

PAROLES d'EXPERT : Entretien avec Philippe Carré

IOTA+ :

Vous avez la connaissance de la formation sur le terrain des entreprises et du terrain universitaire. Quand et comment avez-vous croisé le terrain des APP ?

Philippe Carré :

En 1989, j'ai mené avec François Vidal, une étude soutenue par André Voisin de la Délégation à la Formation Professionnelle sur le co-investissement formation, thème très peu à la mode à cette époque. Il s'agissait de chercher à tempérer la vague de fond des années 1980 sur l'investissement formation, essentiellement vue comme un atout stratégique pour les entreprises, au même titre que les autres fonctions : production, commercial, ressources humaines par exemple. Je voyais bien l'importance de développer et professionnaliser la formation. Mais dans cette approche les individus disparaissaient complètement ... et moi, de formation psycho-pédagogique, je ne voyais pas bien comment on pouvait faire de la formation sans prendre en compte la logique des sujets dans les ingénieries et les systèmes. Pour mener cette étude, nous avons cherché différents terrains et différentes situations de formations. La DFP nous a conseillé assez naturellement de visiter un APP . Mais, à l'époque, je n'ai pas été franchement impressionné. Peut être que ce n'était pas mûr, ou que celui que j'ai visité n'était pas au « top ». J'ai vu des gens qui travaillaient tout seuls avec, déjà, des ordinateurs. Mais on ne m'a pas trop parlé d'autoformation, de projet, de contrat, de charte... bref, tout ce qui fait l'originalité des APP. Je ne l'ai peut être pas vu, ou bien on me les a mal présentés...

Puis après quelques années, je me suis trouvé au cœur du sujet quand j'ai été nommé à Lille, avec les trois APP du CUEEP (*Université de Lille*) et celui de l'ILEP. J'ai vu d'un seul coup comment une région s'était saisie de ce modèle pédagogique avec un fonctionnement en réseau régional d'une part, et surtout, comment la pédagogie fonctionnait concrètement d'autre part. J'ai développé avec Frédéric Haeuw, à la fois coordonnateur d'APP et doctorant, une collaboration assez étroite pendant cinq ans : échanges, rencontres avec les acteurs du réseau des APP, etc... Entre autre, les étudiants de DESS allaient passer une journée dans un APP. On a organisé en particulier avec Daniel Poisson une réunion finale assez extraordinaire l'année dernière dont tout le monde est sorti ébahi, parce que ce sont les personnes de l'APP qui l'ont animée. Les étudiants ont vu comment on pouvait apprendre dans une logique d'autoformation assistée. Les apprenants étaient valorisés, les formateurs aussi. Pour moi, les APP, c'est bien « *se former autrement* » ! Puis, il y a eu le deuxième colloque de l'autoformation de Lille en 1995 où les APP étaient déjà fortement présents.

Aujourd'hui, j'ai de plus en plus la conviction que les APP sont la concrétisation pédagogique de l'autoformation. Philippe Mérieu rappelle que, dans nos métiers, il y a une distance entre le « faire » et le « dire ». Avec les APP, on voit comment, concrètement, la liaison entre la pratique et la théorie peut s'établir. Il y a plusieurs années, à partir de l'activité de DIXIT, mon domaine d'écriture portait sur le lancement de plusieurs Centre de Ressources en Entreprise (*Renault, Thomson, Alcatel, etc.*). En fait, je me suis aperçu après coup que ce que j'avais écrit sur les sept piliers de l'autoformation à partir de cette expérience était en grande partie en phase avec l'activité des APP. C'était le même modèle pédagogique, je dirais même que l'ingénierie globale des APP était peut être mieux ficelée ! Dans un mémoire de DESS, Rachida Guécieur a d'ailleurs clairement montré la correspondance entre le cahier des charges des APP et les sept piliers. En 1992, j'ai écrit deux livres « *L'autoformation en entreprise* » - Editions Entente, 1992 et « *L'autoformation dans la formation professionnelle* » - Documentation Française - Ph. Carré - 1992. A mi-chemin entre les centres de langues et les APP, j'ai participé à une grande opération lancée par le CENCEP (Caisse d'Epargne). Il s'agissait de mettre en place des centres ressources dans toute la France, pour répondre à un problème d'économie de la formation. Le CENCEP estimait que 25 % des frais de formation étaient donnés aux hôteliers (*voir travaux d'Albertini dans le livre « L'économie n'est plus ce qu'elle sera » qui souligne que l'économie a toujours mené le bal !*). J'ai vu de vrais centres ressources, mais aussi de « vrais placards » pleins de ressources inutilisées comme quoi la notion de centre ressources et la pédagogie qui en découle peut être variable s'il n'y a pas une ingénierie qui l'accompagne. Le dernier point qui a confirmé mon sentiment sur les APP, ce fut la mission d'audit que j'ai assurée dans le cadre d'INTERFACE auprès du réseau des 22 APP du Languedoc-Roussillon. Dans une approche systématisée, avec, entre autre, l'appui de Pascal Galvani et Monique Vaillant, j'ai vu une deuxième région où la pratique d'autoformation assistée des APP était également en place dans une logique de réseau. Non seulement les APP prouvent que l'on peut innover pour se former autrement, mais aussi que cette innovation peut se faire concrètement sur une large échelle. Les équipes des APP ont mis en œuvre un dispositif d'autoformation accompagnée pour des adultes, certes perfectible, mais opérationnel.

IOTA+ :

A vous entendre, on peut dire que la pratique des APP est cohérente entre les objectifs annoncés et leur réalisation. Autrement dit, que les APP ont aujourd'hui une activité reposant sur l'autoformation à la fois qualitative et quantitative.

Philippe Carré :

Pour avoir fréquenté de près plusieurs APP, effectivement on peut le dire comme ça !

IOTA+ :

Quels sont, d'après vous, les points forts mais aussi les points faibles des APP aujourd'hui, qui mériteraient notre attention pour assurer l'équilibre dynamique du réseau ?

Philippe Carré :

Commençons par les points forts que j'ai déjà en partie esquissés. Le premier est la charte des APP (le cahier des charges), qui est, certes, quelquefois contestée sur le terrain... Mais elle assure dans toutes ses rubriques, sans aucun doute, une contrainte dynamique, synonyme de force et de cohésion au sein du réseau. Deuxième point fort, c'est la notion de projet qui me paraît majeure au plan théorique. Pour entrer en APP, la condition numéro 1, c'est d'avoir un projet. Tous mes interviews auprès d'apprenants d'APP témoignent de cette dimension centrale : « *ici, on ne nous prend pas pour des numéros, les formateurs sont proches et disponibles, on nous appelle par nos prénoms* ». L'APP est une structure de respect des personnes apprenantes dans leur logique de vie dans laquelle la motivation et l'engagement, thèmes centraux de mes travaux de recherche sont moteurs : « *Ah, ici, si tu n'as pas de projet, tu n'y arriveras pas, il faut être motivé* ». Les apprenants d'APP expliquent très bien, avec leurs mots, qu'un adulte n'apprend pas s'il n'a pas une finalité qui donne du sens à son action. Enfin, troisième point qui me semble fort, c'est la dimension ingénierie des APP où une combinatoire de moyens, que j'ai moi-même appliquée en partie dans le centre de ressource langues, change complètement le statut du formateur. Il devient lui-même ressource en fonction des demandes des apprenants, dans un travail collectif et flexible ; intégrateur de ressources, producteur de ressources, tuteur méthodologique, enseignant, etc... Pour finir, je voudrais souligner l'importance de l'aménagement des locaux de l'APP. L'architecture pédagogique est lisible : les lieux de travail autonome individuel, en groupe, les lieux informatiques, les salles de cours, le poste de téléformation, et aussi les espaces de convivialité sont distincts. L'APP de l'ILEP à Lille, de ce point de vue, est tout à fait intéressant. Pour finir sur les points forts de l'APP, je devrais aussi parler du rôle central du coordonnateur, du travail en équipe, de la régulation du comité de pilotage et de l'ancrage territorial, c'est-à-dire, en fait, tous les points du cahier des charges.

Concernant les points faibles, étant toujours en contact avec des nombreux acteurs du réseau, je voudrais les regrouper en trois rubriques : les ressources, l'ouverture, en particulier le tissu économique, et enfin la concurrence interne.

De mon point de vue, sauf évolution récente que j'espère, il y a un gâchis formidable des ressources pédagogiques. C'est un problème compliqué qui nécessiterait une vraie recherche-action. Quelques données chiffrées pour donner un ordre de grandeur : pour 60 francs par inscrit dans un APP sur un an, c'est-à-dire l'équivalent d'un repas dans un fast food, et à raison de 150.000 apprenants par an, on pourrait dégager une somme de 9 millions de francs susceptibles de financer la création de qualité de 80 % des contenus pédagogiques, à la fois sous forme ressource papier et ressource en ligne : math, français, langue étrangère, culture générale, culture technologique, etc. Somme, certes, énorme, mais ridicule au regard des vrais enjeux des APP. Je ne comprends pas que cette décision ne soit toujours pas prise. C'est la vraie faiblesse des APP. Il y a une bonne volonté évidente au sein des APP, mais quand j'en visite un, je suis souvent perplexe. Et pourtant ça marche ! Il faudrait sortir de nos idées traditionnelles de subventionnement pour imaginer un moyen de mettre les contenus de formation sous forme de matrice pour tous les formateurs. Il s'agit de libérer les formateurs d'un temps de conception trop long pour leur donner plus de liberté dans la gestion des relations pédagogiques et partenariales.

IOTA+ :

Ce travail de conception de ressources d'autoformation n'est-il pas un passage obligé pour les membres d'équipes des APP, et n'y a-t-il pas un risque d'appauvrir la richesse due à la diversité au sein du réseau des APP ?

Philippe Carré :

Il ne s'agit pas que de mettre des ressources en ligne... Cela doit être accompagné d'un processus d'actualisation (que l'on peut estimer à 5 ou 6 francs par personne et par an) qui puisse s'auto-entretenir avec un système de sélection des meilleures pratiques et d'intégration d'innovation. Alors l'argument, juste dans le feu de l'action mais faux à moyen terme, qui consiste à dire que les formateurs préfèrent réaliser leur propre outil tombera ! Si je

prépare une séquence et que l'on m'indique que sur Internet il y a de très fortes chances qu'il y ait déjà ce type de ressources, j'hésiterai, de plus en plus, à en refaire une ... et au bout de six mois, quand j'aurai vu la qualité et la pertinence des ressources faites par mes collègues, j'accepterai de sortir de cette logique de reconstruction et je me consacrerai à des choses plus intéressantes dont, pourquoi pas, la création de ressources au plan national !

IOTA+ :

On peut dire qu'en terme de ressources, on commence à voir des mutualisation au plan régional. Par ailleurs, on assiste à l'émergence forte de la notion de plate-forme de télé-formation (*le « e-learning »*) qui est en train de se répandre en Europe (*voir le salon TELEFORME 2000 de Marseille www.teleform.tm.fr*). Ces deux éléments concrétisent la piste que vous venez d'esquisser...

Philippe Carré :

Il y a une grande inertie de la diffusion des technologies, et en particulier, des plates-formes de télé-formation. Je le vois aussi bien dans ma propre Université ou en entreprise, au travers de mon ancienne activité à INTERFACE. Il va s'écouler une dizaine d'années entre l'apparition et l'utilisation réelle des plates-formes. Est-ce que les APP ne sont pas dignes d'un grand projet, d'initiative publique, privée ou de l'articulation des deux, qui pourrait mobiliser, et bien sûr associer, l'ensemble des acteurs des APP sur une échéance à court terme pour avancer sur cette question centrale des ressources ? A mon avis, une initiative d'ampleur nationale devrait aider les formateurs dans leur action au quotidien. Je reste sceptique sur l'idée que seule la technologie, dont la diffusion est relativement lente, pourrait résoudre cette question. La multitude des initiatives en région ne me semble pas non plus la réponse. Il faut s'y mettre tous ensemble pour faire passer les APP, déjà organisés au réseau avec, entre autre, l'outil Internet, à une autre logique de partage des ressources et donc des compétences.

IOTA+ :

Le deuxième point faible...

Philippe Carré :

Il concerne l'ouverture des APP au tissu local et, en particulier, au tissu économique des PME-PMI. Cela fait assez longtemps qu'on en entend parler ! Les entreprises, surtout les petites (moins de cinq cent employés), sont dans des nouvelles logiques d'organisation souples où émergent des besoins de formation individuelle et des besoins de compétences collectives, surtout des compétences de base. Et elles n'ont pas les structures adaptées qui puissent répondre à ces besoins. Pour elles, les APP sont la réponse, en terme de formation flexible. A la limite, la CGPME qui s'intéresse ouvertement à l'autoformation (voir document préparatoire à la table ronde présidée par Nicole Pery, Secrétaire d'Etat aux droits de la femme et de la formation professionnelle) pourrait être très réceptive à des actions de formations ouvertes, très ancrées sur le local, comme celles menées par les APP. Les patrons de PME sont souvent des autodidactes. Les gens pourraient apprendre sur leur temps de travail et sur leur temps personnel (RTT). Pour tenir ce challenge, les APP doivent donner une image en correspondance avec leur ambition. Ce qui n'est pas systématiquement le cas. L'image d'un réseau dépend aussi de ses éléments les plus faibles. Il m'est arrivé de visiter des APP tout à fait intéressants sur le fond, mais dont l'aménagement des locaux les disqualifiaient. Ceci dit, de moins en moins d'APP sont dans cette situation. Le dernier APP que j'ai visité, celui de Romorantin, en région Centre, est, de ce point de vue, tout à fait exemplaire : locaux clairs, fonctionnels et spacieux. C'est une question d'image, comme disent les publicistes. Cela concerne aussi bien la plaquette de présentation, l'accueil à l'arrivée, les outils et les ressources mis à disposition mais surtout, j'insiste, les locaux.

IOTA+ :

Un effort sur le « marketing » des formations ouvertes des APP ?

Philippe Carré :

Plus profondément, je pense qu'il s'agit aujourd'hui de changer l'image des APP qui est bonne auprès de plus en plus de pédagogues, mais pas suffisamment claire auprès des entreprises.

IOTA+ :

Est-il aussi nécessaire que nous changions l'image que nous avons nous-mêmes des entreprises ?

Philippe Carré :

C'est vrai qu'il y a des résistances au sein du réseau sur l'intégration des salariés. Certains estiment que ce n'est pas la mission prioritaire des APP. Je crois que le cahier des charges incite les APP à assurer la diversification de leur financement, y compris en accueillant et formant des salariés.

IOTA+ :

Tout à fait, l'ouverture vers les entreprises est en cours. Le cahier des charges des APP les positionne comme des partenaires naturels des entreprises locales. Pour nous, à IOTA+, c'est un chantier qui nous paraît important et que nous allons développer avec des APP ayant déjà acquis une expérience *significative* (APP d'Alsace et APP de l'opération APP/CCI). Les programmes européens pourraient être un outil pour conforter les échanges en APP et PME-PMI avec le soutien des DRTEFP et l'implication des Chambres de Commerce et de l'Industrie, des OPCA et des organisations syndicales.

Philippe Carré :

Il y a des investissements à faire dans le domaine de la publicité, mais aussi des locaux pour certains APP. Les partenaires sont très sensibles à cette question. A travers les locaux, on peut lire le projet pédagogique de l'APP. Avec des locaux inadaptés ou mal positionnés, l'action de l'APP se trouve affaiblie. Les besoins de formation des publics peu qualifiés d'entreprises sont importants, de même que celui des ménages. Je suis entouré de gens qui aimeraient bien trouver des réponses faciles, de proximité, pour leur besoin de connaissances, exactement sur ces contenus : culture générale, informatique, math, français, etc. « Si ce n'était pas loin de chez moi... » Cependant, en terme de motivation, les publics peu qualifiés d'entreprises ont un autre statut dont il faut tenir compte. Le statut est, de mon point de vue, la vraie variable sur l'engagement des personnes dans une autoformation. Un demandeur d'emploi et un salarié ont deux statuts qui génèrent une implication différenciée dans les processus de formation. Par ailleurs, les besoins de formation ne concernent pas que les ouvriers. On peut être diplômé et faiblement qualifié dans un secteur couvert par le savoir-faire des APP (*employé, administratif, agent de maîtrise, voire cadre*).

IOTA+ :

Et le troisième point faible ?

Philippe Carré :

C'est le problème de la concurrence interne entre l'APP et son organisme support qui aujourd'hui, ne plaide pas en faveur du développement du réseau. C'est un point délicat qui génère beaucoup de conflits. Il est normal qu'il y ait une certaine dose de concurrence entre les différents types d'organismes de formation, consulaire, privé, E.N. ou associatif. La formation des adultes est un marché. Mais à l'intérieur d'un même organisme, cette concurrence est déstabilisante et s'accompagne trop souvent de tensions entre les personnels (problème de statut et de précarités). Il y aurait certainement besoin de rappeler les missions et les rôles de chaque structure : APP, DPFI, SRIF, Centre Permanent, etc. pour trouver leur vraie complémentarité. De ces trois points faibles, c'est celui sur lequel j'ai certainement le moins d'idées ! Les APP n'ont toujours pas d'entité juridique. D'un certain côté, cela peut les affaiblir, mais de l'autre, cela constitue une force réelle. Mon expérience m'amène à être prudent sur l'évolution vers un statut de type privé. Les APP doivent rester cohérents avec leur mission initiale de service aux publics, en particulier les plus faiblement qualifiés, y compris, bien sûr, les salariés. Je ne suis pas sûr que l'économie seule pourra réguler ce marché ! Les APP doivent rester à but non lucratif et dans une logique de plus grande initiative.

IOTA+ :

D'un point de vue international, comment pourriez-vous éclairer les pratiques d'autoformation des APP ?

Philippe Carré :

Mon expérience internationale est essentiellement nord-américaine, plus qu'europpéenne. Depuis plusieurs années, je pratique « mon autoformation » sur mon sujet de recherche « motivation et autoformation » essentiellement aux Etats-Unis en rencontrant des équipes de chercheurs ou en participant à des colloques. Je connais assez bien ce pays où il se passe un tas de choses, souvent inconnues en France. On doit pouvoir assez facilement trouver, dans des entreprises, des centres de ressources avec un fonctionnement proche de celui des APP. A ce stade, il me paraît important de rappeler les travaux de Knowles. Cet universitaire américain a établi la première théorie de la pédagogie de l'autoformation, appelée d'abord « Andragogie », puis « formation autodirigée ». Aujourd'hui, ce champ de recherche est très riche. Ceci dit, sur le plan pratique, mon sentiment est que l'APP reste une exception française, de par son échelle aussi massive ! Ce n'est pas un modèle connu, ni aux USA, ni au Canada, ni même en Europe, me semble-t-il !

IOTA+ :

Pourtant les concepts de l'autoformation sont plutôt nord-américains !

Philippe Carré :

Oui, mais pas uniquement ! Aujourd'hui, on repère cinq courants sur l'autoformation (lire : « *L'autoformation, psychopédagogie, ingénierie et sociologie* – Ph. Carré, A. Moissan et D. Poisson – PUF 1997 – 276 pages »). D'abord,

« L'autodidaxie » qui a toujours été un domaine de réflexion très internationale, avec une forte tradition française (*Lire* : « L'autodidaxie » - G. Le Meur – Ed. Université de Nantes FC – 1996). « L'autoformation existentielle » que développent les collègues de Tours, centrée sur l'histoire de vie est, elle, plutôt franco-française ; « L'apprentissage auto-dirigé », l'aspect cognitif pour savoir comment les gens apprennent par eux-mêmes, est effectivement d'origine nord-américaine ; L'autoformation «socio-organisationnelle », dans les entreprises et les associations ; enfin, concernant « Les systèmes pédagogiques basés sur l'autoformation », il y a du nord-américain avec Knowles, mais aussi beaucoup de Bertrand Schwartz avec les premières expériences en formation d'adultes au CUCES en Lorraine, puis au CUEEP à Lille. La grande force des Nord-américains porte sur le secteur de la recherche concernant la psychologie de l'autoformation et la mesure des effets de l'autoformation (*voir les travaux sur l'échelle de disposition à l'apprentissage autodirigé, présenté en particulier durant le colloque mondial de l'autoformation au CNAM à Paris les 23 et 24 juin 2000 www.cnam.fr/autoformation*).

Les Nord-américains ont aussi une forte capacité pour mettre en œuvre des centres de ressources dans de nombreuses entreprises de toutes tailles. Les APP sont très proches d'un certain modèle de centre de ressources que l'on peut voir aux USA ! Par ailleurs, au plan européen, je pense au projet britannique «University For Industry». Ce projet ambitieux, porté par une forte volonté politique, s'apparente aussi à l'action des APP, sauf qu'il s'agit d'un projet de type «Top-down», c'est-à-dire l'opposé de la logique du réseau des APP, partie d'abord d'une volonté d'acteurs de terrain en région Rhône-Alpes, puis repris par le niveau politique au plan national.

Dans les conclusions des travaux menés en 1989 dans le programme EuroTechnet, on avait pu mettre en évidence les dominantes dans la mise en œuvre de l'autoformation dans plusieurs pays européens : en Grande Bretagne, cela portait surtout sur les formations à distance (*Open University ou Open Centre, formation hors les murs pour le plus grand nombre*) ; en Allemagne, c'était clairement Autoformation sur le poste de travail (*Entreprise d'Entraînement Pédagogique*), et en France, à l'époque, nous étions tiraillés entre la conception «histoire de vie» et les débuts des APP, avec «Les premiers systèmes pédagogiques basés sur l'autoformation» (*voir deux livres collectifs correspondants*). Le tout tirait déjà très fort vers le concept «d'organisation apprenante», tout à fait nouveau à l'époque, et qui aujourd'hui est devenu plus central.

IOTA+ :

Comment voyez-vous le déploiement de l'autoformation dans la formation des adultes dans les années à venir ?

Philippe Carré :

Pour faire de la prospective sur la formation professionnelle pour le prochain siècle, je dirais que deux grandes tendances se dégagent. La première tourne autour de la notion de «formation ouverte» (*voir document de consensus du collectif de Chasseneuil sur les FOAD en ligne sur le site des APP : www.app.tm.fr*) et de celle «d'autoformation éducative» pour reprendre le terme de Daniel Poisson. Comment créer, gérer et faire marcher des dispositifs où les gens sont pris pour des adultes et peuvent réaliser leur projet avec une assistance et avec l'appui de ressources adéquates ? C'est d'ailleurs le réseau des APP. La deuxième tendance décline le concept «d'organisation apprenante». Comment, dans le travail, les gens apprennent et développent leurs compétences par eux-mêmes ? Le dénominateur commun, pour moi, entre ces deux volets complémentaires, c'est la transition entre une conception de la formation vers une conception de l'autoformation. Le formateur n'est plus le centre de gravité, mais c'est l'apprenant qui «mène sa barque» avec l'aide de facilitateurs de toutes sortes. Deux variantes croisées vont se développer : l'une sur le temps de travail, avec la mise en place d'une organisation apprenante, l'autre, hors du temps de travail, avec le développement du temps libre (*RTT, temps partiel ou autre pour un apprentissage tout au long de la vie*) où l'APP est, pour moi, une réponse d'avenir.

Interview réalisée en mai 2000 par Jean Vanderspelden
iota.jvds@app.tm.fr