Introduction

Mon expérience professionnelle de formateur en IFSI, au sein de la fonction publique hospitalière, ne m’avait pas jusque là fait mesurer les enjeux du monde très diversifié de la formation professionnelle continue. Grâce aux intervenants issus de différents secteurs, publics et privés, j’ai pu prendre la mesure du contexte des métiers de la formation et de leurs problématiques.

Dans cette synthèse personnelle, j’ai choisi de mettre en évidence les points de convergence de ces différents secteurs, les problématiques communes mais aussi certaines particularités qu’il m’a semblé intéressant de repérer.

Ainsi, mon travail sera structuré de la manière suivante :

1. Le contexte et l’évolution des métiers de la formation
2. La pédagogie
3. La posture du formateur

Je tenterai au cours de mon propos de faire référence systématiquement aux propos tenus par les intervenants de ce cours.

1. LE CONTEXTE ET L’EVOLUTION DES METIERS DE LA FORMATION

Tout d’abord, la formation professionnelle continue est régie par des lois. La Loi du 16 juillet 1971 portant **organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente**, a fait obligation aux entreprises de mettre en œuvre un plan de formation ; cet investissement représente entre 1 et 1,5 % de la masse salariale. Cette loi, fondatrice, arrive dans un contexte de plein emploi avec une philosophie centrée sur le développement personnel. Cela répond aussi à des besoins de compétences du fait de la tertiarisation de l’économie et des évolutions technologiques. Plus tard, le contexte de crise de l’emploi, la mondialisation, le développement de pôles de compétitivité, vont modifier les perspectives et reléguer au second plan l’objectif de développement personnel au profit du développement de l’employabilité et de la performance.

Pour Cédric FRETIGNE, sociologue, on ne peut comprendre la situation que si on examine son contexte, les logiques sociales, les logiques d’acteurs : il existe un enjeu social de la formation (l’enjeu de la formation aujourd’hui n’est plus celui d’il y a 30 ans). Aussi, pour Bernard MASINGUE, il est impossible d’être acteur de la formation, d’être consultant, sans connaître la sociologie des organisations. La formation est intimement liée à l’évolution du travail et de l’économie.

Mais il y a aussi un enjeu individuel : c’est celui de l’apprentissage tout au long de la vie. Aujourd’hui, on n’exerce plus un même métier toute sa vie, on est contraint d’en changer, on a envie d’en changer ou bien on a l’opportunité d’en changer ! Aujourd’hui, nous sommes dans une société où l’accès au savoir est possible d’un simple clic… Cela transforme radicalement l’accès au savoir (avec le développement de l’autoformation) mais aussi la relation pédagogique.

Par ailleurs, la **Loi du** **25 novembre 2009, relative à l’orientation et à la formation professionnelle**, vise l’individualisation de la formation, met en avant la dimension de coresponsabilité et d’engagement des agents. Elle vise aussi à simplifier l’accès à la formation (portabilité du DIF, simplification du plan de formation). Néanmoins, l’accès à la formation reste assez inégalitaire (P. CARRE) : selon le secteur d’activité dans lequel on travaille, selon le niveau de diplôme (l’accès à la formation des publics de catégorie C est plus difficile), selon l’âge, selon la taille de l’entreprise et le contrat de travail, enfin selon la zone géographique.

Sur un plan politique, la **décentralisation** de la formation professionnelle vers les régions a aussi profondément transformé l’organisation de la formation en France en l’inscrivant dans une logique de territoire, au plus près des besoins et des évolutions économiques territoriales, avec comme corollaire un meilleur accès potentiel à la formation pour les jeunes et les adultes. Mais pour les grandes organisations nationales comme le CNFPT, l’AFPA, le CAFOC, la décentralisation a eu comme conséquence une entrée dans une logique de partenariat mais aussi de concurrence avec les organismes de formation privés, compte-tenu de l’obligation d’entrer dans une démarche d’appel d’offre.

Cette **logique de mise en concurrence** a été fortement mise en évidence par plusieurs intervenants[[1]](#footnote-1).

Certains d’entre eux évoquent l’idée d’un paradoxe : pour M. VICTOR, les GRETA ont une mission de service public dans un secteur concurrentiel. Pour J.P. MONDOU, AFPA, avec l’obligation de faire un appel d’offre, on est partenaire mais aussi concurrent. Pour J.P. DUBECHOT (ETSUP), la logique de mise en concurrence à travers des appels d’offre bouleverse totalement le secteur, obligeant à construire des projets. Il y a, selon B. MASINGUE, une logique « business » et une logique développement qui s’affrontent : l’enjeu est de trouver le compromis entre 2 systèmes qui sont en tension. Cela peut en effet créer des déséquilibres, mais cela peut être aussi porteur de remise en question et d’innovation !

Un autre évènement majeur influence la formation aujourd’hui, il s’agit de la problématique de l’emploi des jeunes. En effet, ceux-ci entrent plus tardivement sur le marché du travail (études plus longues, crise de l’emploi). D’autre part, de plus en plus de jeunes sortent du système scolaire sans diplôme et en situation d’inemployabilité.

On peut, selon J. BAHRI, envisager l’évolution des métiers de la formation selon 4 axes :

* Juridique :

Le poids du juridique est très important : les textes régissant l’organisation de la formation sont un atout mais représentent aussi une forte contrainte. Les décrets d’application peinent à paraitre, le dispositif est complexe et contraint. Le contrôle de l’Etat reste fort.

* Economique :

L’un des effets des appels d’offre est de favoriser les grosses structures (qui représentent davantage de moyens et qui rassurent dans un contexte de difficultés économiques) au dépends des petites (plus expertes peut-être mais aussi plus fragiles). Néanmoins, l’exigence de qualité peut favoriser les petites structures, dès lors qu’elles sont en mesure de démontrer leur expertise ; « *L’avenir est au tout petit ou au très gros : le gros ne pourra jamais avoir les compétences pointues, le petit expert pourra traiter avec le gros !* » (J. BAHRI).

L’avenir est aussi au travail en réseaux : développement de partenariats et de coopération au sein des territoires.

On se dirige aussi vers la professionnalisation du commerce de la formation avec le développement de techniques d’achat, la nécessité de faire du chiffre d’affaires et de se développer dans une logique de marché. Pour B. ALIX, les conseillers formation dans les entreprises sont devenus des gestionnaires de formation, des acheteurs : ils se retrouvent face à des intervenants experts formateurs qui ne parlent pas le même langage. Il est important que les formateurs prennent conscience des compétences qu’il leur faut acquérir pour pouvoir se situer et prendre toute leur place dans le débat.

* Sociologique

Il y a une forte demande d’individualisation de la formation, on parle de « parcours individualisés» (E2C) et de formation tout au long de la vie. La France reste encore dans une logique de certification par un diplôme. Aussi les organismes labellisés, ceux qui offrent des formations qualifiantes, ont le vent en poupe.

Les formations professionnalisantes ont la côte : l’AFPA intervient dans le domaine de l’insertion professionnelle, dans le maintien dans l’emploi et dans la reconversion professionnelle. D’autres écoles comme les IFSI ou l’ETSUP proposent des formations courtes qui débouchent sur un métier et une employabilité qui reste bonne. L’école de la deuxième chance (E2C) a fait de l’accompagnement personnalisé à la construction du projet professionnel sa spécialité.

Par ailleurs, les métiers de la formation représentent un des secteurs qui résistent à la crise. Selon C. FRETIGNE, depuis les années 80, c’est un secteur en forte expansion mais celui-ci est très segmenté. En 1994, le centre INFFO publie un répertoire des métiers de la formation qui permet aux professionnels exerçant dans ce champ de se reconnaitre une identité commune.

* Technologique

Avec la révolution numérique, l’accès et le rapport au savoir ont été transformé. On ne peut plus réduire la formation à des dispositifs formels (P. CARRE). Les FOAD se développent. Les unités de lieux et de temps ont changé. L’apprenant a une autonomie de plus en plus grande (autoformation). La formation tout au long de la vie se développe.

Par conséquent, l’approche pédagogique et la posture du formateur sont en grande mutation. On comprend la nécessité de construire des dispositifs ouverts très réfléchis en amont car si le formateur n’est plus en face à face pédagogique constant, il doit faire en sorte que le dispositif soit innovant, pertinent, sécurisant et permette l’atteinte des objectifs.

Le formateur doit être « technofluent » : il doit utiliser les nouvelles technologies au service des objectifs pédagogiques.

C’est ainsi qu’est apparu dans le milieu de la formation le concept d’**ingénierie** : on parle d’ingénierie de formation et d’ingénierie pédagogique. Les sciences de l’ingénieur représentent un atout dans ce contexte, grâce à leur méthodologie de résolution de problèmes (B. MASINGUE). Plusieurs intervenants de ce cours ont eux-mêmes un parcours d’ingénieur avant d’avoir rejoint le milieu de la formation.

1. LA PEDAGOGIE

Pour B. MASINGUE, les évolutions socio-économiques obligent à se poser la question du travail : les organisations sont aujourd’hui beaucoup plus floues, la révolution numérique a changé les relations, les méthodes et le rapport au travail. Il faut intégrer la réflexion sur l’évolution du travail et les enjeux de la formation dans la gestion des ressources humaines.

Aussi, si l’on doit prendre en compte le fait qu’il faille des professionnels qualifiés, il faut surtout, comme l’explique JP MONDOU, former des personnes capables d’évoluer dans leur métier, dans leur emploi. Il faut leur permettre de développer leur adaptabilité dans un monde du travail instable qui évolue et se transforme.

Ainsi, on remarque de façon assez générale, un changement dans les approches pédagogiques.

Selon P. DUBECHOT, on est passé d’une logique de qualification à une logique de compétence. Pour O. DECKER, dans les métiers de la santé, on est passé de la pédagogie par objectifs à une approche par les compétences : on cherche à développer chez l’apprenant la mobilisation de savoirs autour de situations professionnelles clés afin qu’il soit efficient en situation de travail, en fonction du contexte.

On se dirige vers une pédagogie du projet : à l’E2C, c’est la construction du projet professionnel qui est le levier de tout le parcours de formation. On va vers l’individualisation du parcours.

La dimension de réflexivité est très présente au cœur des dispositifs de formation. Pour F. FOURCADE (CCIP), « *il faut du vide, de l’air, dans les dispositifs de formation, du temps pour réfléchir !* ». L’analyse des pratiques professionnelles est une modalité hautement mise en avant (ETSUP, IFSI, E2C, CCIP). On suscite chez l’apprenant la capacité de s’interroger sur le sens de ses actions plutôt que lui transmettre simplement des contenus. Cela va d’ailleurs dans le sens du profil des étudiants d’aujourd’hui : la « génération Y » comme le dit F. FOURCADE, est une génération « why ? », une génération qui interroge le sens, qui a besoin de comprendre et qui ne prend pas tout comme parole d’évangile !

Pour P. AUGER (Cap Gemini), la place de l’apprenant dans le dispositif change : il s’engage, il est acteur. Le formateur n’est plus le seul responsable du succès de la séquence de formation, l’apprenant prend sa part ! Il est important de mettre les apprenants en situation d’apprendre aux autres. La relation inter-apprenant est importante : il faut savoir l’utiliser au profit de l’apprentissage (J. BAHRI).

1. LA POSTURE DU FORMATEUR

Dans cette évolution, la posture du formateur se réfère à un principe de non-directivité, issu de la philosophie rogérienne (B. MASINGUE) ; il est bon, comme le dit P. DUBECHOT, « *que le formateur descende de l’estrade* ». On a pu remarquer d’ailleurs que la plupart des intervenants de ce cours introduisaient leur intervention sur une allusion à cette position traditionnelle de l’enseignant : seuls 2 sur 12 sont restés sur l’estrade pour faire leur présentation ! Cette anecdote est assez représentative de l’idée que l’on se fait de la posture du formateur aujourd’hui. Sans aller jusqu’à des méthodes avant-gardistes utilisées par Cap Gemini et le modèle anglo-saxon (plus de table, « no slide university »), la posture a changé. Pour F. FOURCADE, il faut « *faire admettre qu’un professeur qui ne sait pas est peut-être un bon professeur !* ». Le professeur « sachant » est remplacé par le professeur accompagnant, celui qui va guider l’apprenant dans ses recherches afin qu’il construise lui-même son savoir (approche constructiviste). Cette nouvelle posture passe nécessairement par une remise en question du pouvoir que détient le formateur.

La question de la confiance est fondamentale : il convient de créer un climat favorable à la relation pédagogique. L’école de la 2ème chance en est un exemple : face à des publics ayant un rapport compliqué avec la scolarité, et plus largement avec l’autorité, le rôle de formateur référent de l’apprenant suppose des compétences particulières !

Néanmoins, on voit que dans beaucoup de structures, les formateurs sont issus du cœur de métier enseigné : ce sont des experts de la spécialité. C’est le cas à l’AFPA, à Cap Gemini et dans d’autres structures comme les IFSI, où les cadres formateurs sont issus de la filière infirmière. La question qui se pose alors est celle-ci : l’expert est-il forcément un bon pédagogue ? Si l’on évoque précisément le formateur-sachant, alors oui, l’expert est dans ce cas… Mais saura-t-il se mettre au niveau de l’apprenant ? On voit bien qu’on se trouve là au carrefour du cognitif et du pédagogique. Plusieurs intervenants ont pointé la nécessité d’accompagner les formateurs dans ce changement de posture et dans le développement de nouvelles compétences. Le formateur est davantage aujourd’hui dans un rôle de « facilitateur ».

1. Interventions de B. MASINGUE, 19 octobre 2012, de B. ALIX, CNFPT, 26 octobre 2012, de J. BAHRI, CESI, 16 novembre 2012, de J.P. MONDOU, AFPA, 23 novembre 2012, de M. VICTOR, CAFOC, 7 décembre 2012 et de P. DUBECHOT, ETSUP, 14 décembre 2012 [↑](#footnote-ref-1)