

# Mots clés

## DE L'INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION







# Mots clés

## DE L'INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION

### ACCOMPAGNEMENT

Le terme d'accompagnement est utilisé depuis plusieurs années, en particulier dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels. Il ne relève ni d'un concept des sciences sociales, ni d'une catégorie juridique, en revanche il signifie :

- que les personnes, notamment celles en situation personnelle et professionnelle précaire,
- ne peuvent seules construire et gérer leur parcours, et
- qu'elles ont besoin, du début à la fin, d'avoir des lieux, des sources d'information et des interlocuteurs en capacité
- de répondre valablement à l'ensemble des questions ou problèmes auxquels elles sont confrontées.

De ce fait, l'accompagnement va recouvrir l'ensemble des prestations fournies par les différentes institutions dites d'AIO (Accueil, Information, Orientation) mais aussi de services « connexes » (VAE). Parfois, ce concept intègre les aides matérielles ou organisationnelles (logement, santé, etc).

L'accompagnement – présuppose - que la personne bénéficie d'un « guichet unique », d'un « interlocuteur unique » capable de la suivre dans la durée, avec une qualité d'écoute permettant le développement de son autonomie.

### ALTERNANCE

L'alternance caractérise, pour un individu, toutes formes d'aller et retour entre une situation professionnelle et une situation de formation. C'est une des formes privilégiée de l'individualisation, car :

- cette modalité pédagogique est celle qui insère le mieux et le plus durablement dans l'emploi,

- elle met l'individu au centre du processus : c'est en effet lui qui, cognitivement et fonctionnellement, construit l'articulation entre situation de travail et situation de formation.

Cela suppose que :

- les contenus et les objectifs de formation soient en lien avec les compétences à mobiliser dans la situation professionnelle de référence,
- l'entreprise soit associée le plus en amont possible afin de garantir le caractère professionnel de l'apprentissage,
- l'entreprise soit impliquée en connaissance de la charge organisationnelle, de la responsabilité et du contenu de la fonction de tuteur,
- les moyens matériels et institutionnels soient disponibles pour initier, construire et animer le dispositif.

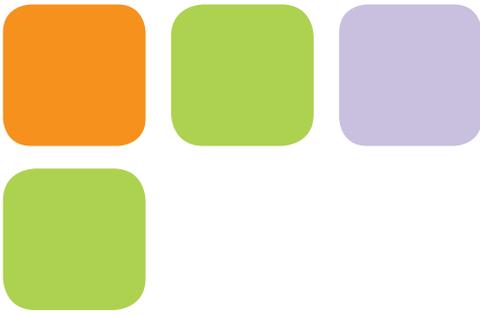
Les formes juridiques et organisationnelles de l'alternance sont multiples : contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, période de professionnalisation, mais aussi tous les stages en entreprise sous statut de formation professionnelle continue ou de formation initiale.

### AUTOFORMATION

L'autoformation s'entend pour les dispositifs institutionnels de formation et se distingue de l'autodidaxie (qui concerne les situations et formes d'apprentissage que les individus - seuls ou collectivement - peuvent vivre dans les circonstances de la vie courante et personnelle).

L'autoformation peut prendre des formes multiples, s'appuie sur une ingénierie fine et mobilise des moyens matériels humains, de suivi, de conseil et / ou de renforcement :

- utilisation de ressources d'apprentissage sous forme « classique »,



- utilisation de didacticiels,
- participation à des Centres de Ressources,
- utilisation des différentes modalités de la FOAD, avec plus ou moins de recours aux technologies, de présentiel et de tutorat (la FOAD peut être initiée par l'organisme de formation ou par l'entreprise).

L'autoformation pose la question de l'auto-évaluation, qui dans l'absolu supposerait que l'individu édicte et mesure ses propres critères de performance. Or, dans la majorité des cas, l'auto-évaluation se fait à partir d'une grille et d'indicateurs construits en dehors de lui, par exemple sur la base de référentiels.

Au mieux l'auto évaluation est partielle et on assiste à des pratiques de co-évaluation, entre l'individu « apprenant » et le tuteur en entreprise, sur la base de l'acquisition de compétences en situation de travail.

## AUTONOMIE

L'autonomie se dit de la capacité d'un individu à faire face à la conduite de sa vie personnelle et professionnelle, en particulier dans des situations difficiles ou inédites, sans recours à une aide institutionnelle.

- elle est de plus en plus demandée dans des situations de travail cependant plus complexes, fluctuantes ou imprévisibles.
- elle constitue une condition favorable au suivi d'une formation individualisée.

Le bagage éducatif acquis en formation initiale et en formation continue, de même que l'éducation familiale constituent un outil puissant d'autonomie de la personne, mais de fait très inégalement répartis dans la population. D'où le caractère déterminant :

- du socle des compétences de base d'une part,
- et des outils et méthodes d'accompagnement d'autre part.

## BILAN DE COMPETENCES

Le bilan de compétences (né par la loi de 1991), constitue un outil majeur de l'individualisation, en particulier dans le cadre d'un départ en CIF - Congé individuel de formation.

Le bilan de compétences - propriété indivise de la personne - formalise un état des lieux de l'ensemble des compétences acquises par un individu à un moment donné de son existence, cet état des lieux est utile pour :

- la construction identitaire de l'individu
- envisager une reconversion professionnelle
- construire un parcours professionnel
- choisir une formation
- positionner une personne par rapport à un programme.

Le bilan peut constituer une valorisation de la personne et donc une sorte de tremplin à la construction de son parcours futur, particulièrement quand il s'agit de formaliser le bilan de compétences de ceux que la société a classifié comme non compétents ou insuffisamment compétents. Dans ce cas une approche « large » de la compétence, et la prise en compte de tous les acquis de l'expérience sont une nécessité.

Les éléments déterminants à la qualité d'un bilan de compétences sont :

- la façon dont la personne est plus ou moins associée pour co-construire ce bilan,
- la nature de l'aide apportée par le professionnel du bilan.

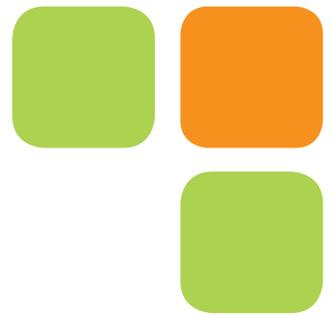
Le bilan de compétences souffre de plusieurs difficultés :

- la notion de compétence n'est pas stabilisée et ne fait pas l'objet d'une acception communément admise et pratiquée,
- les méthodologies de construction du bilan varient d'une institution à l'autre et renvoient à des écoles de pensées différentes,
- les formes peuvent être différentes d'un bilan à l'autre (le bilan d'un CIBC et le bilan de compétences approfondi de Pôle-Emploi par exemple).

## CENTRE DE RESSOURCES PEDAGOGIQUES

Lieu et ensemble de moyens mis à la disposition des publics désireux de se former et de s'informer sans entrer dans un type de formation « classique » pré-formatée en terme de contenus, d'objectifs, de durées, etc.

Dans le centre de ressources, la personne travaille et progresse à son rythme, et cette modalité de for-



mation est en elle-même facteur d'apprentissage et d'autonomie.

Le centre de ressources peut prendre des formes et caractéristiques multiples, s'adresser à des publics larges ou au contraire ciblés, avoir des assises territoriales différentes.

Le centre de ressources constitue bien une des formes possibles de l'individualisation de l'apprentissage. Mais l'utilisation de ressources ne signifie pas - de manière automatique - apprentissage et acquisition de compétences.

Il faut pour cela :

- choisir et utiliser les bonnes ressources,
- choisir et savoir traiter les bonnes informations,
- transformer les informations externes à la personne en compétences internalisées à son propre processus d'apprentissage.
- un « accompagnement » de la personne dans le centre et dans l'utilisation à bon escient des ressources, grâce à un professionnel spécialisé, qui n'est plus un formateur, mais un « facilitateur », un « médiateur du savoir ».

## COMPÉTENCE

La compétence est une combinatoire de capacités dont l'individu est porteur tout au long de sa vie professionnelle, qui évolue avec le temps et les formations suivies.

C'est en comparant les référentiels de compétences des situations et postes de travail (compétences requises) et le portefeuille de compétences des personnes que l'on peut faire un positionnement et construire un parcours, valider un projet d'emploi, une entrée en formation ou envisager une GPEC.

La notion de compétence est donc une référence pour les professionnels de la formation et des ressources humaines.

Mais cette notion n'est pas stabilisée et plus de 300 définitions sont répertoriées, avec des confusions notoires entre compétences, performance, tâches, activités :

- compétence et performance : la performance est un critère de mesure pour évaluer une compétence dans une situation de travail. Or, la performance est une « simple » actualisation et singularisation de la compétence.

- tâches, activités et compétences : les compétences constituent la condition préalable à l'exercice effectif et pertinent d'une activité et/ou d'une tâche.

Or, dans les référentiels ou les profils de compétences individuels, les notions de tâches, activités et compétences sont souvent confondues.

## COÛT DE L'INDIVIDUALISATION

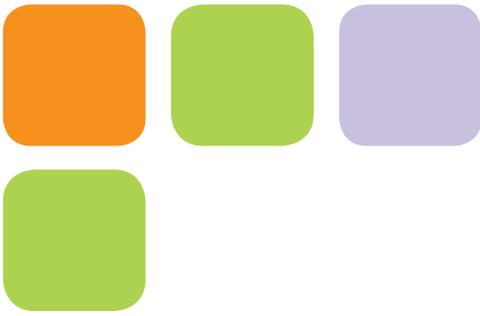
L'individualisation vise à adapter la formation à la personne, en évitant à l'inverse que la personne s'adapte à une formation collective prédéterminée, notamment en termes de durée. En conséquence, la personne sera, suite à un positionnement, invitée à suivre la partie du parcours nécessaire à l'acquisition des compétences dont elle a besoin, ainsi le parcours est souvent raccourci, et les frais de formation – à priori - diminués. Pour les financeurs, cela permet, à budget égal, de former un plus grand nombre de personnes.

Mais la construction et la mise en œuvre opérationnelle de systèmes et de parcours individualisés engendrent des coûts supplémentaires :

- positionnement des stagiaires à l'entrée,
- constitution et gestion de ressources pédagogiques,
- suivi des apprenants tout au long du parcours,
- mise en place de formateurs référents,
- fonctionnement et division du travail revisités dans l'organisme de formation,
- gestion administrative et financière plus lourde et complexe (notamment dans le cas de systèmes à « entrées-sorties permanentes »), etc.

Donc, le rapport « économies / coûts supplémentaires formalisés mais aussi cachés » peut varier selon la nature des formations, des parcours, des publics, des validations ou des types de qualifications. Une maquette d'un cahier des charges – co-construit et co-utilisé par les prescripteurs et les opérateurs - permettrait de :

- créer des visions communes entre acteurs,
- clarifier les différents éléments constituant le prix de revient et les coûts induits.
- savoir où il peut être pertinent ou au contraire néfaste d'économiser.



## ENGAGEMENT DES PERSONNES

L'individualisation des parcours professionnels ou de formation, place la personne comme élément premier, moteur et facilitateur de la démarche et de l'évolution qui s'en suit. L'engagement est censé favoriser, garantir, un vécu du parcours positif pour la personne (avec tout ce que cela comporte de subjectif).

Cet engagement des personnes peut être rendu difficile par les situations d'échec démotivantes : formation initiale, licenciement professionnel, chômage, situations d'emploi ou de formation subies. Les modalités d'accueil et d'accompagnement des publics, ainsi que le professionnalisme des personnels en charge de ces services, sont déterminants pour déjouer les inhibitions et commencer à construire l'action.

L'engagement peut également être facilité par :

- la signature de contrats pédagogiques entre l'individu et l'institution. Ces contrats ont pour but de responsabiliser les personnes sur leurs démarches et leurs parcours, en contrepartie d'un engagement de l'institution à assurer un bon déroulement de la formation. Cette réciprocité porte essentiellement sur les moyens que chacun s'engage à assurer et rarement sur les résultats.
- la mobilisation ou re-mobilisation des personnes dans une démarche active d'insertion, de mobilité ou de formation.

En effet, l'accès à une qualification reconnue ou à un emploi constitue un puissant facteur de motivation puisque (cf travaux de Philippe CARRE) la motivation, sauf cas de « vocation » inhérente à une personne, est majoritairement permise, induite ou provoquée par le bénéfice matériel, intellectuel, affectif ou symbolique que l'individu peut espérer retirer d'une situation ou d'un parcours.

## ENTREPRISE

Le rôle de l'entreprise dans l'individualisation est central et multiforme, que ce soit :

- dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines, l'entreprise peut favoriser ou non la carrière du salarié, sa promotion ou sa mobilité, le stabiliser dans l'emploi ou au contraire anticiper de futurs départs. Les différentes lois et accords de branche

de 1991 à 2010 ont outillé les employeurs et les salariés dans la formalisation des compétences et du parcours professionnels : entretien d'évaluation, entretiens professionnels, bilan d'étape professionnel, portfolio de compétences, passeport formation...

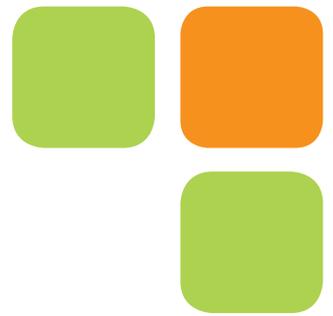
Ces moyens de discussion et de construction du parcours individuel impliquent fortement l'encadrement et sont différemment et inégalement mis en œuvre selon les caractéristiques des entreprises. De plus, le recul manque pour mesurer les impacts.

- lors de l'inscription en formation de la population salariée. L'employeur est le seul décideur juridique du départ en formation du salarié dans le cadre du plan (mis à part le CIF dont l'initiative est à la discrétion du salarié). Mais l'employeur a tout intérêt, pour la motivation du salarié, pour le « ciblage » et donc l'efficacité / rentabilité de la formation, à ce que la décision puisse résulter d'une discussion avec le salarié le plus en amont possible.
- à l'embauche et l'accès à une première qualification des jeunes par la voie de l'alternance. L'entreprise est en effet :
  - le garant des situations de travail, elles sont à la fois aboutissement et référent.
  - Dans les dispositifs en alternance (y compris la période de professionnalisation), l'entreprise est un pilier central du parcours de formation de l'alternant puisque, pour ce dernier, la situation de travail est unique donc « individualisante ».
  - L'entreprise est lieu d'apprentissage, d'application de compétences apprises ailleurs ou avant et de reconnaissance de la qualification acquise par la formation.

Faute d'implication et de suivi de l'entreprise, la situation de travail peut perdre son caractère « apprenant ». La mise en œuvre de l'alternance nécessite donc un tutorat dont les déclinaisons sont variables compte tenu de la charge, des conditions d'organisation et de compétences disponibles.

Le parcours professionnel du salarié, forcément individuel, est donc très directement lié au mode de management de son entreprise, ou plus généralement en inter-entreprise et aux caractéristiques des modes de gestion de la main-d'œuvre sur un territoire.





## INDIVIDUALISATION DE L'APPRENTISSAGE

C'est la forme que l'on pourrait qualifier de primaire, voire de « primale » de l'individualisation. En effet l'apprentissage, conçu comme l'acquisition, la mémorisation, la transformation et la ré-application de schèmes cognitifs est par essence individuel, attaché aux caractéristiques psycho-cognitives de chaque sujet, quelle que soit la situation d'apprentissage, y compris si celle-ci se situe dans un cadre collectif.

L'individualisation de l'apprentissage consiste aussi à mettre en relation avec le passé, l'histoire, le vécu réel ou ressenti, la valeur de « l'image de soi », les caractéristiques de l'environnement matériel et affectif de la personne. Tous ces facteurs peuvent être plus ou moins stimulateurs ou au contraire inhibiteurs.

Chaque individu apprend de manière spécifique et « à son rythme ». Or les systèmes de formation institutionnalisés sont des systèmes de masse, en formation continue et plus encore en formation initiale, avec une tendance « naturelle » à gommer les spécificités individuelles. Le sujet apprenant est alors contraint d'adapter sa stratégie d'apprentissage personnelle (et en grande partie inconsciente) aux systèmes de normes collectives du système. Quand l'adaptation n'est plus possible pour une raison ou pour une autre, il y a échec de l'apprentissage.

Tout l'enjeu des dispositifs éducatifs, et en particulier en formation professionnelle, est donc de développer l'accès à la formation pour des populations nombreuses, en tenant compte obligatoirement des contraintes économiques, sociales, juridiques de l'environnement, qui sont par nécessité collectives et en même temps de respecter la singularité et l'unicité cognitive des sujets apprenants.

## INDIVIDUALISATION PEDAGOGIQUE

A la différence des pédagogies « classiques » (la classe, le stage) qui fonctionnent sur des principes d'unicité collective (unité de lieu, de temps, d'objectifs, de moyens), l'individualisation pédagogique s'efforce d'adapter ces contraintes aux apprenants.

La pédagogie différenciée consiste à diviser le collectif du stage en autant de sous-groupes repérés comme homogènes ou « de niveau » en leur proposant une démarche et des outils pédagogiques choisies pour permettre d'atteindre les objectifs de formation le plus efficacement - et peut-être aussi le plus agréablement - possible.

La forme aboutie de l'individualisation pédagogique serait que chaque stagiaire ait sa « feuille de route individuelle » pour l'atteinte des objectifs de formation, même si ces derniers sont fixés collectivement. Cela suppose des conditions spatiales, matérielles, des groupes restreints et une adaptation à la nature de la formation (technique ou générale), aux niveaux, et aux caractéristiques cognitives et culturelles des stagiaires.

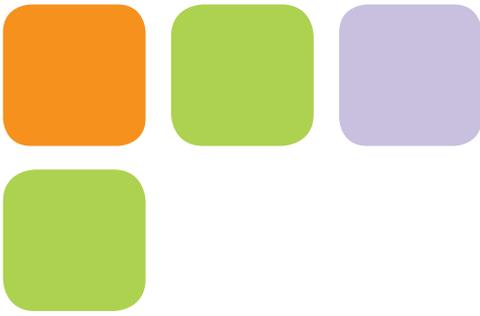
L'individualisation pédagogique constitue le cœur de métier du formateur. En effet, il ne peut plus être un « simple » transmetteur de savoirs constitués, comme le ferait l'enseignant, mais un facilitateur des apprentissages individuels, un expliciteur, une sorte de coach pédagogique qui doit connaître et comprendre les attentes et possibilités de chaque personne, suivre le parcours pédagogique individuel dans le cadre des contraintes de groupe qui lui ont été assignées.

Le formateur doit :

- être constamment à l'écoute des apprenants,
- identifier les caractéristiques d'apprentissage des personnes,
- proposer une réponse adaptée (psychologie de l'apprentissage),
- suivre dans la durée le parcours pédagogique individuel tout en respectant les contraintes collectives, notamment de coût et d'objectifs (référentiels),
- trouver réponse en temps réel à tous les aléas et difficultés des personnes.

Ce travail d'ajustement permanent peut faire l'objet de procédures instituées, par un positionnement en amont de l'entrée en formation ou par la constitution de groupes de niveau plus ou moins homogènes.

En revanche, il n'y a pas de lien systématique entre outil, méthodes de formation et individualisation, puisque celle-ci peut s'accommoder par exemple du collectif, souvent utile pour des publics « difficiles » ou peu socialisés.



Ainsi, le formateur poly-compétent, dont le rôle, l'expérience et le professionnalisme sont déterminants effectue cette ingénierie à l'instinct avec les risques de résistances voire de souffrance au travail. La formation des formateurs à la conduite de l'individualisation pédagogique, sous formes de formations instituées « classiques » ou grâce aux démarches d'analyse des pratiques professionnelles, peuvent s'avérer très utiles voire indispensables.

## INDIVIDUALISATION DU PARCOURS DE FORMATION

C'est la forme la plus connue et la plus visible de l'individualisation de la formation. Il s'agit pour l'atteinte d'un objectif de formation fixé collectivement, ou l'atteinte d'un objectif spécifique à l'individu, de construire sur mesure et pour chacun le « chemin pédagogique » en tenant compte de son niveau et de ses acquis. La personne fera strictement le parcours nécessaire, ce qui constitue à la fois un facteur de motivation personnelle facilitateur d'apprentissage et un élément de réduction des coûts de la formation.

Ainsi, « l'effet groupe » ne constitue plus le socle principal ou unique de l'action de formation avec une durée standard et avec les mêmes personnes du début à la fin de la formation puisque le parcours de formation individualisé suppose que l'apprenant intègre des groupes ou des unités de formation différentes, avec des intervenants différents.

Cela suppose pour l'organisme de :

- concevoir, construire et communiquer l'offre en tenant compte de tous les parcours et paramètres des individus susceptibles d'y participer, et de l'actualiser en permanence pour tenir compte des évolutions des flux d'entrée,
- positionner chaque stagiaire à l'entrée du système, et à chaque étape de la construction de son parcours personnel,
- suivre chaque personne tout au long du parcours, pour répondre aux ajustements, visant à le raccourcir ou le rallonger, en fonction des nouveaux besoins ressentis lors des apprentissages.

Pour les individus, les avantages sont évidents, la formation est en adéquation avec les besoins qu'ils ont contribué à fixer.

Pour les formateurs, la présence limitée des personnes peut rendre la connaissance et le suivi plus délicats.

Pour l'organisme prestataire, dans le cas notamment des stagiaires demandeurs d'emploi, la gestion administrative et financière des conventions de formation et des agréments au titre de la rémunération est plus complexe, et particulièrement dans les systèmes dits « d'entrées / sorties permanentes ».

Ces systèmes, pour pouvoir fonctionner, nécessitent une masse (un « stock ») suffisamment important. Certains organismes ou certains territoires n'ont pas le potentiel pour les concrétiser.

## INDIVIDUALISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL

Les systèmes de formation ne sont pas censés fonctionner pour eux-mêmes, mais pour satisfaire les objectifs économiques et sociaux des personnes qui les suivent, ou des financeurs / prescripteurs qui envoient ces personnes en formation. Ils doivent tenir compte des situations et des parcours professionnels des participants et des situations sociales.

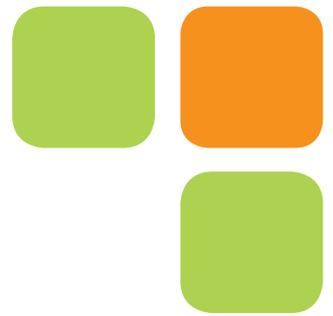
Or les parcours, longtemps linéaires et ascensionnels sont aujourd'hui, multiformes, heurtés, peu prévisibles, pas toujours voulus. Les assouplissements du code du travail, la systématisation des embauches en CDD, la sécurisation des parcours font que les itinéraires professionnels, autrefois à dominante collective, sont à présent à dominante individuelle.

Le parcours professionnel doit être interrogé pour définir le parcours de formation et la formation constitue un élément du parcours professionnel, cela indépendamment du statut juridique de la personne.

Le parcours n'étant plus garanti collectivement, mais construit individuellement, il est le fait des personnes elles-mêmes avec l'appui d'un professionnel pour :

- identifier les emplois disponibles sur un bassin
- valider les aptitudes à l'exercice de l'emploi
- repérer et mobiliser les dispositifs juridiques et financiers
- choisir la formation.

La notion de guichet unique territorialisé pour tous publics trouve ici sa pertinence. De fait, les individus,



face à la gestion de leur parcours, auront recours à un accompagnement individualisé de proximité convenu dans un cadre national.

## INGENIERIE DE L'INDIVIDUALISATION

Les critères et catégories canoniques de l'ingénierie de formation : analyse de la demande et des besoins, élaboration, construction, mise en œuvre, suivi et évaluation, irrigués de fonctions transverses : pédagogique, juridique, financière, commerciale se retrouvent dans les dispositifs de formation individualisés, mais avec des fonctions plus nombreuses et démultipliées :

- la veille sur les emplois et qualification du bassin d'emploi,
- le positionnement des formés en amont de l'entrée en formation,
- la planification et le pilotage global de l'ensemble du dispositif,
- la gestion des flux et si possible aussi des temporalités,
- le suivi et la redéfinition éventuelle du parcours en cours de formation,
- l'évaluation des compétences acquises en fin de formation et de suivi post-formation,
- le tutorat et la gestion des relations avec les entreprises,
- la création d'outils pédagogiques spécifiques ou l'utilisation de banques de données pédagogiques extérieures,
- la gestion administrative et financière renforcée, avec les logiciels de gestions spécifiques et une comptabilité analytique, surtout dans les cas des systèmes avec entrées-sorties permanentes,
- éventuellement une fonction FOAD, avec ces impératifs de suivi financiers et de rentabilité,
- éventuellement une fonction de service « ensemble » c'est-à-dire d'écoute et de prise en compte des problèmes extra-pédagogiques des personnes,
- une fonction de création et d'animation de partenariats.

Cette ingénierie de systèmes complexes pose les questions de :

- taille critique, accessible pour les gros organismes, ou pour des organismes qui décident de travailler

ensemble ou de manière complémentaire. Cette mise en œuvre se heurte au fonctionnement actuel du marché de la formation caractérisé par la forte prégnance de petits organismes,

- de division et de spécialisation du travail : ces fonctions doivent-elles être assumées par les formateurs en plus de leurs activités pédagogiques ?
- d'identification et d'évaluation budgétaire de ces fonctions. Une maquette d'un « cahier des charges » administratif et financier pourrait être envisagée, à destination commune des financeurs et des opérateurs.

## MODULARISATION

La modularisation signifie que, dans un système de formation, l'offre est segmentée en éléments isolés appelés « modules » ou unités, séquences, séminaires, etc.,. Ces modules peuvent normalement être suivis indépendamment les uns des autres.

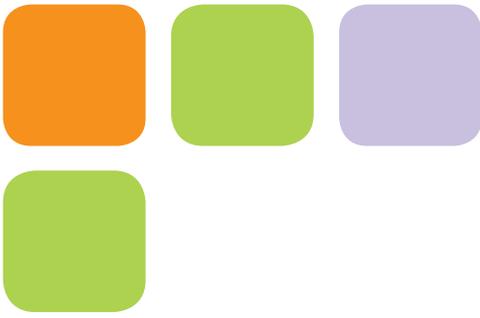
Cette organisation présente plusieurs atouts dans une optique d'individualisation, car une personne peut :

- gérer la temporalité de son parcours, en densifiant plus ou moins le nombre des modules, ou au contraire en les « étalant dans le temps » en fonction de ses disponibilités ou capacités de financement, et surtout en apprenant « à son rythme »,
- suivre en tout ou en partie la formation au regard de ses besoins. Ainsi, une même formation peut accueillir des personnes recherchant une certification (parcours complet) ou plus simplement des acquisitions de compétences ponctuelles. Cette option n'est pas proposée dans tous les systèmes modulaires, pour certains le suivi de tous les modules reste obligatoire,
- choisir l'ordre dans lequel elle va pouvoir suivre les différents modules : le parcours est ainsi composé « à la carte ». Sous réserve de contenus compatibles notamment concernant les pré-requis.

Comme chaque module est suivi par des personnes ayant un parcours différent, ce système favorise le mixage des publics ayant lui-même des effets pédagogiques à priori positifs.

Cette souplesse ne va néanmoins pas sans quelques limites et difficultés :

- l'individu choisit son parcours dans un ensemble de modules préexistants à sa demande : le contenu des formations n'est pas construit « sur mesure ».



■ le choix de l'apprenant n'est pas totalement libre, car l'ordre de suivi des modules dépend du contenu de chacun et de leur niveau respectif ; il peut donc y avoir des pré-requis et des parcours plus ou moins obligatoires en fonction du niveau d'entrée de l'apprenant. Un système modulaire n'est pas forcément un libre-service.

■ les systèmes modulaires sont en général de taille imposante, car l'offre pré-établie doit être supérieure à tous les parcours possibles des participants.

■ la validation de la formation se fait module par module, afin que ces derniers soient capitalisables dans l'optique d'un parcours diplômant. La multiplication de la validation d'un grand nombre de modules peut engendrer un travail considérable, aussi bien pour les apprenants que les formateurs. Sachant de plus que la validité juridique de la validation modulaire est en général limitée dans le temps, pour tenir compte de l'obsolescence des connaissances et des compétences acquises.

Le système dit « des Unités Capitalisables » mis en place par l'Education Nationale est le système modulaire le plus connu. Le système du LMD est une sorte de consécration de la modularisation au niveau européen dans l'enseignement supérieur.

## OUTILS DE L'INDIVIDUALISATION

Une palette de mesures et d'outils de positionnement vise à mieux appréhender les compétences des personnes ou à opérer leur positionnement. Citons pour mémoire, le bilan de compétences sous ses différentes formes, l'entretien professionnel, le portfolio de compétences, le passeport orientation / formation, la VAE, et, dans une certaine mesure, le DIF. Ces outils répondent depuis une vingtaine d'années au souci du législateur, des branches professionnelles, des entreprises ou des partenaires sociaux à faire valoir et reconnaître les compétences des personnes dans le cadre d'une recherche d'emploi, d'un « maintien de l'employabilité » ou de « promotion sociale » grâce à la formalisation des compétences acquises. La sécurisation des parcours professionnels contribue également au recours à ces outils et ces pratiques.

Ces outils favorisent la bonne connaissance des individus pour construire le parcours de formation ou le parcours professionnel et pour procéder aux ajustements éventuels.

Mais l'existence d'un outil n'implique ni son usage, ni un usage pertinent par les intéressés. L'information sur ces outils est une première condition de leur utilisation, dans la majorité des cas un accompagnement par des professionnels s'avère nécessaire (Bilan de Compétences, VAE) notamment pour distinguer les notions de tâches, d'activités ou de compétences.

Les outils co-construits et/ou partagés participent à la reconnaissance et à la valorisation par l'individu lui-même du parcours effectué et des compétences acquises et s'imposent dans les pratiques des professionnels.

## PARCOURS

La « sécurisation des parcours professionnels » actualise cette notion, mais comme l'accompagnement, elle ne renvoie à aucune catégorie disciplinaire ou juridique.

Le parcours d'un individu englobe :

■ son parcours professionnel (les différents emplois ou activités qu'il a exercé) mais aussi

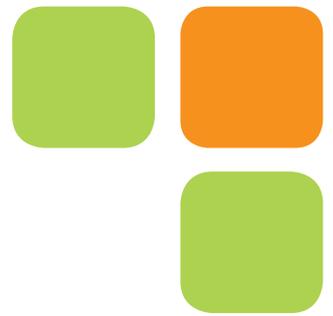
■ son parcours de formation (la formation initiale suivie, le diplôme obtenu et les formations continues ultérieures)

■ et l'on parle à présent de parcours d'orientation qui est censé servir à structurer les deux autres. Cette approche se construit dans le cadre de la formation tout au long de la vie.

Le parcours d'un individu est plus ou moins désiré avec des incidences importantes sur son entrée et son implication / motivation en formation, et conséquemment la plus ou moins grande pertinence des différentes formes d'individualisation formative.

Pour le monde de la formation (mais aussi celui du travail social) le parcours en lui-même n'est pas tant important que les ruptures de parcours, car, en terme économique, relationnel, cognitif et identitaire, ce sont en fait elles qui posent problème, surtout quand elles sont profondes ou de longue durée.

La formation, et en particulier ses démarches d'individualisation va donc s'efforcer de travailler prioritairement sur les ruptures, en essayant de les anticiper, de donner aux personnes des moyens de les éviter, et surtout d'en atténuer les effets par une double démarche, préventive et curative, même



si malheureusement la démarche curative est souvent majoritaire.

Enfin, pour travailler avec les individus sur leur parcours avec une réponse formation pertinente, il faut connaître lesdits parcours. Une vraie connaissance :

- qualitative,
- sociologique,
- voire quasi anthropologique des publics et de leur parcours.

serait donc fort utile, mais reste largement à construire dans l'espace des bassins d'emploi, là où précisément les données statistiques officielles sont peu saisies.

En l'état, les acteurs de contact : chargés d'animation territoriale, chargés d'accueil et d'orientation, formateurs de terrain, travailleurs sociaux ont une connaissance fine et psychosociologique des publics. Or, il importe que le parcours vécu pour chaque individu continue à avoir du sens pour lui-même et pour les autres, faute de quoi les réponses formation, même individualisées, n'auront qu'une efficacité limitée.

## PARTENARIAT

La notion de partenariat est fréquemment utilisée dans le monde de la formation, mais il n'existe pas de définition scientifique et les formes sont multiples. De fait, les partenariats concrets dépendent :

- Du type d'acteurs impliqués :

Entre organismes de formation : Si la pratique est limitée par les logiques de concurrence et de marchés, elle trouve sa pertinence dans les systèmes de formation individualisés, car ceux-ci réclament souvent des « effets de masse » pour pouvoir fonctionner et le partenariat est une réponse en termes :

- d'effectifs de stagiaires ;
- de ressources pédagogiques multiples à mettre à disposition ;
- de prestations de formation différenciées à proposer nécessitant des savoir-faire multiples (plateforme ou unités complémentaires de parcours) ;
- de couverture d'un territoire, ou entre organismes et acteurs économiques extérieurs à la formation ;
- entre organismes et prestataires dans les champs connexes (orientation, accompagnement...)

- De la nature du partenariat :

- partenariat volontaire, stratégique et anticipé entre acteurs institutionnels ou partenariat forcé pour répondre aux contraintes des appels d'offre ;
- partenariat éphémère et « opportuniste » pour satisfaire aux exigences d'une opération ou d'une convention ponctuelle ou partenariat envisagé pour une longue durée ou une durée indéterminée ;
- partenariat impliquant des services limités dans chaque institution ou partenariat mobilisant au contraire largement les structures parties prenantes ;
- partenariat « simple » entre deux institutions ou partenariat complexe impliquant un fonctionnement en réseaux entre des acteurs multiples ;
- partenariats pédagogiques ou/et partenariats financiers ;
- partenariat impliquant ou non des mises en commun des savoir-faire spécifiques des différents acteurs ou partenariats impliquant ou non une répartition territoriale des prestations.

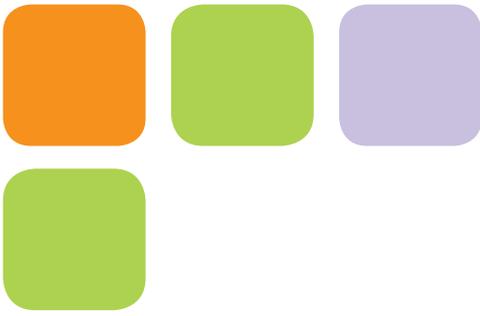
Dans tous les cas, à l'intérieur de chaque institution partenaire, une instance ou une structure de pilotage et de gestion permet un suivi dans la durée, et, au vu de ce suivi, une renégociation éventuelle des modalités, contenus et périmètres du partenariat existant.

## PERSONNALISATION

Notion non scientifique, la personnalisation de la formation se fixe comme projet d'aller plus loin que l'individualisation en intégrant une vision humaniste dans le prolongement de la pensée de l'Education Permanente. L'individu n'est pas seulement un usager d'un parcours ou d'un dispositif, mais une entité physique, intellectuelle, culturelle et sociale dont toutes les composantes doivent être respectées et prises en compte.

La personnalisation suppose et nécessite de la part des prestataires de s'intéresser :

- à la personne au-delà de sa situation présente dans un statut juridique spécifique (salarié ou demandeur d'emploi par exemple),
- aux multiples aspects de la vie de l'usager (logement, santé, éducation, moyens d'existence, environnement social et culturel),



- à « l'histoire de vie » de l'usager, dans la mesure où chaque histoire individuelle est spécifique et conditionne en partie la réussite dans un parcours de formation,
- aux acquis et potentiels de la personne y compris dans des domaines extérieurs à la formation et l'éducation, tout autant et même plus qu'à ses lacunes ou à ses manques,
- à développer la motivation de l'individu (image positive de lui-même, surtout chez les publics en difficulté professionnelle, sociale ou éducative...)

Une démarche de personnalisation ne nécessite pas forcément des moyens logistiques ou matériels importants, dans la mesure où la question du regard porté sur les usagers est préalable et centrale. En revanche, elle peut être chronophage et donc générer des « coûts cachés » généralement peu ou pas pris en compte dans les appels d'offres et calculs de financement.

## POSITIONNEMENT

Les pratiques de positionnement consistent à mettre en regard, à un moment donné du parcours d'une personne, un certain nombre de ses caractéristiques avec des paramètres de son environnement. L'objectif des positionnements est de :

- vérifier si le choix opéré par la personne est le plus judicieux ou le plus réaliste compte tenu de ses caractéristiques éducatives et sociales spécifiques,
- identifier, compte tenu de l'état présent de la personne, les conditions à mobiliser (notamment de suivi de formation) et cela le plus rapidement, le plus facilement possible et au moindre coût.

Les trois principaux contextes de recours :

- Le projet ou parcours social et de vie (champ de l'insertion sociale) ;
- Le projet ou parcours professionnel par rapport à un métier ou groupe de métiers (champ de l'orientation et de la reconversion professionnelle) ;
- Le choix d'une formation ou d'un parcours de formation (champ éducatif).

Même si le positionnement est au cœur de l'individualisation et que ces pratiques se banalisent, il demeure que :

- Selon le contexte, le positionnement n'est généralement pas fait par les mêmes institutions (Missions, Locales, CIO, CIBC, etc). Ainsi, une personne peut

bénéficier, dans sa recherche d'emploi et/ou de formation, de multiples positionnements opérés par des institutions différentes, portant sur des champs différents, et faute d'une mise en cohérence de ces différents positionnements, la personne se trouve à gérer des préconisations contradictoires.

- Les méthodes utilisées ne sont ni unifiées ni stabilisées et l'évaluation avec précision et exactitude des données côté environnement et côté individu pour les mettre en regard reste une difficulté (par exemple un référentiel métier et les acquis professionnels de la personne). Si bien qu'un individu :

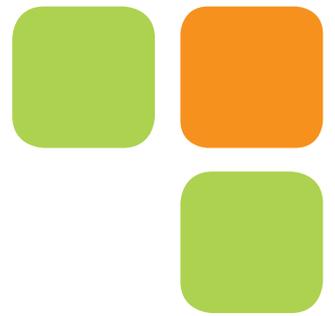
- s'adressant pour une même prestation à des institutions différentes, peut obtenir des résultats différents, ce qui est contradictoire avec l'objectif de rigueur de la démarche,

- Peut être plus ou moins impliqué : passif et sans droit de regard sur les méthodes et outils standards (les tests par exemple) ; ou associé et co-construire les éléments du positionnement et les démarches qu'il engendre. Dans ce dernier cas, le positionnement peut rejoindre ou être couplé aux pratiques d'accompagnement,

- Peut être appréhendé de manière plus ou moins « étroite » ou plus ou moins « large » et évolutive. Le niveau de compétences d'une personne est bien évidemment central pour pouvoir appréhender la pertinence de son choix professionnel ou de formation (vision adéquationniste), mais le repérage de sa motivation, de ses potentiels d'évolution et de changement sont importants pour l'évaluation du parcours. Malheureusement ces dernières composantes sont moins facilement mesurables et quantifiables.

## PRÉ-REQUIS

On entend généralement par pré-requis l'ensemble des connaissances et compétences à maîtriser avant de s'engager dans un parcours de formation pour pouvoir le suivre dans des conditions optimales. Pour un prestataire de formation ce repérage est important car si la personne possède un niveau supérieur aux pré-requis, la formation va être redondante, ennuyeuse voire inutile ; si au contraire le niveau est inférieur aux pré-requis nécessaires, la personne aura des difficultés à suivre la progression pédagogique, voire « décrochera ». Dans tous les cas, seront remis en cause la pertinence, l'efficacité et aussi la rentabilité de la formation.



En fait, les pré-requis se situent, dans la logique d'un cursus de formation, entre deux points d'ancrage :

- les compétences de la personne dans le domaine visé avant de s'engager dans le cursus de formation, nommé également pré-acquis,
- l'ensemble des compétences à acquérir et formalisées dans le référentiel de formation,

Pré-requis et pré-acquis sont très souvent utilisés indifféremment or les pré-requis sont les compétences que la personne est censée maîtriser, les pré-acquis sont celles que la personne maîtrise effectivement. L'identification des pré-acquis et pré-requis est essentielle pour déterminer un parcours individualisé. Elle permet d'estimer si la personne est apte à s'engager dans un cursus défini ou s'il convient d'opter pour un cursus de niveau supérieur, inférieur ou d'intégrer au cursus des formations complémentaires.

Ce sont généralement les organismes de formation qui opèrent en amont de l'entrée en formation ce « positionnement » car ils maîtrisent le référentiel de compétences du cursus et ils ont de fait une relation privilégiée avec le stagiaire potentiel. Les difficultés rencontrées et / ou à surmonter relèvent de :

- La prise en compte des positionnements dont a pu bénéficier la personne, par exemple dans le cadre d'une prestation d'orientation. Cela suppose l'existence d'un « chainage » ou d'un partenariat entre les différents organismes notamment pour envisager les liaisons techniques entre les différents positionnements ;
- De l'appréciation des liens entre l'ensemble des compétences déjà acquises par la personne « d'une manière générale » et les compétences spécifiques acquises dans un domaine disciplinaire et / ou professionnel lié à un cursus particulier. Cette pratique est incontournable dans l'individualisation de la formation, mais est également chronophage, source de coûts cachés, et nécessite des savoir-faire particuliers dont on peut se demander s'ils relèvent des formateurs ou d'autres professionnels ?

## PROJET PROFESSIONNEL

Le projet professionnel constitue un cadre de référence indispensable à tout parcours individualisé. En effet, sans projet défini et suffisamment clair, comment orienter une personne vers une activité professionnelle ou personnelle ? Comment identi-

fier la formation ou le cursus particulier qui répond au mieux à l'évolution de la personne ?

Le projet est ainsi à la fois l'ossature du parcours, il structure la démarche d'ensemble, y compris la démarche de formation, un « fil rouge », un guide qui va permettre aux différents intervenants et à la personne elle-même, de « recadrer » si besoin est, tel moment ou tel type d'orientation ou de formation. Construit en amont de la formation, le projet peut prendre des contours variables en fonction de la représentation que les acteurs se font d'un projet lié à une personne, et des caractéristiques de la personne à un moment donné :

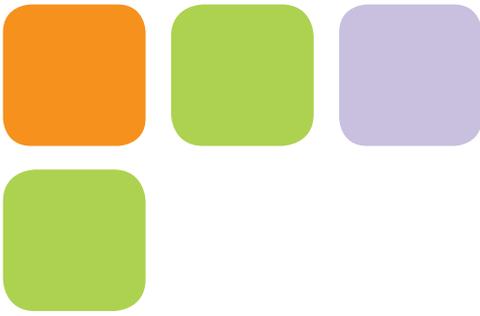
- projet professionnel incluant de fortes dimensions personnelles qui peuvent d'ailleurs fusionner en cas de projet de création d'activité ou d'entreprise par exemple,
- projet professionnel large centré sur des fonctions, un secteur professionnel ou un groupe de métier,
- projet professionnel ciblé sur un nombre réduit de métiers ou d'emplois, voire un métier unique.

Dans tous les cas, il importe que le projet défini soit réaliste donc réalisable ; un projet purement utopique ou réalisable dans un autre contexte ou à une échéance de temps indéfinie ne fera que nuire à la personne.

Aussi, le recours aux professionnels et aux structures de l'orientation professionnelle est nécessaire car les individus seuls ne sont pas forcément en situation de définir et de construire méthodologiquement un projet réaliste :

- par méconnaissance de la conjoncture, de l'environnement, du marché du travail réel, des spécificités sociales économiques du bassin d'emploi ;
- par représentation approximative ou fautive du contenu des métiers ;
- par difficulté à définir et à mettre en oeuvre les différentes étapes d'un projet ;
- par difficulté à s'engager dans la démarche nécessairement mobilisatrice.

Les individus ne sont pas égaux face à la démarche de projet et son caractère volontariste, le passé scolaire, familial et social interfère ainsi que la situation au moment de l'élaboration du projet : statut, niveau de formation et de qualification, contexte affectif, professionnel et géographique. Ainsi des projets sont subis pour des raisons matérielles ou administratives (salaires, entrée en formation, protec-



tion sociale) non initiés et portés par la personne. La démarche de CIF offre sans doute les meilleures conditions.

Enfin, l'entreprise semble jouer, ou devoir jouer, un rôle important puisque le projet de l'individu doit recouper et croiser une situation professionnelle dans une entreprise réelle. Ainsi, la position paraît à priori plus favorable lorsque la personne est salariée, dans ce cas, la qualité des relations et de la négociation entre l'employeur et le salarié, individuellement ou collectivement, est déterminante quant à la viabilité du projet et son partage entre les deux parties. Dans ce contexte, les pratiques de GPEC permettent aux employeurs de mieux envisager des évolutions de carrière de leurs collaborateurs. La situation est plus complexe pour l'individu en recherche d'emploi, qui se trouve plus éloigné de l'entreprise ou de réseaux d'employeurs. Son projet risque d'être relativement déconnecté de l'activité économique réelle (de l'entreprise ou du bassin d'emploi.) De ce point de vue, toutes les formes, de connexions, chaînages, partenariats entre les acteurs économiques (entreprises, groupes d'entreprise, partenaires sociaux d'entreprises ou de branches, OPCA) et les acteurs de l'orientation et de la formation, sont des éléments très positifs et importants à encourager et à développer.

## RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

L'individualisation de la formation suppose que le dispositif de formation s'adapte à l'individu et non l'individu qui suit de manière standardisée un cursus commun à tout un groupe. Cela suppose la mobilisation de sources d'information, de supports, de méthodes susceptibles d'être adaptées à la multiplicité des profils des apprenants. De fait, l'individualisation nécessite la mobilisation d'importantes ressources pédagogiques, à la fois sous l'angle de leur production et de leur utilisation.

La production des ressources émane principalement :

- des centres de ressources pédagogiques territoriaux (principalement régionaux) financés sur fonds publics, et des centres de ressources de certaines branches professionnelles ;
- d'organismes de formation à la taille suffisante, avec une organisation de la production plus ou moins centralisée, et d'organismes fonctionnant en réseau. La difficulté, alors relève du calibrage des

ressources (en quantité nécessaire, suffisante et non pléthorique pour être adaptées aux publics et aux cursus), et de la mutualisation (des conditions d'usage, rétribution, clé de répartition, propriété administrative et intellectuelle des supports, etc.) ;

- des professionnels en contact avec le public : organismes de formation isolés et leurs formateurs, entreprises et tuteurs dans le cas de formation en alternance. La production d'outils supports vise alors le « sur mesure » généralement par une adaptation de ressources existantes.

Cette production de ressources « en situation » nécessite un grand professionnalisme des acteurs et suppose une adaptation permanente en réponse aux besoins de nouveaux apprenants et de nouvelles situations.

L'accès à ces ressources pédagogiques est :

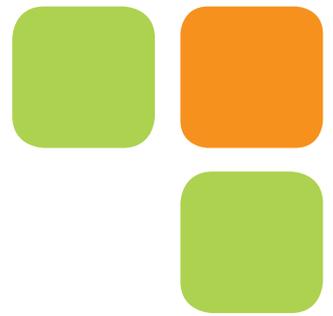
- gratuit, dans une logique de service public, avec un financement de la production et de la distribution par la collectivité. Payant dans une logique marchande mais fonctionnant de manière très hétérogène en fonction des institutions et des réseaux. Officieux en « coûts cachés », parce que cette activité est considérée comme partie intégrante du poste de formateur ou de tuteur.
- lié à l'information présentant ces ressources.
- conditionné par la qualité d'une maintenance permanente.

Il faut donc constamment réactualiser les ressources, travailler leur formalisation et leurs modes de diffusion, mais aussi tenter de capitaliser les expériences faites sur le terrain et d'intégrer les innovations.

## SUIVI INDIVIDUALISÉ

Le parcours individualisé, professionnel ou de formation, se fait dans la durée, avec des ruptures éventuelles. Les modalités à proposer sont variables et conditionnées par l'environnement économique et social et / ou les conditions matérielles et psychologiques rencontrées par l'individu. Il faut donc vérifier tout au long du parcours, son déroulement et son adéquation pour envisager les adaptations nécessaires.

- certaines institutions du réseau d'AIO (Accueil, Information, Orientation) assurent officiellement le suivi des projets professionnels ou des parcours de qualification impliquant plusieurs organismes de formation ;



- l'organisme de formation assure le suivi des personnes qu'il accueille. Cette prestation peut être assurée par les formateurs et formateurs référents, voire une structure de suivi dédiée ;

- l'entreprise, le tuteur et / ou le chef d'entreprise, peut être amené à assurer le suivi pour les formations en alternance, car ils sont à même de repérer « à chaud » les éventuels dysfonctionnements.

La prestation demeure difficile à évaluer : sur la base d'un quota (tant d'heures ou de minutes par personnes dans un laps de temps donné) ou sur la réalisation faisant suite à la demande de l'intéressé, comme le suppose un dispositif individualisé (avec la difficulté d'une estimation à-priori). Cette évaluation questionne les modalités de rémunération de ce service.

Les compétences mobilisées relèvent de :

- l'écoute « ouverte » sans à-priori. Il s'agit d'entendre et de prendre en compte ce que les personnes ont à dire de leur situation, dans la formation et au-delà de la formation, dans le positif comme dans le négatif, dans l'énoncé de faits objectifs ou subjectifs sachant que cette subjectivité a un sens qu'il faut décrypter. L'écoute doit être à l'affût des difficultés récurrentes à tout parcours professionnel et de formation (apprentissage, matérielles, statut, environnement etc.), mais aussi et surtout doit permettre d'identifier les problèmes et les situations inédites, donc non prévisibles qui questionnent le parcours.

- la posture la plus pertinente, respectueuse et efficace à adopter interroge le niveau d'implication dans le suivi afin d'éviter tout assistantat. Il s'agit alors de définir les limites à chaque forme de suivi, et d'identifier les personnes habilitées à fixer ces limites ou d'envisager des « chartes déontologiques » des personnes en charge du suivi.

- du profil et de l'expérience des professionnels les mieux à même pour exercer cette fonction. Les formateurs en organisme ou les tuteurs doivent-ils être les seuls à l'assumer (et dans ce cas, comment fixer la frontière entre la formation, le tutorat et le suivi) ? Au contraire, doivent-ils assurer un suivi « de premier niveau », le suivi plus structurel étant assuré par des personnes spécialisées ?

Enfin, il semble qu'il faille poser également la question déontologique du principe de la confidentialité du suivi, comme c'est le cas en ce qui concerne le bilan de compétences.

## TUTORAT

Le tutorat est une fonction caractéristique des formations en alternance, elles-mêmes exemple emblématique de dispositifs de formation individualisés. L'individualisation y est particulière puisque la formation en alternance (celles aboutissant à une qualification ou une certification) est encadrée par un référentiel de certification commun aux apprenants, donc non individualisé, en revanche la situation de travail en entreprise est par définition singulière.

D'où le travail complexe du tuteur, qui doit en effet concomitamment :

- vérifier que l'alternant réalise le plus correctement possible les tâches prescrites par le fonctionnement normal de l'entreprise ;

- vérifier que l'alternant met effectivement en pratique dans la situation de travail des connaissances et compétences acquises en centre de formation ;

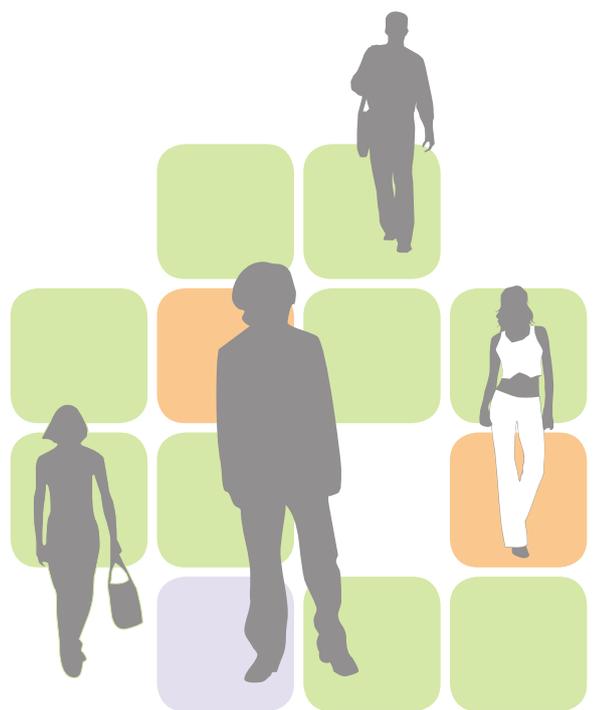
- garantir que l'alternant sera en mesure de réinvestir dans le centre de formation des connaissances et compétences acquises en situation de travail, par la formalisation des activités dans un carnet de liaison ;

- être attentif aux différences de temporalité et dans la cohérence des apprentissages entre situation de travail et centre de formation ;

- être, psychologiquement et culturellement, une sorte d'intégrateur, si ce n'est d'initiateur de l'apprenant au contexte de l'entreprise et du métier.

Le tutorat en entreprise constitue un véritable travail pédagogique, nécessitant des compétences spécifiques parfois difficiles à mobiliser parce que le tuteur exerce cette fonction en plus de son poste. L'absence éventuelle d'un interlocuteur dans le centre de formation (formateur, formateur référent ou formateur chargé des relations avec les entreprises) renforce la difficulté de la tâche.

Le tutorat, fonction clef des dispositifs d'alternance, apporte une dimension éducative nouvelle dans la mesure où elle contribue à créer des ponts entre le monde éducatif et le monde du travail. Il conviendrait de renforcer la reconnaissance statutaire et financière de la fonction de tuteur et d'encourager la formation des tuteurs (reconnue dépense imputable au titre de la taxe à la formation professionnelle depuis la loi du 24 novembre 2009).







### **C2RP**

Mission Capitalisation des outils et méthodes pédagogiques

Immeuble « Le Vendôme »

50 rue Gustave Delory

59000 LILLE

Tél. : 03 20 90 73 00

Fax : 03 20 90 73 40

[alternance@c2rp.fr](mailto:alternance@c2rp.fr)

