l'évolution des choses ?
- Nous assistons à un éclatement des acteurs : organismes de formation, vendeurs de matériels, des développeurs, des diffuseurs de programmes. Sont vendus des produits, des services très diversifiés. Existe t-il un marché ou des marchés ?
- La formation inclut une part d'humanisme, comme l'a rappelé Jean Pierre Raffarin dans son intervention lors de la séance introductive de ces journées. Humanisme et marché sont-ils contradictoires ou bien complémentaires ? Est-ce que tout relève du marché ?

Intervention de Philippe Morin.

Il est difficile aujourd'hui d'avoir une vision claire et réfléchie du marché de la FOAD. Le meilleur moyen de tenter de clarifier les faits et donc les termes du débat est de tenter d'objectiver la situation en essayant de définir les grandes caractéristiques de ce marché, de fixer les idées en présentant quelques chiffres, et de s'interroger sur les tendances, pour autant qu'on puisse les observer.

Tout d'abord il convient de relativiser certains chiffres spectaculaires en commençant par s'interroger sur les sources. Différents chiffres ont ainsi circulé récemment sur le chiffre d'affaires global du e-learning aux Etats-Unis : 200 milliards de dollars (RH info citant La Tribune), ce qui fait beaucoup... Un rapport américain, cité par Edubyweb dans la même période, avançait quant à lui 4 milliards de dollars, chiffre beaucoup plus raisonnable.

Ces deux chiffres, parus à quelques jours de distance, montrent bien qu'il convient de s'interroger systématiquement sur l'origine des données et les modes de calcul retenus avant de chercher à les interpréter.

Avant de revenir au marché de la FOAD, il semble utile de s'interroger sur la notion de marché appliquée à la formation, en considérant classiquement, que le marché est l'espace où se rencontrent offre et demande.

Les dépenses d'éducation et de formation représentent en France, selon les chiffres disponibles, environ 9% du PIB (le chiffre apparaît sensiblement du même ordre aux USA). Cela représente un volume d'activités très important, mais qu'on ne peut pour autant transformer automatiquement en marché solvable, qui pourrait se décliner en autant de prestations et d'affaires.

Les frontières de ce marché sont floues, selon les cas sont associés ou distingués des espaces différents, celui de la formation, celui de l'éducation. Certains parlent d'un grand marché du savoir et de la connaissance, etc.

En schématisant, on pourrait tenter de le décrire en considérant des ensembles qui s'incluent les uns dans les autres du plus grand au plus petit :

- l'ensemble le plus large : le marché de la connaissance (qui comprend tout, y compris l'édition, les musées, ...)
- celui de la formation tout au long de la vie (éducation, formation, loisirs, ...)
- celui de la formation professionnelle continue ;
- et enfin celui de la FOAD (incluse dans la Formation Professionnelle Continue, mais qui se trouve aussi en intersection avec celui de la formation tout au long de la vie).

Par ailleurs, nous disposons de peu de chiffres fiables, de grandeurs économiques (pour l'INSEE, par exemple, le secteur n'existe pas en tant que tel).

Même en cherchant, on a du mal, en France, à trouver des chiffres stables. Les seuls disponibles sont fournis par la DARES, dépouillés et analysés par le CEREQ. Les données exploitées les plus récentes datent de 1997.

Rappelons quelques chiffres (données DARES 1997) en France : 80 milliards de francs au total hors rémunérations, un chiffre d'affaires des organismes de formation (hors AFPA, Universités, ...) s'élevant à 37,3 milliards, 6500 organismes de formation ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 MF, un poids déterminant des pouvoirs publics (Etat, collectivités territoriales) qui agit comme force de régulation très forte.

Toujours à titre de repères quelques chiffres (budget ou chiffre d'affaires 2000) concernant les offreurs de formation :

- l'AFPA environ 4 milliards de francs,
- la CEGOS environ 1 milliard,
- le réseau APP plus de 300 MF (463 sites, 163 000 personnes formées).

A titre de comparaison les CA de deux sociétés d'inscrivant dans le e-learning :

- i Progress : 36 MF,
- Teachline : 22 MF.

Enfin, il s'agit d'un marché très spécifique du fait des quatre caractéristiques suivantes : le poids déterminant de l'intervention publique, la logique de prescription, le principe de tiers payant (ce n'est généralement pas le consommateur qui paye) et l'hétérogénéité (qualitative et quantitative) des offreurs de produits et de services. En ce sens, ce marché se rapproche d'un marché mieux connu, ayant des caractéristiques similaires, celui de la santé.

Comme le secteur de la santé, la formation concerne une multiplicité d'acteurs très différents en termes d'échelle, de logique d'action, de compétences, de modèles économiques. Cela devrait conduire à une segmentation des analyses correspondant à la segmentation de ce marché.

Concernant le e-learning, nous assistons ces derniers temps à un marketing très offensif des producteurs-prestataires de « solutions ». La dimension souvent très générale des produits et services, les médias de masse utilisés comme supports de communication introduisent beaucoup de confusion, elle-même renforcée par le contexte « nouvelle économie » ou « net-économie » de ces activités.

Si l'on considère les chiffres américains les plus fiables touchant le e-learning (rapport WR Hambrecht, accessible sur le web),

- la formation dans les entreprises (formation continue) représente 486 milliards de francs,
- l'éducation continue (hors entreprise) : 88 milliards de francs,
- le e-learning, défini comme la formation basée sur les technologies (donc plus large que le web, incluant CD Rom, vidéo,...), représenterait 7 à 10 % de l'ensemble.

Au sein du marché américain « entreprises » on trouve principalement des formations aux nouvelles technologies, des formations transversales de type communication, management,... Les deux domaines sont à peu près équivalents. La formation en ligne, surtout pour les formations transversales, reste très modeste et logiquement la part de l'initiation aux NTIC est la plus importante.

Concernant les offreurs, estimés par le même rapport à environ 5000 acteurs, aucun n'atteint 5% du marché. Ce qui représente, en recoupant les différents chiffres, un chiffre d'affaires moyen de 5,9 MF. Ces éléments montrent d'une part, que le marché du e-learning reste très en deçà de la maturité, d'autre part, que le niveau de ce dernier reste, en proportion, très modeste même aux USA.

Si l'on considère l'offre d'un point de vue plus structurel, un mouvement notable s'opère quant à l'identité des acteurs. Aux acteurs « traditionnels » (organismes de formation, entreprises, universités,...), commencent à s'ajouter, à une échelle significative, de nouveaux entrants (éditeurs, concepteurs de logiciels, sociétés de conseil, entreprises de télécommunication,...).

Pour ce qui concerne la demande, une évolution se fait jour également : d'un côté les prescripteurs mettent en avant des soucis d'élargissement de l'accès, d'amélioration de l'efficacité et de maîtrise des coûts ; du côté des clients (des bénéficiaires de la formation), la FOAD peut rencontrer une évolution forte des représentations, notamment du fait des liens de plus en plus étroits entre organisations du travail, formation et management de la connaissance.

Parallèlement, les mouvements en cours au niveau du contexte socio-économique (RTT, dialogue social, débat sur le co-investissement,...) devraient tendre à favoriser le recours à la FOAD, de même que la demande du « grand public » (effort personnel de formation).

En conclusion, provisoire, il apparaît que le marché n'est pas mature, qu'aucun modèle technique et économique n'est stabilisé. Nous sommes encore dans une période de construction, d'expérience, où il est difficile de discerner les tendances et d'évaluer la vitesse

des changements (et leur degré d'urgence), où les acteurs, même les plus avertis, ont du mal à voir (et prévoir) où ils vont.

La définition des services reste à établir, elle implique nécessairement de segmenter la réflexion. On ne peut traiter sur le même plan, raisonner de la même façon des approches aussi différentes que des cursus universitaires académiques de plusieurs années et les EPSS, « grains de formation » de quelques minutes inclus dans le procès de travail.

Les études et la réflexion sur la valeur ajoutée des FOAD, et le « moment » exact de cette valeur ajoutée restent à réaliser, question qui renvoie à la nature de la rupture engagée. De la même façon, se pose la question de la solvabilité des besoins : à quels prix les particuliers, les entreprises, les collectivités sont-ils prêts à payer ces services?

Questions de la salle :

Qu'est-ce qui marche aujourd'hui, dans quels secteurs : les langues, l'informatique ? Y a-t-il des domaines où on dispose de plus de visibilité ?

Réponse de Jean Petit. :

Les langues, le management, la bureautique et l'informatique objets et sujets d'étude donnent lieu à une multitude de productions.

Par exemple la capacité des réseaux de petits organismes de formation à mettre en œuvre de la FOAD, en territoire rural éloigné, révèle un marché très compliqué ; il est pratiquement compliqué de faire se rencontrer une demande solvable de formation en ligne avec des émetteurs de formation qui puissent rapidement produire une offre adaptée, en termes d'outils, de cursus, correspondant à des besoins multiples et ponctuels.

Par contre dans des milieux extrêmement condensés, où il y a du capital, de la matière grise, de la demande de formation, où les besoins des entreprises sont sans cesse renouvelés (entreprises qui consacrent 6 à 7% de leur masse salariale à la formation), la demande formation, identifiable par les fournisseurs de prestations, est clairement lisible.

Le marché apparaît donc comme très segmenté. Dans l'ensemble des professions à « haute valeur technique ajoutée » (ingénieurs) où la maîtrise de l'information est un enjeu économique majeur, mais aussi son traitement, sa transformation et sa transmission (géologie, pharmacie, médecine...), il existe une multitude de produits convaincants, avec de plus en plus souvent, mise en ligne de contenus. Ceux-là fleurissent sur le marché en même temps que la demande explose.

L'offre de contenus est importante certes, mais encore de faible qualité, les acteurs ne semblent pas trop s'en préoccuper.

Question de la salle :

Si tout le monde est d'accord pour dire que quantifier est indispensable, il existe un vrai débat sur les chiffres. Jean-Marie Albertini, dans une interview, parle du secteur éducation-formation comme représentant 20 à 22% du PIB. Que couvre cet écart ?

Réponse de Philippe Morin :

Pour la France, on trouve un troisième chiffre, de source OCDE : 7%. Les 9% sont une source « ministère de l'Emploi ». Les chiffres officiels varient effectivement, des estimations construites sur d'autres bases peuvent donner d'autres chiffres. Conclusion, il faut travailler. On ne se préoccupe jamais assez de savoir, avant de comparer des chiffres, comment ils sont calculés.

Intervention de Jean Petit :

Pour un consultant, allant souvent sur le terrain, dont l'expertise s'est développée au travers des commandes faites par les collectivités territoriales et locales et au contact des organismes de formation, il n'y a pas aujourd'hui, en matière de dispositifs FOAD réussis et d'objets montrables, interprétables, diffusables à tout le monde, autant de choses que ça ! Tout dépend dans quel segment du marché complexe et éclaté on se propulse.

Il y a d'un côté, des autorités tentées d'être présentes intelligemment sur le pilotage d'une restructuration attendue, loin d'être arrivée, du monde de la formation. De l'autre, des opérateurs difficilement repérables, en demande d'informations, de renseignements, en questionnement sur : où sont les « bons » produits ? Quelles sont les « bonnes » méthodes ? Est-ce un dispositif d'avenir ? Entre les deux, la rencontre est encore un peu difficile.

Le débat sur le contenu se pose de la façon suivante : comment faire travailler des enseignants, des pédagogues, des chercheurs, des informaticiens, des demandeurs de formation, des financeurs, afin de réussir à produire des contenus en ligne qui ne soient pas qu'une succession de pages papier mise à disposition sur internet (car dans ce cas, on peut s'interroger sur la plus value de la FOAD).

Dans les grandes entreprises il existe de superbes dispositifs, toutes les conditions y sont réunies pour que ça marche (masse financière, enjeu économique, enjeu autour des compétences immédiates et stratégiques). La formation est traitée à l'interne de l'entreprise ou intelligemment sous-traitée. Sont alors mis en place des systèmes intranet, avec mise en ligne de contenus de formation, avec développement à distance de situations ou de simulations de situations de travail. Ce sont des terrains favorables car la demande est interne et immédiate.

Par ailleurs, il existe une kyrielle de petits organismes de formation qui mettent des stagiaires dans des salles. En raison des contraintes financières dues à leur petite taille, d'une part, et au faible niveau de financement des collectivités territoriales de l'autre, ils ont du mal à faire vivre l'individualisation de la formation. En matière de réalisations, ils sont dans l'artisanat, le bricolage. Ils peuvent néanmoins trouver sur le marché des outils d'autoformation, des logiciels, parfois en « bricoler », mais n'ont pas les moyens de conduire des projets de FOAD pouvant aboutir. Impossible pour eux de se développer dans ce secteur sans l'impulsion du partenaire collectivité territoriale. De réelles perspectives de développement mais peu de réalisations observables. Pour eux, il faudra encore beaucoup de temps.

Entre les deux, des choses intéressantes se passent avec les grandes écoles, les universités, le CNED, le CNAM, les écoles de commerce : plate-forme de télé-accueil, télé-tutorat, visioconférence, vidéo formation.

Il y a des secteurs où l'on peut observer des choses intéressantes, par exemple celui des métiers de l'infographie qui associent bureautique et informatique et exigent l'acquisition permanente de nouvelles compétences. Les salariés doivent s'approprier les nouveaux logiciels et se mettre à niveau en permanence.

La FOAD ne peut se développer que dans le champ de «l'économie mixte» en s'appuyant sur des fonds publics grâce au relais financier du FSE et/ou celui des collectivités territoriales. Sans ces concours il ne peut y avoir de réalisations intéressantes. Il n'est pas possible de compter uniquement sur les capacités des organismes de formation à rencontrer une demande solvable qui n'existe pas encore aujourd'hui. Le marché est segmenté certes, mais aussi immature.

Les entreprises avec leurs salariés représentent une autre planète. Ce sont souvent des grands groupes avec des implantations multiples, parfois présents dans de nombreux pays, donc avec des salariés de langues différentes. A ce niveau on peut dire que le marché est mondial.

Question de la salle :

Si les contenus sont décevants, entre autres sur le web, c'est peut-être en raison du prix (une heure de cours en ligne demande une dizaine d'heures de travail). Qui paye cette réalisation de contenus de qualité? Le peu d'interactivité et de multimédia dans les produits mis sur le marché aujourd'hui est aussi dû à un problème de coût de développement.

Il faut aussi être conscient qu'un réseau de type RTC (ligne téléphonique analogique de base) ne permet pas de faire du multimédia (son, vidéos,...) c'est une limite au développement de la FOAD à domicile.

Jean Petit :

Effectivement on est sur un marché où les coûts de développements initiaux des produits ou des systèmes restent très élevés. Si le ludo-éducatif est aujourd'hui à un coût de développement acceptable, par contre répondre au défi de conception d'un véritable dispositif de FOAD, surtout s'il est qualifiant ou diplômant, associant pédagogues et informaticiens autour d'un chef de projet chevronné, nécessite un investissement initial important.

Seule l'économie mixte permet de faire vivre les premières bonnes pratiques observables et d'envisager de les faire essaimer. Ce qui se fait au niveau des entreprises peut être riche en enseignements techniques, mais n'est pas appelé à être diffusé.

Intervention dans la salle :

Le colloque parle de la FOAD, mais pourquoi, dès qu'il est question de marché, évoque-t-on uniquement la formation en ligne ! A titre d'exemple le réseau des APP fait de la FOAD mais pas de formation en ligne. Ce découpage pose problème. Difficile sur le terrain de distinguer les deux situations, on peut passer d'un état à un autre (présence dans un lieu où il y a un formateur, domicile,...)

Intervention d'Eric Barcheath.

La FOAD n'est pas un marché, mais un bluff. Quels sont les mécanismes de ce bluff ?

Il existe d'abord une confusion entre deux galaxies qui n'ont rien à voir l'une avec l'autre, l'américaine d'un côté, l'européenne de l'autre. La nouvelle économie marche aux USA, elle

repose sur des composantes complexes de productivité liées à la production des technologies en même temps qu'à leur emploi. Nous ne sommes, en Europe, que les héritiers des efforts produits par le moteur américain, et nous devons nous appuyer uniquement sur notre consommation intelligente de la technologie pour produire de la valeur. Il existe un risque, au plan de l'analyse, à vouloir comparer les USA et la France.

Le second aspect du bluff est de ne pas prendre en compte le système de valorisation boursier tel qu'il existe aux USA. Lorsqu'une entreprise américaine déclare qu'elle va employer x milliards de dollars pour faire du e-learning, son cours boursier va monter considérablement. La proportion dans laquelle il va monter n'est pas en rapport avec l'argent qu'elle jette dans le e learning. La valorisation boursière est hors de proportion avec la déclaration et même l'emploi de quelques millions de dollars et justifie cette espèce de bluff, ce fonctionnement miraculeux qui nourrit la bulle. Difficile d'envisager ce phénomène sur les places boursières françaises.

Les entreprises et leurs organismes de formation internes sont dans une position forte pour imposer n'importe quel type de formation à leurs employés, alors que les autres organismes de formation n'ont pas ces marges de manœuvre. Comment alors juger les outils utilisés ? Par exemple, le Crédit Agricole, les compagnies d'assurance ont conçu, il y a 15 ans, des outils qui n'étaient pas extraordinaires. Ils ont pourtant été utilisés, consommés, rentabilisés. L'appareil économique de l'organisation a su surmonter ces frais et les recycler. Pourtant en terme de bénéfice, bien malin qui dira ce qu'il en fut exactement.

Du côté des organismes de formation, la situation est plus compliquée. C'est nécessairement un partenariat avec des entreprises qui permettra d'avancer des propositions de formation instrumentée, plutôt que de formation à distance, car souvent il s'agit de l'utilisation des outils technologiques (CD Rom,...).

Trois points importants doivent être soulignés dans la question des marchés :

- la formation est un marché de prescription,
- la formation est un marché culturel (envahisseurs prévoir un délai),
- la formation est un marché de services.

Dans ce marché, le bénéficiaire a une position de coproducteur du service. C'est quelque chose d'essentiel, bien connu, mais mal maîtrisé car ce point pose le problème de la productivité de la formation. En formation plus ceux qui apprennent travaillent, plus ils apprennent ! Vérité de La Palice : plus l'élève travaille plus il apprend ! Point important s'il en est, la valeur ajoutée procède de la plus grande implication du bénéficiaire. En d'autres termes pour avoir de la valeur ajoutée économique, il faut de la valeur ajoutée pédagogique. En conséquence le cœur de la machine dans un système de formation, c'est comment améliorer l'apprentissage ? Que doit-on améliorer dans l'apprentissage ? S'il y a une valeur ajoutée pédagogique au moyen des technologies cela se traduira par une meilleure réalisation économique. Même si le résultat n'est pas immédiat, l'équation est alors posée dans les bons termes.

L'erreur majeure de l'appréciation de l'impact des NTIC sur la formation vient du fait que, dans la formation, on part des contenus et on s'arrange pour « pousser » ces contenus vers les utilisateurs ou les bénéficiaires. Cette approche est adaptée à certaines formes d'apprentissage et de formation, mais ne correspond pas à l'utilisation des technologies. L'observation de ce

qui se passe dans le commerce concernant l'e business, permet d'identifier un phénomène d'inversion de la chaîne de la valeur.

Le commerce fonctionne comme la formation. On a des produits pour lesquels il faut organiser une chaîne logistique, un système de distribution pour vendre des produits. De la même manière les formateurs fabriquent du contenu et « distribuent » ces produits à leurs clients. Ce que le monde du commerce est en train d'apprendre avec le commerce électronique, c'est précisément qu'il ne faut pas partir de ce qu'on doit vendre mais de son client. De la même façon, dans un dispositif de formation il faut donc partir du bénéficiaire.

Cette inversion de la chaîne de la valeur est extrêmement importante et encore mal maîtrisée. C'est à partir de ce phénomène que peut être posée la question du bon usage des technologies.

Ce qui est mis au cœur de la réflexion c'est la question de la personnalisation ou de l'individualisation. L'individualisation est quelque chose qui est lié au règne de la quantité. C'est-à-dire qu'un individu est descriptible, au travers d'un certain nombre de catégories socioprofessionnelles, de mensurations, de mesures objectives. Il y a des individus, et chaque individu est un parmi le nombre. Mais chacun est aussi une personne, un être qualitatif qui n'a rien à voir avec être un individu. Or les besoins d'apprentissages sont spécifiques à chacun. Pour la formation, l'expertise est une expertise des personnes. Si on est capable de s'interroger sur l'expertise des personnes, peut-être est-il possible de commencer ce travail d'inversion de la chaîne de la valeur, de commencer à assembler de la formation, à la demande, en utilisant effectivement des ressources technologiques qui ne sont pas conçues à partir des contenus mais à partir du besoin.

Un dernier point sur les technologies invisibles. Une observation dans une école, qui a duré un mois, a permis de discerner des strates dans l'acte pédagogique. Classiquement on observe des contenus explicites (le programme), également des modalités pédagogiques (didactique, moyens de faire passer de l'information ou des réflexions) et une technologie invisible (des choses que l'on apprend à l'école mais qui ne sont pas au programme). Ces « choses là » dans le système français génèrent des réactions psychoaffectives qui engagent souvent le chahut et la soumission. Cette approche transmissive ne permet pas la prise d'initiatives par l'élève. De la même façon dans un centre de formation la tendance est d'écouter parler le formateur sans vraiment participer. Pour pouvoir utiliser les technologies de formation, il est nécessaire de changer ces technologies invisibles autrement dit les manières à travers lesquelles nous apprenons doivent être changées pour que nos dispositions cognitives tirent véritablement profit des potentialités d'échanges ouvertes par les NTIC.

Par exemple sur internet, sur n'importe quel « news group » en français et en anglais, à partir de l'observation des échanges dans différents forums, on constate souvent par exemple que les ingénieurs n'échangent pas lorsqu'ils sont français, ils ont trop peur de dire des « conneries ». Cela pose des problèmes en formation à distance avec des gens qui spontanément ne veulent pas être jugés par les autres. Ce sont des problèmes psychoaffectifs qui ne relèvent pas de la technologie et ne sont plus des problèmes de pédagogie.

Les technologies et la FOAD créent une rupture. Dans l'appareil de la formation professionnelle, dans certaines entreprises s'organise, de manière collégiale, avec un « coaching », la possibilité pour des équipes de prendre en main elle-même leur formation en ayant recours à des formateurs extérieurs et/ou en ayant recours à des informations sur un intranet. Ces équipes développent un savoir-faire d'autoformation qui leur permet de rentrer

dans des processus d'intelligence collective qu'on décrit depuis longtemps et qui deviennent observables.

Ceci constitue une rupture. La formation, telle qu'on la connaît, va disparaître parce qu'elle va être aspirée par les unités opérationnelles. Toute une catégorie de formations (formations techniques, celles liées à une qualification et à un savoir-faire opérationnel,...) est vouée à être aspirées par le dispositif, à condition qu'il y ait cette technologie invisible qui permette d'utiliser les informations sur un intranet, qui permette de travailler ensemble pour produire du sens à partir de ces ressources et produire ensemble cette connaissance dont on a besoin opérationnellement. Là il y a rupture.

Si on part du contenu il n'y a pas de chemin vers l'utilisation de la technologie. Même si chacun est équipé d'un ordinateur, cela n'apporte rien à la formation. Par contre si on travaille à partir des personnes, il y a possibilité de remonter la chaîne. Les Anglo-saxons raisonnent davantage par l'induction, ils sont sur le « learning by doing », alors que nous sommes plus dans le discursif. Le « learning by doing », c'est partir de l'utilisateur ; le discursif, c'est partir de la connaissance qui est là et va se déverser grâce à la médiation du formateur. Il y a là une transformation des rôles importante et valorisante pour l'apprenant comme pour le formateur.

Dans une logique de marché, la formation étant un service, toute consommation d'applications ou de matière d'œuvre n'est qu'une consommation intermédiaire dans la production de ce service. Tous ceux qui ont mis l'accent sur un produit et la vente de produits souffrent bien évidemment puisque ce qu'ils ont à vendre ce ne sont pas les produits mais un service. C'est pourquoi l'évaluation de la valeur ajoutée dans les systèmes d'open learning et de e-learning est tellement épineuse. Il faudrait pouvoir disposer d'un bon modèle pour pouvoir ensuite suivre les flux et compter ce qui est comptable, amortir ce qui doit être amorti, et puis regarder les prestations qui sont vendues à l'heure, à la journée...

Cette économie là, personne n'en a la structure. Il y a un petit nombre de produits qui ont vocation à n'être que des produits et beaucoup d'applications qui ne sont que des consommations intermédiaires dans la production de services. En fonction de son positionnement dans la formation, les valeurs ajoutées ne seront pas les mêmes, les bénéfices également.

La question de la productivité se pose parce qu'on apprend plus, en même temps et au même coût, ou autant, dans le même temps, mais à un moindre coût. On joue sur ces trois paramètres que sont le temps (le temps c'est de l'argent), le coût et la valeur de l'apprentissage (le résultat). Ce sont ces éléments qui vont déterminer les gains de productivité. Au bout du compte, le gain de productivité c'est qu'on a plus pour moins. Plus de quoi ? Plus de connaissances, plus de capacité de les mobiliser. Les gains de productivité dans la formation c'est par la pédagogie qu'on les obtient. Dans une chaîne logistique c'est par la vitesse de rotation des stocks qu'on l'obtient, pas dans la formation (en formation ce n'est pas la rotation des stocks de connaissances qui est intéressante). La valeur est dans la pédagogie, c'est elle qui va permettre d'augmenter l'apprentissage et sa qualité.

Question de la salle :

Des questions sur l'accès au savoir pour les personnes les plus en difficulté. La FOAD permet-elle l'accès à la formation des personnes les plus en difficulté ou bien la FOAD renforce-t-elle l'exclusion ? Est-on capable d'évaluer ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas ?

Jean Petit :

Il n'y a pas vraiment de réponses à ces questions, faute de véritables critères aujourd'hui, surtout quand on voit la difficulté à sortir de grands agrégats de ce marché là en se dotant d'indicateurs pertinents.

Au niveau des demandeurs d'emploi il faut distinguer des typologies. Pour ceux qui sont sur les métiers où la demande est de rester compétitif sur son métier, dans certains domaines, oui la FOAD peut jouer un rôle. De façon restrictive toutefois en fonction de la segmentation du marché. Dans les faits, un certain nombre de privilégiés ont accès à des structures, des dispositifs, des plates-formes de formation et ont une appétence qui les rend très autonomes dans leurs parcours, dans leur processus de sélection, d'achat de formation à titre personnel ou envoyés par leur entreprise.

Pour les demandeurs d'emploi exclus géographiquement ou professionnellement, il n'existe rien d'intéressant. On observe des tendances, par exemple pour les jeunes des quartiers difficiles, avec des organismes de formation « débrouillards » qui mobilisent leur attention sur des séquences de formation plus longues donc plus efficaces. Ces jeunes rentrent plus vite dans l'usage des NTIC car elles ne sont pas imprégnées de valeurs particulières, elles les éloignent de la sanction immédiate du formateur, elles les éloignent des schémas d'apprentissages classiques scolaires. A ce niveau existent de rares réussites qui sont souvent spectaculaires. Par contre l'absence d'essaimage de ces initiatives, faute de capitalisation des observations, est un frein à leur développement. Il existe un besoin de mise en place d'un système d'observation, de repérage des bonnes pratiques, de diffusion des enseignements tirés. Il y a besoin aussi de structurer une recherche universitaire solide autour de ces problèmes. Autre problème celui de l'accès des acteurs qui s'intéressent à ces problématiques à l'information, vers quelle structure aller ?

Eric Barcheath :

On voit ici qu'il serait possible, du fait de la technologie, et des nouveaux types de problèmes rencontrés, de développer des pratiques relevant du knowledge management. A titre de boutade, pour illustrer le propos on pourrait paraphraser des formules comme : « un formateur qui part c'est une bibliothèque qui brûle ».

Intervention de la salle :

La question s'appuie sur un témoignage concernant la pédagogie dans le domaine spatial et les contenus techniques en milieu industriel.

Avec le domaine spatial, on n'est pas dans l'industrie de série comme dans l'automobile. Un problème rencontré sur les lanceurs Ariane a conduit à une grande étude sur les processus de fabrication. L'étude a pointé sur la formation. Beaucoup de nouveaux arrivants (techniciens, ingénieurs...) sont, en fait, formés par compagnonnage. Qui dit compagnonnage, dit accompagnement par des experts qui exposent leur technicité. La formation électronique a été mise en place sous forme d'auto-formation tutorée, ce qui a permis à tout un ensemble de personnels d'atteindre un niveau de formation beaucoup plus homogène que celui qu'ils pouvaient atteindre classiquement, à tout moment, avec la possibilité d'interroger des experts. Ce témoignage montre comment il est possible d'obtenir de la valeur ajoutée pédagogique dans l'efficacité de la formation par rapport à une situation concrète du milieu industriel.

Autre intervention :

La recherche de bénéfice grâce à ce type de dispositif au niveau pédagogique peut se situer dans tout un tas d'autres dimensions. Par exemple la lutte contre la perte des savoir-faire est quelque chose de fondamental. Construire une démarche où l'on va mettre ce type de dispositif en place permet de capitaliser une forme de mémoire, par exemple en invitant les experts qui vont partir à la retraite, comme dans l'assurance, dans la banque, dans l'agro-alimentaire. En Bretagne tous les organismes de formation des domaines agricoles ont été créés dans les années soixante. Les formateurs vont partir à la retraite, pour plus de 50% d'entre eux, dans les cinq ans qui viennent. Le fait de mettre ce type de dispositif en place permet, oblige à formaliser les savoir-faire.

La rupture n'est pas dans l'usage des technologies mais dans la mise en place d'un nouveau type de dispositif de formation. On peut très bien faire de l'autoformation avec des dossiers papier, être dans la formation ouverte, à distance, en utilisant simplement un téléphone, faire de l'accompagnement, du tutorat. Les concepts, les problématiques sont les mêmes. Ce sont eux qui sont fondateurs. Si on ne répond pas à ces points là on va se contenter de consommer de la technologie. Les bénéfices ne seront effectifs que si on arrive à formaliser et, seulement si on le décide, médiatiser.

Intervention d'un participant :

Merci, j'ai choisi le bon atelier, j'ai enfin une vision un peu plus claire de la dimension du marché ; du moins de sa dimension expérimentale. Dans des colloques parisiens des orateurs aussi sérieux disaient que ceux qui ne s'y mettraient pas dans les 5 ans allaient mourir !

Directeur d'un système de formation qui pèse 400 millions, 15 écoles et un secteur formation continue tourné vers les PME, je m'interroge sur les évolutions en cours qui peuvent mettre à bas, si on n'y prend garde, un système pas si mal adapté aux attentes des jeunes et des PME qui viennent se former.

Sur un marché expérimental, il faut faire des expériences. J'en avais glané deux l'année dernière au colloque du **ffod**, elles ne sont pas forcément réussies et c'est ça qui est intéressant.

De nos expériences de formation en langue par exemple, il ressort l'expression de phénomènes de résistance, de la part des salariés de PME, liés au risque de solitude devant l'écran, à son attente (pour une fois qu'il sort de son poste de travail) de retrouver d'autres salariés, d'échanger avec eux et de bénéficier de la convivialité, du lien social, du lien professionnel (qu'on trouve dans les formations présentiels).

Par ailleurs les problèmes posés par certains de nos clients (par exemple former 3000 vendeurs sur la planète à la culture d'entreprise, à la connaissance des produits, du secteur professionnel, aux compétences liées à la fonction commerciale en utilisant les TIC) nous contraignent à des alliances avec des partenaires industriels.

Autre question :

Beaucoup d'expérimentations n'ont pas de suite, les produits deviennent vite obsolètes. Y-a-t-il des structures permettant de garder la mémoire et de capitaliser tout ce travail ? Cette dimension est stratégique si on veut avancer. Elle doit être structurée. Peut-on travailler tous ensemble pour capitaliser ?

Philippe Morin :

Capitaliser n'est pas uniquement stocker des informations. L'enjeu est de construire collectivement des outils. C'est ce que tente de mettre en place Algora même si les choses ne

sont pas facilitées par la segmentation et la diversité du secteur. Une convergence commence à s'amorcer aujourd'hui entre les universités, la formation professionnelle continue, au moins au niveau des acteurs. Il faut capitaliser en fonction des besoins des acteurs.

Eric Barcheath :

En France il n'y a pas de logique d'alliance. Tout le monde est en compétition avec tout le monde. C'est un frein à la capitalisation.

Face aux technologies de l'invisible évoquées précédemment, il faut s'interroger sur la « qualité » du formateur, s'il n'a pas d'autre vécu que la distance et les TIC. Le média aussi est soumis aux notions invisibles, environnementales, informationnelles,...

Question :

La FOAD repose sur un partenariat diversifié et complexe, les organismes « déversent » des connaissances sur les consommateurs, les directions opérationnelles aspirent le phénomène FOAD. Où est l'organisme de formation? Comment une structure comme l'OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation) peut-il identifier une raison sociale qui puisse être « qualifiée »? Où sera le professionnalisme, où seront les compétences? Le risque est de se retrouver face à des organisations très complexes d'organismes et de partenaires.

Jean Petit :

Il faut rester serein, il y a encore du temps. En revanche les certificateurs doivent avoir accès au repérage des bonnes pratiques. Un organisme de formation peut développer une plateforme artisanale performante, qui sera peut être créative et attractive.

Les difficultés sont passionnantes. Malgré un besoin explicite, la réponse n'est pas évidente dans un marché qui reste illisible, même pour des structures importantes comme une CCI.

Les réalités observables des dispositifs de FOAD sont aujourd'hui peu riches en contenus et ne donnent pas envie d'acheter ni aux formateurs, ni aux consommateurs finaux.

Dans ces dispositifs, le plus difficile est de faire travailler ensemble, de façon pertinente, des informaticiens, des psychologues, des pédagogues, des experts en contenus, pour sortir, sur une forme ou une autre, un produit final compétitif, non seulement efficace mais aussi capable de convaincre des gens sur le marché. Un tel produit doit pouvoir concurrencer des modes de formation traditionnels ou à minima d'en constituer un utile complément.

Dans une sphère technique et/ou métier, avec des savoirs formalisés où il est facile de mettre du contenu en ligne, où la demande existe, où les gens sont autonomes et équipés, où ils ont le temps et ne subissent pas la pression de leur petite entreprise ou du chômage pour « consommer de la formation », il existe des réponses qui peuvent marcher.

Mais quand il s'agit de réaliser et commercialiser un produit qui va décrire, mettre dans une « boîte ergonomiquement intelligente » du savoir (des savoirs généraux), le rendre consommable, le travail est complexe. Il faudra un certain temps avant d'observer et d'industrialiser des processus et des réalisations convaincantes. D'où l'importance d'un système d'observation.