

Nouvelles formes  
et nouveaux contenus  
de formation

# Nouvelles formes et nouveaux contenus de formation

Des réponses aux nouvelles  
organisations du travail  
et à la société de l'information

Ouvrage collectif

*Publication réalisée avec le soutien  
du Fonds social européen*

# sommaire



Ont collaboré à l'écriture de cet ouvrage :

LEARGAS  
(structure d'assistance  
technique irlandaise)  
Breda McNally

RACINE  
Claude Bapst  
Claire Bonniol  
Philippe Chapon  
Bruno Libert  
Pascale Hamon

© 2000, RACINE, 73, rue Pascal, 75013 Paris.

Tél. : 33 (0) 1 44086510. Fax : 33 (0) 1 44086511.

info@racine.asso.fr www.racine.asso.fr

ISBN : 2-84108-018-8

<b>Avertissement</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>11</b>
<b>I. Les problématiques</b>	<b>15</b>
Donner à la formation une nouvelle place dans l'entreprise	15
Articuler la formation et l'introduction des NTIC	20
Renforcer la formation en lien avec les changements dans les PME et TPE	25
Favoriser l'évolution du métier de formateur	29
Placer l'individu au cœur de la société de l'information	34
<b>II. En direct des projets</b>	<b>41</b>
Donner à la formation une nouvelle place dans l'entreprise	41
Articuler la formation et l'introduction des NTIC	48
Renforcer la formation en lien avec les changements dans les PME et TPE	53
Favoriser l'évolution du métier de formateur	59
Placer l'individu au cœur de la société de l'information	65
<b>Conclusion</b>	<b>71</b>
<b>Annexe</b>	<b>75</b>
Projets européens cités	75
Projets français cités	77

# avertissement



**R**ACINE intervient en tant qu'assistance technique nationale à la mise en œuvre du programme d'initiative communautaire ADAPT et assiste le département FSE dans les travaux de capitalisation de l'Objectif 4. Parmi ses missions, il lui revient d'animer le réseau des promoteurs et de se faire l'écho des réalisations qu'ils mènent sur le terrain.

A ce titre, en adéquation avec la stratégie européenne pour l'emploi et le plan national d'action pour l'emploi que la France a adopté, et conformément à la logique générale de capitalisation des projets, plusieurs types de travaux ont été menés en 1999.

D'une part, deux réunions conduites en parallèle le mardi 23 mars 1999 avaient pour but de mettre en commun les expériences, les difficultés, les interrogations concernant l'évolution des pratiques de formation dans les entreprises. Trente promoteurs ADAPT et Objectif 4 ont participé à ces réunions : qu'ils en soient vivement remerciés. Sans leur participation, cette contribution à la réflexion sur les évolutions des pratiques de formation en entreprise n'aurait pas été possible.

Pour l'Objectif 4, une manifestation nationale doit être organisée le 1<sup>er</sup> février 2000 afin de diffuser l'expérience de projets de l'Objectif 4 autour des transformations des organisations de travail, de l'adaptation des travailleurs à ces nouvelles organisations, et des compétences qu'ils doivent désormais développer.

D'autre part, au plan communautaire, un groupe thématique, animé par la France et l'Italie en collaboration avec les autres Etats membres et la Commission européenne, avec l'appui de son bureau d'assistance technique

EUROPS, mène des travaux sur "Les nouvelles formes d'organisation du travail et la société de l'information". Le thème comprend les nouvelles formes de coopération et de mise en réseau entre organisations, les modèles et pratiques souples d'organisation du travail au sein des entreprises, ainsi que la formation et les nouvelles formes d'organisation du travail face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les structures nationales d'appui ADAPT en France et en Irlande ont plus particulièrement travaillé sur la question des conséquences de la nouvelle organisation du travail sur la formation et l'apprentissage, qui constituent le thème de ce cahier RACINE. Nous tenons à remercier particulièrement notre homologue de la structure nationale d'appui irlandaise, Breda McNally, qui a contribué largement à ces travaux.

Le groupe thématique communautaire s'est efforcé, dès 1998, d'identifier le contexte et les défis clés puis les projets les plus pertinents dans ce sens. Une réunion de 36 promoteurs de projets a été organisée, à Bruxelles, au mois d'avril 1999. L'objet de cette rencontre était principalement de décrire des solutions innovantes apportées à des problèmes identifiés en matière de formation et d'apprentissage dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Du 6 au 10 mars 2000, une semaine de manifestations transnationales aura lieu dans plusieurs Etats membres. Celles-ci seront reliées grâce aux NTIC (plateforme Web et visioconférence pour l'essentiel), et constitueront le point fort de ces travaux. Les nouvelles formes et les nouveaux contenus de formation représentent un aspect essentiel de ce thème.

La concordance des thèmes prioritaires communautaires et des thèmes prioritaires au plan français permet leur enrichissement réciproque. En effet, si certains points soulevés tiennent spécifiquement à une situation nationale, la plupart des aspects se retrouvent cependant au niveau communautaire, exprimés par les porteurs de projet des autres Etats membres. Les réunions nationales et communautaires d'échanges de projets peuvent par ailleurs utilement illustrer le plan national d'action pour l'emploi par des expériences vécues par les porteurs de projet ADAPT et Objectif 4, et participer ainsi d'une volonté de "mainstreaming", exprimée par les autorités communautaires certes, mais également bien souvent par les porteurs de projet eux-mêmes, qui souhaitent que les

enseignements tirés de leurs expérimentations puissent être diffusés le plus largement possible.

Dans la présentation des expérimentations des projets, les exemples communautaires et français illustratifs des mêmes questions ont été rassemblés dans un seul chapitre : "En direct des projets".

# introduction



De manière générale, les activités de capitalisation conduites dans le cadre de l'initiative ADAPT et de l'Objectif 4 – et donc ce texte qui en résulte – ont mis l'accent sur les moyens de stimuler, soutenir et optimiser les capacités d'adaptation des salariés et la formation continue dans les entreprises, surtout dans les petites et moyennes entreprises et les entreprises où des menaces de chômage pèsent sur les salariés.

Dans cette perspective, les travaux ont privilégié l'examen des moyens par lesquels la formation et l'apprentissage peuvent soutenir l'adoption ou la consolidation de nouvelles formes d'organisation du travail et l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), et les conséquences de ces NTIC sur les pratiques d'apprentissage et de formation, dans un cadre professionnel ou personnel.

En effet, dans les politiques et les pratiques mises en œuvre tant au niveau européen qu'à l'échelon national, on ressent aujourd'hui la volonté de répondre aux changements, notamment technologiques, à travers la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail.

Ainsi, au plan européen, de nombreuses mesures soutiennent l'adaptation aux mutations industrielles, le développement des PME et de nouvelles formes – plus souples et plus participatives – d'organisation du travail, les efforts d'anticipation des nouveaux besoins en compétences et l'impact de la société de l'information au niveau social et sur le marché de l'emploi.

Les politiques et les mesures liées à la promotion de la formation tout au long de la vie visent à la fois à favoriser l'accès à une formation de qualité et à encourager les entreprises à investir davantage dans le développement des ressources humaines.

Le Livre vert de la Commission européenne "Partenariat pour une nouvelle organisation du travail" (1997) évoque une organisation impliquant notamment "le remplacement de structures hiérarchiques et rigides par des structures plus novatrices et plus flexibles basées sur des qualifications élevées, une confiance élevée et une participation accrue des salariés". Ce Livre vert souligne le rôle de chacun dans la constitution d'un "partenariat pour le développement d'un nouveau cadre de modernisation du travail" et note que "un tel partenariat pourrait contribuer de manière significative à la réalisation de l'objectif qui est une organisation du travail productive, apprenante et participative". Il indique également que l'on ne peut aboutir à de nouvelles formes d'organisation du travail que par le biais des partenaires professionnels eux-mêmes, en impliquant les travailleurs, leurs représentants et la direction, mais que les décideurs politiques ont un rôle important à jouer en développant des politiques qui soutiennent l'innovation et qui réalisent un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des travailleurs.

Au plan français, les efforts portent eux aussi sur l'adaptation des entreprises et des travailleurs. Les études sur la réforme du système français de formation professionnelle posent en particulier l'objectif d'un droit individuel à la formation, transférable d'une entreprise à l'autre, garanti collectivement, ainsi que d'un développement de la validation des acquis professionnels. Dans les orientations nationales en matière de lutte pour l'emploi, il est indiqué qu'une place plus grande doit également être accordée à la société de l'information et à l'innovation comme moyen de développer des emplois nouveaux et des entreprises innovantes<sup>1</sup>.

En soutenant des projets pilotes dans ces domaines, ADAPT et l'Objectif 4 ont permis, à un moment opportun, de mettre en évidence quelques réponses et solutions et certains facteurs clés de succès. Les exemples et illustrations proposés dans ce document présentent surtout des bonnes pratiques. Cependant, nous n'ignorons pas à quel point la réussite d'un processus de changement peut être fragile et ne répond à aucune recette miracle.

Si les réponses apportées par les projets pilotes devaient être appliquées dans un contexte plus large, cela supposerait l'implication de tous les acteurs concernés, et notamment des autorités nationales et des structures dites intermé-

diaires afin de répondre aux défis posés. Mais bien évidemment les deux catégories d'acteurs pour lesquels la généralisation des "bonnes pratiques" aurait des effets très significatifs sont d'une part les employeurs, les salariés et leurs représentants ou, pour faire bref, le monde de l'entreprise pour tout ce qui concerne les organisations de travail et, d'autre part, les formateurs et plus largement les intervenants des systèmes d'éducation et de formation pour tout ce qui a trait à la constitution et à la reconnaissance des compétences et des qualifications.

Les problématiques essentielles évoquées par les projets consultés sont reprises dans une première partie du présent document qui décrit, dans un contexte de nouvelles formes d'organisation du travail, comment :

- donner à la formation une nouvelle place dans l'entreprise,
- articuler la formation et l'introduction des NTIC,
- renforcer la formation en lien avec les changements dans les PME,
- favoriser l'évolution du métier de formateur,
- placer l'individu au cœur de la société de l'information.

On trouvera dans une seconde partie les éléments les plus significatifs des projets consultés illustrant ces problématiques.

1. Sources : Plan d'action pour l'emploi pour 1999 et bilan du Plan 1998, France.

# I. Les problématiques



---

## Donner à la formation une nouvelle place dans l'entreprise

Intégrer les réponses formatives à la stratégie  
et aux besoins des entreprises

Les technologies et les modes de communication et d'information évoluent, les organisations du travail aussi. Les promoteurs consultés sont tous d'accord sur le constat suivant : pour rester compétitives, les entreprises, quels que soient leur forme et leur statut, doivent "s'adapter".

Là où le besoin de changement n'est pas immédiatement évident, il est important de sensibiliser les entreprises à la découverte des besoins de changement qui peuvent être soutenus par des initiatives en matière de formation et d'apprentissage. Impliquer la direction et les travailleurs dans ce processus contribue à s'assurer que ceux-ci s'approprient leurs contenus et leurs résultats.

Dans ce processus d'adaptation permanente, les réponses de l'entreprise doivent être "intégrées", c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas être isolées de ses autres activités et notamment du développement de l'entreprise. A l'évidence, une telle approche intégrée, systémique, doit avoir des conséquences à la fois sur l'analyse de la stratégie de l'entreprise de ses besoins et des réponses appropriées.

En matière de stratégie globale, un travail de réflexion assez important, et surtout de dialogue avec les dirigeants et les autres acteurs de l'entreprise concer-

nés, doit être mené afin que cette analyse de la stratégie de l'entreprise guide l'élaboration et la mise en place des plans de formation. Cette analyse de la stratégie doit en effet servir de "toile de fond" à la mise en place des actions de formation afin qu'elles correspondent au mieux aux besoins de l'entreprise.

La nécessité pour la direction et les cadres de devenir des facilitateurs efficaces du processus d'apprentissage et de soutenir des opportunités de formation augmentent de façon manifeste avec l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. **Il est essentiel d'obtenir le soutien et l'engagement des cadres concernés** si l'on veut que les entreprises prennent davantage conscience de la valeur et de la nécessité de la formation, surtout dans les entreprises où il n'y a pas de tradition en la matière. Offrir aux cadres et aux dirigeants une formation axée sur les compétences en matière de formation et d'apprentissage, a permis non seulement d'accroître leurs capacités organisationnelles, mais aussi de les impliquer davantage dans les activités de l'entreprise en général. Ceux-ci commencent alors à considérer les activités de l'entreprise – y compris le développement des ressources humaines – comme un ensemble intégré.

**Les partenaires sociaux ont un rôle clé à jouer au niveau de l'introduction et de la consolidation des nouvelles formes d'organisation du travail.** Ils doivent notamment veiller à ce que l'on offre aux travailleurs des formations adéquates visant à soutenir ces nouvelles formes d'organisation ainsi que l'adaptabilité au sein des entreprises. Si la question de la sensibilisation et de la motivation vis-à-vis de la formation dans les entreprises, surtout dans les PME, est assez largement débattue, les discours font le plus souvent référence aux seuls employeurs.

Dans ce contexte, on ne rappelle pas assez souvent que les entreprises ne sont pas seulement constituées d'employeurs, mais aussi de salariés, ainsi que de leurs représentants respectifs. Le rôle des syndicats, et des représentants syndicaux doit encore être mis en valeur dans le contexte de l'introduction et de la consolidation de la formation et de l'apprentissage liés à de nouvelles formes d'organisation du travail. Cet aspect est lié à la question du "partenariat social" et à la façon dont il est perçu par les membres du syndicat. Ceux-ci peuvent considérer la formation octroyée comme un "sell-out" (soit un compromis par rapport à leur raison d'être initiale) ou bien comme un développement progressif. A cet égard, les débats sont encore en cours dans certains secteurs, et leur issue sera déterminante pour la réussite ou l'échec du partenariat social et des nouvelles formes d'organisation du travail.

Les entreprises ne peuvent plus se contenter des "formations catalogue". Par ailleurs, le temps où aller en formation était une sorte de récompense pour les "salariés méritants" est révolu. Lorsqu'ils sont finement analysés, les besoins des entreprises en matière de formation apparaissent de plus en plus spécifiques à chacune. Développer des solutions appropriées suppose que l'on soit attentif à ces spécificités et que l'on veille dès le départ à ce que les stratégies de développement de l'entreprise, les profils professionnels, les compétences et les besoins en termes de formation – qu'il s'agisse de compétences techniques ou non – soient identifiés correctement et à temps. Selon les objectifs poursuivis, cette analyse des besoins peut se faire au niveau national, sectoriel, régional ou au niveau des entreprises. Mais **dans tous les cas, les solutions proposées doivent reposer sur une analyse rigoureuse des besoins à la lumière de la stratégie de l'entreprise.** Un travail préparatoire considérable est nécessaire avant de concevoir ou délivrer véritablement la formation. Plus tôt la coopération entre l'organisme de formation et la PME apparaît, plus il y aura de chances que les réponses soient incorporées avec succès aux activités de l'entreprise.

Le souci général est de construire des outils qui permettent une approche globale des questions de formation, que l'entreprise puisse s'approprier. **La plupart des projets soulignent la tendance à l'internalisation de la formation qui répond au plus près à ses besoins et rapproche l'acte de formation de la situation de travail.**

L'entreprise apprenante

Les nouvelles formes d'organisation du travail nécessitent le développement de nouvelles compétences ou le renforcement de compétences acquises antérieurement. Les salariés, directement concernés par les mutations, doivent sans cesse acquérir de nouvelles compétences. Nombre d'entreprises pensent que c'est à la fois leur intérêt et leur devoir de créer des conditions favorables à cette acquisition permanente de compétences.

Dans ce but, elles mettent à la disposition des salariés des outils de plus en plus diversifiés – observatoires des métiers et des compétences, dispositifs de formation, outils multimédia – et ont de plus en plus tendance à rapprocher ces outils des lieux de production. Parallèlement mais de manière très articulée, les dispositifs de formation prennent de plus en plus appui sur les situations de travail, réelles ou simulées.

Le développement des compétences à l'intérieur des entreprises est considéré par de nombreux promoteurs comme une des caractéristiques spécifiques des projets ADAPT et Objectif 4 qu'ils conduisent. Dès lors, tout en apprenant à travailler de manière efficace, les entreprises deviennent moins dépendantes de leur environnement externe. En effet les processus d'apprentissage et de formation commencent à faire partie intégrante des activités de l'entreprise. La formation et le développement ne sont donc pas livrés "tout faits" aux salariés, mais plutôt créés par l'entreprise, étroitement liés au contexte de travail. Ils permettent donc aux salariés de mieux comprendre quel rôle ils peuvent jouer en tant qu'individus, et en tant que membre de la collectivité de travail qu'est l'entreprise.

On observe l'importance croissante des compétences transversales ("soft skills") ainsi que la polyvalence et la souplesse des fonctions à tous les niveaux. Toutes les compétences transverses regroupées sous les termes "savoir-être" et "savoir-devenir", s'acquièrent davantage par l'expérience professionnelle au sein d'un collectif de travail. On attend des salariés sur le terrain qu'ils prennent davantage de responsabilités en matière de qualité ou de maintenance, qu'ils prennent des décisions liées à leur propre travail, qu'ils s'engagent dans un travail d'équipe et adoptent les nouvelles technologies, tandis qu'on attend de la part des managers un autre mode de gestion. Les nouvelles formes de travail nécessitent de nouveaux modes de collaboration et de gestion : les relations et la communication au sein des équipes de travail (et entre les équipes elles-mêmes) sont en effet considérablement transformées.

A l'écoute des échanges entre promoteurs ADAPT et Objectif 4, on est frappé par le fait que c'est la définition même de la formation qui est questionnée : A l'extrême, et selon certains, tout acte d'acquisition de nouvelles compétences pourrait être considéré comme de la formation.

Ceci ne va pas sans poser un certain nombre de questions. Pour n'en citer que quelques-unes :

***n Comment garantir l'espace et le temps protégés auxquels ont droit les personnes en formation à partir du moment où la frontière entre les lieux et les temps de formation et de production s'estompe ?***

Par exemple, le développement d'une offre de formation flexible, orientée vers le client et rentable permet souvent de s'assurer de l'engagement de l'entreprise mais peut avoir des conséquences non négligeables sur la vie des salariés.

***n Comment mesurer les temps consacrés à la formation? Comment en apprécier les coûts ?***

Dans les logiques de formation intégrée, le problème du décompte des temps de production et de formation est difficile à résoudre. Faut-il prévoir une "durée forfaitaire moyenne" que l'on estime nécessaire pour atteindre les objectifs fixés? Faut-il mettre en place des systèmes sophistiqués (style cartes à puce) de décompte des temps de connexion sur les systèmes informatiques dédiés à la formation? Que devient la notion de groupe qui reste centrale dans la caractérisation de l'acte de formation? Les promoteurs soulignent très fortement qu'il est quasiment impossible de décompter l'intégralité des temps consacrés par les utilisateurs à ces outils. Certains estiment qu'au moins un tiers des coûts d'utilisation dans un but d'élévation des compétences ne sont pas pris en compte dans les dépenses déclarées en matière de formation professionnelle.

Cette situation est peut-être tolérable pour les grandes entreprises, mais qu'en est-il pour les PME? La pertinence, l'accessibilité et le coût (en termes, par exemple, de temps et d'argent) sont des facteurs qui doivent être sérieusement pris en compte dans l'investissement croissant en matière de formation et d'apprentissage. Cependant, au-delà des critères financiers, la qualité et l'efficacité des produits de formation restent les critères majeurs des entreprises.

***n Si les nouvelles compétences s'acquièrent autant par l'expérience professionnelle que par la formation, quel est l'intérêt de les valider et de les faire reconnaître ?***

Pour beaucoup, si l'entreprise ne reconnaît pas financièrement l'apprentissage et la certification obtenue, il est plus difficile de motiver les travailleurs à suivre la formation et à affronter le processus d'évaluation menant à sa reconnaissance officielle. Dans ce sens certains projets veillent à ce que l'acquisition de cette qualification officielle s'accompagne d'un changement de catégorie salariale au sein de l'entreprise.

Le fait que les programmes de formation puissent mener à des qualifications officiellement reconnues peut être perçu comme un avantage, tant par l'entreprise que par les travailleurs. Dans le même temps, il ne faut pas négliger les craintes exprimées par les salariés de l'évaluation et des conséquences de l'échec.

*n L'encadrement peut-il se contenter de ses fonctions classiques? Ne doit-il pas être tourné en permanence vers la formation et l'accompagnement du changement ?*

Comme nous le verrons plus loin, dans le cadre de la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail, la formation nécessite des mesures d'accompagnement. Celles-ci doivent être assumées en partie par l'encadrement, dont les fonctions évoluent pour se rapprocher de celles des formateurs et conseillers<sup>2</sup>. Il est donc fondamental que toute l'organisation de l'entreprise permette à l'encadrement, les dirigeants comme les chefs d'équipe, d'apprendre à apprendre et d'apprendre à enseigner.

A ces diverses questions les projets apportent des débuts de réponses, trouvent des solutions et l'on ne peut qu'être frappé de leur diversité. Ceci prouve, au passage, que, même si le cadre législatif actuel de la formation professionnelle n'est plus, sur de nombreux points, adapté aux nouvelles formes et nouveaux contenus de formation, il n'en a pas moins permis le développement de nombreuses expérimentations dans lesquelles le souci du renouvellement des compétences des salariés est bien présent dans les stratégies de développement des entreprises.

---

## Articuler la formation et l'introduction des NTIC

Le contexte de la société  
de l'information

La question des nouvelles formes d'organisation du travail ne peut être envisagée séparément de celle des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Celles-ci sont des outils, parmi d'autres, susceptibles de

2. Cf. "Favoriser l'évolution du métier de formateur, accompagner le changement et l'apprentissage à l'interne, page 59.

contribuer à l'amélioration du travail et de la formation. Comme tout outil, les NTIC doivent être replacées et adaptées dans le contexte – par exemple une entreprise ou un organisme de formation - dans lequel elles sont appelées à être utilisées.

Tous les promoteurs ont souligné qu'il était très important de garder à l'esprit que les NTIC ne constituent pas la panacée et ne comportent pas de solution miracle. Certes, elles ouvrent de nombreuses possibilités et elles peuvent être relativement aisées à utiliser, mais pour être productives et efficaces, elles doivent être bien conçues et employées de façon intelligente, et laisser une large place à l'accompagnement.

Le développement rapide des technologies dans les entreprises pose un problème d'adaptation des travailleurs et de leurs compétences. Ces technologies, s'étendant à tous les secteurs de l'entreprise, sont de plus en plus précises et de plus en plus évolutives. Il faut donc avoir le souci constant de former les travailleurs à leur maîtrise, et de les rendre capables de suivre eux-mêmes les évolutions techniques par l'autoformation. Par ailleurs, les progrès réalisés dans les NTIC, ainsi que la baisse des coûts, permettent au secteur de la formation de s'adapter plus facilement aux besoins des entreprises, en leur proposant des solutions formatives sur mesure, laissant une plus grande place à la formation individualisée.

Faisant référence aux enseignements tirés de leurs projets respectifs, les promoteurs ADAPT et Objectif 4 ont souligné que les liens entre les NTIC et la formation et l'apprentissage étaient doubles : d'une part, les changements technologiques rapides affectent la manière dont le travail est réalisé et dont la formation doit être organisée et, d'autre part, pour les outils de formation, on recourt de plus en plus aux nouvelles technologies.

Une grande partie du besoin de changement dans les PME est dû à la grande rapidité des évolutions technologiques. C'est là que les NTIC trouvent leur première implication dans la formation. En effet, en dehors des formations axées sur les aptitudes fondamentales, l'apprentissage des nouvelles technologies est au cœur de nombreuses formations actuelles.

Le fait que la formation doive à son tour se tourner vers les nouvelles technologies constitue le second aspect des effets des NTIC sur la formation, en particulier dans le contexte de l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail. Il est vrai que **les NTIC offrent un grand nombre de perspectives**

**nouvelles en matière de formation**, et les promoteurs de projet – dont tous avaient déjà une certaine expérience des systèmes de formation utilisant les NTIC – affirment qu’elles les ont aidés à répondre aux attentes des entreprises en ce qui concerne le développement de nouvelles compétences, de la flexibilité et du travail en équipe.

Plus que les formations traditionnelles, les formations qui se rapportent aux nouvelles formes d’organisation du travail et qui sont basées sur les NTIC doivent prendre en considération le contexte de l’entreprise, sa stratégie et ses besoins de formation spécifiques. Cela signifie que, plus encore que pour les cours “traditionnels”, les objectifs et la préparation de la formation doivent constituer un pilier central de la nouvelle mission des formateurs. Ceci s’explique par le fait que les contacts directs entre le stagiaire et le formateur sont moins fréquents, et que le stagiaire est plus autonome (ce qui est encore plus vrai dans le cas de l’enseignement à distance). De ce fait, la possibilité, pour le formateur, d’apporter certaines modifications au fur et à mesure n’est possible qu’à certains points de la formation, et non plus en continu, comme c’est le cas des cours traditionnels. L’élaboration des objectifs de la formation et des outils pédagogiques doit donc prendre en considération toutes les difficultés auxquelles le stagiaire pourrait être confronté, et il faut tenter de lui donner les moyens de les résoudre de manière autonome, au moment où elles se présentent.

La formation devrait partir de la demande précise d’une entreprise au sujet du poste ou du métier concerné. **Grâce aux NTIC, la formation devrait également s’intégrer mieux dans les situations de travail**, mais comporte aussi des contraintes spécifiques. Par exemple, les rythmes d’apprentissage doivent être modifiés dans le cas de formation à distance sur le lieu de travail, d’une part pour ne pas entraver trop longtemps la production, et d’autre part pour ne pas rendre la formation pénible, car les outils informatiques, vidéo, Internet, sont conçus pour des durées d’utilisation assez courtes.

Les NTIC : des réalités assez différentes

**Les NTIC sont souvent traitées comme s’il s’agissait d’une seule et même entité. Or, cette dénomination recouvre des réalités assez différentes, tant par leur nature que par leurs effets.**

Les outils NTIC conçus ou utilisés par les projets sont divers : CD-ROM, sites internet, réseaux Intranet, banque de données interne, outils de communication à distance, outils de simulation technique, vidéos, etc. Ceux-ci ont des qualités reconnues, mais leur utilité a-t-elle été bien mesurée, pesée, pour chacun des projets? Quels sont les risques et les avantages que l’on peut voir se dessiner? Sont-ils bien adaptés aux besoins et répondent-ils aux exigences de coût et d’efficacité des entreprises ?

Nous avons souligné précédemment que, dans la pratique quotidienne, la distinction entre formation et production devient plus difficile à faire que par le passé. Le recours aux technologies de l’information et de la communication comme support de formation la rend encore plus délicate.

Les salariés ont souvent accès, à partir de leur poste de travail, aux outils multimédia de formation qui, non seulement permettent les acquisitions de connaissances, mais également les systèmes d’évaluation et de mesure des acquis individuels.

Les opérateurs consultés constatent, de manière assez générale, que le recours massif aux technologies d’information et de communication présente de nombreux avantages :

- n La formation ne part plus de l’offre mais de la situation du poste de travail concerné, et la prise en compte des situations de travail est facilitée dans les didacticiels et les exercices d’application.
- n Une démultiplication beaucoup plus importante des actions de formation devient possible.
- n La notion de “juste à temps” formation est prise en compte, puisque dans les trois mois qui suivent l’analyse d’un besoin les outils peuvent être mis à disposition d’un très grand nombre de personnes (salariés, clients...).
- n L’individualisation des parcours est grandement facilitée, chacun s’organisant à son rythme pour suivre l’intégralité du parcours proposé.
- n Si les investissements de départ sont parfois lourds, le dispositif de formation est cependant beaucoup plus réactif et le retour sur investissement est très rapide pour peu que le nombre de personnes à former soit important.
- n Les peuvent représenter un facteur essentiel pour développer la formation dans les PME qui ne disposent pas de la possibilité de libérer facilement des salariés pour qu’ils participent à des stages de formation.

Néanmoins, le recours à ces NTIC en matière de formation ne va pas sans poser un certain nombre de questions et de risques. Ainsi :

n Le risque n'existe-t-il pas de remplacer le catalogue de formation tant décrit parce qu'il part de l'offre des organismes et non des besoins des entreprises, par un "catalogue produits", avec pour conséquence de ne pas inscrire la formation dans le cadre d'un projet global d'entreprise ?

n Les NTIC peuvent-elles remplacer les formateurs et faire disparaître les formations présentiellles? Les promoteurs insistent tous sur la nécessité de maintenir la prépondérance du rôle des formateurs qui restent garants de la pédagogie d'ensemble.

n Comment, à l'intérieur même des temps dédiés à la formation, faire la part de ce qui est formation proprement dite et de ce qui relève de la mise en application ou du suivi individuel ?

Les managers et les formateurs se demandent souvent si les NTIC sont réellement nécessaires à long terme, ou s'il s'agit simplement d'une mode passagère. C'est la raison pour laquelle certains se montrent encore réticents vis-à-vis du recours aux NTIC à des fins de formation. Les promoteurs de projet reconnaissent que pour certaines personnes, ou certaines entreprises, la question des besoins n'est pas toujours considérée avec suffisamment de soin. Comme c'était le cas de l'analyse des besoins en rapport avec les nouvelles formes d'organisation du travail, les besoins liés aux NTIC doivent être eux aussi analysés avec beaucoup d'attention, de même que leur impact sur la formation afin de déterminer si **le recours aux NTIC représente une valeur ajoutée réelle.**

La quasi-totalité des promoteurs s'accorde pour affirmer que les réponses multimédia ne peuvent être que l'un des éléments d'une offre de formation et d'accompagnement plus large dans laquelle la formation présentielle aura toujours un rôle central à jouer. Selon eux les NTIC ne peuvent, ni ne doivent, remplacer les formateurs. Ceux-ci doivent nécessairement être associés à l'analyse des besoins, à la conception des outils multimédias, et à l'accompagnement individuel ou collectif des utilisateurs de ces outils. En conséquence un gros effort de "formation de formateurs" doit viser l'appropriation de ces outils par chacun.

---

## Renforcer la formation en lien avec les changements dans les PME et TPE

Le constat, repris dans le Livre blanc de Madame Pery, la secrétaire d'Etat aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle<sup>3</sup>, s'il est ancien, reste totalement d'actualité : les petites et moyennes entreprises et à fortiori les très petites entreprises ont d'extrêmes difficultés à développer la formation professionnelle de leurs salariés. Elles ne disposent pas de ressources internes, l'absence des salariés pour cause de formation pose de gros problèmes d'organisation, et l'adaptation des dispositifs de formation à la spécificité de leur production est très difficile à réaliser du fait de l'importance des investissements de départ sur des outils multimédia qui ne peuvent pas être amortis sur un grand nombre de personnes. Il y a de plus un manque de culture de formation au sein des PME et TPE.

Une des plus grandes difficultés est de convaincre les responsables d'entreprises de la nécessité de favoriser la formation tout au long de la vie, et d'obtenir d'eux qu'ils s'engagent à y consacrer suffisamment de ressources. Cette difficulté est l'une de celles rencontrées par les organismes de formation dans leur travail avec les entreprises, mais aussi par les salariés à l'interne.

Afin de stimuler la volonté des entreprises à investir dans des activités d'apprentissage et de formation appropriées, il convient donc de convaincre les dirigeants de PME-TPE de l'intérêt et de la nécessité des dispositifs de formation pour accompagner la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail et leur prouver, au besoin en faisant référence à des expériences concrètes, la plus value qu'apportent ces dispositifs dans la réussite d'un projet de réorganisation de l'entreprise.

Pour répondre à ces difficultés, **des projets de mise à disposition auprès des PME et TPE des ressources de formation de certaines grandes entreprises** existent dans l'initiative ADAPT ou le programme Objectif 4, soit dans le cadre d'une

3. Nicole Péry, "La Formation professionnelle, diagnostics, défis et enjeux", mars 1999.

approche territoriale, soit dans une logique de relations nouvelles entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Ces expériences restent néanmoins relativement isolées et ne constituent pas pour l'instant un modèle largement appliqué.

#### Le rôle des structures intermédiaires

En fait, le développement de la formation dans les PME et TPE est une des missions essentielles des "structures intermédiaires" : organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), organisations professionnelles ou consulaires, Comités de bassin d'emploi (CBE), mais aussi organismes de formation ou de conseil.

Ces structures intermédiaires ont pour vocation d'accompagner le chef d'entreprise dans l'analyse de ses besoins, dans la mobilisation de ressources financières, dans la recherche des possibilités de "se greffer" sur des dispositifs existants, ou dans l'élaboration de dispositifs adaptés à un ensemble de PME et TPE aux niveaux local ou d'une branche professionnelle. Comme il a été indiqué dans les pages précédentes, **un travail de réflexion assez important, et surtout de dialogue avec les dirigeants, doit être mené de façon à intégrer la stratégie globale de l'entreprise.**

Les chefs de projets de ces structures doivent avoir le souci d'anticiper sur l'avenir et de monter des actions collectives pour les PME et TPE. Mais si l'on retient l'idée que la formation doit intégrer plus que dans le passé le projet de développement de l'entreprise, les actions collectives se construisent sur le "plus petit dénominateur commun" des stratégies des PME et TPE concernées et sont souvent complétées par du suivi individualisé.

**Travailler avec les entreprises afin d'identifier les problèmes et de développer des programmes de formation spécifiquement conçus pour les résoudre est un outil potentiellement très puissant pour convaincre les PME et TPE** que l'organisation de formations est à la fois nécessaire et réalisable. Les entreprises doivent s'appropriier le processus d'apprentissage et de formation. Plutôt que de percevoir la formation comme un processus auquel le personnel doit se soumettre, il faut que les opportunités d'apprentissage soient créées par et avec les entreprises. Le caractère flexible et sur mesure de la formation est crucial, et il est également essentiel d'établir un lien avec la stratégie économique de l'entreprise. Il faut s'attacher à démontrer les effets positifs, notamment économiques, de la formation, et les mettre en rapport avec l'entreprise et ses

résultats. Il est donc important de mettre l'accent sur la collaboration entre les employeurs et les consultants / formateurs externes, et ce, depuis l'analyse des besoins de formation et d'apprentissage jusqu'à l'évaluation des résultats.

#### Faciliter l'accès à la formation

**L'absence du lieu de travail pour suivre une formation représente encore une difficulté majeure pour de nombreuses entreprises.** Il est parfois possible d'y remédier en ayant recours à la rotation des travailleurs entre différents postes afin de recevoir une formation sur le lieu du travail. Il peut également être adapté de façon à ce qu'une personne sans emploi prenne la place de la personne salariée bénéficiant d'une formation en dehors de son lieu de travail.

En effet, les PME, et a fortiori les très petites entreprises, sont par nature assez éloignées des activités de formation. Elles n'ont que rarement des ressources internes suffisantes, et l'absence d'un seul salarié chez elles cause des problèmes d'organisation assez importants. La difficulté de les mobiliser autour d'un projet de formation est soulevée régulièrement par les porteurs de projet ADAPT et Objectif 4. **Très sensibles au facteur économique, les PME et TPE ont besoin principalement de formations relativement peu coûteuses.**

Les nouvelles technologies de communication ouvrent véritablement des portes pour l'accès des PME et TPE à la formation. Nombreux sont les promoteurs qui ont fait preuve de beaucoup d'imagination à cet égard : mise en place de systèmes de formation ouverts et à distance, de formations itinérantes, appui sur un réseau rural d'ateliers pédagogiques personnalisés qui sert de centre de ressources de proximité, etc. Dans le cas des très petites entreprises, leur regroupement au sein de groupements d'employeurs permet d'aborder de manière plus collective le problème de l'évolution des compétences des salariés et de mutualiser des moyens.

Si l'accès à la formation et à l'apprentissage doit être universel (y compris dans les entreprises les plus petites et les plus décentralisées), les solutions proposées doivent correspondre à la taille et aux possibilités techniques de ces entreprises. L'accès à ces éléments ainsi qu'au soutien et à l'aide y afférents sera en partie facilité par le développement et l'utilisation générale de services à distance, la formation représentant seulement un type de ces services. Pour atteindre les effets souhaités, des incitations à l'utilisation de ces services doivent réduire les coûts liés à l'installation de hardware et de software.

Il n'en reste pas moins vrai que le constat demeure : malgré des expériences tout à fait remarquables, les salariés des PME et TPE continuent à avoir un accès difficile à la formation et celle-ci s'intègre moins facilement à la stratégie de développement de l'entreprise, si tant est que celle-ci soit clairement définie.

#### Favoriser l'innovation

Dans la mise en place de nouvelles formes de formation, il est très important que les entreprises puissent avoir connaissance des expériences réalisées autour d'elles.

Tous les promoteurs ont certes souligné l'impact considérable des programmes européens dans la conduite de projets innovants. Certes, cet impact est dû en partie aux apports financiers non négligeables du FSE, mais il ne se limite pas à ce seul aspect : dans les programmes européens, la recherche d'innovation est non seulement encouragée mais constitue un des critères d'éligibilité des projets; les mises en réseaux d'échanges entre partenaires nationaux ou transnationaux induits par ces programmes sont considérées comme essentielles pour la réussite des projets. Pour les PME et TPE, l'apport communautaire permet d'expérimenter les regroupements et échanges qui leur sont vitaux aujourd'hui.

Lorsque les interventions en matière de formation et de développement sont perçues comme réussies (c'est-à-dire qu'elles ont répondu à de véritables besoins), l'engagement et la confiance dans les processus de formation et d'apprentissage seront certainement en hausse. Les réussites doivent être soulignées et partagées, tant à l'interne des entreprises qu'avec les partenaires externes.

Il en va de même pour la réticence habituelle des employeurs à former leurs salariés, de peur que ceux-ci ne soient débauchés ou ne quittent l'entreprise. Un double accent "gagnant-gagnant" misant à la fois sur les intérêts de l'entreprise et les intérêts du salarié (à savoir, la compétitivité de l'entreprise et des salariés) semble contribuer à résoudre ce problème.

Les PME et TPE doivent certes se consacrer à leurs objectifs de meilleure compétitivité. Elles ont cependant un rôle significatif à jouer en matière de diffusion des expériences réussies. Les stratégies de dissémination et de valorisation des bonnes pratiques mises en place dans le cadre des programmes européens peuvent les y aider.

L'offre d'aide et de soutien permanents aux PME et TPE concernées est indéniablement un facteur clé de la réussite. La création et le maintien de "point d'accès" ou de liens à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise peuvent revêtir une importance particulière, notamment en termes de NTIC. La conception de systèmes de soutien internes tels que des centres de ressources dans les PME et TPE rapproche l'organisme de formation et l'entreprise. Un soutien en ce qui concerne l'identification et la formulation de réponses aux besoins de compétences et de formation est également requis.

Les PME et TPE ont des besoins spécifiques, et le défi, pour les formateurs, est d'établir un lien plus étroit entre le travail et l'acte d'apprentissage, de manière à répondre à ces besoins spécifiques le plus rapidement possible et au meilleur coût possible. **Il faut inventer ou développer de nouvelles formules susceptibles de fournir des réponses aussitôt que les besoins sont repérés.** Lorsque c'est le cas, les NTIC sont souvent un soutien technique précieux pour gagner du temps.

---

### Favoriser l'évolution du métier de formateur

#### Accompagner le changement et l'apprentissage à l'interne

Quel que soit le contexte, petite ou grande entreprise, entreprise apprenante ou non, formation "classique" ou dispositifs faisant appel aux technologies multi-média modernes, la fonction de formateur évolue. Le transfert de connaissances ne suffit plus. Il faut accompagner les mutations et le changement, mais aussi les personnes de façon beaucoup plus individualisée afin de faciliter l'émergence de compétences transversales. Il faut rendre les salariés autonomes, responsables de leur propre devenir. Pour cela ils ont besoin de comprendre dans quels systèmes ils évoluent, de maîtriser de plus en plus les "règles du jeu". Les formateurs doivent les y aider. Ils doivent eux-mêmes comprendre ces "systèmes", anticiper sur leurs évolutions. Ils doivent, autant sinon plus que le management, accompagner le changement, faire des synthèses et apporter des repères aux personnes en formation afin que ces qualités d'autonomie et de responsabilité nouvelles puissent être véritablement un facteur de progrès tant pour les individus que pour les entreprises.

L'évolution des référentiels métiers et des dispositifs de validation des compétences est au cœur des préoccupations des promoteurs dont les projets ciblent les PME, qu'ils soient organisation professionnelle ou consulaire, organisme de formation, banque, centre de gestion... Tous affirment que le formateur doit désormais être un généraliste capable d'analyser les systèmes pour mieux accompagner le changement, de construire une action collective visant un large panel de PME. La frontière entre la formation et le conseil s'estompe de plus en plus, ce qui repose le problème de la définition légale de la formation !

Les nouvelles formes d'organisation du travail donnent de l'espace et du poids à la créativité et à l'initiative, que ce soit au niveau individuel ou au niveau d'une équipe; elles stimulent l'épanouissement d'un potentiel non encore exprimé; elles permettent aux cadres et aux employés de se rencontrer et de travailler ensemble plus fréquemment, ce qui se traduit par des changements de comportement tant dans la direction que chez les travailleurs. La mission des équipes dirigeantes évolue de façon significative; les cadres doivent jouer un rôle tout à fait différent en mobilisant de nouvelles aptitudes et en adoptant de nouvelles attitudes. Les techniciens doivent apprendre à transmettre leur savoir en le mettant à la portée des opérateurs, mais ils doivent également contribuer à créer et à soutenir la nouvelle dynamique et l'ensemble des attitudes et des aptitudes que requièrent ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Pour pouvoir mettre en œuvre une telle approche, il faut que de nombreux acteurs dans l'entreprise aient de bonnes aptitudes pédagogiques et didactiques. En réalité, cela demande aux managers de faire preuve d'une plus grande capacité – nettement supérieure à celle qu'on attendait d'eux auparavant – à faciliter l'apprentissage et à créer des opportunités de formation. Les chefs d'équipe et les managers assument effectivement de plus en plus explicitement des fonctions de "facilitateur" pédagogique.

**La formation est bien sûr importante, mais pas toujours suffisante. Il faut également des mesures d'accompagnement, comme, par exemple, des mesures de suivi et de soutien.**

D'une façon générale, toutes les actions conçues autour de l'auto-formation, de la simulation doivent être relayées par un bon accompagnement et mobiliser les dirigeants, qui doivent intégrer cette nouvelle dimension dans leurs activités quotidiennes. De l'avis général des promoteurs, les mesures d'accompagnement sont l'une des évolutions récentes importantes en matière de formation.

Si tous les promoteurs sont à peu près d'accord sur le fait que les formateurs sont (ou devraient être) des "accompagnateurs du changement", l'expression de ce constat est différente selon le contexte dans lequel s'inscrit le projet.

n **Dans les grandes entreprises**, l'accueil massif de stagiaires et de jeunes en formation en alternance a entraîné un effort important pour former des tuteurs, des maîtres d'apprentissage. Ceux-ci sont amenés à comprendre ce que l'on attend d'eux, à entrer en relation avec les centres de formation d'apprentis et les organismes de formation, à être informés sur les enjeux pour les jeunes et leur avenir professionnel, à avoir une vision plus large du système micro économique dans lequel ils évoluent. Les préoccupations d'ordre pédagogique se diffusent à tout le management. Les responsables hiérarchiques participent à la définition des profils de compétence, des parcours de formation. Dans le concept de formation intégrée, les managers deviennent formateur, tuteur, maître d'apprentissage : ils doivent non seulement transférer des connaissances et des compétences, mais également anticiper et accompagner le changement.

Le recours aux technologies multimédia renforce ce rôle. Les simulations en auto formation sont toujours relayées par un accompagnement qui mobilise le management, et cela d'autant plus qu'elles sont intégrées dans les processus de travail. L'accompagnateur est amené, à l'instar des formateurs, à s'interroger sur les critères de mesure des acquis, sur la validation des compétences.

n **Dans les petites entreprises**, le contexte est fort différent. Comme nous l'avons vu, elles ne disposent que de peu de ressources internes et les structures intermédiaires ont un rôle important et nouveau à jouer dans le développement de la formation en PME. Le problème de l'évolution d'un métier qui consistait essentiellement à transmettre des connaissances et à évaluer des compétences, vers un métier d'accompagnateur du changement se pose avec force. Le conseiller en formation, le chargé de mission, le formateur ou le consultant doit non seulement maîtriser personnellement les technologies modernes d'information et de communication, mais également harmoniser son intervention avec la stratégie de développement de l'entreprise qu'il doit comprendre.

Il doit intervenir dans le cadre de dispositifs de plus en plus complexes : systèmes de formation ouverts et à distance, actions collectives regroupant plusieurs PME (ce qui exige d'équilibrer les interventions collectives et les actions de suivi individuel), réseaux de partenariats de plus en plus multiformes qui souvent visent à mailler le territoire dans une perspective de mise en synergie des acteurs du développement local.

Dans les PME, et surtout dans les plus petites d'entre elles, où il n'y a souvent pas une personne ou un département spécifiquement affecté à la formation, l'émergence de ce nouveau rôle de facilitateur de l'apprentissage représente une belle occasion de renforcer la capacité de formation à l'intérieur de l'entreprise, mais elle représente également un défi de taille.

Les projets soulignent la nécessité de mettre en place des relais internes à l'entreprise et des tuteurs, afin de compléter et de poursuivre l'intervention de formation. **La fonction de formation ne se limite pas au formateur externe, mais tend de plus en plus à être une fonction partagée avec les tuteurs de l'entreprise, les dirigeants, les salariés en autoformation**, d'où la difficulté de positionnement de ces personnes relais au sein de l'entreprise. Leur rôle doit être clairement défini au sein de la démarche, ainsi que leur position au sein de l'organisation existante. Le tutorat doit correspondre à une réelle nécessité organisationnelle et s'intégrer dans la logique du projet et de la structure.

#### Nouer de nouveaux partenariats

L'introduction des NTIC dans les entreprises provoque une mutation profonde dans la fonction de formateur et se traduit par une plus grande coopération entre les formateurs, tuteurs et accompagnateurs internes et externes.

De nouvelles formes de collaborations et de partenariats, de nouveaux liens, de nouvelles façons de travailler ensemble sont en cours d'apparition dans les domaines de la formation et du développement des organisations. Ces nouveaux éléments modifient la nature de nombreuses relations traditionnelles telles que la relation "client-fournisseur". La collaboration et la mise en réseau, ainsi que le développement de réseaux existants sont des outils très importants pour la gestion des besoins en matière de formation dans les PME. Par exemple, la collaboration et la mise en réseau peuvent se constituer à partir de secteurs, de régions, d'industries, de professions spécifiques ou de réseaux de fournisseurs. Il a été démontré que le partage des ressources, de l'expertise et même des salariés est bénéfique pour répondre aux besoins.

Cette approche comporte des avantages évidents non seulement pour les entreprises concernées, mais également pour les organismes de formation. Du point de vue de ces derniers, la collaboration et la mise en réseau renforcent potentiellement leur partenariat avec les décideurs, accroît leur "clientèle", élargit leurs horizons, change les mentalités et combat la rigidité.

**L'établissement d'un véritable partenariat – par exemple entre des organismes de formation et des PME, entre les représentants des salariés et ceux des employeurs, ou entre plusieurs entreprises – est un élément crucial si l'on veut obtenir des résultats positifs.**

Pour établir un partenariat qui fonctionne bien avec les entreprises, il faut que les organismes de formation changent eux aussi d'attitude et deviennent plus souples.

Or, ces organismes de formation éprouvent des difficultés à trouver des ressources pour se lancer dans des expériences novatrices. Les programmes ADAPT et Objectif 4 ont permis de résoudre partiellement cette difficulté. Dans ce contexte, il est particulièrement important de mettre l'accent dès le départ sur le mainstreaming : en "montrant le bon exemple" et en mettant en place des partenariats effectifs dès le départ, on accroît la probabilité selon laquelle les projets pilotes seront effectivement incorporés dans les systèmes classiques.

Intégrer de nouvelles approches,  
de nouveaux contenus, de nouveaux outils

Les nouvelles formes d'organisation du travail et les NTIC ont des retombées sur toutes les personnes impliquées dans la formation du personnel des entreprises. Une grande partie de ces retombées ont trait aux nouvelles approches, aux nouveaux contenus et aux nouveaux outils de formation. Certains de ces aspects ont déjà été évoqués plus haut (par exemple la motivation, l'analyse des besoins, la réponse aux besoins, etc.). **Les outils pédagogiques doivent être choisis avec soin, et cohérents avec les objectifs de la formation.**

La fonction de formation évolue parallèlement à l'évolution des organisations dans les entreprises. Les promoteurs de projet rappellent que **les organismes de formation sont eux-mêmes en mutation et doivent faire face aux mêmes défis que les autres organisations** : ils doivent faire preuve de flexibilité, s'adapter rapidement, être efficaces et soucieux de la qualité afin de rester compétitifs. Pour eux aussi donc, les changements d'organisation du travail ont des conséquences directes sur l'évolution de leur fonction.

Les promoteurs rappellent que l'aspect technique des NTIC ne doit pas seulement être réservé aux experts en informatique. Les formateurs et les techniciens

doivent se sentir très concernés. Loin de la langue ésotérique des informaticiens, le vocabulaire qui entoure les NTIC doit être accessible. Comme un promoteur de projet le soulignait, "l'informatique est trop importante pour être laissée aux seuls informaticiens". Ils renvoient aux spécialistes les difficultés techniques les plus complexes, l'ergonomie et la simplicité des outils permettant le plus souvent de résoudre soi-même les problèmes élémentaires. **Ils doivent cependant être eux-mêmes entraînés à utiliser les NTIC dans un contexte de changement d'organisation du travail.**

---

### Placer l'individu au cœur de la société de l'information

Garantir au citoyen  
un accès aux NTIC

Certains projets ADAPT et Objectif 4 ont clairement mis en évidence le problème, généralement peu mis en avant, du très faible niveau de compétences linguistiques et arithmétiques de certains travailleurs, surtout parmi les plus âgés. Lorsque le travail est très largement routinier, peu qualifié ou manuel, la plupart des ouvriers se débrouillent assez bien sans ces compétences. Mais avec la sophistication croissante des processus de production, phénomène souvent exacerbé par l'apparition des nouvelles technologies, ces travailleurs éprouvent de plus en plus de difficultés à s'acquitter de leur tâche et ne peuvent souvent plus masquer leurs lacunes. Les jeunes qui abandonnent prématurément l'école souffrent de problèmes similaires, et se trouvent eux aussi désavantagés sur le marché de l'emploi.

Ces personnes qui présentent un faible niveau de connaissance de base (expression écrite et orale, capacités de calcul) sont presque par définition exclues des programmes de formation ou de développement, alors que la plupart d'entre elles maîtrisent tout au moins le niveau élémentaire de ces compétences. Pour ne prendre qu'un exemple lié à l'apparition des NTIC, on considère généralement qu'il est impossible d'apprendre à utiliser des moteurs de recherche sur Internet si l'on ne maîtrise pas les rudiments de la manipulation

d'un clavier d'ordinateur. **Un trop faible niveau de formation au départ empêche donc le développement personnel, et constitue une entrave à l'adaptabilité et à l'efficacité personnelle et organisationnelle.**

Il s'agit là d'un problème très sérieux, qu'il convient de traiter avec beaucoup de doigté. Il se peut que, pour faciliter l'accès à la formation et pour que la main d'œuvre soit mieux adaptée et devienne plus adaptable, il faille prévoir des cours de lecture, d'écriture et de calcul, soit distincts, soit intégrés à d'autres programmes de formation en entreprise. Une autre possibilité est de mettre en œuvre des systèmes pour aider ceux qui voudraient eux-mêmes assumer la responsabilité d'une telle mission quelquefois en dehors du temps de travail.

Néanmoins, un aspect particulièrement intéressant et utile des formations basées sur l'usage des NTIC est le fait que la plupart des outils ne présupposent pas de très bonnes connaissances en informatique, et qu'ils sont donc accessibles à presque tous. Les promoteurs de projet reconnaissent largement l'élément d'accessibilité ou de convivialité de la formation assistée par ordinateur. Il s'avère également que ce type de formation utilisant les NTIC peut s'adresser à des personnes isolées, sans distinction d'âge. En effet, la maîtrise des NTIC leur permet de rompre un certain isolement, et de développer un ensemble de compétences et de comportements bien au-delà de la formation stricto sensu : capacité à communiquer, à s'informer, à comprendre son environnement professionnel et social, et parfois bien au-delà, émergence de projets personnels.

Les NTIC dans la formation, pour peu qu'elles soient bien étudiées, et que l'accompagnement de l'apprenant soit assuré de façon efficace, peuvent jouer un rôle dans la lutte contre l'exclusion des salariés les plus fragiles. L'impact des NTIC dans la formation se ressent sur l'employabilité de l'individu, sur son lieu de travail comme dans le transfert de ses compétences vers d'autres entreprises.

Comme il a été dit précédemment, la contrainte majeure qui a été évoquée par les porteurs de projets tient à la nécessité de renforcer l'accompagnement. Tous les projets qui ont mis en place des dispositifs de formation à distance soulignent l'importance de la phase de mise en route en présence des formateurs et des personnes en formation, d'aménager des séances de calage régulières, d'assurer une permanence téléphonique des formateurs.

Ce besoin est renforcé lorsque la formation s'appuie sur les NTIC. Deux fonctions de soutien sont particulièrement importantes dans ce cas. La première est l'aide

technique, principalement destinée à faciliter l'utilisation des ordinateurs et des réseaux. La seconde est l'aide à l'apprentissage et à la formation, c'est-à-dire le fait d'accompagner la personne qui apprend avec l'aide des NTIC en répondant à ses questions et en la guidant tout au long de son programme individuel de formation.

Par ailleurs, bien que les coûts des NTIC diminuent constamment, un certain degré d'aide des pouvoirs publics reste nécessaire afin de soutenir leur adoption et leur entretien. Pour les petites PME et les micro-entreprises d'une part, les difficultés d'accès aux formations dispensées par le biais des NTIC sont souvent de nature financière. Ce problème se pose moins pour les grandes entreprises. Il y a tout d'abord le coût du matériel, et puis, le coût du suivi.

Toutefois, sur un territoire donné, un soutien politique peut être nécessaire pour établir un véritable réseau ou pour garantir au citoyen un accès aisé aux NTIC. Une fois qu'une certaine infrastructure a été mise en place, la formation peut s'y adapter et être dispensée au plus grand nombre possible d'individus ou d'entreprises. C'est ainsi que dans certains exemples les pouvoirs publics ont prêté leur concours en donnant libre accès à des lieux publics. En Suède, on a instauré un système d'abattement fiscal permettant aux citoyens d'acquérir un ordinateur à moindre frais. Cette initiative semble avoir eu des retombées très positives sur le niveau général de connaissances en informatique.

La question de l'accessibilité de la formation revêt bien entendu un intérêt particulier pour les services publics, surtout pour ceux qui sont impliqués dans l'éducation et la formation. C'est en effet une partie de leur mission que de veiller à ce que la formation soit accessible au plus grand nombre de bénéficiaires possible, et notamment aux groupes sociaux défavorisés. Rendre les formations accessibles, cela veut dire veiller à ce qu'elles soient pertinentes et adaptées à un public cible le plus large possible, incluant notamment les couches les plus défavorisées de la population. Les NTIC sont souvent citées comme étant un moyen susceptible de favoriser l'"inclusion" et de répondre aux besoins de cette frange de la population, vu que les formations peuvent être adaptées sur mesure aux individus. En effet, **les pédagogies peuvent être personnalisées, les temps d'apprentissage adaptés à chaque personne.**

Même si, dans le cadre des projets ADAPT et Objectif 4, l'impact des NTIC est globalement examiné dans le contexte de l'entreprise, le fait d'opter pour des formations utilisant les NTIC a des retombées au plan individuel. Les représentants

des syndicats de travailleurs sont très soucieux de ces retombées. De quelle façon, par exemple, le fait de se former en utilisant les NTIC affecte-t-il l'employabilité individuelle ?

**Les NTIC peuvent favoriser l'émergence de nouveaux liens sociaux.** Dans le contexte de l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail qui demandent de meilleures connaissances de base ainsi qu'une capacité à réagir à son environnement, à prendre des responsabilités, etc., les NTIC peuvent contribuer à améliorer les compétences individuelles, et, à ce titre, peuvent prouver leur capacité à jouer un certain "rôle social" en améliorant l'employabilité des travailleurs.

Cependant, avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail où les rôles hiérarchiques se trouvent redéfinis, de nouveaux problèmes liés aux rapports entre les générations peuvent apparaître, vu qu'il peut devenir difficile de concilier les différences de niveau de qualification entre les générations. Comme chacun sait, les jeunes sont plus habitués aux ordinateurs que leurs aînés. En fait, les connaissances informatiques acquises par les jeunes en dehors du cadre scolaire peuvent être aisément mises à profit dans le monde du travail.

Reconnaître et valider  
les compétences acquises

Les avis divergent sur le caractère souhaitable ou non de la reconnaissance formelle des compétences, et ils divergent également sur le sens même de la notion de "reconnaissance", la certification se situant à un niveau plus formel que la reconnaissance. Ces questions sont soulevées à un niveau européen, mais correspondent à des systèmes nationaux très variés. En France, le débat national porte actuellement sur ce thème. La reconnaissance formelle est cruciale dans certains domaines (par exemple la législation en matière de santé et de sécurité l'exige parfois). C'est également un moyen important de garantir la qualité et l'impact de certaines formations. C'est ainsi que l'on pourrait considérer les travaux préparatoires et l'identification des besoins comme un premier pas visant à établir la pertinence de la formation. La reconnaissance serait alors le pas suivant, garant de la qualité, l'évaluation constituant l'étape finale (même si elle est mise en œuvre de façon continue) destinée à garantir, ou tout au moins à mesurer, l'impact de la formation.

**Les aspects financiers de la reconnaissance des acquis posent souvent des difficultés aux entreprises.** Les systèmes de gestion des ressources humaines doivent non seulement encourager l'acquisition de nouvelles compétences, aptitudes et attitudes, par exemple en offrant des opportunités de formation et d'apprentissage, mais ils doivent également être structurés afin de permettre à cette acquisition d'être reconnue, acceptée et récompensée. Si, par exemple, il n'existe aucune reconnaissance tangible par l'entreprise des acquis des salariés dans un domaine spécifique, il sera plus difficile de les motiver à participer aux processus d'apprentissage et d'évaluation. C'est la raison pour laquelle les systèmes de ressources humaines doivent être remaniés afin de tenir compte de ces nouvelles réalités.

Les nouvelles formes d'organisation du travail demandent de l'initiative, de la flexibilité et la capacité de travailler en équipe. Elles nécessitent un bond culturel important, qui n'est pas pris en compte par les systèmes d'évaluation actuels, ce qui entrave la reconnaissance des progrès accomplis. C'est pourquoi les moyens mis en œuvre pour l'évaluation de l'apprentissage doivent être plus sophistiqués. Une manière de répondre au besoin de prouver le besoin et la valeur ou impact de la formation, est de définir et de souligner les méthodes visant à évaluer et reconnaître l'apprentissage acquis.

Pour convaincre les entreprises de la nécessité d'investir dans la formation, il est essentiel de veiller à ce qu'elle soit souple, centrée sur le "client" et efficace par rapport au coût consenti. Le fait que certains programmes de formation puissent déboucher sur des qualifications reconnues – au plan national ou international – peut également représenter un avantage, même si, du point de vue de l'entreprise, ce qui est généralement perçu comme le plus important, c'est l'acquisition de nouvelles compétences et leurs retombées positives sur la productivité. Quoi qu'il en soit, **le fait de définir des procédures d'évaluation et de reconnaissance des apprentissages est une manière de commencer à démontrer le caractère nécessaire et la valeur de la formation.**

Les NTIC dans la formation posent de nouvelles questions en matière de reconnaissance et de validation des acquis, qui reste l'un des enjeux majeurs de la formation aujourd'hui.

Enfin, la question de la validation des apprentissages revêt une importance cruciale dans le cas des formations assistées par les NTIC, car il peut être plus difficile de distinguer l'acte de formation de l'acte de production. De plus, les pro-

grammes de formation ouverte et flexible basés sur des systèmes innovants d'enseignement à distance ne s'insèrent pas facilement dans un cadre législatif approprié. Le cadre législatif doit encore évoluer pour prendre en considération ce type de formations.

**Les porteurs de projets doivent donc concevoir et développer des systèmes de validation des acquis performants et adaptés aux outils NTIC.** Ils devraient prendre en compte la différence entre temps de formation et temps de production, l'accompagnement spécifique, afin de permettre un meilleur décompte des dépenses de formation. Les apprenants étant plus autonomes en se formant par l'intermédiaire des NTIC, il est par ailleurs fondamental qu'ils aient une visibilité de leurs acquis.

Au plan européen cependant, il faut prendre conscience de la complexité de la question de la validation, de l'évaluation et de la certification. Très rapidement en effet, les porteurs de projets se trouvent confrontés à leurs systèmes nationaux d'éducation et de formation, qui doivent être réformés afin de prendre en compte les nouvelles données de la formation.

## II. En direct des projets



---

Donner à la formation  
une nouvelle place  
dans l'entreprise

Intégrer les réponses formatives  
à la stratégie  
et aux besoins des entreprises

*Il est essentiel d'obtenir le soutien  
et l'engagement des cadres concernés.*

**Le projet français CEDOP Formation** ("Equipes autonomes : innovation organisationnelle et préservation de l'emploi") s'inscrit dans le contexte du secteur des fournisseurs de matériel électrique et électronique, secteur particulièrement sensible à l'apparition des nouvelles technologies dans l'industrie (avec notamment des pertes d'emplois peu qualifiés estimées entre 2300 et 3000 par an). Certains facteurs spécifiques, dont des compétences spécialisées, un accent sur le court terme, et une absence de tradition en matière de formation – plus certaines caractéristiques de la main d'œuvre, comme par exemple le faible niveau de qualification – ont rendu, et rendent encore, la modernisation particulièrement difficile.

Le projet consiste à mettre en place dans ces entreprises des équipes autonomes. Pour la réussite du projet à long terme, il est crucial que toutes les personnes concernées, y compris la direction, soient impliquées dans le processus

dès le départ. L'implication d'un seul manager dynamique peut déjà faire une différence.

**Le projet SNTF - GRETA Hautes-Pyrénées** ("Mutation organisationnelle et des logiques de fonctionnement") vise à intégrer en réseau les stations de sports d'hiver des Pyrénées dans le but de développer des formations pour les salariés, ainsi que de répondre aux problèmes que pose le caractère saisonnier des activités de neige (absence de sécurité d'emploi, nécessité d'avoir des compétences dans de nombreux domaines, etc.). Ce projet rassemble les stations de ski des Pyrénées françaises qui se mobilisent pour mettre sur pied une opération commune de formation et de marketing. Le soutien des cadres intermédiaires et l'organisation des échanges entre eux a permis une amélioration de la perception de la formation.

Les directions des stations se sont rencontrées afin de concevoir des solutions aux problèmes liés à l'emploi de travailleurs saisonniers, et ont commencé par prendre des initiatives visant à permettre à des chefs d'équipe d'étendre leurs compétences – au départ essentiellement techniques – et d'y intégrer celles d'un formateur. Il s'agissait notamment pour eux d'apprendre à travailler avec différents types de groupes dans divers contextes (par exemple dans l'entreprise, avec des salariés d'autres entreprises, avec des stagiaires en cours de formation et avec des étudiants en début de formation).

Les participants ont estimé que dans ce type de formation, il était essentiel, pour créer une véritable culture d'entreprise, de procéder à des échanges d'expériences. En se frottant concrètement à la fonction de formateur dans l'entreprise et en effectuant un travail de supervision sur les lieux de travail, les cadres intermédiaires se sont sentis davantage concernés par le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, et s'y sont progressivement davantage impliqués. Ces cadres sont à présent partie prenante dans le développement et la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines.

Les directeurs des stations de ski sont allés au-delà de la concurrence entre les stations, afin d'engager un débat commun sur des thèmes tels que la formation, l'organisation de l'entreprise et l'aménagement et la réduction du temps de travail. Cette approche a contribué à mettre en place un réseau d'échanges entre les différentes stations, dépassant de loin les objectifs initialement prévus. De plus, les travailleurs saisonniers sont à présent engagés avant le début de la saison, afin qu'ils aient le temps de suivre une formation tant à l'extérieur que sur leur lieu de travail.

***Les partenaires sociaux ont un rôle clé à jouer au niveau de l'introduction et de la consolidation des nouvelles formes d'organisation du travail.***

**Le projet danois Euro Stevedore** ("Qualification du personnel portuaire") a contribué à mettre l'accent sur le rôle des syndicats en rapport avec l'adaptabilité, la formation et les nouvelles formes d'organisation du travail. Le souhait d'un fonctionnement plus flexible et moins coûteux du port de Copenhague constitue le fondement du projet. La concurrence accrue dans le secteur des transports, les exigences toujours plus poussées de la part des clients (concernant le temps, les niveaux minimum de défaut et de coût), de nouveaux systèmes logistiques permettant de réduire au minimum les stocks ainsi que les coûts afférents, les nouvelles technologies, les conteneurs, etc. imposent l'enrichissement des compétences requises des travailleurs portuaires ainsi que la modification de l'organisation du travail.

Le projet s'insère dans un contexte où les syndicats n'ont pas été habitués à s'occuper de défis ou de problèmes liés à la formation. Jusqu'à présent, ils se sont plutôt concentrés sur des problèmes tels que les salaires et les conditions de travail. Toutefois, la formation et l'apprentissage peuvent être perçus comme faisant partie des conditions de travail, et il est possible de mener des actions afin de motiver les représentants des salariés à cet égard, notamment en offrant des formations adéquates aux responsables syndicaux.

Le projet Euro Stevedore est promu par un syndicat de travailleurs et repose sur les principes de la participation et du consensus entre les partenaires originels du projet, à savoir l'entreprise, les salariés, leurs syndicats et les délégués syndicaux. Le respect de ces principes a ralenti les prises de décision, mais devrait faciliter le processus de mise en œuvre à long terme. Le projet cherche à impliquer dans ces nouvelles tâches et cette réorganisation une main d'œuvre expérimentée. Une formation principalement axée sur les compétences non techniques est actuellement en cours d'élaboration pour compléter ce dispositif. Le principal résultat sera un modèle organisationnel qui permettra aux salariés et à l'entreprise de créer et de mettre en œuvre une nouvelle forme d'organisation du travail et de formation.

Dans ce projet, les demandes concernant les changements dans le port de Copenhague proviennent initialement des employeurs et un conflit a opposé les représentants du patronat et des salariés à ce sujet. Les promoteurs du projet ont dû convaincre leurs propres délégués syndicaux que l'entreprise était

confrontée à de nouvelles difficultés et qu'un changement était nécessaire. Il est indispensable dans ces cas-là de faciliter le dialogue et d'acquérir les compétences nécessaires à la résolution des conflits. Plus que jamais, le rôle du syndicat et du représentant syndical doit être examiné attentivement dans le contexte de l'introduction et de la consolidation des formations aux nouvelles formes d'organisation du travail.

*Les solutions proposées doivent toujours reposer sur une analyse rigoureuse des besoins de l'entreprise.*

**Chez Waterford Crystal**, une importante entreprise de cristallerie en Irlande, un modèle de développement des ressources humaines a été mis au point afin d'aider les membres du personnel à effectuer la transition rapide entre le savoir-faire traditionnel et les compétences techniques modernes, car c'est indispensable dans l'industrie aujourd'hui. Pour cela, il faut un renouvellement culturel à tous les échelons du personnel, ce qui suppose l'introduction de nouvelles technologies et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, parmi une main d'œuvre traditionnelle, spécialisée et hautement qualifiée.

L'idée est de développer des formations novatrices, comblant des lacunes qui retardent l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Pour bien comprendre la culture de l'entreprise du point de vue de son organisation, il a d'abord fallu procéder à une première analyse de ses besoins et des effets de sa stratégie sur les niveaux de compétence existants (et à acquérir) des salariés. Ensuite, il a été possible d'établir des équivalences entre les besoins de formation et certaines perspectives de renforcement de la compétitivité, et de définir les concepts d'employabilité et de "travail tout au long de la vie". Il est alors apparu qu'il faut développer de bonnes formations adaptées aux besoins de l'entreprise à long terme afin d'améliorer l'employabilité du personnel et de permettre aux travailleurs de devenir de véritables sources d'avantages compétitifs durables.

La méthode utilisée pour identifier les aptitudes fondamentales considérées comme nécessaires comporte d'abord des entretiens avec les principaux managers. Suite à cela, des ateliers ont été organisés avec les salarié(e)s travaillant dans l'entreprise. A ce stade, les résultats obtenus soulignent la nécessité d'approfondir l'analyse dans certains domaines. L'analyse des besoins indique clairement qu'une seule formation n'aurait pas un impact suffisant sur la culture de l'entreprise pour pouvoir constituer une base sur laquelle développer des projets personnels à long terme. Il s'avère donc nécessaire d'élaborer un ensemble

de formations indépendantes, quoique reliées les unes aux autres, susceptibles d'entraîner une évolution significative de toute l'entreprise sur le plan des connaissances, des compétences et des attitudes.

### **Le projet suédois RÅKAS**

Un autre projet qui met principalement l'accent sur les besoins tant de l'entreprise que des individus est le projet RÅKAS en Suède (RÅKAS signifie "rencontrer"). Il s'agit d'un projet Objectif 4 et YOUTHSTART qui vise à la fois les PME et les jeunes chômeurs. Il est développé dans un contexte où de nombreux salariés travaillent plus de 40 heures par semaine, alors que les taux de chômage sont élevés, surtout parmi les jeunes. Le projet se propose d'aider les PME comptant entre 2 et 10 salariés à réaliser une analyse de leurs besoins. Ensuite, en fonction des résultats de l'analyse, le projet peut offrir aux PME une aide au développement. RÅKAS organise également un programme de formation destiné aux jeunes et adapté aux besoins d'entreprises spécifiques. A partir du résultat des études préalablement réalisées dans les entreprises, certaines parties du programme de formation sont construits. La partie théorique du programme dure 13 semaines; après cela, les participants sont placés dans l'une des entreprises qui parrainent le programme pour 10 semaines de stage pratique.

Ce qui est assez unique dans ce projet, c'est la rencontre entre les entreprises et les jeunes. La première prise de contact a lieu durant la partie théorique de la formation. L'idée est que salariés et employeurs potentiels se rencontrent en terrain neutre, pour faire quelque chose ensemble et établir un contact d'une façon ou d'une autre. La partie de la formation qui est commune à l'entreprise et aux stagiaires se présente sous la forme d'un séminaire commun.

De réunion en réunion, les jeunes et les entreprises participant au programme finissent par bien se connaître, et les jeunes peuvent détecter, grâce aux résultats des analyses, dans quel(s) domaine(s) l'entreprise a besoin de main-d'œuvre supplémentaire. Ceci signifie que durant leurs 10 semaines de stage en fin de formation, les jeunes auront de bonnes chances de se faire une place dans l'entreprise, de montrer qu'elle a en fait besoin de leurs services, ce qui peut leur donner de bonnes références, ou mieux, un emploi. Il est clair que tant l'organisme de formation que l'entreprise et les stagiaires doivent faire preuve de souplesse dans le cadre d'un tel programme.

**Le projet du GRETA du bassin Dore Allier ("Respire")** a pour objet de faire un état des lieux des savoir-faire et des savoir-être à développer dans le domaine de l'environnement. Le but est d'identifier les conditions de réussite de l'adaptation

des entreprises aux enjeux environnementaux, qui doivent désormais être intégrés dans leurs choix stratégiques. Comme pour d'autres, la démarche a consisté à s'appuyer sur les pratiques et les situations de travail existantes et à les faire évoluer. L'analyse des compétences revêt dans ce secteur une importance particulière, puisque ce projet développe une approche transversale de l'environnement. En effet il s'agit ici de faire évoluer l'approche par métiers vers l'identification des comportements environnementaux. Dans une seconde phase ces comportements sont formalisés en compétences à acquérir qui servent à l'élaboration de plans de formation.

De nombreux porteurs de projets ont travaillé au développement d'outils spécifiques d'analyse des besoins. C'est le cas par exemple de l'ENILIA, école supérieure de l'industrie laitière et de l'agro-alimentaire, dans le cadre de son projet de formation ouverte et à distance à destination des entreprises du secteur agro-alimentaire. Une démarche d'expertise et d'analyse a été mise en route pour évaluer les besoins d'adaptation des salariés des entreprises et des centres de formation. Cette méthodologie s'applique à l'encadrement intermédiaire, aux services de ressources humaines des entreprises, mais aussi aux chargés de mission des centres de formation.

***La plupart des projets soulignent la tendance à l'internalisation de la formation qui répond au plus près aux besoins de l'entreprise et rapproche l'acte de formation de la situation de travail.***

**Pour l'entreprise irlandaise Waterford Crystal**, la formation ne peut être considérée comme une solution en soi : elle doit être intégrée dans un large processus organisationnel. C'est pourquoi personnaliser la formation en fonction des salariés et des entreprises est susceptible de donner lieu à l'intégration d'autres changements positifs. Bien sûr, une telle approche systémique et intégrée demande un changement des habitudes de travail, non seulement des organismes de formation, mais aussi des entreprises.

**Pour le groupe de coopératives agro-alimentaires CANA**, qui mène un projet d'intégration des jeunes recrutés dans le cadre de la réduction du temps de travail, la formation est également intégrée au processus de changement organisationnel. Pour que les salariés s'impliquent vraiment dans les plans de formation proposés, ces formations doivent être individualisées. La formation sur le lieu de travail permet que les pertes de production dues à la formation soient les plus minimes possibles, ce qui est essentiellement le souci des très petites entreprises, pour qui l'absence des salariés à leur poste se fait le plus ressentir.

L'entreprise apprenante

***Nombre d'entreprises pensent que c'est à la fois leur intérêt et leur devoir de créer des conditions favorables à l'acquisition permanente de compétences.***

**Air France** a fortement développé le principe de l'entreprise apprenante et, à partir de profils de compétences construits avec la hiérarchie, les tuteurs et les maîtres d'apprentissage, des parcours d'acquisition des compétences sont arrêtés et consultables par tous à partir d'un observatoire des métiers et compétences. La formation, adaptée à chacun, intègre les lieux de travail. Cependant, il est important de trouver des procédures pour continuer à distinguer l'acte de formation de l'acte de production. Il est en effet important de pouvoir protéger l'acte de formation. Par ailleurs, dans le contexte spécifiquement français, la répartition et l'imputation des dépenses de formation devient très compliquée lorsque la formation est intégrée sur le lieu de travail.

**L'objectif premier du projet Wood Technology** est de trouver des formations qui accompagnent les évolutions technologiques. Le projet, qui s'articule autour d'une entreprise de bois en Irlande, vise à répondre au déficit de compétences, requises pour introduire de nouveaux processus techniques permettant de lancer de nouveaux produits dans le secteur du bois en Irlande. Pour répondre au déficit de compétences, les promoteurs du projet ont développé de nouveaux outils pédagogiques et ont créé de nouvelles formes de formation basées notamment sur l'utilisation des NTIC.

**Dans le projet SNTF**, l'exemple des travailleurs saisonniers fournit une bonne illustration des nombreux défis liés à la gestion et à la formation des salariés "atypiques". Jusqu'en 1985, le marché des sports d'hiver a connu une croissance exceptionnelle et continue. Depuis, la clientèle est devenue beaucoup plus volatile, surtout en raison de l'apparition de produits devenus concurrentiels tels que les destinations plus ensoleillées. Cette concurrence oblige les stations de sports d'hiver à faire des efforts d'adaptation considérables, lesquels reposent en particulier sur une amélioration des services offerts.

Les contraintes telles que la concurrence et le caractère saisonnier de ce secteur d'activité exigent des solutions qui soient déterminées en partie par des aspects organisationnels (annualisation des heures de travail, réduction de l'insécurité d'emploi, etc.) et en partie par des aspects relevant de la gestion des ressources humaines (par exemple formation à la pluriactivité, suivi individuel des

carrières, etc.). Malgré ces besoins, l'emploi sous contrat saisonnier rend très difficile la possibilité de dégager du temps pour la formation.

Profitant d'un système français qui vise à encourager la formation (EDDF de secteur), une série de programmes ont été mis au point dans le but de permettre aux travailleurs de ce secteur de rester occupés à temps plein toute l'année, et de leur donner des qualifications leur permettant de répondre aux exigences de responsabilité et de qualité. Ces programmes débouchent sur un brevet professionnel et permettent l'acquisition de compétences à la fois techniques et générales. La formation de formateurs internes (au sein même des entreprises) est également un élément important du projet, et les NTIC ont facilité la constitution d'une base de données reprenant tous les modules de formation et toutes les références d'emplois concernant l'ensemble du secteur (à l'usage des stations partenaires). C'est donc l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés qui peut permettre aux stations de développer un service plus compétitif, et de proposer aux salariés des contrats plus stables. Le projet SNTF a vu apparaître la notion de formation et d'orientation individuelle au sein même de l'entreprise, ce qui a entraîné l'émergence de nouvelles fonctions pour les salariés permanents, surtout pour les chefs d'équipe. De ce fait, toute la hiérarchie de l'entreprise s'est retrouvée impliquée dans le développement et la gestion de la formation professionnelle.

---

## Articuler la formation et l'introduction des NTIC

Le contexte de la société de l'information

***Tous les promoteurs ont souligné qu'il était très important de garder à l'esprit que les NTIC ne constituent pas la panacée et ne comportent pas de solution miracle.***

Le porteur de projet italien Sinform par exemple, organisme spécialisé dans la certification de l'apprentissage ouvert et à distance, et qui axe principalement son travail sur l'évaluation de matériel NTIC, souligne que les NTIC ne soutiennent pas nécessairement le changement au sein des PME. Les changements, de même que les nouvelles formes d'organisation du travail, doivent être compris et partagés par tous, et ne peuvent être imposés à l'organisation. Certains

managers pensent par exemple que la mise en œuvre d'un réseau intranet dans l'entreprise favorisera la coopération entre les travailleurs, mais les NTIC ne suffisent pas à elles seules à générer le changement, elles ne peuvent que l'accompagner. De la même façon, ce ne sont pas les nouvelles technologies qui peuvent à elles seules résoudre les problèmes relationnels au sein du personnel d'une entreprise.

**Selon les promoteurs du projet de la DAFCO Toulouse - OPCA 2**, pour être efficaces, les NTIC doivent apporter des réponses formatives à l'entreprise, et ce message doit être très clairement entendu par tous les responsables dans l'entreprise, de manière à éviter des malentendus et des attentes irréalistes.

### ***Les NTIC offrent un grand nombre de perspectives nouvelles en matière de formation.***

De nombreux projets ADAPT ont mis en œuvre des systèmes où les NTIC sont utilisées afin de concevoir du nouveau matériel pédagogique. Certains, tels que **Wood Technology** (vidéo) ou **SNTF** (simulation par vidéoconférence), les ont utilisées afin de soutenir le développement et le renforcement de compétences techniques. D'autres l'ont fait pour développer des aptitudes plus fondamentales (lire et écrire, langue maternelle et étrangère, mathématiques, etc.) ou des aptitudes non techniques ("soft skills") telles que la communication et les rapports interpersonnels.

Le projet de la DAFCO Toulouse - OPCA 2 "Proximité et réseaux" est centré sur le développement de la formation ouverte à destination des coopératives agricoles rurales dans le sud-ouest de la France, afin de répondre aux vrais besoins des entreprises, souvent isolées, qui doivent pouvoir accéder sagement à la formation. Afin de diversifier les compétences des salariés occupés dans les coopératives agricoles, le projet repose sur la combinaison d'un accompagnateur local et de techniques de formation à distance, en utilisant des points d'accès à la formation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Les organismes publics de formation (DAFCO/CAFOC à Toulouse et le réseau GRETA) avaient déjà mis sur pied un groupe de sections locales d'Ateliers pédagogiques personnalisés (APP). Ces APP sont basés sur les nouvelles technologies de l'information et offrent un service de formation à distance accessible à de nombreux salariés travaillant dans les entreprises rurales. En s'associant à l'organisme professionnel qui récolte une taxe destinée à la formation auprès des entreprises agricoles (OPCA 2), les organismes publics de formation ont, dans le

cadre de leur projet ADAPT, essayé de généraliser l'accès à la formation à distance à toutes les sociétés et coopératives agricoles de la Région Midi-Pyrénées, et ainsi de leur apporter des solutions de formation sur mesure.

***Grâce aux NTIC, la formation devrait mieux s'intégrer dans les situations de travail***

Le projet français de l'ISPP peut donner un exemple de la possibilité offerte par les NTIC de rapprocher la formation de la situation de travail. En effet, dans le domaine des transports et de la logistique, les salariés sont très peu disponibles pour la formation classique. Or, ils ont besoin de développer de nouvelles compétences, par exemple sur les contrôles techniques de sécurité ou sur les normes européennes de pollution. Le porteur de projet a donc développé, sur le principe de l'informatique embarquée, des produits de formation multimédia adaptés que le salarié peut utiliser pendant ses déplacements, à bord de son camion, bateau, etc.

D'autres promoteurs de projet ont mis en place des centres de ressources et de formation, au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur, mais toujours très près du lieu de travail.

**Air France**, par exemple, utilise les NTIC pour présenter à l'ensemble de ses salariés concernés les nouveaux produits et les nouveaux process de l'entreprise, tout en limitant les coûts. Des plates-formes de formation, utilisant visio-conférence, internet, intranet et CD-OM, ont été mises en place. Chacun peut venir utiliser ces outils pour s'auto-former avec l'aide d'un tuteur. L'objectif est d'optimiser la formation en limitant les déplacements de personnes afin de permettre la formation de tous à moindre coût.

**Selon Sinform** les systèmes d'apprentissage ouverts et à distance peuvent être répartis en deux catégories différentes selon qu'ils sont "off-line" ou "on-line". "Off-line" veut dire ici que l'utilisateur dispose simplement des matériaux de formation à son domicile (ou à son poste de travail), tandis que le système "on-line" comporte des séminaires ou des moyens de communication qui permettent à l'utilisateur d'établir une connexion en temps réel avec son tuteur, par exemple par téléphone, audioconférence ou visioconférence.

Quelle que soit la solution imaginée pour répondre aux besoins de formation identifiés, il est très important de comprendre, selon Sinform, que l'exigence

majeure en termes de ressources, lorsqu'on se forme en recourant aux NTIC, ce n'est pas la technologie même, mais le temps requis pour transmettre et étudier le matériel pédagogique.

Les NTIC :  
des réalités assez différentes

***Les NTIC sont souvent traitées comme s'il s'agissait d'une seule et même entité. Or, cette dénomination recouvre des réalités assez différentes, tant par leur nature que par leurs effets.***

Le projet **Cork Institute of Technology**, en Irlande, a adopté les notions de flexibilité, de spécificité, de rentabilité et de reconnaissance nationale et internationale des qualifications pour répondre aux besoins de l'industrie en terme d'élévation des compétences des techniciens. Le promoteur souligne le fait que les technologies de l'information, d'une part, et de la communication, d'autre part, ont des rôles différents : les premières constituent un moyen de fournir (ou de recevoir) plus d'information. Elles sont davantage axées sur l'information dont on a besoin, et les outils sont conçus de façon à ce que l'utilisateur puisse trouver l'information qu'il recherche aussi vite que possible, en utilisant un ensemble diversifié de formats (images, texte, etc.). Les technologies de la communication représentent quant à elles un mécanisme d'interactivité : elles permettent la communication entre différentes personnes à différents endroits, grâce notamment à des réseaux vidéo ou informatiques, dont Internet.

***Le recours aux NTIC représente-t-il une valeur ajoutée réelle ?***

**CEDOP Formation**, comme d'autres promoteurs de projet, ont choisi de ne pas utiliser les NTIC comme outil de formation dans un premier temps – alors que les cadres des entreprises participant au projet y étaient favorables –, en raison du fait que l'objectif premier était d'aider les travailleurs à changer leur façon de travailler ensemble. Le recours aux NTIC, pense le promoteur, pourra être introduit à meilleur escient dans une seconde phase, une fois que les travailleurs se seront rendu compte que certaines NTIC pourraient être utiles dans leur travail quotidien. Elles peuvent par exemple faciliter l'analyse statistique des résultats des équipes autonomes mises en place dans les entreprises.

L'appropriation par les salariés des outils est primordiale. C'est pourquoi il faut éviter toute précipitation dans la mise en œuvre de NTIC au sein d'une entreprise. La première étape consiste à faire renaître l'envie d'apprendre. Ensuite, il faut laisser les travailleurs exprimer leurs besoins, et puis, leur donner les moyens techniques de le faire. Le respect de ces trois étapes est l'une des façons de réussir l'intégration des NTIC dans un projet personnel et collectif.

Le **Cork Institute of Technology** souligne pour sa part que pour garantir la motivation du personnel à l'égard des nouvelles technologies, la première condition est que ces technologies facilitent le travail de manière significative par rapport aux méthodes utilisées précédemment.

Les promoteurs du projet suédois RÅKAS ont observé, dans le même ordre d'idée, que les gens ont parfois peur des nouvelles technologies, et qu'une façon très simple et plutôt évidente – quoique souvent négligée – de vaincre cette peur est simplement de rendre l'apprentissage amusant! C'est pourquoi, par exemple, au lieu de présenter des aspects techniques complexes liés à l'Internet et à son fonctionnement, les formateurs ont trouvé qu'il était beaucoup plus efficace d'initier les stagiaires à se lancer dans des recherches amusantes et intéressantes (de leur point de vue) sur Internet.

Le promoteur du projet français MIRIAD "Reflex Contact", qui structure une offre de formation flexible et réactive en réponse aux changements technologiques dans les entreprises, souligne qu'il n'est pas toujours nécessaire de faire de gros investissements matériels pour mettre en œuvre des formations utilisant les NTIC. Le mieux, dans un premier temps, est d'exploiter les infrastructures de communication dont l'entreprise dispose déjà : fax, PC, téléphone, Modem, vidéoconférence.

Tous les promoteurs de projet s'accordent pour dire que la meilleure solution consiste à utiliser autant que possible les ressources disponibles, non seulement parce que cela coûte moins cher, mais aussi parce que le personnel est déjà familiarisé à l'utilisation de ce matériel. En fait, même si un changement est nécessaire, les promoteurs de projet insistent sur le fait qu'il ne sert pas à grand chose de changer tout immédiatement, étant donné que les travailleurs doivent d'abord se sentir en confiance et croire en leurs capacités.

---

## Renforcer la formation en lien avec les changements dans les PME et TPE

### *Mettre des ressources de formation de grandes entreprises à disposition des PME et TPE*

Les Charbonnages de France (CDF), n'étant plus suffisamment rentables pour l'Etat français, doivent interrompre totalement leurs activités en 2005. Mais les CDF emploient encore 11000 salariés en France (8000 salariés en Lorraine et 3000 en Centre-Midi). Dans le but de préparer au mieux cette échéance ultime, plusieurs dispositifs ont été mis en place, notamment pour soutenir les projets de création d'entreprise des salariés et aider les sous-traitants à diversifier leurs activités.

Une véritable dynamique de création d'entreprises innovantes a ainsi été initiée : les salariés sont fortement incités à créer leur propre entreprise sans concurrencer gravement les entreprises existantes dans la région. Ils s'agit de trouver des "niches" encore inexploitées. Les CDF soutiennent financièrement et techniquement une multitude de projets individuels, et apportent aux salariés la formation dont ils pourraient avoir besoin. Pour soutenir ces projets, les CDF ont créé un réseau réunissant les organismes de formation (AFPA, GRETA, l'AFORES, organisme dans la métallurgie) et des indépendants, anciens cadres des houillères.

En parallèle, un certain nombre de dispositifs sont mis en place pour éviter que les PME qui vivaient essentiellement grâce aux CDF, ne disparaissent, après la fermeture des houillères. Les CDF les aident à diversifier leurs services ou leurs productions, à développer de nouveaux projets, à trouver de nouveaux débouchés... Les cadres des CDF détachés chez les sous-traitants apportent leur compétences, leur savoir-faire à des PME qui n'ont pas les moyens de faire appel à des consultants ou des formateurs externes.

Le rôle des structures  
intermédiaires

***Un travail de réflexion assez important,  
et surtout de dialogue avec les dirigeants, doit être mené  
de façon à intégrer la stratégie globale de l'entreprise.***

**Selon les promoteurs du projet de la DAFCO Toulouse - OPCA 2**, l'organisme de formation doit être impliqué dans le processus dès le début, de manière à pouvoir établir un lien entre la stratégie de la PME-TPE et la future formation. Plus la collaboration entre l'organisme de formation et la PME-TPE commence tôt, plus il sera aisé d'établir une bonne communication avec les salariés.

C'est désormais souvent au formateur qu'incombe la responsabilité de formuler le lien qui existe entre la stratégie de l'entreprise et les programmes de formation. En fait, **la DAFCO de Dijon**, dans son projet d'analyse des besoins de formation des coopératives viti-vinicoles, souligne que les PME et TPE comprennent ce lien à faire mais ont du mal à le rendre opérationnel. En France, les PME et TPE de province sont les premières touchées par cette difficulté, car l'offre de formation y est moins diverse qu'en région parisienne ou dans les grandes villes, et il est par conséquent plus difficile de trouver "sur catalogue" une formation en adéquation parfaite avec la stratégie de l'entreprise.

**Pour l'ASFO Limousin**, qui mène un projet de formation d'ouvriers de décoration sur porcelaine, la question de la stratégie de l'entreprise s'est posée dans des termes tout à fait différents, puisque le projet a émergé à cause d'un manque de main d'œuvre important dans le domaine bien spécifique de la décoration sur porcelaine, dont les produits connaissent un nouveau développement commercial fort. Dans ce cas, la stratégie des entreprises et le projet de formation sont forcément très imbriqués. On voit cependant, puisqu'il y a eu situation de pénurie de main d'œuvre, que les petites entreprises du secteur n'avaient pas anticipé suffisamment et n'avaient pas fait suffisamment tôt le lien entre leur stratégie (si toutefois celle-ci avait été définie) et les actions de formation à mener.

***Travailler avec les entreprises afin d'identifier les problèmes  
et de développer des programmes de formation spécifiquement  
conçus pour les résoudre est un outil potentiellement  
très puissant pour convaincre les PME et TPE.***

Dans cette perspective, les promoteurs du **projet français CEDOP Formation** ont observé que dans l'industrie automobile, on demandait aux agents d'exécution de modifier certaines pratiques sans qu'ils sachent ni pourquoi ni d'où venaient ces changements. Il est logique qu'en de telles circonstances, ces changements se heurtent à une certaine résistance. Les promoteurs du projet ont travaillé avec des entreprises pour décrire un cadre et proposer des réponses adéquates à ces changements. Pour protéger l'emploi, il est essentiel de développer les aptitudes et les qualifications du personnel et de transformer les processus organisationnels. Pour ce faire, ils ont mis au point des outils de formation novateurs destinés à soutenir une des nouvelles formes possibles d'organisation du travail : les équipes autonomes. La direction et les opérateurs ont été associés d'un bout à l'autre du programme, et des formateurs internes et des consultants ont été formés.

Suite à ces initiatives, plusieurs entreprises du secteur ont manifesté leur intérêt pour de telles formations. Plutôt que d'élaborer un programme de formation de grande envergure, avec ses inconvénients inhérents (surtout le long laps de temps entre la formation et son application concrète), les responsables du projet CEDOP Formation ont conçu et assuré des formations alors même que la nouvelle organisation du travail se mettait en place. Le projet repose sur le principe selon lequel il est important de sensibiliser tous les acteurs d'une entreprise aux possibilités d'apprentissage quotidien que leur offre leur emploi et de les amener à considérer les difficultés rencontrées comme autant d'occasions d'apprendre.

Une grande importance est également accordée au développement d'aptitudes non techniques, par exemple certaines attitudes et certains comportements requis par la nouvelle formule d'organisation du travail. Les promoteurs du projet étaient d'avis que si l'on se contente d'encourager le développement de compétences exclusivement techniques, on se trouve rapidement confronté au fait que la vitesse des changements dépasse les capacités d'apprentissage des opérateurs. Ce qu'il faut dès lors, ce sont des activités fondamentalement axées sur l'autoformation, des activités qui vont bien au-delà de la simple adaptation à telle ou telle tâche et qui renforcent de manière générale la capacité d'adaptation de chacun.

Les promoteurs ont remarqué que la formation suivie par les opérateurs leur a donné confiance en eux, les a aidés à développer leurs aptitudes et a redéfini, à leurs yeux, la notion et la valeur de la formation. Pour bon nombre d'entre eux en effet, les formations avaient été jusque là globalement perçues comme des

échecs. Cette nouvelle confiance dans leurs capacités s'est accompagnée également de la conscience d'une "employabilité" nouvelle.

En termes de management, les activités de ce projet, y compris la mise au point progressive des formations et leur mise en œuvre, ont permis la mise en place d'un cadre stimulant la participation des salariés, aspect considéré jusqu'alors comme problématique, et associé uniquement à des risques et à une déstabilisation plutôt qu'à un facteur de progrès.

Faciliter l'accès à la formation

***L'absence du lieu de travail pour suivre une formation représente encore une difficulté majeure pour de nombreuses entreprises. Il est toutefois possible d'y remédier dans certains cas en ayant recours à la rotation du travail, à savoir la rotation des travailleurs entre différents postes.***

Selon le projet danois Euro Stevedore, les qualifications des salariés portuaires" et le projet suédois RAKAS, c'est là un des moyens de répondre aux inquiétudes exprimées par les PME qui subissent une charge de travail trop importante pour permettre à leurs salariés de quitter le travail pour suivre une formation. Ceci exige une excellente coordination entre l'entreprise et l'organisation de la formation et convient peut-être uniquement aux emplois et aux salariés peu qualifiés.

Le projet d'E2i consiste à adapter la méthode danoise de Jobrotation dans des entreprises en France. Ce genre de projets est réellement innovant dans les entreprises qui mettent en place une nouvelle organisation du travail, puisqu'il s'agit d'assurer le remplacement des salariés qui partent en formation par des demandeurs d'emploi spécifiquement formés au poste concerné. La réorganisation du travail à l'interne doit donc être précisément définie, de façon à permettre ces remplacements de la façon la plus efficace et la plus productive possible. Dans cet exemple, la nouvelle organisation du travail conduit à des actions de formation spécifiques, qui vont être notamment assurées en externe par des organismes spécialisés dans la formation des demandeurs d'emploi et en interne par la mise en situation de travail.

Il faut noter cependant que ces projets de rotation de l'emploi sont mis en place dans des entreprises où les plans de formation prévus par l'entreprise étaient déjà suffisamment lourds pour justifier une nouvelle organisation du travail

permettant l'embauche de remplaçants. Pour des petites PME, ce système n'est possible qu'en mutualisant les embauches de remplaçants et l'organisation des formations.

***Très sensibles au facteur économique, les PME et TPE ont besoin principalement de formations relativement peu coûteuses.***

Au sein du réseau bancaire français des **Banques Populaires** par exemple, chaque agence établit son propre plan de formation selon les besoins qu'elle a identifiés. La chambre syndicale des banques populaires leur vient en appui. Elle produit des outils de formation pour l'ensemble des agences bancaires et utilise beaucoup le multimédia (CD-ROM, site Intranet...) par souci d'économie. En effet, grâce aux NTIC, le délai de réactivité est très rapide; trois mois suffisent entre la formulation et l'identification d'un besoin, et la production d'un outil de formation performant répondant à ces besoins. Seules, les agences du réseau auraient plus de mal à mettre en place de tels outils.

De son côté, l'ENILIA a engagé des travaux sur le calcul des coûts de la formation ouverte dans son secteur, et sur les modes de décompte des heures stagiaires en fonction des aspects réglementaires. Elle considère que pour des formations très courtes, la pertinence financière des NTIC n'est pas prouvée mais que pour des formations plus longues, les NTIC permettent de réduire les coûts. Il semblerait également que les économies réalisées sont d'une certaine manière réinvesties dans la formation, car le budget formation des entreprises ne baisse pas proportionnellement aux économies réalisées. L'ENILIA souligne que le matériel nécessaire à la formation ouverte peut être financé par ce biais.

Favoriser l'innovation

***Il faut inventer ou développer de nouvelles formules susceptibles de fournir des réponses aussitôt que les besoins sont repérés.***

Dans le domaine du bâtiment, les artisans et les très petites entreprises du secteur devraient prendre en compte de nombreuses technologies nouvelles afin de pouvoir proposer à leurs clients des installations techniques intégrant les technologies les plus récentes d'une part, et d'autre part développer leur productivité et leurs qualités en maintenance et multiservice. Cependant, ces artisans et petites PME sont éloignés de la formation. C'est pourquoi, le **Comité scientifique et technique des industries climatiques (COSTIC)** a créé un centre

national où les professionnels intéressés peuvent trouver tous les renseignements et conseils nécessaires. Par ailleurs, pour rendre la formation plus proche des artisans et PME, COSTIC a conçu une plate-forme de simulation technique itinérante, afin de mettre les professionnels en contact concrètement avec ces nouveaux produits. Ce sont des formations de courte durée, et gratuites pour les entreprises. Malgré cela, les entreprises visées doivent être constamment motivées pour participer activement.

Le but du **projet SNTF** est de proposer des formations aux personnes qui travaillent dans les stations de ski, de façon à ce qu'elles puissent rester au fait des progrès techniques réalisés dans ce secteur. L'objectif principal est donc de pouvoir répondre rapidement, par le biais de la formation, à ces changements technologiques. Dans le secteur des stations de ski, où la sécurité des installations est primordiales, la formation technique est donnée depuis l'Allemagne à des stagiaires basés en France. Des simulations de problèmes techniques sont présentées par le biais de visioconférences entre l'Allemagne et la France. Dans le cas présent, le problème technique n'est pas résolu par les NTIC, mais par les connaissances des techniciens. Les NTIC ne sont ici qu'un moyen facile et relativement économique de transmettre la simulation d'un point à un autre. Par ailleurs, dans ce projet, le système de la visioconférence est également utilisé par les formateurs pour communiquer entre eux dans le but de résoudre des problèmes communs auxquels ils sont confrontés dans leur travail de formation. De cette manière, les évolutions techniques peuvent être mieux expliquées et mieux comprises grâce aux NTIC, qui procurent également des solutions de formation.

L'entreprise française de distribution **Monoprix**, qui avait globalement pris beaucoup de retard dans la mise en place des nouvelles technologies de l'information, a entrepris un lourd processus de modernisation du système informatique et des systèmes d'information qui va entraîner de gros changements dans l'organisation du travail. 12000 personnes sont concernées. Toutes vont devoir devenir rapidement adaptables et mobiles. Ceci ne pourra se faire sans une profonde mutation de la culture managériale et du système de formation : les managers doivent être tournés vers la formation et l'accompagnement du changement, y compris l'accompagnement des personnes. L'acte de formation se rapproche des lieux de travail (en l'occurrence les magasins) et doit, à partir d'une structure centrale de conception et d'harmonisation de la mise en œuvre, se décentraliser.

---

## Favoriser l'évolution du métier de formateur

Accompagner le changement

*La formation est bien sûr importante mais pas toujours suffisante.  
Il faut également des mesures d'accompagnement, comme, par exemple,  
des mesures de suivi et de soutien.*

**Selon les promoteurs du projet CEDOP Formation**, le principal impact d'adapt a été de permettre d'affecter des ressources à ces mesures d'accompagnement : sans soutien, les entreprises ne voulaient en effet pas prendre le risque de mettre en place une nouvelle organisation du travail. Le projet CEDOP Formation aide deux entreprises à mettre en œuvre une approche participative du travail. Cela suppose des efforts de formation conséquents dirigés vers les opérateurs concernés et leurs chefs directs, ainsi que d'autres personnes opérant dans le même environnement de travail (par exemple les responsables d'équipe et les ingénieurs des départements voisins).

La formation est axée sur l'amélioration des compétences et des qualifications : aptitudes de gestion, d'autonomie, d'initiative et de créativité, et connaissances en matière de NTIC. Pour soutenir la formation, les concepteurs ont voulu encourager l'esprit d'anticipation, évaluer quantitativement les prestations au niveau du groupe, et développer la cohésion sociale. Les promoteurs du projet estiment que c'est dans le soutien apporté aux PME concernées que réside indiscutablement la clé du succès.

C'est également la conclusion à laquelle sont arrivés les promoteurs du **projet de la DAFCO Toulouse - OPCA 2**, qui ont estimé que les "points d'accès" au sein et à l'extérieur de l'entreprise revêtaient une importance capitale. En plus d'associer une aide locale à une orientation personnalisée à distance, le projet fournit également un bon exemple d'approche intégrée. Celle-ci comprend la création d'un service de maintenance et de suivi pour la formation à distance – service ouvert à toutes les entreprises rurales de la région, la création de nouveaux points d'accès à la formation au sein de plus grandes coopératives (50 membres ou plus) à l'intention des travailleurs occupés dans d'autres coopératives situées dans le même bassin d'emploi, et enfin, le développement de nouvelles capacités en matière de techniques de communication dans les réseaux d'entreprises.

***La fonction de formation ne se limite pas au formateur externe, mais tend de plus en plus à être une fonction partagée avec les tuteurs de l'entreprise, les dirigeants, les salariés en autoformation, etc.***

Le **DAFCO de Dijon** a conçu des outils spécifiques de formation de formateurs, qui visent essentiellement les formateurs internes et les intervenants des PME concernées. Il est très important que ces formateurs et ces animateurs internes aient eux aussi une vision globale de l'action de formation, car ils doivent être capables de suivre tout le processus. Des outils d'évaluation du stagiaire (l'opérateur en entreprise) ont été conçus : ce sera le rôle du formateur ou de l'animateur de les traduire.

**Air France**, en mettant en place les plates-formes multimédia, permet aux salariés de s'autoformer. Mais ce dispositif ne s'autosuffit pas. Des tuteurs sont indispensables pour donner à la plate-forme toute l'efficacité recherchée. Le dispositif s'appuie donc largement sur l'accompagnement par des tuteurs.

**Monoprix** a mis en place un système de formation basé sur la démultiplication. Des formateurs de Paris vont en région former de futurs animateurs en magasins. Ceux-ci, une fois formés devront former à leur tour leurs collègues (à l'accueil, à la tenue des caisses, à l'utilisation de l'euro, etc.). Une partie de la formation se passe en salle et l'autre partie en magasin. Les animateurs sont des relais de la formation.

Nouer de nouveaux partenariats

***L'établissement d'un véritable partenariat, par exemple entre des organismes de formation et des PME, entre les représentants des salariés et ceux des employeurs, ou entre plusieurs entreprises, est un élément crucial si l'on veut obtenir des résultats positifs.***

Tant chez **Waterford Crystal** qu'au **Cork Institute of Technology**, les promoteurs se sont rendu compte qu'une bonne relation entre l'industrie et les organismes de formation était essentielle, tandis que pour les promoteurs du projet **CEDOP Formation**, il est apparu important de démystifier la formation dans les entreprises, ce à quoi les partenariats peuvent contribuer. Les promoteurs du projet de la **DAFCO Toulouse - OPCA 2**, quant à eux, ont recours à un système simple et très efficace : c'est la même personne qui représente l'entreprise et l'organisme de formation. Celle-ci, maîtrisant parfaitement les enjeux de chacun, peut assurer la prise en compte des besoins et des spécificités de chaque acteur.

Au-delà de la collaboration avec les entreprises, qui nous l'avons vu est une condition nécessaire de mise en place de toute action de formation, le **projet français MIRIAD "Reflex Contact"** s'attache à réaliser une véritable co-production des activités de formation avec les entreprises, de manière à augmenter l'adéquation entre les besoins et les réponses proposées. Cinq chambres de commerce sont impliquées dans le projet; elles travaillent directement avec les entreprises, en utilisant les NTIC et en imaginant de nouveaux modes d'apprentissage et de nouvelles manières de collaborer plus étroitement. L'accent est mis sur l'individu, mais l'impact sur la culture de l'entreprise est considéré comme un moyen parmi d'autres de renforcer l'adaptabilité.

Le projet MIRIAD démontre que les actions communes de formation – coproduction de solutions de formation – mises en œuvre conjointement par les organismes de formation et les entreprises fonctionnent bien. Le projet privilégie une approche adaptable et souple de la formation en coopérant avec les entreprises concernées afin d'élaborer ensemble des modèles d'organisation pédagogiques qui soient mieux adaptés aux nouvelles situations de travail et qui soient capables de générer ou de renforcer l'autonomie, la responsabilité et la capacité d'apprentissage des stagiaires intégrés dans des équipes.

Les partenariats peuvent utilement se développer avec les administrations ou autres institutions publiques, qui elles aussi peuvent voir leur rôle traditionnel évoluer. Un très bon exemple où cela s'est effectivement passé ainsi est le **projet SNTF**, où les liens établis dès le départ avec l'administration du travail ont débouché sur la possibilité de négocier de plus longs contrats de travail pour les travailleurs saisonniers, afin d'y inclure un temps de formation suffisant.

Les structures intermédiaires telles que les OPCA, les organismes professionnels ou les chambres consulaires, pour répondre aux besoins de formation des PME, doivent pouvoir elles aussi s'adapter. Par exemple, l'**AC3A**, association des chambres d'agriculture de l'Arc atlantique, représente ces organismes consulaires ayant des contacts privilégiés avec les entreprises. Cependant, elle reconnaît la difficulté de mobilisation des petites exploitations agricoles ou rurales, et a mis en place un programme pour adapter le métier de conseil aux PME agricoles, afin de permettre aux salariés des chambres d'agriculture d'accompagner efficacement les PME agricoles dans leurs choix stratégiques et d'aider les chefs d'entreprise à anticiper sur les métiers de demain dans l'agriculture, leur taille ne leur permettant pas de disposer de compétences internes.

Dans le secteur du conseil aux PME, la FFCGEA (centres de gestion des entreprises artisanales) se pose les mêmes problèmes : il s'agit d'accompagner, au-delà du simple contrôle de la comptabilité, les PME qui ne disposent pas de ressources internes en matière d'évolution des compétences et de formation afin de leur permettre de s'adapter aux contraintes économiques et technologiques en constante évolution. L'effort de formation porte donc avant tout sur les conseillers des centres de gestion.

Intégrer de nouvelles approches,  
de nouveaux contenus, de nouveaux outils

*Les outils pédagogiques doivent être choisis avec soin, et cohérents avec les objectifs de la formation.*

Les promoteurs du projet **Sinform** expliquent que lorsque l'on conçoit une formation utilisant les NTIC, les objectifs sont censés être les mêmes que pour une formation plus traditionnelle. Les NTIC ne sont alors qu'un outil pédagogique, et le caractère attrayant des outils multimédias ne remplace ni la quantité ni la qualité des informations requises. L'essentiel du travail reste dès lors de définir précisément les objectifs de la formation, de choisir le genre de contenu qui fera que ces objectifs pourront être atteints, et puis, seulement, de sélectionner les outils les plus appropriés. Les NTIC ne peuvent être des outils utiles que si elles sont "transparentes" dans la formation et qu'elles correspondent donc à une bonne analyse préalable des besoins.

Le choix d'un outil NTIC doit être fait en fonction des vrais besoins de la PME, en tenant compte également des outils déjà en place dans la PME en question. Comme les outils pédagogiques traditionnels, chaque outil NTIC comporte certains avantages spécifiques, et le choix doit être fait en conséquence.

Les promoteurs du projet **Cork Institute of Technology** sont d'avis qu'il y a trois éléments à prendre en considération afin d'évaluer l'efficacité des NTIC dans le cadre d'une formation :

- n Considérer les NTIC en tant qu'outils de formation.
- n Examiner les implications de l'usage des NTIC pour les formateurs.
- n Identifier les différents types de formation qu'il est possible de dispenser dans un contexte de travail.

Selon les promoteurs, chacun des aspects de l'ensemble du processus doit être expliqué à tous, de manière à obtenir l'adhésion du plus grand nombre possible.

*Les organismes de formation sont eux-mêmes en mutation et doivent faire face aux mêmes défis que les autres organisations.*

Selon la **DAFCO Toulouse - OPCA 2**, il est difficile aujourd'hui de parler du formateur ou du tuteur dans leur acception habituelle. Comme nous l'avons vu, la notion de fonction pédagogique est plus pertinente, car cette fonction est remplie par une équipe, dans l'entreprise ou à l'externe, constituée à la fois de personnel de l'entreprise et de l'organisme de formation. Cette nouvelle conception de la formation débouche sur un partage de la fonction pédagogique. Dans cette fonction partagée, les NTIC jouent leur rôle à part entière : les supports de formation peuvent être très rapidement adaptables d'une part, et donc transférables à d'autres formateurs, et d'autre part la mise en place de réseaux peut contribuer au partage de l'information.

A titre d'exemple, l'équipe formation du département Innovation du **Cork Institute of Technology** se compose de pédagogues, de spécialistes de l'évaluation, de graphistes, d'informaticiens et de techniciens. Les formations sont donc véritablement le fruit d'un travail d'équipe, et peuvent créer un contexte d'apprentissage approprié pour les bénéficiaires.

Le projet **Sinform** tente de proposer des méthodes et des règles pour évaluer la qualité et la pertinence du matériel pédagogique. En effet, seule une utilisation pertinente des NTIC libère les formateurs d'un certain nombre de tâches, et les aide ainsi à se recentrer sur le cœur de leur métier : transmettre avec succès savoir, savoir-faire et savoir-être.

Comme le projet **MIRIAD** l'a montré, le problème est que la plupart des formateurs ne sont pas habitués à travailler avec les NTIC. C'est ainsi par exemple qu'il est difficile de se mettre à utiliser un intranet comme moyen de communication, non pas à cause de problèmes techniques mais car la tradition de coopération n'est pas très forte dans le monde des formateurs. Par conséquent, le centre de formation doit suivre la même voie que les entreprises : adopter un nouveau modèle d'organisation du travail, changer les mentalités, et former les formateurs.

La mission de formation va au-delà de la fonction pédagogique. Pour les promoteurs du projet MIRIAD, il conviendrait de reconnaître d'autres fonctions (par exemple la fonction technique et la médiation). Cela signifie que les organismes de formation doivent se trouver un nouveau type d'organisation qui tienne compte de ces changements.

**Dans le projet SNTF**, la vidéo est principalement utilisée pour la formation des formateurs eux-mêmes, de façon à ce qu'ils puissent partager leurs expériences et travailler ensemble. La région montagneuse des Pyrénées est en effet très vaste, et les formateurs perdraient beaucoup de temps s'ils devaient se réunir. Sans les NTIC, leur collaboration serait beaucoup plus difficile.

Cette nécessaire coopération entre les formateurs signifie qu'ils doivent concevoir des outils pédagogiques qui soient transférables de l'un à l'autre, sans quoi il serait impossible de rassembler le matériel de façon cohérente, de trouver des façons d'échanger des idées et des expériences, etc. En d'autres mots, ils ne pourraient pas coopérer.

MIRIAD a également mis en œuvre ce double accompagnement, tandis que d'autres promoteurs, comme ceux du projet **Waterford Crystal**, ont formé des "champions" informatiques au sein de la société pour assurer cette fonction d'assistance.

***Les formateurs doivent être eux-mêmes entraînés à utiliser les NTIC dans un contexte de changement d'organisation du travail.***

Le CNEFEI assure un projet de formation des directeurs et enseignants des centres pour handicapés. Son projet repose en grande partie sur les NTIC, qui sont dans la plupart des cas bien adaptés à ce type de public. Les formateurs et les directeurs de ces centres doivent donc bien sûr être eux-mêmes des utilisateurs efficaces des NTIC et doivent être formés à l'accompagnement spécifique que cela induit. Finalement, ce sont les formateurs qui montrent le plus de résistance aux changements de méthodes de travail et qui sont par exemple réticents à utiliser largement la formation en visioconférence. La formation de formateurs est essentielle car les NTIC doivent devenir des outils stratégiques de la formation des personnes handicapées.

Le projet **ORT-France** a implanté une plate-forme technique de développement multimédia des ressources humaines à destination des PME. Il considère en effet

que la formation est désormais un aspect stratégique pour les entreprises, et que les formules les plus souples doivent être disponibles pour répondre aux besoins des PME. Cette plate-forme s'adresse en particulier aux formateurs et aux tuteurs de l'entreprise : formation technique à l'utilisation des outils nouveaux, mais également formation "comportementale" pour faire évoluer la perception de leur métier par les formateurs.

---

## Placer l'individu au cœur de la société de l'information

Garantir au citoyen  
un accès aux NTIC

***Un trop faible niveau de formation au départ empêche le développement personnel, et constitue une entrave à l'adaptabilité et à l'efficacité personnelle et organisationnelle.***

**Selon Waterford Crystal**, il est capital de veiller à tout moment à ce que les travailleurs aient les aptitudes de base et qu'ils aient appris à apprendre. C'est pourquoi il ne peut y avoir de formation sans éducation. Au cours de son projet, Waterford Crystal s'est rendu compte que les NTIC peuvent être très utiles pour transmettre des connaissances de bases de façon conviviale. La cible du projet de Waterford Crystal est la "personne salariée/employable, techniquement compétente et instruite", et il est intéressant de noter que ce projet est largement basé sur une formation à l'utilisation de l'outil informatique. Parmi les six domaines clés de développement qui constituent les principaux piliers de la formation, l'un a trait spécifiquement à l'informatique. Un niveau de connaissances minimum est en effet nécessaire avant de commencer à travailler avec un ordinateur.

Dans cette entreprise, la capacité des individus à utiliser l'outil informatique est considérée comme très importante. C'est pourquoi, par exemple, l'infrastructure informatique est accessible à tout le personnel durant les pauses repas ou autres moments libres. Des personnes ressources (en anglais "champions") sont également à leur poste pour aider les travailleurs à utiliser les ordinateurs. Ce système donne la possibilité à tout travailleur d'être aidé dans l'apprentissage

des NTIC par des collègues à qui ils peuvent poser toutes les questions qu'ils veulent. Avec l'aide de ces "champions informatiques", chacun peut apprendre à utiliser un ordinateur et à développer des connaissances de base ou transversales par le biais d'outils tels que des CD-ROM ou des jeux destinés à développer les capacités linguistiques et mathématiques.

***Les pédagogies peuvent être personnalisées, les temps d'apprentissage adaptés à chaque personne.***

L'exemple du CNEFEI, qui vise à favoriser l'accès des travailleurs handicapés à de meilleures conditions de formation et d'emploi, est intéressant : en effet, le projet porte sur deux axes parallèles : développer l'usage des NTIC pour délivrer la formation et la personnaliser d'une part, former des travailleurs handicapés à des métiers des NTIC d'autre part (infographiste, webmaster...).

Comme le souligne le **Cork Institute of Technology**, les NTIC peuvent être un bon outil pour élargir l'accès à la formation aux personnes défavorisées, mais on ne peut évidemment espérer qu'elles offrent une réponse complète et définitive au problème du désavantage social et de l'exclusion. Pour l'entreprise cependant, améliorer l'accessibilité de la formation, c'est généralement veiller à ce que l'ensemble de la main d'œuvre de l'entreprise puisse accéder aux opportunités d'apprentissage et de formation nécessaire, de façon à ce que tout travailleur puisse être le plus efficace et le plus rentable possible.

Le projet **MIRIAD** par exemple, qui s'intéresse aux travailleurs disposant de très peu de qualifications, utilise les NTIC pour le premier test d'évaluation des compétences, préalable au choix d'un programme de formation. Apparemment, un test de compétences basé sur l'usage des NTIC est plus facilement accompli par des travailleurs peu qualifiés qu'un test traditionnel. Ceci est peut-être dû à la "convivialité" des outils, mais les promoteurs pensent que c'est surtout parce que le travailleur a l'impression que l'exercice qui lui est soumis est très différent de ce qui lui était demandé à l'école et se rapproche davantage du jeu.

Plusieurs porteurs de projet tels que le **DAFCO de Dijon**, soulignent cet aspect en disant que les NTIC peuvent être un outil très bien adapté aux plus bas niveaux de qualification, car l'aspect ludique, personnalisé et différent des méthodes plus "scolaires" leur correspond bien. La formation aux NTIC ou par les NTIC semble attractive, valorisante et facteur de motivation pour les salariés peu qualifiés.

**Dans l'expérience Sinform**, les NTIC ont été principalement mises à profit pour cibler les personnes défavorisées dans les entreprises. L'exemple donné par Sinform est celui des étrangers, qui ont besoin d'un soutien spécifique étant donné qu'ils ne connaissent pas très bien la langue du pays.

Dans l'exemple de la **DAFCO Toulouse - OPCA 2**, les NTIC, à l'instar d'autres moyens de communication traditionnels tels que le téléphone ou le fax, peuvent aider les PME isolées. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le projet de la DAFCO Toulouse - OPCA 2 propose des points d'accès à la formation dans une région qui est très rurale et où les petites coopératives agricoles sont très isolées. Le recours aux NTIC s'impose si l'on veut développer un système de formation souple et à distance tel que celui-là.

***Les NTIC peuvent favoriser l'émergence de nouveaux liens sociaux.***

**Dans le projet RAKAS**, les NTIC sont utilisées pour aider de jeunes chômeurs à s'intégrer dans une entreprise en leur donnant notamment la possibilité de transmettre leurs connaissances informatiques à des salariés. Cela permet de renforcer la confiance que ces jeunes peuvent avoir en leurs capacités, car ils se rendent compte qu'ils ont des connaissances utiles et transférables, même s'ils ne les ont pas acquises dans le cadre scolaire.

Le projet de la **DAFCO Toulouse - OPCA 2** a également utilisé les NTIC comme outil de dialogue entre les générations. Dans ce projet, qui vise à rendre la formation accessible au plus grand nombre via des points d'accès, il est apparu que les femmes étaient particulièrement intéressées par l'apprentissage des NTIC afin de faciliter le dialogue entre parents et enfants.

Plusieurs promoteurs de projet défendent l'idée selon laquelle les ordinateurs doivent être utilisés dans un environnement très convivial, voire dans un cadre privé distinct du cadre professionnel. **Waterford Crystal** encourage d'ailleurs ses salariés à utiliser l'ordinateur chez eux : ce faisant, ils s'habituent à cette technologie et approfondissent leurs connaissances en informatique.

Reconnaître et valider  
les compétences acquises

*Les aspects financiers de la reconnaissance des acquis  
posent souvent des difficultés aux entreprises.*

Pour les responsables du projet **SNTF**, si l'entreprise ne reconnaît pas financièrement l'apprentissage et la certification obtenue, il est plus difficile de motiver les travailleurs à suivre la formation et à affronter le processus d'évaluation menant à sa reconnaissance officielle. Pour sa part, le **SNTF** a veillé à ce que l'acquisition de cette qualification officielle s'accompagne d'un changement de catégorie salariale au sein de l'entreprise.

Le **CEDOP Formation**, au cours de son projet, a trouvé que les systèmes actuels de gestion des ressources humaines au sein des PME ne reconnaissent pratiquement pas les nouvelles compétences, et en particulier les aptitudes nouvellement développées. Les changements d'attitude – lorsqu'ils sont reconnus – ne sont souvent pas récompensés par le système qui établit une hiérarchie entre les travailleurs, et l'expérience professionnelle des travailleurs n'est pas correctement prise en compte.

*Le fait de définir des procédures d'évaluation et de reconnaissance  
des apprentissages est une manière de commencer à démontrer  
le caractère nécessaire et l'impact de la formation.*

Les promoteurs du projet de **la DAFCO Toulouse - OPCA 2** soulignent qu'il est possible de développer la formation dans deux directions en même temps : validation des compétences par l'organisme de formation et par l'entreprise, et évaluation formelle en vue d'une reconnaissance officielle par une institution compétente.

Dans le projet **SNTF**, un système de validation a été mis au point de façon à rassembler les nombreux types d'activités qui caractérisent les stations de ski (par exemple pilotage de télésiège, de remonte-pente, etc.). Une certification couvrant l'ensemble de ces aptitudes est requise et réclamée avec force par la profession. Un programme de base a donc été élaboré, incorporant les connaissances générales considérées comme indispensables pour accomplir différentes tâches. Grâce à cela, la formation a bénéficié d'un soutien renforcé.

L'évaluation et la reconnaissance des formations représente des défis dans bien des domaines. Toutefois, le véritable défi, selon le **Cork Institute of Technology**, consiste à reconnaître véritablement l'acte d'apprentissage (y compris les acquis antérieurs, l'apprentissage à distance, et les acquis formels et informels) plutôt qu'à certifier des cours.

A propos de la certification de la formation ouverte et à distance, les promoteurs du projet italien **SIFORM** se disent en faveur d'une approche intégrée (c'est-à-dire qui couvre à la fois la certification des outils pédagogiques, des organismes de formation et des acquis). Pour ce faire, les moyens d'évaluer l'apprentissage devraient être plus sophistiqués.

Malgré les bénéfices en terme d'employabilité qu'ils peuvent retirer de l'évaluation et de la certification de la formation, les salariés peuvent avoir des réticences. En effet, ils demandent souvent à ce que la confidentialité des résultats soit respectée par rapport à leur employeur. Selon le **Cork Institute of Technology**, les résultats de l'évaluation des acquis antérieurs doivent rester confidentiels. Pour les promoteurs du projet **MIRIAD**, l'organisme de formation doit veiller à maintenir la confidentialité des évaluations autant que possible, même si cela est difficilement accepté par les employeurs.

Pour sa part, le **Cork Institute of Technology** a innové en intégrant la reconnaissance des acquis antérieurs et le cumul de crédits – respectivement **APL** (Accreditation of Prior Learning) et **ACCS** (Accumulation of Credits and Certification) – dans son programme de formation pour techniciens dans les trois entreprises participant au projet. Tous les stagiaires étaient invités à faire état de leurs apprentissages antérieurs en vue d'obtenir des équivalences par branche et accélérer ainsi leur progression vers la qualification voulue. Pour ce faire, les promoteurs ont élaboré un système de mécanismes de reconnaissance des acquis antérieurs, approuvé par le National Council for Educational Awards (Conseil national de reconnaissance des diplômes).

Ce système permet, à partir d'un dossier complété par le stagiaire, d'identifier, de mesurer et de reconnaître ("accréditer") les apprentissages antérieurs sur base de critères bien définis. Cela suppose toutefois certains changements pour les formateurs et les enseignants : le programme de formation du personnel de l'institut a ainsi dû être modifié de manière à y inclure des matières telles que l'élaboration de programmes, les produits d'apprentissage ou l'orientation **APL**.

*Les porteurs de projets doivent donc concevoir  
et développer des systèmes de validation des acquis performants  
et adaptés aux outils NTIC.*

MIRIAD s'est lancé dans une expérience de coproduction de matériel pédagogique (avec un éditeur dans le secteur de la formation) qui inclut des méthodes de validation de l'apprentissage : il incombe aux personnes qui dispensent la formation de tester ces méthodes et de prouver qu'elles fonctionnent.

Sinform propose que les cours à distance utilisant les NTIC comportent les tests suivants :

- n Évaluation initiale (traits cognitifs et non cognitifs des stagiaires) ;
- n Tests à distance ou en présence d'un formateur : un premier test, à distance, à des fins d'auto-évaluation, et un second, en présence d'un formateur, à des fins de "sanction", sous forme d'examen (supervisé) ;
- n Évaluation complétée par une certification, qui doit être liée au système officiel de reconnaissance et de certification.

De plus, de la certification du matériel pédagogique et des organismes de formation, un système de certification des compétences acquises est également prévu.

## conclusion



Le texte qui précède, sans viser l'exhaustivité, souligne quelques approches permettant de stimuler, soutenir et maximiser la capacité d'adaptation et l'apprentissage tout au long de la vie au sein des entreprises, en particulier dans les PME (petites et moyennes entreprises) et dans les entreprises dont les salariés sont menacés par les mutations. Ces approches ont permis notamment d'évoquer comment la formation et l'apprentissage peuvent encourager l'introduction et la consolidation de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et, en retour, comment les nouvelles organisations et les NTIC se traduisent concrètement dans les dispositifs de formation et d'apprentissage.

Au cours des dernières années, des changements significatifs sont apparus dans l'industrie, affectant principalement les systèmes techniques de production. Ces développements ont permis de répondre de manière adéquate à certains besoins de changement et de réaliser des économies substantielles dans de nombreux domaines, mais les entreprises se rendent de plus en plus compte que le problème auquel elles sont confrontées n'est pas uniquement technique. Elles sont de plus en plus nombreuses à considérer que des investissements doivent être également consentis dans le secteur des ressources humaines.

Ceci s'applique également au secteur des services, un secteur en expansion où les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle significatif, notamment dans les processus de "production". Concrètement, il apparaît de plus en plus clairement que les activités des entreprises, d'une part, et le personnel, d'autre part, doivent se développer simultanément, et qu'il s'agit par conséquent de réduire la distance entre le travail et la formation ou l'éducation.

Un des traits communs à tous les projets ADAPT et Objectif 4 auxquels nous avons fait référence est précisément le fait qu'ils ont déjà permis un rapprochement entre la formation et le travail ou qu'ils cherchent à le faire de manière très active.

Parmi les moyens les plus courants de susciter un tel rapprochement :

- n Baser les solutions préconisées sur les besoins de l'entreprise et les intégrer à sa stratégie globale.
- n Adopter une approche systémique/intégrée pour identifier les besoins de formation et d'éducation et pour y répondre.
- n Encourager, soutenir et incorporer les formes de souplesse dans les lieux et les temps de formation, et chez tous les intervenants : entreprises, organismes de formation, individus, etc.
- n Adopter une approche en partenariat (par exemple, entre des organismes de formation et des PME, entre des représentants des employeurs et des représentants des salariés, entre entreprises).
- n Mettre l'accent sur un travail de prise de conscience des PME centré sur les avantages de la formation.
- n Personnaliser les formations en fonction des individus et des entreprises.
- n Mieux évaluer et reconnaître les connaissances acquises.

Parmi les facteurs de succès qui semblent effectivement, au vu des expériences, favoriser ce rapprochement entre la formation et le travail, on peut citer les éléments suivants (dont certains découlent logiquement des points cités ci-dessus) :

- n Un important travail de préparation est réalisé avant même d'aborder la phase de conception de la formation; cette préparation inclut l'établissement de liens entre la stratégie de l'entreprise et ses besoins en matière de formation.
- n Les activités de formation et de développement sont clairement liées aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.
- n La formation est jugée importante mais pas toujours suffisante; on reconnaît la nécessité de mesures d'accompagnement (suivi et de soutien),
- n La formation n'est pas considérée comme une panacée : lorsque le problème se situe ailleurs, elle ne peut apporter de solution.
- n Un véritable dialogue est instauré sur les changements potentiels et leurs implications afin d'assurer leur acceptation et leur appropriation par les intéressés.
- n Le rôle des partenaires sociaux est fondamental dans le processus interactif nouvelle organisation du travail-formation.
- n La formation est le plus souvent le fruit d'une collaboration entre l'organisme de formation et la PME, en partie parce que les solutions proposées ont plus de chances d'être incorporées dans l'entreprise ; apprendre à apprendre dans le cadre de son travail est perçu comme un objectif prioritaire des formations.

n L'acquisition des aptitudes fondamentales forme la base de toute initiative ultérieure en matière de formation, et le fait d'apprendre à apprendre est considéré comme un élément essentiel de l'éducation et de la formation.

n L'apprentissage et la formation sont des processus continus et font l'objet d'une approche à long terme.

n Des efforts sont consentis afin de rassembler des preuves des retombées positives (économiques et autres) de la formation; les outils permettant l'évaluation sont intégrés dans le processus d'apprentissage dès le début.

n La formation et le développement sont considérés comme des éléments générateurs d'avantages compétitifs, tant pour les entreprises que pour les individus.

En dépit de nombreuses expériences relativement réussies, les problèmes qui doivent encore être résolus restent importants. Sur ce point une des principales difficultés mise en avant par les promoteurs des projets ADAPT et Objectif 4 a trait à l'évaluation et à la validation. Comment notamment mieux :

- n identifier les besoins de formation (de façon à ce que les solutions préconisées soient basées sur des besoins réels),
- n prouver la valeur et l'impact de la formation, tant pour l'entreprise que pour l'individu,
- n mesurer et évaluer l'apprentissage, indépendamment de la manière dont il est acquis ou du lieu qui lui sert de cadre.

Ces difficultés sont encore accrues lorsqu'il s'agit de PME. Comment les PME peuvent-elles, seules ou avec d'autres partenaires, anticiper leurs futurs besoins de formation et trouver des solutions qui correspondent avec les besoins à long terme de l'entreprise? Comment faire prendre conscience à des entreprises de petite taille de la nécessité de se doter d'une stratégie à long terme alors que le temps et la compétence pour le faire font généralement défaut ?

Le Livre blanc de Nicole Péry<sup>4</sup> rappelle que le système français de formation professionnelle trouve aujourd'hui ses limites, car il répondait, lors de sa mise en place, aux besoins d'entreprises dont les organisations du travail étaient à la fois pérennes et hiérarchisées et qui employaient une main d'œuvre généralement peu qualifiée.

4. "La Formation professionnelle, diagnostics, défis et enjeux", Nicole Péry, mars 1999.

Le système français doit désormais s'efforcer de prendre en compte les changements et les mutations évoqués dans ce document. Le Livre blanc souligne fortement la nécessité de réduire les inégalités face à la formation, sur un plan individuel d'une part, en favorisant les possibilités de formation tout au long de la vie, et sur le plan de l'entreprise d'autre part, en veillant à ce qu'elle ait les moyens de bénéficier d'un personnel bien formé et capable adaptation et qui puisse répondre à ses objectifs de compétitivité.

Les objectifs de formation tout au long de la vie sont bien évidemment repris dans le Plan national d'action pour l'emploi 1995, qui souligne par ailleurs la nécessité d'organiser une offre publique cohérente de formation de proximité. L'aménagement et la réduction du temps de travail, dont l'incitation est typiquement française, y est présenté comme un moyen de développer l'emploi certes, mais également de réorganiser les entreprises et de favoriser leur modernisation. Les enjeux pour la formation ne manquent pas de se poser à ce sujet.

Enfin, tant le Livre blanc que le plan national d'action pour l'emploi encouragent à la validation des acquis professionnels, dans le but notamment de favoriser l'employabilité des salariés. Au vu de la réalité des projets il est probable que cette dernière question implique des modifications à terme des systèmes français d'homologation et de certification des diplômes.

Au regard de l'ensemble de ces questions, les projets conduits dans ADAPT et dans l'Objectif 4 construisent des réponses originales aux défis du développement des ressources humaines, améliorent leurs compétences méthodologiques, produisent de nouveaux outils et de nouvelles démarches. Conformément aux priorités du Fonds social européen, cette expertise européenne qui émerge grâce à la capitalisation des expériences les plus réussies peut aujourd'hui apporter un éclairage sur la faisabilité de tel ou tel changement qu'il semblerait opportun d'apporter au système français de formation professionnelle.

5. Plan national d'action pour l'emploi pour 1999 et bilan du Plan 1998, 2 juin 1999.

## annexe



***Nous remercions très chaleureusement tous les porteurs de projets ayant participé aux diverses réunions.***

### Projets européens cités

*A-1997-DK-559*

"Euro-Stevedore, Qualification of Port Employees Havnearbejdernes"  
Internationale Uddannelsescenter  
Mr Ulrik Muller  
Thorvaldensvej 3 - DK - 1971 Frederiksberg  
Tél. : +45/33 25 56 44. Fax : +45/33 25 56 10

*A-1995-IRL-016*

"Voltaire"  
Waterford Crystal  
Mr Senan Cooke  
IRL Kilbarry - Waterford  
Tél. : +353.51/33 22 62. Fax : +353.51/35 88 71  
E-mail : scooke@waterford.ie

*A-1995-IRL-017*

"A Model For Enhanced Access  
And Accelerated Progression For SME Workers"  
DEIS Centre - Cork Institute of Technology  
Mr Ray Coughlan  
Rossa Avenue - IRL - Bishopstown, Co. Cork  
Tél. : +353.21/326563. Fax : +353.21/545482  
E-mail : rcoughlan@cit.ie

A-1995-IRL-032

"Enterprise Development For The Television Sector"

EO Teilifis

Wood Industries Ltd

Mr Robert Hickson

IRL - Corballis, Rathdrum, Co. Wicklow

Tél. : +353.91/553500. Fax : +353.91/553611

A-1995-IT-096

"Iperion"

SINFORM

Mrs Lorenza Rizzoli

Via Bigari 3

I-40128 Bologna

Tél. : +39.51/631.17.16. Fax : +39.51/37.92.56

Y-1997-S-503

"Rakas"

Rakas i utveckling AB

Mr Kenneth Spenner

Södra Storgatan 37

S - 252 23 Helsingborg

Tél. : +46.42/12.62.12. Fax : +46.42/14.61.90

E-mail : kenneth@rakas.se

## Projets français cités

***Vous retrouverez le descriptif et les coordonnées de tous ces projets sur le site Internet de RACINE ([www.racine.asso.fr](http://www.racine.asso.fr)), en indiquant leur numéro d'identification.***

NAT/97/341/A

AC3A

Jean Le GUEN, Pascal DAGRON

Rue de la Géraudière,

44939 Nantes

Tél. : 02 40 16 37 44.

Fax : 02 40 16 37 49

E-mail : ac3a@loire-atlantique.chambagri.fr

NAT/97/239/A

Air France

Alain DUPEYRON et Joëlle ANDRIEU

1, avenue du Maréchal-Devaux

91551 Paray Vieille Poste cedex

Tél. : 01 46 75 19 44.

Fax : 01 46 75 61 23

LIM/97/004/A

ASFO Limousin

Françoise CHAUMEIL

9 rue Jean-Baptiste Say. ZI de Romanet.

87000 Limoges

Tél. : 05 55 30 08 08.

Fax : 05 55 30 08 01

NAT/97/226/A

C2F / CANA

Jacky CHARRUAULT

CANA La Noëlle. BP 102.

44157 Ancenis cedex

Tél. 02 40 98 96 90.

Fax : 02 40 98 91 64

E-mail : cana@oceanet.fr

*NAT/97/233/A*  
CEDOP FORMATION  
Marcel MISRAHI  
2 rue de Penthièvre  
75008 Paris  
Tél : 01 42 66 45 14.  
Fax : 01 42 66 45 38  
E-mail : Misrahi. Cedop@wanadoo. fr

*NAT/97/342/A*  
Chambre syndicale des Banques Populaires  
René DESBIOLLES  
5 rue Leblanc. 75015 Paris  
Tél. : 01 40 39 65 82.  
Fax : 01 40 39 60 18

*NAT/95/021/A*  
Charbonnages de France.  
Jacques DETRAIN  
100, avenue Albert-Premier  
92503 Rueil-Malmaison  
Tél. : 01 47 52 36 03.  
E-mail : jdetrain@groupecharbonnages. fr

*NAT/97/322/A*  
CNEFEI  
Mme DUPLLENNE  
58-60 avenue des Landes. 92150 Suresnes  
Tél. : 01 41 44 31 21.  
Fax : 01 45 06 39 93  
E-mail : cnefei-brex@education. gouv. fr

*NAT/97/210/A*  
COSTIC  
René CYSSAU  
Domaine de Saint-Paul. BP 66.  
78470 St Rémy-les-Chevreuse  
Tél. : 01 30 85 20 10. Fax : 01 30 85 20 38.  
E-mail : r. cyssau@costic. asso. fr

*BRG/97/005/A*  
DAFCO Dijon  
Michel MOUTRILLE  
Centre de ressources bio-industries  
23, boulevard de Strasbourg.  
21000 Dijon  
Tél. : 03 80 63 73 46.  
Fax : 03 80 63 73 47  
E-mail : ce. cnr@ac-dijon. fr

*NAT/97/280/A*  
DAFCO Toulouse / OPCA 2  
Francis MENET, Sylvie CHIES  
Centre académique à la formation  
continue de Toulouse  
79, route d'Espagne.  
31100 Toulouse  
Tél : 05 61 36 42 92.  
Fax : 05 61 43 90 18  
E-mail : 31dafsar@ac-toulouse. fr

*NAT/97/227/A*  
E2i  
Sophie DELEBARRE-LORENS  
2, rue Ducourouble.  
59000 Lille  
Tél. : 03 20 78 20 37.  
Fax : 03 20 57 97 71

*NAT/97/346/A*  
ENILIA  
Flore LAVIGNE, Bertrand GAUFFRYAU  
Route de la Rochelle. BP 49.  
17700 Surgères  
Tél. : 05 46 27 69 30.  
Fax : 05 46 27 69 35  
E-mail : enilia. europe@wanadoo. fr

*NAT/97/342/A*  
FFCGEA  
Brigitte GARNIER  
4 allée du Haras.  
49001 Angers cedex 01  
Tél. : 02 41 25 45 50.  
Fax : 02 41 25 45 55  
E-mail : info@ffcgea. fr

*NAT/97/368/A*  
GRETA Bassin Dore Allier  
Colette RAMILLIEN, René GARASSIMO  
Boulevard du 8-Mai 1945. BP 310.  
03306 Cusset cedex  
Tél. : 04 70 31 44 55.  
Fax : 04 70 31 79 53  
E-mail : greta.doreallier@wanadoo. fr

*HNR/97/022/A*  
ISPP / CCI de Rouen  
Sandrine JOURDANNE  
5 rue du Maréchal-Juin. BP 105.  
76134 Mont Saint Aignan cedex  
Tél. : 02 32 82 58 85.  
Fax : 02 32 82 58 88  
E-mail : sandrine.jourdanne@ispp-egc. com

*NAT/97/270/A*  
MIRIAD  
Josette MORANDEAU  
Centre des Salorges  
16 quai Ernest Renaud. BP 70515.  
44105 Nantes cedex  
Tél. : 02 40 44 63 10.  
Fax : 02 40 44 63 22  
E-mail : josette.morandeau@miriad. asso. fr

*NAT/97/275/A*  
MONOPRIX  
Frédéric De GENNES  
Tour Vendôme  
204, rond point du Pont-de-Sèvres.  
92516 Boulogne Billancourt  
Tél. : 01 55 20 77 73.  
Fax : 01 55 20 77 65

*NAT/97/203/A*  
ORT France  
Clara BARRA FRANCA  
10, Villa d'Eylau.  
75116 Paris  
Tél. : 01 44 17 30 87.  
Fax : 01 44 17 30 95  
E-mail : r. attias-DG@ort. asso. fr

*NAT/97/261/A*  
SNTF / GRETA des Hautes-Pyrénées  
Roger DABAT  
SNTF Branche Pyrénées  
Avenue de Messier.  
64260 Iseste  
Tél. : 05 59 05 99 10.  
Fax : 05 59 05 99 11

***Nous remercions également pour leur présence  
et leur participation active :***

*NAT/97/265/A*  
AFPA DEAT  
Mireille ANDRIBET  
ZI Les Chanoux  
63, rue Ampère. BP 155  
93331 Neuilly-sur-Marne cedex  
Tél. : 01 49 44 38 87.  
Fax : 01 43 00 10 06  
E-mail : mireille.andribet@afpa. fr

*NAT/97/258/A*  
AFPA DIME  
Chantal BERNADET  
AFPA DEAT  
63, rue Ampère. ZI des Chanoux.  
93330 Neuilly-sur-Marne  
Tél. : 01 49 44 38 45.  
Fax : 01 43 00 10 06  
E-mail : dominique. serre@bbs. afpa. fr

*NAT/97/357/A*  
Batimation Formation Institut  
Françoise GAZET  
41, rue Delizy.  
93692 Pantin  
Tél. : 01 56 96 10 20.  
Fax : 01 56 96 10 26  
E-mail : bfi. formation@wanadoo. fr

*NAT/97/223/A*  
CNAM ESCPI  
François LAULAN  
5, boulevard Descartes.  
77420 Champs-sur-Marne  
Tél. : 01 64 80 66 23.  
Fax : 01 64 80 66 29

*NAT/97/257/A*  
FFB  
Odette REPELLIN  
9, rue La Pérouse.  
75116 Paris  
Tél. : 01 40 69 52 21.  
Fax : 01 45 53 58 77  
E-mail : repellino@national.ffbatiment. fr

*NAT/97/211/A*  
Office international de l'eau  
Marie-Lise BOUILLON  
Rue Chamberland.  
87065 Limoges  
Tél. : 05 55 11 47 70  
Fax : 05 55 77 71 15

*Objectif 4*  
AFPI Centre et Auvergne  
Anne-Marie LACHAL

*NAT/97/209/A*  
CRCI Pays de Loire  
Françoise LECLERCQ  
Centre des Salorges.  
16 quai Ernest Renaud. BP 70515.  
44105 Nantes cedex  
Tél. : 02 40 44 63 49.  
Fax : 02 40 44 63 22  
E-mail : f. leclercq@pdl.cci. fr

*NAT/95/045/A*  
AFPA  
Hugues de LAVAL  
ZI Les Chanoux. 63, rue Ampère  
BP 155. 93331 Neuilly-sur-Marne cedex  
Tél. : 01 49 44 38 48.  
Fax : 01 43 00 10 06

*NAT/97/287/A et Objectif 4*

Vidéoscop Université Nancy 2

Bruno BRUCHON

9, rue Michel Ney. BP 722.

54064 Nancy cedex

Tél. : 03 83 35 09 09.

Fax : 03 83 32 74 81

E-mail : [perrey@videoscop.univ-nancy2.fr](mailto:perrey@videoscop.univ-nancy2.fr)

*BNR/97/013/A*

GRETA Sud Normandie

Gérard DARRAS, Mme LESTEVEN

Lycée Napoléon

15, rue des Sports. BP 207.

61306 L'Aigle cedex

Tél. : 02 33 24 63 33. Fax : 02 33 24 60 35

E-mail : [expand.greta@wanadoo.fr](mailto:expand.greta@wanadoo.fr)

*LIM/97/002/A*

Airelle Développement

Emmanuel SUCHARAUD

Parc industriel de Mansac.

19520 La Rivière de Mansac

Tél. : 05 53 03 21 40.

Fax : 05 53 04 48 93

*NAT/97365/A*

Syntagme

Yves POURE

66 rue Marceau.

93558 Montreuil

Tél. : 01 49 88 92 98.

Fax : 01 55 86 10 02.

E-mail : [syntagme@wanadoo.fr](mailto:syntagme@wanadoo.fr)

La collection **Les cahiers RACINE** a pour objectif de diffuser des réflexions et des innovations produites dans le cadre d'actions couvrant le champ de l'emploi et de la formation professionnelle, et cofinancées par l'Union européenne.

Les textes publiés – monographies de projets, résultats d'expérimentations, synthèses de travaux, débats et conclusions de séminaires – sont les productions directes et concrètes des efforts déployés en Europe pour améliorer les dispositifs de formation et d'aide à l'emploi, favoriser l'insertion de tous ceux qui sont exclus du marché de travail, accompagner les mutations de toutes nature dans l'intérêt commun des entreprises et des salariés.

Sur ces différents champs, **Les cahiers RACINE** visent le transfert de bonnes pratiques et le repérage de nouvelles pistes susceptibles d'être explorées, dans le cadre notamment des programmes communautaires à venir.

**Déjà parus :**

*La création d'activité : une voie pour l'insertion.*  
Bruno Libert

*La qualité de la formation professionnelle dans un monde agricole en évolution. Comment accompagner la diversification et la multifonctionnalité ?*  
Ouvrage collectif.

*Réseaux de projets, projets de réseaux. Monographies des projets ADAPT DFI, VIA MEDITERRANEA et VIGILANCE.*  
Ouvrage collectif.

*Formation des jeunes et apprentissage au Royaume-Uni.*  
Vicki Donlevy, Fabienne Beaumelou.

Maquette et réalisation  
Françoise Paicher

Impression  
CORLET, Condé-sur-Noireau

Imprimé en UE  
Achévé d'imprimer en janvier 2000  
n° d'imprimeur : ????