

Paul Santelmann

Quelques réflexions à propos de la motivation en formation

L'engagement de l'AFPA dans une recherche sur la motivation en formation et ses effets sur la performance répond à plusieurs niveaux d'intérêt : la participation de trois grandes entreprises aux travaux permet une approche exhaustive de l'usage de la formation par les adultes (salariés et chômeurs) ; le croisement d'observations issues de contextes différents contribue à enrichir les points de vue et à alimenter les hypothèses d'investigation ; l'hypothèse de construction d'un outil psychométrique permettant de corréler motivation et performance contribue à mieux préciser ce que chacun entend par « performance en formation ». Sur ce dernier registre, l'attention portée à la performance sociale ou économique de la formation a fini par occulter la question de la performance de l'individu en formation alors même que ces deux dimensions sont intimement liées.

Une observation instrumentée (en amont, pendant et en aval) du rapport de l'individu à l'acte formatif sous l'angle des motifs peut permettre de sortir des lieux communs et des fausses évidences qui jalonnent le champ de la formation continue. Cette option ouvre le monde clos de l'acte pédagogique pour tenter de cerner l'interaction entre contexte social et formation. Combien de dispositifs de formation ont été conçus ces dernières années sans la moindre précaution ou la moindre réflexion quant à la façon dont les individus pouvaient se les approprier ? L'absence d'échanges avec les bénéficiaires des actions de formation de la part de leurs organisateurs est d'ailleurs une constante largement partagée. En cela, l'hypothèse d'Interface-Recherche, à laquelle nous avons souscrit, ne s'adresse pas aux seuls chercheurs mais également aux opérationnels et aux institutionnels, c'est-à-dire à ceux qui sont chargés de l'organisation de l'accès aux systèmes de formation et aux formateurs eux-mêmes.

Paul Santelmann est chargé de mission à la direction générale de l'AFPA.

L'activité de formation ne tire pas sa légitimité seulement des besoins des employeurs mais bien d'une construction sociale où l'individu se développe et se réalise au-delà des prescriptions contingentes. Une institution comme l'AFPA, qui dépend du ministère « chargé de l'Emploi et de la solidarité » ne peut accomplir ses missions sans une investigation permanente sur les mécanismes du développement humain.

L'effort de formation lui-même est un facteur de changement pour les individus et le travail. Qui pourrait d'ailleurs nier que la formation continue n'a pas eu d'effet positif tant sur le système éducatif initial que sur les choix technologiques ou organisationnels du travail, ou encore sur les modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises ? La formation d'adultes a ouvert des pistes de réflexion et d'action sur les liens entre expérience et apprentissage, entre savoir-faire et changement du travail, etc.¹

Mais l'avancée principale dans le champ de la formation continue a été la place prise par l'individu lui-même comme acteur de son propre développement dans un contexte d'emploi défavorable qui a dévoyé une partie des instruments chargés de corriger les inégalités non résolues par l'école.

Cette situation (émergence de l'individu et pénurie d'emplois) a déstabilisé les formes classiques de la transmission de savoirs, héritées de l'école ou modélisées par les dogmes tayloriens, pour placer les formateurs d'adultes au cœur de processus sociaux complexes auxquels ils n'étaient pas toujours préparés et où la diversité des besoins des individus prend une place toujours plus importante.

Mutations et ruptures dans le champ d'intervention de l'AFPA

150

L'AFPA est représentative des instruments de l'Etat interventionniste durant la période de croissance et d'expansion de l'après-guerre. Au départ, l'orientation professionnelle des adultes était intimement liée à l'idée de sélection (c'était d'ailleurs l'expression des centres liés au Centre scientifique de la main-d'œuvre mis en place en 1938 sous l'égide du ministère du Travail et de la Sécurité sociale) dont l'objectif était de favoriser le reclassement des chômeurs. Cette option se poursuivait dans l'après-guerre dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui imposait une rationalisation des mécanismes de placement afin d'éviter de trop grandes déperditions dans l'usage de la formation destinée à accompagner le développement de l'activité économique.

De ce point de vue, l'attention sur la question de la motivation ne pouvait être au cœur du système d'autant plus que persistait (et persiste toujours) un doute sur l'étalonnage d'un tel champ... Il s'agissait moins d'impulser un effort de développement des potentiels individuels que de faire coïncider une offre d'emploi abondante avec une main-d'œuvre insuffisante.

1. L'innovation pédagogique a également trouvé une partie de ses sources dans les modalités de la formation continue d'adultes (relation formateur/formé, meilleure prise en compte des individus, optimisation des pratiques compte tenu des contraintes externes liées aux statuts des adultes, développement de la pluridisciplinarité chez les formateurs d'adultes, etc.).

Les impératifs de la politique d'orientation des années soixante étaient dictés par un volontarisme adéquationniste qui laissait peu de place aux aspirations des individus et faisait de la prévision statistique l'instrument majeur de la programmation scolaire et de la politique de main-d'œuvre. Le chômage de masse et la précarisation du travail amorcés à la fin des années soixante-dix ont détourné les finalités de la loi de 1971 et ont modifié considérablement la place et l'usage de la formation professionnelle par l'Etat, les entreprises et les individus... L'adhésion d'une minorité de salariés et de chômeurs à la nécessité du recours à la formation pour s'adapter aux évolutions des métiers et des qualifications a laissé la place à un système de masse de plus en plus dévalorisé de par son impuissance à traiter de la pénurie non plus de main-d'œuvre mais d'emplois !

La tension entre une institution organisée selon des normes fondées sur le volontariat quasi explicite des demandeurs de formation (complété par une batterie de tests psychométriques permettant de mesurer l'adéquation entre les profils et les formations proposées) et l'attitude d'individus dont les attentes sont plus floues et fluctuantes qu'auparavant est un défi qui interpelle les méthodes et les pratiques de l'AFPA et l'effort permanent de formation professionnelle des moins qualifiés.

« Performance » de la formation

D'une certaine façon, le droit à la formation a progressé dans ce pays au fur et à mesure que le « droit à l'emploi » (comment éviter les guillemets ?) se réduisait comme une peau de chagrin pour un nombre croissant d'individus.

A cet égard, les attentes des individus (mais également des institutions) à l'égard de la formation sont devenues paradoxales et résultent d'une part des effets de la corde raide sur laquelle les chômeurs et les salariés les moins qualifiés tentent de progresser ou de tenir bon dans une société marquée par les incertitudes, et d'autre part de stratégies professionnelles de plus en plus sophistiquées.

La formation destinée aux salariés subit également les interférences liées à l'évolution des modes de contractualisation du travail. En clair, l'usage de la formation par les entreprises s'avère aujourd'hui en décalage par rapport aux besoins supposés des salariés à statut précaire, ou plus largement, à la grande majorité des salariés des entreprises de moins de dix salariés. Par ailleurs, l'usage intensif de la formation dans la gestion des licenciements lourds (plans de reconversion interne ou externe) au détriment de politiques préventives à l'égard des moins qualifiés a fini par dégrader l'image même de la formation et modifier son rapport à une partie des salariés.

En fait, au cours de ces vingt dernières années, l'usage de la formation continue (destinée au départ à ceux qui n'avaient pu bénéficier d'un cursus scolaire suffisant) a été « récupéré » par les cadres, techniciens et ingénieurs et les possesseurs de statuts d'emploi protégés alors même que les chômeurs et les moins qualifiés ressentaient confusément la formation comme un palliatif, une solution d'attente, voire une escroquerie. Dans les deux cas, il y a approche critique de la formation par ses « usagers », d'où l'apparition du concept ambigu de « client » dans ce champ (destiné d'ailleurs à la première catégorie de « consommateurs » solvables). La performance en formation s'avère bien comme effet d'une adhésion à la performance de la formation elle-même.

Sans préjuger des résultats de la recherche évoquée en introduction de cette contribution, on peut estimer que la dégradation de la performance sociale des systèmes de formation est un élément de « démotivation » non négligeable de ses bénéficiaires et de pression plus forte des contextes sur les pratiques formatives elles-mêmes. Cette situation rend la question du lien motivation/réussite beaucoup plus sensible et plus pertinente après des décennies de croyance institutionnelle sur les bienfaits de la formation « en général », durant lesquelles les attentes des individus n'étaient considérées que comme élément périphérique des systèmes pédagogiques².

Usage des mesures d'aide à l'emploi et accès aux dispositifs de formation

L'impact social et économique de la formation tient à sa place dans l'éventail des options destinées à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi. La formation est ainsi évaluée de façon permanente et empirique par des millions d'usagers potentiels qui tentent de trouver la moins mauvaise alternative personnelle dans les différents modes d'intervention de l'Etat.

Le désabusement ou la vigilance à l'égard d'opportunités, même éphémères, d'améliorer leur sort a réduit la capacité chez les plus démunis d'investissement sur le moyen terme que requièrent les formations longues. Ainsi, les plus exclus n'ont pu ou su compenser leur éloignement du travail par un accès plus large aux savoirs³. Il y a donc bien une certaine volatilité des engagements dans la formation que tentent de limiter les notions de projet ou d'engagement agitées dans le champ des politiques d'insertion. En réalité, une des contradictions gérées par les services de l'emploi consiste à trouver le bon équilibre entre la contrainte à l'égard des chômeurs (que signifie prescrire une formation ?) et leur responsabilisation.

Une investigation sur la motivation et sur ses effets renvoie en partie, notamment chez les chômeurs, aux représentations des mesures qui leur sont présentées (ou proposées) comme favorisant le retour à l'emploi. Ces mesures d'aide à l'insertion ne sont pas équivalentes : les mesures « d'attente » fondées sur l'organisation d'une activité occupationnelle (et ressentie comme telle par leurs bénéficiaires) ne relèvent pas des mêmes mécanismes d'adhésion que celles destinées à reprendre un travail ou à changer de métier.

Le brouillage de l'image de la formation destinée aux adultes sans emploi (mais aussi des jeunes en insertion) résulte de la tendance à indifférencier les mesures d'aide (maintien d'un revenu minimum), les activités occupationnelles, l'accès à l'emploi et les formations qualifiantes. Prises en elles-mêmes, ces mesures s'inscrivent dans des approches différentes de l'individu et de l'entreprise. Allouer une aide financière, favo-

2. Vouloir mettre l'élève au cœur du système scolaire non pas de façon démagogique et fictive mais bien comme source d'engagement et de responsabilisation des collectifs d'enseignement semble toujours irrecevable pour une partie du corps enseignant, alors même que la question de la violence à l'école dépend à l'évidence du renforcement de la responsabilisation collective des jeunes à l'égard non seulement des enjeux scolaires mais aussi du lien école-environnement.
3. Ce qui confirme, n'en déplaise aux laudateurs de la « fin du travail », le rôle moteur du travail dans la mobilisation des capacités cognitives, y compris dans un sens critique.

riser la prise d'un emploi ou proposer une formation qualifiante sont certes les registres particuliers d'une même politique mais également des approches relationnelles différentes des individus, où le risque d'aggraver la perte des repères des chômeurs en banalisant par indifférenciation les outils de la remédiation sociale est très présent.

On comprend mieux l'intérêt de logiques combinatoires où est préservé le droit à un revenu minimum, valorisée la remise au travail et soutenu le développement des compétences et des connaissances. On ne peut plus isoler la formation comme prestation spécifique sans risquer de réduire sa portée et son sens. C'est bien dans une systématique de (re)construction du lien au travail qu'il faut peut-être reconsidérer la formation professionnelle.

Reconstruire les relations entre prescripteurs et bénéficiaires de la formation

Les motifs d'accès à la formation se sont ainsi démultipliés à la faveur de la diversification des mesures d'insertion sans que les concepteurs ou les prescripteurs de formation puissent toujours mesurer les incidences positives ou négatives de cette indifférenciation tendancielle des mesures, alors même que les orientations ministérielles consistent souvent à prôner le traitement individualisé des publics afin de mieux cibler l'usage (et la productivité) de chaque mesure. Cette situation a notamment rendu plus difficiles les conditions d'activité et de travail des psychologues et des formateurs de l'AFPA mais également (et surtout) des agents de l'ANPE ou des missions locales.

Si la réduction des possibilités d'emploi à la sortie des dispositifs de formation est certainement la cause majeure des transformations de la relation stagiaire/formateur, on ne saurait donc se limiter à cet éclairage. La perte des repères d'une partie de la population active n'a pas gommé les ressources réelles des individus, mais a plutôt réduit leur capacité à les mobiliser à bon escient faute d'anticipation ou de contextes favorables.

Partir des potentiels et des souhaits des individus demeure la règle simple pour reconstruire des démarches où la formation n'est plus subie mais souhaitée par le stagiaire et également reconnue par l'entreprise. Encore faut-il identifier ces potentiels et ces souhaits et ne pas confondre cet exercice avec une thérapie paternaliste consistant à « vendre du projet » faute d'emplois réels. L'usage pertinent de la formation dans les politiques d'emploi suppose un dialogue plus approfondi entre les agents du service public et les individus concernés (qui sont quelques millions) où l'entreprise puisse se retrouver.

Comment imaginer un tel processus sans une instrumentation un tant soit peu objectivée et adaptée aux différents besoins ? C'est dans un même moment qu'il faudra à la fois diagnostiquer et préconiser sans donner l'impression qu'il s'agit d'une nouvelle version de la « roulette russe ». Construire ce nouvel espace relationnel, c'est d'abord amener les agents du service public à une approche des chômeurs qui ne soit plus assimilable à de l'assistantat bien souvent induit par les intitulés mêmes des mesures d'insertion⁴.

4. On notera *a contrario* que, désormais, les associations caritatives du type « Restos du cœur » mettent en place des services bénévoles d'aide à l'insertion et que les associations de chômeurs définissent des objectifs revendicatifs s'inscrivant dans une certaine pérennisation « statutaire » des sans-emploi autour d'une logique de « revenu universel ».

La recherche sur la motivation en formation n'est pas anodine dans un tel débat où il s'agit à la fois de mieux percevoir l'usage individuel de la formation et, par contraste, de mieux cerner la distance entre le point de vue du formé et celui du formateur sur l'impact réel de la formation. Si l'un n'est focalisé que sur l'accès à l'emploi et l'autre sur le succès aux examens de « ses » stagiaires, on aboutit aux dysfonctionnements majeurs constatés depuis quelques années. C'est cette distance qu'il s'agit de travailler en termes de pratiques qui doivent nécessairement dépasser le champ psychopédagogique classique dans une logique d'élargissement de la portée et de la reconnaissance sociale et économique de la formation⁵.

De la même façon, la formation continue des salariés doit désormais sortir du cadre de l'entreprise pour entrer dans le champ de l'appui aux parcours socioprofessionnels en contribuant au développement des compétences favorisant la mobilité, la polyvalence, l'ouverture, etc., dont l'agencement définit en quelque sorte le profil d'autonomie des individus.

Conclusion

L'instrumentation censée favoriser l'adhésion préalable des futurs « bénéficiaires » de formations [type « stage de (re)motivation »] n'est bien souvent que l'expression de tâtonnements empiriques sollicités par une administration en quête d'efficacité mais toujours attachée au maintien d'un certain lien de dépendance de la part de ses administrés. Cette situation témoigne surtout de l'isolement progressif du champ de la formation continue (que ce soit pour les chômeurs ou pour les salariés peu ou non qualifiés) dans le contexte actuel des mutations du travail et des nouvelles formes d'emploi. Cet affaiblissement de la performance supposée ou attestée de la formation est accentué par les attentes plus complexes des individus.

Désormais, les stagiaires de la formation communient à une palette d'intérêts et de motifs relativement large qui, dans de nombreux cas, empêche l'émergence de dynamiques collectives d'apprentissage (traditionnellement interprétées par les formateurs comme un signe d'adhésion à leurs démarches pédagogiques et présupposant de fait l'atteinte des objectifs poursuivis). Cette perte de substance des collectifs est bien évidemment centrale pour comprendre les causes de l'efficacité déclinante des stages malgré un effort réel de professionnalisation des formateurs du champ de la FPC⁶.

C'est l'adhésion à un collectif qui garantit souvent l'efficacité pédagogique et la réussite, et ce collectif dépend d'une convergence des motifs dont les soubassements classiques (décontextualisés) sont de plus en plus ténus. De ce point de vue, l'individualisation en formation doit être interprétée comme moment transitoire de recombinaison des collectifs de formation sur la base de nouvelles logiques d'intérêts partagés. Mais c'est l'alternance qui, en remettant le travail au cœur de la construction

5. Les nouvelles coopérations que l'ANPE et l'AFPA sont en train de définir dans le champ de l'aide aux diagnostics de besoins de formation devraient permettre d'opérationnaliser ce type de recherche et de sortir d'une certaine tradition de subjectivité.
6. Les formations ouvertes constituent une des réponses à cet état de fait, notamment pour les individus qui sont déjà engagés dans des logiques d'autonomisation fortes ; elles demeurent insuffisantes pour les personnes entraînées dans des spirales d'échec où l'isolement est dévastateur.

pédagogique, est certainement le vecteur essentiel d'une mutation positive de l'univers de la formation en tant que réponse à la multiplicité grandissante des motifs d'entrée en formation. Il y a donc souvent à revoir les présupposés qui conditionnent l'organisation de la formation (centration sur la forme « stage » ou contextualisation plus forte ?), l'accès à la formation (parcours aléatoires ?) et surtout les corrélations entre ces présupposés et les résultats mesurables des formations tels qu'ils correspondent au souhait des bénéficiaires.

La mise au point d'outils d'identification des motifs en formation peut s'avérer également comme un élément de reconstruction du rapport des individus en formation aux prescripteurs et aux formateurs. De ce point de vue, l'hypothèse de cette recherche sur la motivation contribue à mieux objectiver les ressources de développement des personnes, ce que ne sauraient ignorer tous ceux qui ont à élaborer les systèmes de formation.