



« Jeudi » de l'AFREF 7 juillet 2011
8h45 – 12h45

Compte rendu de la séance

« QUELLES EVOLUTIONS POUR LES METIERS DE LA FORMATION ? »

Paul-Dominique POMART, *administrateur AFREF et Responsable formation* à BAYARD PRESSE et **Sylvie ANDRIEU**, *administrateur AFREF et Responsable formation* au CTMNC (centre technique de formation dédiée à l'Industrie des matériaux), ouvrent la séance de ce jeudi de l'AFREF sur les métiers de la formation, premier volet d'un cycle consacré à ce thème

En effet, de nouveaux facteurs bousculent depuis quelques temps les métiers de la formation, tels que l'arrivée des nouvelles technologies, l'individualisation des parcours de formation, qui poussent les acteurs du monde de la formation à s'adapter aux évolutions de la société. Ces différentes mutations entraînent l'apparition de nouveaux métiers et l'émergence de nouveaux acteurs. Dans ce contexte on peut s'interroger sur les évolutions des métiers de la formation.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Quel avenir pour les métiers de la formation au sein des entreprises, des organismes de formation et des OPCA ?

Cette séance qui s'inscrit dans un cycle consacré à cette réflexion, se focalise sur ceux qui sont au cœur des métiers liés à la médiation : formateurs, accompagnateurs, coachs...

Les intervenants vont exprimer leur point de vue afin de répondre aux différentes problématiques posées par le thème de la séance, avant d'ouvrir la discussion avec la salle.

- **Paul SANTELMANN**, *Responsable de la prospective à la Direction de l'AFPA* (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes), exposera les différentes tendances qui ont mené les métiers de la formation jusqu'à leur évolution actuelle.
- **Denis BISMUTH**, *Consultant – METAVISION*, expliquera les changements entre le formateur et l'accompagnateur.
- **Yann SERREAU**, *Responsable études, projet, R&D – CESI* va montrer l'évolution du rôle de formateur à celui de médiateur.
- **Christian POISSONNEAU**, *Directeur général et fondateur de THEATRE A LA CARTE*, effectuera une mise en scène portant sur la diversité.
- **Jean-Luc FERRAND**, *maître de conférences au CNAM*, proposera une synthèse de tout ce qui a été dit, en s'interrogeant sur l'avenir des métiers de la formation et sur l'évolution des métiers de la médiation.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 07/07/2011 1 sur 11

LES EVOLUTIONS DES METIERS DE LA FORMATION

Paul SANTELMANN (AFPA)

L'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), est un organisme français de formation professionnelle. Créée en 1949 pour couvrir les besoins urgents de la reconstruction, elle s'est occupée de fournir des formations rapides afin d'amener à un premier niveau de qualification dans de nombreux secteurs professionnels. Ses missions sont d'accroître le niveau de qualification des actifs, former pour l'emploi, œuvrer en faveur de l'insertion et accompagner les transitions professionnelles. Organisée en 22 directions régionales et 186 campus, l'AFPA peut intervenir sur toute la France auprès : du service public de l'emploi, des collectivités locales et des entreprises. En janvier 2011, de nouveaux statuts ont été votés permettant aux 22 régions de devenir membres de l'association et une nouvelle organisation de la gouvernance de l'AFPA a été adoptée

Paul SANTELMANN précise que ce qu'il va développer est sa vision personnelle et non la position de l'AFPA.

L'ambition de cette introduction est de répondre à la problématique : **quelles évolutions pour les métiers de la formation ?** Problématique d'autant plus légitime que le système de formation n'a cessé d'évoluer depuis une trentaine d'année.

Plusieurs tendances sont à l'origine de ce changement :

- Première tendance : massification de la formation initiale. De lourds investissements ont été faits en formation initiale, tandis que la formation continue s'en est trouvée privée ; ce qui modifie profondément le rapport du savoir des nouvelles générations.
- Seconde tendance lourde : le processus de développement de formation informelle via la constitution des réseaux sociaux. Un mouvement de réappropriation des individus à leur propre formation est en plein essor, et on les voit développer des stratégies plus ou moins conscientes d'acquisition de formation.
- Troisième tendance : l'entrée dans une nouvelle ère d'organisation du travail complexifié avec une évolution technologique qui connaît une croissance exponentielle, entraîne les entreprises à exiger de ses salariés une adaptation plus rapide, créant ainsi un besoin constant de formation, entraînant lui-même une explosion des structures porteuses des savoirs d'adultes en formation.
- Quatrième tendance : un chômage massif.

La communauté des formateurs se complexifie et se diversifie. Ce besoin en formation se voit comblé par les quelques 50.000¹ opérateurs et prestataires de formation en France. La majorité de ces prestataires de service n'ont pas la formation comme activité principale mais interviennent ponctuellement comme prestataire de formation. On estime qu'il y a 150 000 formateurs et animateurs de formations, dont 30 000 cadres, 30 000 contrats à durée indéterminée, 30 000 contrats à durée déterminée et 49 000 temps partiels. Ces chiffres font le constat d'une hétérogénéité, d'une déstabilisation statutaire des métiers de la formation qui dure depuis une trentaine d'années.

¹ Selon les statistiques de la DARES

On estime également qu'il y a environ 1.500.000 formateurs occasionnels en entreprise. Ce manque de stabilisation des métiers de la formation se traduit également par l'absence de travaux qualitatifs sur le contenu d'activité ; il y a peu de discussions sur les pratiques professionnelles.

Une identité de formateur au croisement de quatre modèles

Entre formation continue et initiale, la frontière devient poreuse et difficile à ré-identifier. L'identité du formateur d'adulte construite dans les années 1970 se tient au croisement de quatre grandes figures professionnelles et sociales.

- celui de l'enseignant, porteur de la formation et de l'éducation des adultes ; il représente un modèle professionnel très construit.
- celui du militant, issu des réseaux de l'éducation populaire.
- celui du formateur métier, généré par les entreprises avec les maîtres d'apprentissage occasionnels, salarié de l'entreprise qui se fait alors porteur de la transmission des métiers.
- Enfin, celui du travailleur social (amené à se rapprocher des professionnalités du travail social).

La définition d'un formateur d'adultes demande une appropriation des savoirs et compétences de l'ensemble de ces modèles. Cependant, il n'est pas représentatif d'une qualification professionnelle, il n'existe pas de référentiel métier « qualifié ».

Ce métier générique de formateur a été confronté dans les trente dernières années à des accélérations dans la réorganisation du système des formations : accroissement du nombre d'organismes et prestataires de formation, politiques publiques dans les années 1980 destinées aux jeunes en insertion, aux chômeurs de longues durées,... On assiste à une espèce de fuite en avant, avec à chaque nouvelle politique, un appui sur de nouveaux prestataires et non sur les opérateurs déjà existants.

On assiste alors à la spécialisation des offres de formation et des prestataires qui n'interviennent plus que sur un certain type de programme, un certain type de formation,... Un prestataire de service devrait savoir gérer toutes les situations différentes des adultes (reconversion professionnelle, sortie de chômage, adaptation à de nouvelles technologies,...). Or, l'intérêt se tourne vers la spécialisation. On se rend compte qu'il y a là un problème : comment peut-on former un salarié de base si l'on n'a pas d'idée sur le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. S'il n'existe pas de mutualisation des compétences liées à la gestion de tous ces moments, une grande déperdition se crée. C'est un handicap pour un organisme de formation que de se dire qu'il est spécialisé dans un seul type de formation. Par exemple, un organisme qui ne formerait que des chômeurs tout en ignorant la formation des salariés, n'a aucune valeur ajoutée. La spécialisation des organismes de formation est une question à se poser si on veut revenir à une performance globale du système de formation dont l'efficacité n'est pas mesurée (il n'existe pas d'évaluation de ces politiques de formation). Or, une profession ne peut pas évoluer si elle n'est pas évaluée, s'il n'y a pas de retour.

Ce qu'on observe, c'est une dissolution des professionnalités liées aux situations difficiles, une perte de repère de la part d'une partie des formateurs d'adultes.

Cette fonction formative s'est en plus transformée : Il y a eu passage d'une transmission des savoirs à un accompagnement des processus de développement (du fait de l'évolution des techniques,...). Le

formateur doit se maintenir à jour et l'entreprise doit s'interroger sur la réintégration d'une dimension formative en son sein. En effet, elle a jusqu'à présent externalisé cette fonction.

Les savoirs sont de plus en plus instables, décloisonnés, produits de rapprochement de technologies autrefois séparés. Le défi posé à la formation continue est de gérer l'instable et le complexe. Ce n'est pas une évolution quantitative qui est importante, mais qualitative. En effet, ce qui importe, c'est d'avoir un processus où l'on fait moins de formation, mais avec un contenu plus riche. Or aujourd'hui, on constate l'inverse. La façon dont le système fonctionne est en complet décalage avec les besoins. C'est au sein des entreprises que la production de formation est la plus importante. Les formateurs occasionnels sont de plus en plus nombreux et deviennent de plus en plus anonymes, ce qui rend leur poids très faible.

Questions et échanges avec la salle

Jean-Luc FERRAND : tout cela n'est pas rassurant mais est clair. On demande à la formation une fonction de réparation que les autres champs professionnels n'ont pas pu faire. Il y a dès l'origine, de l'incertitude. Cela s'accroît pour de nombreuses raisons, mais cela fait partie de la fonction formation. Il faut l'accepter quand on s'engage dans les métiers de la formation. Cette dimension qui fait partie du profil de compétence – la figure du militant- n'est pas facile à gérer. Quand on s'engage dans les métiers de la formation, ce n'est pas pour acquérir un statut, on s'engage parce que l'on a la volonté de travailler dans cette incertitude. Cela s'accroît pour les raisons évoquées précédemment

Paul SANTELMANN confirme ces propos, et rappelle que dans les années 1980, il y a eu une évolution du monde du travail. La formation est devenue un moyen de résoudre les problèmes liés au travail.

***Question** : Dans les grandes entreprises telles les banques, les formateurs disparaissent au profit du e-Learning. Quelle position tenir face à la formation des personnes devant leur écran ?*

Paul SANTELMANN : le e-learning peut être très performant si l'ingénierie mise en place est également importante ; s'il y a un investissement sur la conception du système, un regard distancié et certainement pas une vision béate de la technologie.

Denis BISMUTH : ce tableau peut paraître très effrayant mais en fait, ce flou, cette zone grise est une opportunité de changement, si l'on se plonge dans le monde réel.

TEMOIGNAGES DANS LE CHAMP DE LA MEDIATION

• De formateur à accompagnateur : Quels changements ?

Denis BISMUTH, est consultant à Métavision. Il se positionne comme accompagnateur. Depuis 20 ans, il fait du coaching et anime des groupes d'analyse de pratiques pour managers (groupes de co-professionnalisation).

En quoi ce qui émerge est une image de ce qui va venir plus tard en terme de formation ? Toutes les stratégies renvoient à des modalités introspectives. Le cœur de la question est le retour sur soi. Les

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 07/07/2011 4 sur 11

contenus disparaissent et le sujet apprenant devient le sujet de son apprentissage, son expérience est la matière de travail. Comment ces stratégies questionnent la notion de formation ? Quand il n'y a pas de contenu, est-on toujours dans la formation ?

Les méta-compétences ne peuvent pas s'apprendre dans les processus de formation. Ce sont des choses qui se développent, mais pas par le biais de la formation. La formation devient impuissante à répondre à cette nouvelle demande sociale d'autonomie et de mise en place des compétences, qui s'exprime en savoir-être. Le problème est que le savoir-être s'apprend dans un processus d'introspection. Ce qu'on pourrait dire simplement, c'est que les formations « à contenu » sont des formations d'initiation. Elles ont leur sens dans le développement des gestes professionnels.

Par contre, l'accompagnement de type introspectif a un autre rôle : Le développement de méta-compétence mais aussi la professionnalisation. En effet, l'expert sait faire mais ne sait pas comment il fait ; le professionnel sait faire mais peut aussi avoir un discours sur ce qu'il fait. Il a une représentation consciente de son activité. L'exigence sociale d'autonomisation des acteurs repose sur un engagement identitaire ainsi qu'une élaboration de ce travail de façon autonome. Un travail sur le sens se fait et ce dernier est le premier objet de travail. Le corollaire de l'exigence d'autonomie est le travail sur le sens.

***Question** : Savoir parler du travail est-ce une compétence méconnue ?*

Denis BISMUTH : produire du discours sur son activité, c'est avoir de la distance par rapport à l'activité : ouverture sur l'environnement et savoir réinvestir ses capacités dans un autre environnement. Les modalités introspectives servent à répondre en grande partie à l'exigence d'adaptabilité et d'autonomie des acteurs. Le formateur au sens classique du terme est formaté par rapport à un contenu. Or, l'accompagnement a pour objet de travail la personne en train de réfléchir et non pas un contenu.

Il faut se centrer sur l'apprenant, cela suppose de s'éloigner du contenu. Mais des questions se posent : Comment mesurer la capacité de l'accompagnateur à créer l'introspection ? Globalement, qu'est-ce qu'une stratégie d'introspection ? Elle développe des gestes de « réfléchissement » au sens de **PIAGET**. Des gestes comme ce que comme **Francisco VARELA** appelait « l'épochè » qui sont nécessaires à la régulation de l'activité en situation problème.

• De formateur à médiateur

Yann SERREAU (CESI)

Le groupe CESI est un organisme de formation et de qualification professionnelle, qui depuis 50 ans délivre des diplômes, des titres et des certifications tout en s'inscrivant dans le nouveau contexte légal et conventionnel de la formation tout au long de la vie. Son école d'ingénieurs (EI.CESI), son activité en direction des entreprises et des salariés (CESI Entreprises), ses développements en formation initiale (EXIA) ou à l'international en font un acteur reconnu dans le domaine de la formation professionnelle.

Yann SERREAU cite trois exemples parmi les évolutions notables des dernières années qui impactent le rôle des formateurs au CESI : l'apprentissage par problèmes, les référentiels de compétences, le campus numérique et la plateforme « Viacesi »

L'apprentissage par problèmes a été lancé il y a six ans autour d'une école informatique qui se déroule sur 5 ans et dans laquelle il n'y a aucun cours magistral. On travaille par problème et ces problèmes donnent du sens à l'acquisition des connaissances. Au fil du cursus, la pédagogie évolue progressivement vers le mode projet. Dans cette approche, on met en place des accompagnements de l'acquisition de la connaissance.

Le référentiel de compétences associé à un dispositif de formation impose de formaliser le savoir-agir. Pour accompagner ces acquisitions, il est souvent souhaitable que le formateur soit familier des domaines d'actions considérés. On donne la clé à l'apprenant sur la façon de s'approprier l'action de son métier, sur la finalité de son apprentissage.

En parallèle à ces évolutions, un *campus numérique* composé des plannings, relevés de notes, cours et évaluations a été mis en place. Ce type d'outil change les temporalités : on peut travailler sans être au même endroit, à des temps différents ; on capitalise les ressources. L'organisation du parcours de formation peut-être impactée par ces possibilités de temporalités différentes.

Au sein de ce campus, une plateforme web a été lancée : la *plateforme VIACESI* qui vise à aider les stagiaires et diplômés à gérer leur projet professionnel. C'est un outil de bilan et de projet croisé au réseau social des diplômés du CESI; on y décrit son parcours, ce qui oblige les stagiaires et diplômés à mettre des mots sur leur expérience, leurs motivations, leur plans d'action pour acquérir les compétences qui peuvent manquer.

Cette plateforme est accessible par internet. L'informatique apporte une capitalisation des savoirs faire. Tout est décrit dans la plateforme, le formateur n'est plus le possesseur essentiel du contenu de la méthode. L'importance du rôle du formateur se retrouve dans la pédagogie de la mise en œuvre de l'outil ainsi que dans le suivi de la personne au sein de ce parcours.

Pour **Yann SERREAU**, il est intéressant, par rapport au thème de cette rencontre, de souligner toute l'attention nécessaire pour mettre en place les dispositions qui permettent aux quelques formateurs inquiets concernant les nouvelles technologies, de se familiariser avec l'outil pour réduire leur peur et acquérir la maîtrise technique nécessaire afin de faire face aux questions parfois très pratiques des membres d'un groupe en formation comportant très probablement quelques personnes expérimentées en informatique.

En restant lucide sur l'apport de la plateforme, on peut y trouver une mise en œuvre plus rapide, un guidage plus formalisé, une mise à disposition des outils et leur capitalisation par l'organisme. Mais une mise en œuvre plus rapide ne veut pas forcément dire qu'il y a une plus grande appropriation et il nous faut rester vigilant sur ce point.

En terme d'évolution du métier du formateur, au travers des évolutions précédentes, nous voyons que le formateur joue un rôle clé dans l'ingénierie pédagogique, le conseil, la relation humaine, l'accompagnement, la prise en charge de l'individualité là où les systèmes touchent à leur limite.

- **De formateur à observe-acteur.**

Christian POISSONNEAU (*THEATRE A LA CARTE*)

THEATRE A LA CARTE existe depuis près de 30 ans. Sa finalité est d'utiliser la technique théâtrale pour sensibiliser l'auditoire. Grâce à ce concept, les dimensions de formation et sensibilisation se rejoignent, en effet, 60% des interventions s'inscrivent dans la phase d'interprétation et 30% de formation.

Christian POISSONNEAU explique que trois volets sont valorisés dans les actions que mène le Théâtre à la carte : *l'émotion* (qui permet de libérer la parole), la *réflexion* et enfin *l'action* (les apprenants passent à l'acte dans les situations données) ceci quelque soit les thématiques abordées lors des interventions. (Par exemple, le thème de la diversité a été utilisé récemment chez un opérateur téléphonique).

Pour illustrer sa méthode, **Christian POISSONNEAU** et une des ses collègues, **Isabelle COURGER**, jouent alors pendant 10 mn devant l'assistance une scène figurant une rencontre entre une responsable RH ayant sélectionné des candidats pour un poste, et le manager à qui revient le choix final du candidat parmi ceux proposés.

A l'issue de cette séquence extraite d'une formation plus complète, il explique que le comédien joue ici un rôle de facilitateur de communication. Grâce aux diverses situations représentées pendant la formation, le partage et la prise de conscience des situations entraînent réflexion et acquis. Les interventions se terminent par des mises en situation concrètes : on va soumettre au stagiaire manager, des situations spécifiques auxquelles il peut être confronté. Un échange a lieu pour trouver des pistes de réponse et la mise en scène peut aider à une prise de conscience.

TABLE RONDE ET DISCUSSION AVEC LA SALLE

Animation : Paul-Dominique POMART

Pour **Paul-Dominique POMART**, les trois témoignages, bien que très différents, ont de nombreux points communs. Il demande à chaque intervenant son point de vue.

Denis BISMUTH : l'intervention de **YANN SERREAU** va dans la continuité de ce que j'ai dit, avec une limite : l'outil ne dispense pas de la présence d'un intermédiaire.

Christian POISSONNEAU : maintenant que la relation devient le principal objet dans le travail, on demande aux gens de gérer leur relation et celles des autres. Il ne suffit pas seulement d'avoir un discours, mais il faut se mettre en jeu, comme il le constate à travers ses stages. Il constate qu'il y a une joie des managers à s'engager émotionnellement. Il y a une création d'espace où communiquer n'est pas dangereux, ce qui permet d'être dans une relation vraie.

Question de **Paul-Dominique POMART** : *n'y a-t-il pas de rejet de personnes qui refusent ce jeu ? L'effet émotionnel est-il durable ?*

Christian POISSONNEAU : sur les rejets, on est confronté à des stagiaires qui hésitent au moment de la mise en situation. La finalité est que tout le monde s'expose. Mais il faut savoir introduire l'humour pour permettre au stagiaire d'aller jusqu'au bout.
Sur l'effet durable, la force du théâtre est de proposer des images qui imprègnent et qui restent.

Yann SERREAU : La relation entre personnes prime, l'outil n'est qu'un outil. Il vient en appui à la prise de conscience. On est sur l'accompagnement de l'identité professionnelle.

Paul-Dominique POMART à Yann SERREAU : *dans l'approche par résolution de problème, la recherche de la connaissance vient-elle après ? A-t-on une approche inductive ? Comment va-t-on chercher des connaissances pour résoudre les problèmes ?*

Yann SERREAU : l'idée est de constituer des petits groupes de travail pour travailler sur les situations problème. On aborde alors différentes questions : quelle problématique se pose, quels outils pour la régler ? Le groupe part à la recherche des connaissances nécessaires pour résoudre le problème. Il y a échange, interaction sur les acquis pour valider un certain nombre de points. Le tuteur responsable du groupe, « cadre » mais n'apporte pas la connaissance. Pour équilibrer l'autonomie laissée dans la recherche de connaissances, il y a nécessité d'une structure organisationnelle et méthodologique forte pour les guider dans cette phase d'apprentissage.

Paul-Dominique POMART : *on accueille actuellement en alternance, dans mon entreprise, deux ou trois stagiaires à la DRH. Leurs qualités ne dépendent pas des écoles dont elles sont issues mais de leurs engagements en parallèle : ONG, associations,...* Denis BISMUTH : *les « à côté » sont-ils le cœur de métier ?*

Denis BISMUTH : en réalité, la compétence vient d'une posture. Elle s'exprime en étant orientée « autre » et non « soi » (il faut être attentif à l'autre et à sa logique interne). Mais il peut exister des difficultés à s'excentrer. Un manager ne peut fonctionner s'il ne se met pas à la place de l'autre.

Paul SANTELMANN : il y a là un terrain extraordinaire pour les formateurs car la montée du relationnel devient leur vrai problème. *Christian POISSONNEAU, avez vous un créneau là-dessus à l'attention des formateurs ?*

Christian POISSONNEAU : il existe plus une demande des comédiens à devenir formateurs que l'inverse D'une façon générale, la capitalisation du potentiel qu'ont certains comédiens pour devenir formateur leader sur une opération les mène sur ce chemin.

Denis BISMUTH : on a une orientation autre du pédagogue : capacité à se mettre en jeu, à se mettre en scène. Un bon formateur est un formateur qui sait se mettre en scène.

De la même manière dans le management : auparavant, le commandement se faisait par l'expertise. Il faut maintenant créer de la relation, se mettre en position basse (humilité), afin d'offrir un espace à l'autre pour exister et investir sa propre intelligence.

Jean-Luc FERRAND : cela renvoie aux prémices de la formation des adultes. Le maître est ignorant parce qu'il ne sait pas qu'il peut apprendre aux autres. On a aujourd'hui une nouvelle figure du formateur.

Question : dans mon entreprise, j'ai mis en place des actions de ce type. Mais comment survivre quand on est novateur dans une structure qui rétrécit ses champs ?

Denis BISMUTH : il faut externaliser si cela menace son équilibre intérieur.

Yann SERREAU : l'espace de liberté de parole est important ; le stage inter-entreprise peut alors être intéressant, pour prendre le risque de se dévoiler.

Question : ce qui frappe, c'est le « savoir sentir ». Qu'en est-il avec des jeunes ?

Christian POISSONNEAU : nous avons utilisé ce genre d'outil avec des jeunes (CE2 à 5^{ième}) sur des thèmes liés à la différence et à la violence. On constate que cela marche très bien avec une réelle prise de conscience.

CONCLUSION ET SYNTHESE

Par **Jean-Luc FERRAND** (CNAM)

Le CNAM est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel. Il est dédié à « la formation tout au long de la vie » depuis sa fondation par Henri GREGOIRE en 1794. Placé sous la tutelle du ministère chargé de l'Enseignement supérieur, il remplit trois missions : la formation professionnelle des adultes, la recherche technologique et l'innovation, la diffusion de la culture scientifique et technique. Le CNAM couvre un large champ de compétences dans 350 métiers tous secteurs d'activité et toutes fonctions de l'entreprise. Les 120 chaires, instituts, centres spécialisés et laboratoires sont organisés en 4 pôles d'enseignement et de recherche (Economie et gestion, travail et société, sciences et technologies de l'information et de la communication, sciences et techniques industrielles) et 26 spécialités ou champs de métiers. Au sein du pôle « travail et société » se trouve la spécialité « formation et parcours professionnels » à laquelle appartient la « chaire de formation des adultes ».

Jean-Luc FERRAND propose de développer sa synthèse suivant trois champs : le champ social, le champ institutionnel, le champ pédagogique.

• LE CHAMP SOCIAL

Y a-t-il une demande sociale de la formation ?

Le secteur de la formation a émergé sur les quarante dernières années avec une évolution exponentielle de 1971 à 1998, puis une stagnation..

Néanmoins, la formation a la chance de travailler sur un matériau inépuisable : le besoin de compétences qui se développe ; c'est un pétrole qui se renouvelle en permanence. Le cœur de métier est inépuisable et s'étend. C'est un secteur particulier qui touche en partie le service à la personne.

Quelle est la spécificité de ce type de service à la personne ? L'apprenant peut être l'utilisateur, le client ; il est à la fois le matériau de base et le processus d'acquisition de connaissances et compétences.

La formation professionnelle s'est instituée dans un contexte économique et social différent de celui d'aujourd'hui. Ce que doit produire l'appareil de formation, in fine les formateurs, n'a pas grand-

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 07/07/2011 9 sur 11

chose à voir avec ce qui était demandé en 1971. L'appareil institutionnel de formation n'a pas suivi. Il s'est ossifié.

Il y a une injonction paradoxale du système qui s'est donné pour objectif la reconversion, la promotion. Depuis 1971, il y a une extension du champ de la formation : on rajoute de nouvelles mesures, financements, moyens,... mais ce qui ressort c'est qu'on demande à la formation de plus en plus de choses, même contradictoires qui par contre coup, font que la formation n'est pas seulement transmission de savoir, mais production de savoir. Le système de formation institué n'est plus en phase avec les problèmes d'insertion et de politique de l'emploi de l'état. Néanmoins, il reste un secteur porteur.

- **LE CHAMP INSTITUTIONNEL**

La formation professionnelle est un marché pas ou peu concurrentiel car très encadré. Il est très complexe et on ne le connaît pas si bien que ça. Le marché se divise par branche, par niveau de formation, par région,... A l'intérieur de ce marché, il y a aussi le marché du travail des agents de formation. Tout cela n'est pas très clair : différenciation des formateurs, des statuts. Il y a également la question de la compétence des agents de formation eux-même, avec des difficultés à cerner ce qui pourrait se structurer en métier. Même la définition linguistiquement parlant des métiers de la formation n'existe pas : sous l'appellation « formateur », on trouve tout et n'importe quoi. Le statut des formateurs n'est pas unifié ni stabilisé : fonctionnaire / profession libérale / intermittents du spectacle....

La structure des organismes de formation est elle-même un système artisanal, teintée de profession libérale ne permettant pas aux organisations de se structurer.

Dans la réalité, toutes les contradictions du système institutionnel se résolvent sur le terrain par les formateurs eux-mêmes.

- **LE CHAMP PEDAGOGIQUE**

Quelle est la compétence des formateurs ? On assiste à la fois à une complexification de la demande, à une démultiplication de l'appareillage pédagogiques, à une complexification des réponses que le formateur doit donner, à une stagnation du statut,...

La difficulté est de formaliser, de capitaliser les activités du formateur. Ainsi on peut constater qu'il n'y a pas de recherche/développement en formation.

En guise de conclusion, on peut s'interroger : à quoi et comment former les formateurs pour répondre le mieux possible, à tous ces enjeux ?

BIBLIOGRAPHIE

Etudes - Enquêtes

- Paul SANTELMANN : « Les prestataires de formation en 2008. Concentration ou atomisation ? », AFPA, Septembre 2010.
- « La formation continue comme activité secondaire représente un tiers du marché », Etude du CEREQ, Juillet 2010, n°5.
- « Organisme de formation : l'enquête sur l'évolution des métiers publiée », FFP, Décembre 2010.
- « Les métiers de la formation », Bibliographie sélective, Carif-Oref des Pays de la Loire / CAFOC de Nantes, Février 2011.

Ouvrages

- Yves CLOT : « Travail et pouvoir d'agir », PUF, Avril 2008.
- Guide des métiers de la formation Centre Inffo, coordonné par Françoise Dax-Boyer, Paris, Dunod, 2006, 387 p.
- Denis BISMUTH : l'analyse de pratiques de managers Hermès 2005

Webographie

<http://www.afpa.fr/>
<http://www.theatrealacarte.fr/>
<http://www.cesi.fr/>
<http://www.viacesi.fr/>
<http://www.cnam.fr/>
<http://www.metavision.fr/>

Auteurs du compte-rendu : Amelle BOUZERDA et Valérie BERQUIER du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Responsables du thème : Paul-Dominique POMART ; Sylvie ANDRIEU

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 07/07/2011 11 sur 11