

**CASPAR P., La formation des adultes. Hier, aujourd'hui, demain, Eyrolles, 2011**

Marketing, objectifs, cahiers des charges, appels d'offres, centres d'achats, audits, publics cibles, reporting, efficacité, efficience, mais aussi patrimoine immatériel, ressources humaines, capital humain, investissements, formation : ces mots-là, on ne les connaissait pas vraiment dans les années 1980, début 90, et puis petit à petit, ils sont rentrés dans le langage commun. Cela veut dire que le monde de la formation s'est habitué à utiliser ce genre de termes, c'est-à-dire, les concepts qui sont derrière les mots, ou bien, pour parler un peu plus abruptement, c'est une façon de dire que **le monde économique a pris possession du monde de la formation**, et qu'il l'a complètement intégré.

Ce qui me frappe, c'est que c'est de façon assez naturelle, ce qui veut dire que l'on y trouvait aussi de l'intérêt. Il faut savoir que la formation des adultes, c'est le secteur qui a probablement subi le plus d'audits, de contrôles, depuis sa création. Il y en a eu tout le temps.

Mais en même temps, le monde de la formation a changé. Il a cessé d'être un domaine que l'on pourrait appeler privatif, singulier, protégé, pour devenir un monde qui est dans une logique commerciale et financière commune à tous les secteurs de l'activité. Pour parler abruptement aussi, **on est passé des directions de la formation à des centres de coûts et de profits** comme les autres.

Je ne vais pas parler de l'investissement, parce que là aussi, il faudrait en dire beaucoup, mais simplement rappeler que considérer la formation comme un investissement, même si ce n'est absolument pas accepté par les comptables, qui disent que l'on ne peut pas mettre à l'actif des entreprises des investissements de formation parce que l'on ne sait pas quel sera le retour que l'on va recevoir, mais même si on admet cela, c'est situer la formation en amont des décisions stratégiques, et non pas considérer la formation comme quelque chose qui vient apporter la touche finale sur des décisions qui ont été prises en dehors d'elle par ailleurs.

Et puis il faut aussi penser, je ne vais pas le développer sauf s'il y a des questions, qu'investir, parler d'investissement, met à la fois les formateurs et les managers à égalité de dignité. Avec juste un petit bémol : cela donne aux managers une occasion supplémentaire de contrôler de façon plus raffinée le travail des formateurs.

Restons sur l'UNESCO. On est loin de Jacques Delors, et encore plus loin d'un autre travail cher à l'UNESCO, qui est ce qu'Edgar Faure avait appelé « apprendre à être ». C'était un extraordinaire programme. Je me suis amusé à faire une sorte de métaphore, et de dire : dans l'excès, au fond, comment la formation des adultes a évolué, pour passer d'un monde qui était le sien, à ce monde comme les autres, en quelque sorte ?

Évidemment, je vais être dans les excès, ce n'est pas comme cela que cela marche, mais ce sont des petits faits porteurs d'avenir sur lesquels on peut méditer. La formation était caractérisée, quand j'ai commencé, il y a un petit peu moins de cinquante ans, c'était avec Bertrand Schwartz à Nancy, la formation, c'était la liberté et l'incitation à utiliser cette liberté pour innover. Elle s'est peu à peu intégrée dans des structures structurantes. C'est un petit peu comme si c'était un oiseau auquel on arrache des plumes petit à petit.

La formation était animée par des pionniers, avec tout l'enthousiasme que celle-ci suppose, parfois même des militants, en particulier dans les courants humanistes, les mouvements de jeunesse de l'époque. C'était un métier que l'on créait en l'exerçant, ce

qui est tout à fait stimulant. On est passé à une déclaration officielle de formation, à des certifications, à des diplômes nécessaires, donc un monde structuré.

**La formation parlait du développement individuel et collectif.** On est actuellement sur des formations, et bien évidemment, cela fait partie des problèmes du temps, mais **centrées d'abord sur le travail et sur l'emploi.** Certains disent même un peu phagocytées au nom des valeurs qui étaient les siennes dans le passé. La formation a créé ses propres outils. A l'échelle internationale, par exemple, j'écoutais l'autre jour dans un colloque du GARF les responsables de cette digne institution qui disaient : « Ce qui caractérise maintenant les grands groupes à vocation internationale, ce sont trois choses : premièrement, la centralisation extrême, deuxièmement, la standardisation, on ne veut voir qu'une seule tête, troisièmement, un certain déni, on va dire, pour ne pas dire autre chose, des cultures locales. »

C'est évidemment très différemment réparti selon les pays, mais si cela est vrai, on voit bien à quel point c'est autre chose que la création de ses propres outils, encore qu'il faille faire confiance aux personnes pour se débrouiller dans leur propre langue vis-à-vis des injonctions centralisées.

C'était une activité singulière dans laquelle chacun prenait ses responsabilités, et on est renvoyé vers un centre de coûts et de profits. Au sein de qui ? Pas de l'entreprise, au sein de la direction des ressources humaines. Cela change le statut et la position de la formation. On est passé d'un budget dans lequel il fallait évidemment rendre des comptes à un encadrement budgétaire, avec, disent les consultants, une réduction systématique des honoraires, des dépenses et des durées de formation. Parlons durée. Il fut un temps où la formation élaborait le temps dont elle avait besoin en fonction des objectifs que l'on lui fixait. Actuellement, c'est plutôt l'inverse : on fixe le temps et on voit quels sont les objectifs que l'on va pouvoir atteindre dans ce moment-là.

Et puis, il y avait une reconnaissance des compétences. On voit cela de plus en plus, et je voyais cela dans un petit colloque très intéressant avant-hier soir, il y avait un certain nombre de personnes dans la salle qui se sont présentées comme des formateurs aux pieds nus. Ce n'était pas leur expression, mais c'était l'idée. C'est-à-dire qu'ils sont tellement dépendants, pour leur façon de vivre de travail en intérim, qu'effectivement, quoi qu'ils en pensent, ils doivent adopter ce que l'on leur dit de faire.

Et puis le dernier point, dont Monsieur Atchoarena parlait tout à l'heure, quand il disait : « Les États s'étaient engagés profondément dans des programmes de formation, et puis petit à petit, il y a eu un transfert des responsabilités sur les individus », c'est un changement tout à fait important.

Voilà ce que je dirais. Si Sandra Enlart était là, elle parlerait d'une fonction formation en péril<sup>1</sup>. Je crois que c'est assez vrai. Je ne suis pas en train de dire qu'il faut revenir à l'âge d'or. Les choses sont ce qu'elles sont, il faut faire avec, mais simplement, la question métaphorique que je me pose est la suivante : **combien faut-il qu'un oiseau garde de plumes pour pouvoir toujours être un oiseau qui vole ?**

Les nouvelles missions des formateurs, des enseignants, des accompagnateurs, aujourd'hui, c'est une mutation extraordinairement forte, parce que cela met ces animateurs, ces formateurs, ces enseignants, face à de nouveaux défis, cela les oblige à **tenir des rôles** pour lesquels ils ne s'étaient pas forcément engagés dans la profession,

---

<sup>1</sup> Enlart S., *La fonction formation en péril – De la nécessité d'un modèle de rupture*, Liaisons, 2008

ce n'est pas forcément leur choix premier. Et puis, troisièmement, parce que leur statut s'en trouve fondamentalement modifié, par-delà la mission toujours essentielle de produire des ressources. En fait, ce que l'on entend souvent dire, c'est qu'ils **perdent le statut de l'autorité de celles et ceux qui savent**, et perdre ce statut de l'autorité de celles et ceux qui savent n'est ni facile à intégrer ni facile à vivre.

Et puis surtout, pour prendre là aussi un peu des métaphores, dont des expressions qui ne sont d'abord pas les miennes au départ, **on passe de l'estrade au plancher**. C'est vrai que c'est un autre rapport. On passe du tableau blanc à l'ordinateur. Et puis, comme le disait Olivier Charbonnier, au *smart phone* qui sait tout faire. Il paraît même qu'il y aurait des *smart phones* qui permettent de téléphoner, mais je ne sais pas si c'est vrai.

Et puis, on passe aussi **de la salle aux réseaux** de toutes natures, comme il le disait aussi. Faut-il encore apprendre puisque, dans les réseaux, on va trouver les réponses à ses questions ?

Cette **mutation** considérable, et je reprendrai mot pour mot ce que disait Olivier Charbonnier parce que j'y souscris complètement, cela veut dire que cela s'adresse à la fois au **rapport avec les apprenants, aux institutions et aux formateurs**, même si ce nom est un nom qui devient un peu trop polysémique.

D'abord, avec les **apprenants**, **l'accompagnement** peut devenir quelque chose d'essentiel dans les nouveaux travaux. Par exemple, aider ceux qui le souhaitent à identifier ce qu'ils ne savent pas et ce qu'ils savent, c'est tout à fait essentiel, mais aussi oser le faire savoir et savoir le valoriser socialement. Par exemple, les aider à se poser les bonnes questions par rapport à des milieux évolutifs où l'on demande de justifier de plus en plus sa propre employabilité. Ce n'est pas simplement professionnalité, c'est employabilité. Ce qui veut dire que cela met de côté l'un des trois types du triptyque de l'éducation permanente, cela met de côté tout ce qui est citoyenneté, bien sûr. Et puis troisièmement, ou troisième exemple : aider les apprenants, au nom de ce qui vient d'être dit, justement, à changer de posture d'apprentissage face à des univers qui n'étaient pas les leurs et qui sont, et c'est la version optimiste, en effet, **porteurs de nouveaux apprentissages**, de nouveaux types, mais de vrais apprentissages.

En second lieu, dans les *institutions*, cela veut dire que l'on arrive à une **intégration** complète chez ces « formateurs » **avec l'amont** : information, accueil, orientation, bilan de compétences, élaboration et conduite de projets ; **avec ce qui est pendant**, c'est-à-dire l'accompagnement, je viens d'en parler ; **avec l'aval** : certification, diplômes, et surtout **transfert** des savoirs, des connaissances, des compétences dans la vie professionnelle, ce qui n'est pas toujours aussi évident que cela.

Et puis, à côté de tout cela, bien sûr, il y a la **validation des acquis de l'expérience**, avec tout ce que cela comporte, d'une part, d'accompagnement dans la façon de parler de soi aux autres, ce qui n'est pas facile, et puis aussi tout ce que les jurys apportent dans les rapports entre le monde universitaire et le monde de l'économie.

Enfin, pour les **formateurs**, ceux que l'on appelle parfois les travailleurs du savoir, c'est savoir **travailler sous contraintes**, alors que c'était une terre de liberté. Je ne dis pas que ce n'est pas bien, je ne juge pas, mais c'est comme cela que cela marche maintenant.

Travailler sous contraintes. Contraintes de quoi ? Contraintes des exigences fluctuantes des terrains sur lesquels ils oeuvrent, contraintes liées aux économies et à la rigueur budgétaire, contraintes de rentabilité immédiate aux dépens d'une politique éducative, mais qui, elle, s'inscrit dans le moyen terme et le long terme, contraintes de

l'administratif, qui prend une place considérable. Il y a un livre très intéressant là-dessus, mais terrifiant en même temps, de Vincent de Gaulejac, qui s'appelle *Une société malade de la gestion*.<sup>2</sup>

Et puis aussi l'exigence de faire, comme on l'aurait demandé au chevalier Bayard, plus, mieux, plus vite, avec moins de temps, moins d'argent et moins de personnel.

Alors que faire ? J'essaie de résumer en quelques lignes dans ce livre ce que l'on peut proposer de faire. D'abord accepter de décider aujourd'hui pour un futur que l'on ignore. C'est le paradoxe des systèmes éducatifs : on prend des décisions maintenant, mais c'est à échéance de un, deux, trois, quatre ou cinq ans, et on ne sait pas ce que ce sera.

Ensuite, savoir travailler sous contraintes, bien sûr. Se mouvoir dans les contradictions. Intégrer les tensions plutôt que les nier. Accepter d'avoir à faire la preuve de son utilité, ce qui n'est pas facile pour des formateurs et des enseignants. Rendre ses propres compétences transparentes. Apprendre à travailler sur plusieurs temps à la fois. Contribuer à résoudre les problèmes du moment, et simultanément, aider à reconstruire des repères et des orientations pour l'avenir. Faire accepter le droit à l'expérimentation et le droit à l'erreur. Développer une culture de l'évaluation, et surtout, et ce n'est pas à vous que je vais le dire, mais je ne peux que le rappeler, veiller à ce que l'être humain soit reconnu comme acteur et moteur de tout changement sans l'accabler de responsabilités qu'il n'a pas à prendre en compte. C'est a fortiori, lorsque le chemin que les individus et nous-mêmes devront construire, les chemins de l'inconnu.

## **La formation des adultes au coeur des évolutions de la société**

Qu'est-ce que l'éducation et la formation tout au long de la vie ? Doit-on encore investir dans la formation ? Quelle place réserve-t-on aujourd'hui à la formation dans la gestion des ressources humaines et le management ? La crise nous conduira-t-elle à plus d'humanité dans le travail et les rapports sociaux ? Ce livre aide à répondre à ces questions, et à beaucoup d'autres.

Acteur central du développement de la formation des adultes depuis près de 50 ans, Pierre Caspar livre ici un texte singulier. D'abord parce qu'il s'ancre dans des mutations qui marquent profondément l'évolution des apprentissages à l'âge adulte, qu'il en analyse les sources et les racines pour mieux comprendre leurs développements actuels et leurs devenir possibles. Mais aussi parce qu'il relate des situations, des événements, des chantiers très concrets, qu'il a vécus personnellement et en position de responsabilité.

---

<sup>2</sup> De Gaulejac V., *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 2005  
[http://www.lepasseur-phennequinformation.fr/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=43](http://www.lepasseur-phennequinformation.fr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=43)

Ce livre n'est pas un travail d'historien ; c'est un livre d'histoires, qui nous conduisent des premiers moments de l'éducation permanente à la société numérique d'aujourd'hui, de la rencontre des ingénieurs et des pédagogues à l'irruption du langage et de la pensée économique dans la formation, et aux investissements immatériels. Tout en tissant des liens entre hier, aujourd'hui et demain. Cela renvoie à un grand enjeu : l'accès aux savoirs.

Au fond, ce livre ne traite pas seulement de la formation. Il la valorise comme un levier de changement, de progrès, mais il est surtout porté par une réflexion sur la place de l'homme dans les bouleversements que nous rencontrons aujourd'hui, et sur ses capacités à s'y préparer, à y vivre, et à s'y accomplir.

- Apprendre grâce aux problèmes professionnels et savoir les résoudre
  - Le retour aux sources
  - De l'usage des problèmes d'aujourd'hui
  - La rencontre des ingénieurs et des pédagogues. Vers l'ingénierie de la formation
  - Vivre dans une nouvelle ère : le quaternaire
  - De l'intervention à l'ingénierie de formation
  - Du passé à l'avenir
- Le présent face au futur ou l'irruption de l'économique dans la formation
  - L'émergence de l'investissement immatériel
  - L'investissement formation ou l'irruption de la pensée et du langage économique dans la formation
  - Retours sur les investissements immatériels
  - Un investissement majeur : le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)
- Les accès aux savoirs, un enjeu majeur pour l'humanité
  - Permanences et mutations
  - De l'émerveillement
  - Qu'en est-il aujourd'hui de ce que l'on appelait la société cognitive ?
  - Quels avènements pour la formation ?
  - De l'institutionnel au non conventionnel