



« Jeudi de l'AFREF » 15 Mars 2011

Compte rendu de la séance

« Métiers de la formation : le code a changé ! »

Paul-Dominique POMART, *administrateur de l'AFREF, responsable formation à Bayard Presse*, ouvre la séance, en excusant l'absence de **Denis REYMOND**, *président de l'AFREF* et dit le plaisir de Bayard Presse d'accueillir les participants dans ses locaux. Il laisse ensuite la parole à **Sylvie ANDRIEU**, *administrateur AFREF et Responsable formation au CTMNC (centre technique de formation dédiée à l'Industrie des matériaux)* pour présenter le thème du jour.

Sylvie ANDRIEU indique alors que cette matinée est la deuxième partie d'un cycle ouvert en 2011, dont le but est de réfléchir sur l'évolution des métiers de la formation.

En 2011, lors de la première séance, un zoom a été réalisé sur les acteurs qui sont au cœur de l'ingénierie pédagogique.

Pour ce deuxième volet sur l'évolution des métiers de la formation, le but est de s'interroger sur l'évolution des acteurs traditionnels et de la chaîne de valeur, au sein de laquelle trois étapes peuvent être identifiées : l'ingénierie financière, la formation et la pédagogie. Il existe des facteurs d'évolutions, notamment les nouvelles réglementations. A titre d'exemple, les OPCA (organismes collecteurs paritaires agréés) se sont vu confier de nouvelles missions. Il semble également nécessaire de s'interroger sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le rôle des acteurs de la formation.

Dans un premier temps, **Amandine BRUNSCHWIG** *consultante au CABINET INTERFACE* . présentera les tendances d'évolutions qui ressortent d'études menées par le Cabinet depuis près de 15 ans.

Puis en préalable à une discussion avec les intervenants, autour du thème : "*Comment l'évolution des rôles relatifs des acteurs crée-t-elle de la valeur ?*" Trois témoignages sur l'évolution des rôles des acteurs seront présentés, par

- **Delphine AMAUCE**, *responsable formation communication à INFOPRO*

- **Rosa ROSSIGNOL**, *ancienne responsable du CEDIP (ANDRH) et Directrice du cabinet CARNET D'ADRESSE RH*

- **Christine MALECKA-VLERICK**, *chef du département "Définition des besoins et évaluation" de la direction de l'orientation et de la formation de POLE EMPLOI*

Intervention d'Amandine BRUNSCHWIG, (groupe Interface)

*Le groupe INTERFACE est un cabinet spécialisé en Conseil, Etude et Formation spécialiste des Organisations publiques et privés. Existant de puis plus de 30 ans, il regroupe aujourd'hui 15 consultants pédagogues spécialisés dans 4 modalités d'intervention : ingénierie et animation d'actions de formation en management, stratégie des organisations et RH sur mesure, conseil et accompagnement auprès de commanditaires privés et publics, études, audit et diagnostics (notamment études prospectives réalisées pour le compte des branches professionnelles), enfin création d'outils pédagogiques innovantes. Adossé à trois autres structures, le **laboratoire DSides** spécialiste avec plusieurs experts et entreprises de la réflexion sur les nouvelles technologies d'apprentissage pour Adulte, l'entité **Interface Recherche** en partenariat avec le département « Sciences de l'Education » de Paris X ciblant des recherches actions au long cours donnant lieu à publication (les apprentissages informels, le rapport au savoir selon les âges), enfin la structure **CSF** (Consultant sans frontières) destinée à appuyer des projets de développement et de solidarité internationale, **INTERFACE a été retenue par la Fédération de la Formation Professionnelle avec le CENTRE INFO** pour produire une étude sur les métiers des Organismes de Formation et leur évolution à 5 ans. Cette étude s'inscrit dans le prolongement du Contrat Etude Prospective des métiers des Organismes de Formation réalisé 10 ans plus tôt par INTERFACE en 1999. Amandine BRUNSCHWIG est elle même consultante spécialiste de la Formation professionnelle depuis 8 ans au sein du Cabinet INTERFACE, fonction actuelle qui fait suite à une expérience antérieure de Responsable de Formation dans une structure privée.*

→ *L'objectif de la présente étude est d'alimenter le tout jeune observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) de la branche professionnelle, dont le rayonnement est à compétence nationale. L'Etude est disponible sur : www.ffp.org/ressources/Rapport_final_ETUDE_mars10.pdf*

La restitution de l'Etude sur les métiers et les évolutions des organismes de formation privés est proposée selon 3 temps : en premier lieu, il s'agit de dresser un portrait socio-économique de la branche des organismes de formation privés, puis de détailler les métiers d'aujourd'hui repérables au sein des Organismes de formation sous forme de familles, enfin d'évoquer les principaux facteurs d'évolution sur ces familles professionnelles à moyen terme.

I/ Le Portrait socio économique de la branche des organismes de formation privé (FFP)

Pour dresser le portrait socio-économique de la branche des organismes de formation privés (FFP) d'abord, quelques questions de méthode : il a été tout d'abord nécessaire d'étudier le positionnement et le poids des différents regroupements d'Organismes de formation sur le marché :

- **La branche des Organismes de Formation privés** regroupe (en 2008) environ 7000 organismes de formation (organismes **privés à but lucratif ou non lucratif**) intervenant dans le champs de la Formation professionnelle continue¹.
- **Le secteur représente un ensemble plus large que la branche.** Il désigne tous les organismes de formation privés ou non, dont l'activité principale est l'enseignement ou la formation et qui réalisent des actions de formation professionnelle continue. Outre les Organismes de la Branche, le secteur comprend donc des Organismes publics et parapublics (GRETA, Universités, CNAM, AFPA, ...), des Organismes relevant des réseaux consulaires (CCI, Chambres de métiers, chambres d'agriculture,...), des Organismes relevant des entreprises, des organismes associatifs relevant de l'éducation populaire et de l'insertion économique et sociale, des sociétés unipersonnelles juridiques et des intervenants individuels hors structures
- **La filière désigne l'ensemble des acteurs ayant compétence à intervenir dans le champ de la formation professionnelle continue.** Outre l'ensemble des organismes du secteur, la filière comprend également des donneurs d'ordre publics et privés (dont l'Etat, les Régions, les CPNEFP, les entreprises) et les instances de concertation (dont le CNFPTLV, les CCREFP, les COPIRE), des financeurs et/ou acheteurs de la formation (dont l'Etat, les Régions, Pôle Emploi, les OPCA/OPACIF, les entreprises), des prescripteurs (dont Pôle Emploi, les missions locales, les réseaux Cap Emploi), enfin des structures d'accueil, d'information et d'orientation

→ Si le champ d'étude visé reste celui de la branche, la prise en compte de la dimension sectorielle doit permettre, autant que faire se peut, d'apporter des éclairages sur le positionnement spécifique de la Branche par rapport au secteur en termes d'activité et d'emplois.

Quelques chiffres ensuite sur les caractéristiques de la demande de formation continue :

- **Une dépense globale en hausse :** Les dépenses de formation et d'apprentissage ont représenté 28,4 milliards d'euros en 2007, soit 4,9 % de plus qu'en 2006.
- **Un marché dominé par la commande « employeur »** (versus la commande publique) : La commande employeur regroupe l'ensemble des dépenses de formation engagées par les entreprises, les ménages et les fonctions publiques pour leurs propres agents : Avec 18,6 milliards d'euros dépensés en 2007, ces trois acteurs représentent 65% de la demande globale de formation.
- **Les actifs occupés sont les principaux bénéficiaires de la formation :** 62% de la dépense globale de la formation leur est consacrée. En 2007, les entreprises ont dépensé 9,9 milliards d'euros pour la formation des actifs occupés, soit 8% de plus qu'en 2006. Une part grandissante de ces dépenses au profit des actifs occupés passe par l'intermédiaire des OPCA/OPACIF : 47% en 2007 (+10% par rapport à 2006) contre 34% en 1999.
- **Deux dispositifs impactent principalement la demande des entreprises : le DIF et la Période de professionnalisation.** Les entreprises ayant financé le DIF en 2008 représentent 21% contre 19% contre 2007. Les périodes de professionnalisation progressent elles aussi lentement, passant de 2,4 % des salariés concernés en 2007 à 2,6 % en 2008 (données provisoires).

En regardant les caractéristiques de l'offre de formation continue :

-
- ¹ Ces OF sont référencés sous les codes APE 85.59A et 85.59B (Secteur NAF rév.2), relèvent de la convention collective 3249 et du statut juridique type SA, SARL, SAS, SCOP, Association.

- **Calculer exactement le nombre d'entreprises dédiées à la formation est chose complexe !** En 2007, 56 970 établissements dispensateurs de formation sont déclarés². Parmi eux, 48 214 ont effectivement réalisé des actions de formation professionnelle continue en 2007 et à ce titre ont rempli un bilan pédagogique et financier. Ces chiffres, souvent communiqués pour désigner le poids du marché national de la formation professionnelle continue, englobent deux grandes catégories d'organismes, d'une part ceux qui exercent l'activité d'enseignement ou de formation à titre principal et les autres. Ces derniers, qui ne relèvent pas de notre champ étudié, représentent 34 000 prestataires dont l'activité principale n'est pas la formation et qui, pour l'essentiel, sont des entreprises qui organisent de façon marginale, mais parfois pour des volumes importants, des formations pour leurs clients ou pour leurs fournisseurs.
- **Un nombre croissant d'organismes est présent sur le marché :** En 2007, le secteur représente 14 164 organismes, soit 62% du marché national de la formation professionnelle continue (Source BPF – traitement DARES). Cette progression est constante pour la quatrième année consécutive. Sur ce nombre 7084 organismes privés sont recensés en 2007 et feraient donc partie de la branche FFP. Sur ce chiffre : 60% sont des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée (SA ou SARL), soit 4 275 organismes, 37% des associations (hors association d'éducation populaire et d'insertion économique et sociale), soit 2624 organismes, 3% relèvent de la catégorie « autres privés lucratifs », soit 185 organismes.
- **Le chiffre d'affaire global de la branche est de 3,5 milliard d'euros.** Cela représente un tiers du chiffre d'affaire global de 10,3 milliard d'euros
- **L'offre globale de la branche porte surtout sur le secteur des services :** Les quatre premières spécialités de formation restent inchangées par rapport à 2006 et 2005.
 - les formations générales maintiennent leur position de tête conquise en 2005 et captent 8% des stagiaires et 11,5% des heures stagiaires ; ces formations restent longues (97 heures en moyenne), bien que leur durée ait fortement diminué en 2007 (105 heures en moyenne en 2006),
 - en deuxième place, viennent les formations relatives au développement des capacités d'orientation, d'insertion sociale et professionnelle, destinées principalement aux demandeurs d'emploi, avec 8,1% des stagiaires,
 - les formations plurivalentes des échanges et de la gestion (apparues pour la première fois en 2006³ dans les dix formations les plus suivies) tiennent la troisième place avec 7,9% des stagiaires,
 - les formations à la sécurité des biens et des personnes (hygiène et sécurité)⁴ viennent en quatrième place avec un nombre équivalent de stagiaires,

² Pour plus d'informations sur la déclaration d'activité, se reporter à l'annexe 4

³ Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a formé plus de 600 000 agents territoriaux dans cette discipline en 2006

⁴ Cette spécialité de formation est favorisée par le code du travail : La loi du 6 décembre 1976 relative à la prévention des accidents du travail, reprise dans l'article L. 4141 du code du travail, oblige en effet l'employeur à organiser une formation pratique et appropriée à la sécurité pour les salariés qu'il embauche ou qui changent de poste. De plus, depuis 2002, toutes les entreprises doivent tenir à jour un document unique d'évaluation des risques professionnels et établir un programme annuel de prévention de ces risques.

- les formations relatives à l'enseignement et la formation (didactique, pédagogie, technologies éducatives...) qui apparaissent dans le palmarès en 2006 gardent leur cinquième place.

En regardant les modalités d'obtention de l'activité des organismes de formation, on observe :

- **Des pratiques qui témoignent de l'intensification de la concurrence sur le marché :** 60% des organismes répondants recourent au moins à trois voies d'obtention de leurs prestations (Appels d'offres publics et privés, Gré à Gré, convention annuelle ou accord cadre), ce qui tend à confirmer la nécessité pour les organismes de formation de se positionner sur un marché multiforme de plus en plus concurrentiel.
- **Une commande qui reste majoritairement locale pour 2/3 des Organismes.** Dans près de deux tiers des cas, les commanditaires de formation se situent dans la même zone géographique que leurs prestataires. En effet, 62% des organismes génèrent leur activité au sein même de leur région d'implantation, voire de leur département.

En observant la répartition des publics accompagnés selon leur statut et selon leur catégorie socio professionnelle, on voit poindre :

- **Des salariés d'entreprise, premier public formé par les Organismes de branche.** Plus de la moitié des organismes forment majoritairement des salariés d'entreprise et près d'un organisme sur six de façon exclusive. Cette part est relativement plus importante parmi :
 - les plus petits organismes de formation de moins de 10 salariés (63%)
 - les structures dont l'activité est exclusivement issue de la commande privée (75% d'entre eux)
 - les organismes franciliens (71% de ces organismes forment majoritairement des salariés d'entreprise)

Par ailleurs, plus de la moitié des organismes forment également des demandeurs d'emploi – le plus souvent de faible qualification, structures associatives pour 41% d'entre elles qui travaillent pour le compte de commanditaires publics.

Certains organismes de formation déclarent également former d'autres types de publics, par exemple des particuliers ou des publics scolaires ou étudiants⁵, mais ils demeurent minoritaires

Enfin, en observant la répartition des organismes de la branche selon les caractéristiques de leur offre de formation, on observe :

- **la surreprésentation de la formation « intra entreprise » comme activité principale d'1/3 des organismes de la branche.** De façon générale, la *formation intra-entreprise* est l'activité la plus répandue chez les organismes de formation de la branche et constitue même, pour un tiers d'entre eux, l'activité principale⁶. Elle est suivie de près par la *formation inter-entreprises*, mais elle représente toujours une part moins importante que la formation intra, excepté chez 15% des organismes. Par ailleurs, un tiers des organismes réalisent également des prestations de conseil, d'audit ou d'étude. Il s'agit le plus fréquemment de sociétés

⁵ Respectivement près de quatre et deux organismes sur dix ayant répondu à l'enquête.

⁶ La formation intra représente plus de 50% du CA d'un tiers des organismes et plus de 75% du CA d'un cinquième d'entre eux.

spécialisées dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou de la formation qui interviennent majoritairement auprès des entreprises et de leurs salariés.

- **Une activité qui combine le plus souvent 2 à 3 types de prestations.** La moitié des organismes de formation⁷ répondants déclarent réaliser leur chiffre d'affaires sur la base d'au moins trois types de prestations qui comprennent - a minima- une activité de formation intra et/ou inter conjuguée à d'autres activités qui sont, le plus souvent, soit :
 - des prestations de conseil, d'audit ou d'étude ;
 - des prestations de bilans de compétences VAE ou de la formation en alternance, dispensée plus généralement dans le cadre de formations conventionnées avec les pouvoirs publics.

- **Il en ressort trois types d'organismes qui répartissent entre :**

- Des plus petits organismes qui concentrent leur activité sur la formation intra ou inter-entreprises et réalisent intégralement leur chiffres d'affaires - moins de 750K€ de chiffres d'affaires par an- au titre de la formation professionnelle continue. Ils proposent généralement des formations courtes de moins de 3 jours, plus souvent auprès de salariés de niveau « cadres ».
- Des organismes de taille moyenne qui affichent un chiffre d'affaires plus élevé – financé majoritairement par la commande privée ou de façon plus mixte – et qui proposent non seulement de la formation « entreprise » mais également des prestations de conseil ou des formations conventionnées avec les pouvoirs publics.
- Des plus gros organismes qui comptent plusieurs établissements sur le territoire et proposent un plus large éventail de prestations - en sus de formations inter ou intra-entreprise incluant le plus souvent :
 - Des prestations de conseil pour le compte d'entreprises.
 - Des formations en alternance dans le cadre de la commande publique
 - Des prestations de bilans de compétences ou de VAE mais dans une moindre mesure

Qu'ils soient majoritairement « positionnés » sur la commande privée ou publique, ces organismes peuvent également réaliser une activité de formation conventionnée avec les pouvoirs publics.

- **Une formation en présentiel encore largement dominante :** Tous organismes confondus, la formation présentielle en groupe demeure la modalité la mieux représentée parmi l'offre pédagogique proposée. La formation à distance semble, elle, aussi gagner du terrain ; cette offre reste encore davantage le fait des « moyens » et « gros » organismes, mais il convient de souligner tout de même que 20% des petits organismes déclarent en proposer.
- **Une lente progression de la FOAD.** Au total, 30% des organismes de formation répondants déclarent intégrer la FOAD au sein de leur offre pédagogique. Cette part relativement importante doit encore être nuancée puisque ce sont les plus gros organismes qui forment majoritairement des salariés d'entreprise qui ont développé ce type d'offre et plus particulièrement dans le secteur des langues.

⁷ Cette part non négligeable peut s'expliquer en partie de la présence au sein de l'échantillon d'organismes de conseil et de formation relevant du code NAF 72212 Z.. L'activité de ces structures est souvent plus importante

▪ ***Un degré de spécialisation et des champs d'intervention ciblés ou polyvalents***

On voit ainsi les organismes se répartir entre :

- Des structures plus particulièrement spécialisés sur un domaine de formation qui incluent :
 - D'une part, des organismes « ultra » spécialisés investissant un champ unique de formation qui peut être les « langues » – dans la moitié des cas – ou une spécialité « métier » liée aux fonctions support (bureautique, juridique, comptabilité..) ou aux techniques des métiers d'un secteur spécifique (santé, informatique, BTP, hôtellerie...)
 - D'autre part des organismes – généralement plus petits – affichant une offre qui combine 2 à 5 spécialités connexes, (GRH/management/communication, comptabilité/juridique...), liées aux compétences transverses et aux fonctions support⁸ des organisations et/ou une ou plusieurs spécialités sectorielles.⁹
 - Des organismes – de plus grande taille – proposant une offre de formation « polyvalente » qui associe très souvent à des domaines de formation « transverses » (GRH, management communication...) et/ou « sectorielles » d'autres domaines liés, plus souvent :
 - au marketing et à la vente commerciale
 - à l'aide à l'insertion
 - au développement des savoirs de base
 - à la logistique, la maintenance et le transport
- ***Une activité visant la certification en croissance montante :*** Plus de la moitié des organismes répondants ici enquêtés déclarent réaliser des formations une visant une certification et près des deux tiers d'entre eux préparent et délivrent la certification¹⁰. Trois positionnements se dessinent selon la taille, le champ d'intervention ou le public formé :
- Une activité qui augmente avec la taille : Les organismes de plus grande taille déclarent plus souvent une activité de formation certifiante, sa part restant, toutefois, minoritaire au sein de leur activité globale. C'est le cas en particulier des organismes qui accueillent des publics de plus faible qualification ;
 - Une activité plus importante chez les organismes spécialisés dans un domaine de formation auquel sont adossés des titres, des certificats ou des habilitations réglementaires. Ces organismes sont plus souvent spécialisés dans un domaine de formation liés aux fonctions support (secrétariat, comptabilité...), à la sécurité, à la logistique/transport, ou aux techniques « métiers » d'un secteur d'activité particulier. Certains de ces organismes réalisent une part majoritaire de leur activité dans le champ de la certification ;
 - Une activité moins développée chez les organismes accompagnant majoritairement les cadres d'entreprise : la majorité de ces organismes ne dispensent pas de formations certifiantes alors qu'à l'inverse elles représentent une part plus élevée de l'activité des organismes qui forment des publics moins qualifiés et/ou des demandeurs d'emploi.

⁸ Par Fonction support, sont indiqués les domaines de formation liées à la bureautique, aux compétences juridiques, de secrétariat, de comptabilité, de gestion financière...

⁹ C'est à dire les domaines de formation relatifs aux techniques métiers propre à un secteur d'activité

¹⁰ Il convient toutefois de considérer ces chiffres avec vigilance dans la mesure où une part des organismes répondants accueille en formation initiale des publics scolaires, étudiants ou apprentis. Par ailleurs, le terme de certification recouvre, ici, autant le champ des titres, diplômes, certificats de qualification professionnelle que celui des différents certificats et habilitations réglementaires.

II / Les caractéristiques des ressources humaines

En regardant les caractéristiques de l'activité des ressources humaines de ces différents organismes, on remarque :

- **Une forte concentration de l'activité de la formation autour de quelques opérateurs importants.** 2% d'organismes dépassant chacun 3 millions d'euros de chiffre d'affaires absorbent 44% du chiffre d'affaires total du secteur. Si on totalise les 12% d'organismes qui réalisent plus de 750K€ de chiffre d'affaires, ces derniers concentrent à eux seuls 75% du chiffre d'affaires du secteur (74% en 2006, 73 % en 2005 et 2004).
- **Un fort émiettement qui se traduit par une forte proportion de petites structures :** La branche est constituée d'une très forte proportion de petites et très petites entreprises. 61% des structures sont inférieures à 10 salariés
- **Des sociétés plus fortement représentées parmi les petits organismes**
- **Une dominante de petites sociétés récemment créés :** Globalement la part significative des « jeunes » organismes (30% créés depuis moins de 10 ans) est à rapprocher de la forte dynamique du secteur soulignée dans le chapitre précédent : 52% des organismes du secteur de la formation ont été créés après 2000.
- **Une surreprésentation d'organismes franciliens et une majorité d'organismes mono établissement :** Plus d'un tiers (37%) des organismes est implanté en région parisienne ; ces organismes franciliens comptent majoritairement un seul établissement (73% d'entre eux). Par contre près des tiers des organismes implantés dans les autres régions sont souvent multi-établissements (41% d'entre eux).
- **Une concentration d'organismes formant moins de 1000 stagiaires par an :** assez logiquement, le nombre de stagiaires formés chaque année varie en fonction de la taille et du chiffre d'affaires. Globalement, les organismes de formation peuvent se répartir entre :
 - d'un côté, une majorité de « petits » organismes qui forment moins de 1000 stagiaires par an¹¹, dont une part non négligeable accueille même moins de 500 stagiaires par an.¹²
 - de l'autre, environ un 20% de « gros » organismes qui forment plus de 5 000 stagiaires.
 - entre les deux, des organismes « moyens » dont la moitié forme entre 1000 et 5000 stagiaires par an.
- **En majorité, moins de 50000 heures/stagiaires par an, soit une prédominance de formations courtes.** Cette répartition du volume d'activité est naturellement corrélée à la taille de l'organisme mais également à la durée moyenne des formations réalisées. Ainsi les organismes de taille moyenne (entre 10 et 50 salariés et plus) effectuent plus de 100 000 heures stagiaires / an.

¹¹ Ils représentent au total 52% des organismes de formation ayant répondu à l'enquête conduite dans le cadre de cette étude.

¹² Les deux tiers des organismes de moins de 10 salariés ayant répondu à l'enquête.

En regardant la structuration des ressources humaines, on observe :

- **Entre 110 000 et 147 000 salariés qui travaillent dans la branche :** Les données établies par l'UNEDIC et le Bilan social témoignent d'un accroissement du volume des effectifs salariés de plus de 10% entre 2002 et 2007 (12% selon l'Unédic et 15% selon le Bilan social).
- **Un tiers des emplois à temps partiel notamment chez les jeunes salariés :** temps partiel : 35% de temps partiel sont constatés. l'emploi à temps partiel est relativement plus important chez les salariés de sexe féminin (33% des femmes contre 16% des hommes) et relève plus souvent du choix du salarié, dans 80% des cas. Il existe une nette croissance de la part des emplois à temps partiel au cours des dix dernières années, et tout particulièrement, pour les jeunes salariés (48% des salariés âgés de moins de 30 ans entre 2005 et 2007) et les seniors (35% des + de 50 ans contre 27% , dix ans auparavant).
- **Les 2/3 des salariés travaillent dans un organisme de moins de 50 salariés**
- **Les effectifs se sont majoritairement féminisés et près de la moitié des salariés a entre 35 et 49 ans**
- **Les niveaux de formation sont entre le I et le II avec une proposition de cadres de plus de 20%.**
- **Le turn over est plus élevé que dans d'autres secteurs. Mais les compétences pédagogiques et l'expérience professionnelle sont des critères privilégiés dans le recrutement du personnel. Le bouche à oreille fonctionne bien sauf dans le cadre de grands organismes de formation où les procédures sont plus formalisées. Le mode du CDD est davantage favorisé.**

Amandine BRUNSCHWIG dresse ensuite un panorama des métiers actuels dans le domaine de la formation. Lors de l'étude (CEP des Organismes de formation) déjà réalisée en 1998 par le cabinet INTERFACE, quatre familles de métier étaient apparues : la famille « *animation de dispositifs de formation* », la famille « *ingénierie de formation , ingénierie pédagogique* », la famille « *Management-Gestion d'un organisme* », la famille « *Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme* ». Grâce à la nouvelle étude, deux autres familles ont été mises en avant : la famille « *conseil et accompagnement individuel* » et la famille « *promotion, marketing et commercial* ». Elle explicite alors ces familles

- *Famille « animation de dispositifs de formation »*: trois domaines d'activités peuvent être identifiés : l'animation de formation ; l'accompagnement des parcours de formation individualisés ; le pilotage de l'évaluation de la formation et la contribution à l'ajustement de l'offre pédagogique et l'animation d'un centre de ressources.

Domaines d'activités

- n° 1 : animer des formations (en présence et/ou à distance)
- n° 2 : accompagner des parcours de formation individualisés
- n° 3 : piloter l'évaluation de la formation et contribuer à l'ajustement de l'offre pédagogique
- n° 4 : animer un centre de ressources

Tendances sur les métiers

Famille **stable** mais à noter que la dimension pédagogique **risque** d'être concurrencée par la dimension commerciale
Animation formation comme coeur d'activité
Face à face dominant mais aussi un **développement** :
 - de **parcours davantage individualisés**
 - de **diagnostic des ressources de l'apprenant**

Impacts sur les compétences

⇔ A moyen terme, prévoir le développement de **compétences commerciales**, complémentaires aux compétences pédagogiques
 ⇔ Avec la **diversification des situations pédagogiques** (approches ludiques, approche compétence, posture de conseil, intégration des technologies), besoin croissant de **maîtriser une gamme plus large de situations et démarches d'apprentissage**

⇔ Intégrer et développer les **pratiques d'évaluation en différé** à la prestation d'animation
 ⇔ **Faire évoluer la posture du formateur**

- *Famille « conseil et accompagnement individuel »*: Elle est caractérisée par trois tendances : le conseil, l'évaluation, le pré-positionnement et l'orientation du candidat ; la réalisation d'une prestation individuelle de valorisation des compétences (VAE ou Bilan) ; le recrutement et l'accompagnement des apprenants dans le cadre de parcours en alternance ou insertion.

Domaines d'activités

- n° 1 : conseiller, évaluer, pré-positionner et orienter le candidat
- n° 2 : réaliser une prestation individuelle de valorisation des compétences
- n° 3 : assurer le recrutement et l'accompagnement des apprenants dans le cadre de parcours en alternance / insertion

Tendances sur les métiers

Demande croissante de **prestations intégrées** avec une logique de diagnostic et d'orientation en **amont de l'acte pédagogique**
 Prise en compte des **acquis de l'apprenant** (prestations individuelles de valorisation des compétences)
 Lieu de **travail** comme **lieu d'apprentissage**

Impacts sur les compétences

⇔ **S'approprier** (voire élaborer) **des outils et démarches de conseil et de bilan** (aide à l'élaboration de projet, techniques d'entretien et de questionnements, etc.)
 ⇔ **Renforcer les capacités de recrutement et d'accompagnement des stagiaires** (évaluation des acquis, positionnement des stagiaires, élaboration de parcours adaptés...)
 ⇔ Nécessité de **connaître** et de **contribuer à la mise en oeuvre de la VAE**
 ⇔ **Intégrer progressivement la formation dans une économie plus large** afin de tenir compte des problématiques sociales et d'insertion professionnelle, ainsi que d'articuler les dispositifs de formation avec les autres acteurs de l'orientation et de l'insertion

- *Famille « ingénierie de formation, ingénierie pédagogique »*: ces trois domaines d'activités sont les suivants : la conception d'un dispositif de formation ; la conception des ressources et des supports pédagogique et la réalisation d'études, audits, enquêtes sur tout ou partie de la chaîne de formation.

Domaines d'activités

Tendances sur les métiers

Impacts sur les compétences

<ul style="list-style-type: none"> · n° 1 : concevoir un dispositif de formation · n° 2 : concevoir des ressources et des supports pédagogiques · n° 3 : réaliser des études, audits, enquêtes sur tout ou partie de la chaîne de formation 	<p>Affirmation d'une demande d'individualisation (réingénierie de l'offre)</p> <p>Passage d'une approche disciplinaire à une approche par les compétences</p> <p>Technologisation de la pédagogie</p> <p>Combinatoires pédagogiques</p>	<p>⇔ Se recentrer sur l'ingénierie pédagogique dans un cadre prescriptif de plus en plus prégnant (capacité à imaginer plusieurs scénarii pour un même cahier des charges, à argumenter le choix de méthodes pédagogiques, de la façon d'organiser les séquences par exemple)</p> <p>⇔ Faire évoluer les activités de conception de supports et de dispositifs tant dans leur structure et procédures (ingénierie de certification) que dans le choix et l'adaptation de contenus, notamment avec l'impact de l'usage des TIC en formation*</p> <p>⇔ Acquérir de nouvelles compétences techniques et réglementaires</p> <p>⇔ Développer la capacité à travailler en collaboration avec les autres familles de métiers, notamment avec le commercial et l'administratif et sortir de la <i>noblesse</i> de l'ingénierie pédagogique</p>
--	---	--

- *Famille « promotion, marketing et commercial »*: Elle concerne la gestion de la fonction marketing et le traitement des besoins des clients, la commercialisation de l'offre et la réponse aux appels d'offres. Le renforcement du poids de cette famille s'explique de part la concurrence accrue d'opérateurs professionnels non plus en formation mais en marketing de la formation ! Les tensions économiques ont également poussé à une sécurisation de l'achat qui passe par une recrudescence des appels d'offres, que les organismes doivent savoir identifier. De nouvelles fonctions liées au ciblage des marchés de consultation à travers des bases de données multiples sont en train d'émerger.

Domaines d'activités	Tendances sur les métiers	Impacts sur les compétences
<ul style="list-style-type: none"> · n° 1 : gérer la fonction marketing et le traitement des besoins des clients · n° 2 : assurer la commercialisation de l'offre · n° 3 : répondre aux appels d'offres 	<p>Renforcement du poids de cette famille dans la chaîne pédagogique : la <i>fonction commerciale</i> jouera de plus en plus un rôle d'arbitrage entre les exigences pédagogiques et économiques</p> <p>Concurrence avec des opérateurs professionnels du marketing</p> <p>Incidence quanti/qualitative des pratiques d'appels d'offre</p>	<p>⇔ nécessité de mettre en place un suivi du marché pour en cerner les évolutions et se positionner</p> <p>⇔ définir et appliquer une politique marketing dont les nouvelles pratiques commerciales (e-business, B to E), les changements dans la commercialisation et la dimension prospection (sous l'effet de l'individualisation, des contraintes économiques, des démarches qualité) font partie</p> <p>⇔ savoir répondre à des appels d'offre (par écrit et oralement et donc décrypter des</p>

- *Famille « management-gestion d'un organisme »* Les domaines d'activités de cette famille sont : manager la stratégie R&D, marketing/commerciale, financière et RH ; manager une équipe, gérer la communication interne et assurer la représentation externe de l'organisme. La famille n'a véritablement évolué dans ses fonctions. On observe néanmoins une nouvelle capacité managériale à nouer des partenariats entre organismes pour conquérir de nouveaux marchés.

Domaines d'activités	Tendances sur les métiers	Impacts sur les compétences
<ul style="list-style-type: none"> · n° 1 : manager la stratégie R&D, marketing / commerciale, financière et RH · n° 2 : manager une équipe · n° 3 : gérer la communication interne et assurer la représentation externe de l'organisme 	<p>Rationalisation des pratiques de gestion</p> <p>Affirmation du marketing / commercial</p> <p>Exigences de qualité</p> <p>Technologisation de la gestion et de la pédagogie</p>	<p>⇔ Développer la capacité de faire des choix stratégiques (choix d'investissement entre R&D, marketing / commercialisation, RH / organisation, finance, qualité / normes et pédagogie)</p> <p>⇔ Nouer des partenariats ou développer une logique de sous-traitance</p> <p>⇔ Assurer une fonction de veille concurrentielle, juridique, technologique</p>

- *Famille « gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme »*. Elle est composée de deux domaines d'activités : le suivi financier, réglementaire et comptable de l'organisme, ainsi que la gestion administrative et logistique.

Domaines d'activités	Tendances sur les métiers	Impacts sur les compétences
<ul style="list-style-type: none"> · n° 1 : assurer le suivi financier, réglementaire et comptable de l'organisme · n° 2 : assurer la gestion administrative et logistique 	<p>Rôle accru dans l'accompagnement de l'offre pédagogique</p> <p>⇒ une complexification générale de la gestion administrative est à prévoir</p> <p>⇒ une augmentation des effectifs est attendue</p> <p>Besoin de gestion des ressources informatiques</p>	<p>⇔ Besoin de développer des outils de traçabilité pédagogique et financière de plus en plus pointus du fait notamment de la standardisation des processus de gestion (A.O., renouvellement de label, etc.)</p> <p>⇔ Gérer et maintenir des systèmes informatiques (système d'information, gestion des formations, ressources technologiques éducatives)</p>

Ces familles sont aujourd'hui soumises à douze facteurs d'impacts identifiés et répartis en quatre problématiques : la sécurisation des parcours, la rationalisation des process, les services à la

personne ainsi que le nouveau rapport au savoir dans un environnement qui a changé. Avant de les analyser, **quatre évolutions globales se dessinent** :

1) L'évolution de l'environnement juridique de la formation : Trois facteurs pèsent particulièrement sur les organismes suite à l'important processus de réforme (signature de deux ANI prolongés par les lois du 04 mai 2004 et du 24 novembre 2009, loi du 13 août 2004) engagé depuis 2003 : **le renforcement du poids des branches professionnelles et de l'initiative individuelle, l'élargissement des modalités d'accès à la formation** (DIF, parcours et période de professionnalisation, alternance...), **la montée en puissance du rôle des régions** allant jusqu'à la volonté de créer un service public régional de formation. Ce processus de réforme a profondément redistribué les rôles et responsabilités entre les trois grands acteurs de la formation professionnelle que sont les partenaires sociaux, les Régions et l'Etat. Responsabilités comme financements sont de plus en plus croisées et complémentaires. La demande de formation devient pilotée au plus près des besoins des branches et des territoires. L'Etat recentre son action sur l'accompagnement des mutations économiques et le développement de l'emploi et diminue les moyens affectés au champ de la formation. Néanmoins, son intervention reste forte. Les Régions deviennent les chefs de file de la coordination de la formation, jouant un rôle important dans le retour à l'emploi via la prise en charge de la formation des demandeurs d'emploi.

2) L'évolution économique : Sur le plan économique, la **structuration du marché** évolue. Globalement la répartition des organismes reste la même, mais on voit s'affirmer trois logiques d'action : **un mouvement de fusion-concentration, un mouvement continu de prolifération des organismes de formation** (avec une part de formateurs individuels très importante)¹³ et **le développement d'une économie de réseau** (essentiellement constituée d'indépendants et de microstructures qui s'assemblent, dont une part importante de l'activité repose sur la sous-traitance de plus gros organismes). La mise en concurrence des organismes de formation est aussi le fait de **l'évolution des pratiques d'achat**. Les acheteurs publics et privés se sont professionnalisés. La mise en concurrence, doublée d'une exigence accrue des commanditaires, crée sur les organismes de formation une pression quantitative (plus d'appels d'offres à traiter pour conserver le même volume d'activités, constitution de dossiers entraînant une inflation de la charge administrative) et qualitative (capacité à proposer une réponse innovante, à s'approprier le contexte d'activité du commanditaire, les caractéristiques du public... avant même l'obtention du marché, etc.). Cela suppose également des organismes qu'ils organisent une veille sur les appels d'offres et qu'ils développent des pratiques marketing pour valoriser leur offre. Enfin, les organismes de formation, du fait de leur taille, de leur différence de statut, de leur degré de spécialisation, développent des stratégies de « coopétition », combinant coopération et compétition.

3) L'évolution sociologique : Au delà de la demande croissance de certification et du renforcement de la relation formation – travail déjà signalé, on observe l'affirmation croissante de l'individualisation. Comme dans l'ensemble des secteurs des services, le secteur de la formation fait face à une demande sociale accrue de prestations sur-mesure et individualisées, qui tiennent compte des besoins spécifiques des individus et de leurs systèmes personnels de contraintes. Cette demande de proximité aux besoins des bénéficiaires de la formation favorise le développement progressif d'une offre de formation spécifique modularisée, à entrées et sorties permanentes, mixant des publics de statuts différents et également l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le marché de la formation.

¹³ Sur une période de 8 ans (1999-2006) leur nombre a globalement progressé de plus de 10%.

4) L'évolutions technologiques : La forte pénétration des **technologies de l'information**, tant dans la sphère professionnelle que privée, est en accélération continue. Le e learning du début du millénaire ayant fait quelques déçus, la demande s'appuie aujourd'hui sur plusieurs facteurs favorables : la maturité des technologies (même si elles restent en devenir, elles fonctionnent, ce qui n'était pas toujours le cas il y a à peine dix ans), les acquis de professionnels expérimentés (analysés dans le Référentiel de bonnes pratiques en e-learning) et, comme on l'a vu, une demande de prestations de plus en plus individualisées de la part des entreprises et des personnes. L'arrivée d'une génération plus jeune sur le marché du travail (les « digital natives ») devrait encore accentuer la banalisation de l'usage des technologies numériques en formation.

Fort de cet environnement, pointent donc 12 grandes tendances réunies autour de quatre grands axes :

1) La sécurisation des parcours

- Une exigence de qualité de la prestation : Cette évolution procède d'un double mouvement : d'un côté, les commanditaires de prestations de formation cherchent à assurer leur achat en privilégiant des organismes de formation ayant mis en œuvre une démarche qualité (notamment conduisant à une norme de type OPQF, ISO, AFNOR...) ; de l'autre, les organismes de formation tentent de s'affirmer sur un marché de plus en plus concurrentiel en se dotant d'un label.
- L'attrait de plus en plus marqué pour les formations certifiantes, qualifiantes et diplômantes : C'est véritablement sur cette question que les organismes de formation sont attendus en matière de sécurisation des parcours. En s'engageant pas à pas vers la modularisation de l'offre de formation, la commande publique compense cette nouvelle flexibilité de la formation en exigeant de plus en plus souvent la délivrance de certifications à l'issue de la formation.
- Une obligation de résultats : Les exigences accrues du retour sur investissement de la formation qui interviennent sur la commande publique, signe que la pression s'est probablement accentuée sur ce marché. Les clauses de retour à l'emploi, d'insertion professionnelle ou de qualification sont de plus en plus exigeantes et nécessitent un travail coordonné des organismes de formation avec les autres acteurs de l'emploi et de la formation.

2) La rationalisation des process

- Une systématisation des appels d'offre : Depuis 2005, consécutivement à l'application du code des marchés publics par les Régions, c'est désormais l'ensemble du marché qui est régi par des procédures d'achat très encadrées, exigeant des organismes qu'ils s'organisent pour répondre à cette mise en concurrence. Mise en concurrence d'ailleurs renforcée par l'apparition de nouveaux acteurs sur le champ de la formation continue dont les grandes écoles, les universités et les entreprises d'intérim. Du côté de la commande publique, il s'agit de savoir répondre à une demande fortement prescriptive tout en valorisant sa capacité d'innovation pédagogique. Du côté de la commande privée, on attend des réponses contextualisées aux réalités organisationnelles et managériales des organisations et aux réalités professionnelles des salariés ou agents.
- L'émergence de critères connexes au pédagogique dans l'achat de prestations : Les critères d'achat, qui jusqu'alors portaient principalement sur des aspects pédagogiques et financiers, s'appuient désormais sur de nouvelles exigences : faire la démonstration de l'engagement

de l'organisme sur des problématiques comme celle du développement durable (par extension, penser les dispositifs dans une logique de formation durable), de sa responsabilité sociale, ou encore de sa capacité à intervenir à l'international.

- Une volonté de réduire le nombre de prestataires : Qu'ils soient publics ou privés, nombre de commanditaires expriment leur volonté de réduire le nombre de leurs prestataires à la fois dans une logique de simplification et d'efficacité de leur fonction achat, mais aussi pour pouvoir peser sur les prix (on troque du volume contre de la marge). Dans ce contexte, les organismes de formation se voient dans l'obligation de développer des stratégies de réponse en partenariat ou en sous-traitance
- Une demande de prestations clés en main : Les demandes de prestations "clé en main" intégrant l'ingénierie de formation, administrative et financière vont s'accroître. Cette évolution résulte de deux mouvements. Le premier, de nature législative, se traduit par une diversification des dispositifs possibles (DIF, période de professionnalisation, VAE, bilan de compétences...), entraînant une gestion administrative plus complexe de l'investissement formation. Le second mouvement, de nature économique, se caractérise par une volonté des acheteurs de formation, qu'ils soient publics ou privés, d'optimiser leurs dépenses de formation en jonglant entre obligations de dépense légale, besoin d'adaptation au poste de travail et accompagnement de la trajectoire professionnelle des bénéficiaires directs de la formation. La logique d'achat qui prévaut est celle des solutions clés en main : combinatoire efficace des différentes mesures existantes tant sur le plan pédagogique que financier. Si ces deux mouvements opèrent déjà sur le marché de la formation, ils devraient sensiblement s'accroître dans les cinq prochaines années.

3) Le service à la personne

- Le renforcement de l'individualisation / personnalisation de la prestation : Les dirigeants d'organismes de formation en langues, déjà fortement interpellés sur cette question depuis une dizaine d'années, sont les plus convaincus de l'impact de l'individualisation/personnalisation des prestations sur le secteur. Le développement de l'individualisation prendra différentes formes : dispositifs à entrées et sorties permanentes, parcours de formation adapté à chacun en fonction de ses compétences, prise en compte des contraintes professionnelles (disponibilité, situation de travail, situation personnelle, mobilité), proposition de modalités pédagogiques variées en fonction des préférences d'apprentissage du bénéficiaire, mise en œuvre d'une information adaptée, ingénierie financière en vue de calculer le seuil de rentabilité des cursus, développement des compétences des formateurs et évaluateurs dans le cadre de l'individualisation des parcours, définition de passerelles entre les différents cursus, maîtrise des atouts et des risques liés à l'individualisation, pour les bénéficiaires comme pour les opérateurs, articulation modularisation/VAE, etc. Si certains organismes se sont déjà bien engagés sur cette voie, d'autres devraient connaître d'importantes adaptations s'ils veulent continuer à exister. Pour autant, il convient d'appréhender cette évolution avec nuance : les écarts entre le discours et la réalité restent là encore visibles, et les ambitions affichées par les entreprises et les pouvoirs publics ne résistent pas toujours aux contraintes qu'elles imposent dans le même temps aux prestataires (financières et temporelles notamment). Il

n'est pas dit que l'individualisation permette aux apprenants, dans les cinq prochaines années, de devenir leur « propre couturier » !

- Le développement d'une demande de prestations intégrées : Cette demande, exprimée majoritairement par la commande publique, s'inscrit dans une logique de renforcement des mesures d'accompagnement des personnes en amont et en aval de la formation pour faciliter les inévitables transitions et reconversions professionnelles : entretiens professionnels, bilan de compétences, démarches de validation des acquis professionnels. La difficulté pour les organismes de formation sera pour eux d'inscrire cet accompagnement dans un continuum malgré les différentes structures et professionnels susceptibles d'être mobilisés sur cette chaîne. Dans ce contexte, l'organisme est également invité à concevoir son ingénierie de parcours en tenant compte du système de contraintes et des difficultés connexes de la personne mais aussi de ses acquis de l'expérience. Enfin, la prestation intégrée recouvre une exigence de suivi et de rendu compte qui permette au commanditaire d'alimenter son propre système de gestion administrative et financière des formations.

4) Le nouveau rapport au savoir

- L'affirmation progressive de la FOAD : Ce facteur d'évolution est à apprécier avec nuance à court/moyen terme en raison d'un décalage entre les discours et la réalité. Depuis près de dix ans, la FOAD a surtout beaucoup fait parler d'elle dans la presse spécialisée et les colloques, mais la réalité reste encore marquée par une demande massive de formations en présentiel. Les dispositifs ouverts et à distance se sont doucement imposés dans le paysage de la formation, mais dans des proportions qui restent modestes au regard des effets d'annonce. Ils empruntent simplement des chemins plus discrets -expérimentation auprès de certaines populations, introduction partielle dans des parcours de formation en présentiel, opération pilote au sein d'une direction. Les plus convaincus par cette tendance sont les gros organismes. Les pratiques de nos voisins outre-atlantique confortent d'ailleurs largement cette tendance : selon le rapport Eito 2007, avec des dépenses en e-learning représentant 30% de leurs dépenses totales de formation, les Etats-Unis recourraient au e-learning deux fois plus que les Européens (15%). Bien que ces chiffres doivent être appréciés avec réserve tant les pourcentages annoncés d'une source à une autre peuvent varier du simple au double, l'essentiel des études prospectives en matière de formation et plus particulièrement de e-learning s'accorde sur le caractère structurel de cette tendance.
- Une évolution du rapport spatial et temporel à la formation : L'utilisation des technologies numériques pour s'informer/former créant naturellement un éclatement des lieux et des temps de formation que les organismes devront intégrer dans leur ingénierie, les dispositifs qui sauront s'adapter à cette évolution de la demande en combinant une diversité de modalités d'apprentissage et de points d'accès à la formation répondront à une attente qui devrait s'amplifier dans les années à venir, a fortiori avec l'arrivée des « digital natives ». L'usage des technologies pourrait d'ailleurs accentuer la porosité des frontières et des périmètres de la formation entre information et formation, temps privés et temps

professionnels, présentiel et distanciel, jeu et apprentissage. Outre une remise en cause du modèle pédagogique classique marqué par la triple unité de temps, de lieu et d'action, cette porosité créera un continuum en amont de la formation entre l'information, l'orientation et le recrutement et en aval entre le tutorat, le coaching, le tracking et l'évaluation. Dès lors, les organismes de formation devront pouvoir se positionner sur cette chaîne d'opérations et offrir des services à tous ces stades. En amont de la formation, on attendra d'eux qu'ils permettent aux entreprises et aux personnes de construire des parcours professionnels, de favoriser des mobilités, et en aval qu'ils tendent vers une individualisation du service, un accompagnement et une fidélisation des bénéficiaires (structures et individus).

- La concurrence accrue d'internet et des réseaux sociaux : Le développement d'Internet pourrait devenir un sérieux concurrent à celui des organismes de formation. L'inflation des contenus librement accessibles, le perfectionnement des moteurs de recherche dont on est loin d'avoir atteint les limites et la multiplication des réseaux sociaux modifient le rapport au savoir, et donc dans une large mesure le rapport à la formation. Pourquoi faudrait-il programmer l'acquisition d'une connaissance à une échéance parfois lointaine et rarement choisie lorsque ladite connaissance est instantanément accessible ? Et si la médiation pédagogique a encore de beaux jours devant elle, comment le formateur saura-t-il s'adapter à des apprenants qui en sauront parfois plus que lui sur certains champs de son domaine d'intervention ?

En conclusion, le paysage de la formation oscille entre normalisation et re modélisation, les pratiques pédagogiques se transforment radicalement, les processus achat et marketing sont en plein questionnement, les fonctions support à la formation continuent à gagner du terrain sur le cœur de métier. Etre aujourd'hui acteur de la formation professionnelle revient à endosser une nouvelle responsabilité dans la prestation de « sens » et de « cohérence » attendue par tout commanditaire individuel et collectif dans le cadre d'un rapport au savoir qui dépasse largement les frontières de l'entreprise. Vaste mission !

Discussion avec les intervenants et la salle

Avant d'ouvrir la discussion Paul-Dominique POMART demande à chaque intervenant de se présenter et d'apporter son témoignage sur les évolutions ressenties :

Témoignage de Delphine AMAUCE (Infopro)

Infopro Communications est un groupe leader d'information et de services professionnels en France. Il propose aux acteurs d'univers clés de l'économie (l'automobile, l'industrie, la distribution et l'assurance) une gamme complète de médias et de services : logiciels, bases de données, services en ligne, magazines, salons, formations, conférences...

Le groupe réunit environ 900 personnes

Il y a 10 ans, pour la formation on avait un seul OPCA comme interlocuteur. Le travail était essentiellement d'élaborer le plan de formation et la gestion budgétaire de celui-ci. La fonction était essentiellement opérationnelle

Par la suite est arrivée la multiplication des réformes à partir de 2004, la loi relative à la formation tout au long de la vie, avec notamment le DIF, la période de professionnalisation et la catégorisation du plan de formation. On parle désormais d'adaptation au poste de travail, d'évolution et maintien dans l'emploi, de développement de compétences. Cette catégorisation n'a pas simplifié les choses. Puis on a vu arriver la GPEC, les entretiens de seconde partie de carrière, de mobilité interne. Parallèlement à ça il y a eu l'émergence du web. Les premières demandes de DIF se mettent en place en 2006 mais les salariés restent frileux face à ces dispositifs parfois complexes. On constate donc que le rôle du responsable de formation change; il devient conseil pour permettre aux salariés d'accéder à la formation.

Ce rôle est stratégique, car le responsable formation doit comprendre et connaître les métiers pour répondre au mieux à la demande, il doit également coacher les managers pour fidéliser les collaborateurs. Selon elle, la formation est devenue un véritable investissement sur le long terme et est aussi source de motivation et de reconnaissance. Elle montre aussi une évolution dans perception du responsable, il est formateur mais également apporteur de solutions.

Amandine BRUNSCHWIG note un glissement du périmètre du responsable de formation d'une fonction opérationnelle au service du politique à une fonction réceptacle des évolutions réglementaires en décryptage et recherche de sens et de cohérence entre les différents accords (GPEC, seniors, diversité, handicap,...) . Elle évoque une certaine solitude dans la réflexion et la pédagogisation tant des dispositifs de la FPTLV que des répercussions RH des questions sociétales dans les organisations. Selon elle, les dispositifs individuels (DIF ; Période de pro, voire CIF), leur mixage, leur sens, leur articulation au service d'un projet global d'entreprise et/ou d'employés n'ont pas été suffisamment expliqués aux responsables formation de la transition 2000/2010.

Intervention de la salle: On peut constater deux types d'évolution: Le responsable formation est désormais littéralement "englouti " dans des procédures administratives, cela pouvant créer un flou quant à sa posture par rapport à la fonction Ressources Humaines. Par ailleurs, dans beaucoup d'entreprises, les fonctions opérationnelles, marketing et communication, passent en direct des commandes qu'ils transmettent au responsable de formation.

Delphine AMAUCE ajoute que la place de l'ingénierie financière est devenue très prégnante , son rôle aujourd'hui étant d'optimiser les coûts et les dispositifs de formation.

En résumé de cette intervention, **Paul Dominique POMART** retient que le responsable de formation est confronté à une complexité croissante. Sa fonction devient de plus en plus "conseil" mai il est un peu seul face à ces évolutions.

Témoignage de Rosa ROSSIGNOL (société Carnet d'Adresse RH)

Depuis le 1er mai 2009, date de création la société Carnet d'Adresses RH, propose un service d'intermédiation et du sur-mesure, grâce à un réseau d'experts passionnés par leur métier, et qui privilégient une approche pédagogique pragmatique .

Rosa ROSSIGNOL présente son parcours : après une formation d'économie internationale à l'Université Bocconi de Milan, elle a occupé différentes fonctions RH dans le conseil et l'industrie, puis elle est entrée à l'ANDRH en tant que Déléguée Générale du CEDIP (centre d'Etudes et de formation de l'ANDRH).. Elle crée en 2009 son entreprise, Carnet d'Adresse RH.

Rosa Rossignol présente son rôle et celui de son entreprise, qu'elle définit comme un rôle d'intermédiaire-facilitateur. Elle explique les cas dans lesquelles ses clients la consultent : « quand le responsable formation ne trouve pas de solutions, quand c'est un sujet innovant ou sensible, quand c'est urgent ». Elle explique qu'elle n'intervient pas de façon classique, bien au contraire. Elle a observé l'apparition de formats de formation de plus en plus courts, où le formateur doit réussir à délivrer la quintessence de son sujet en un temps très court. Un exemple d'intervention : une série de 4 RDV d'une heure trente (pendant la pause déjeuner). Cela est un changement radical dans la manière de former.

Question : *Intervenez-vous pour le service public ? Quelle est votre rémunération ?*

Rosa ROSSIGNOL indique qu'elle peut travailler pour tous les secteurs économiques. Récemment elle a travaillé en partenariat avec des officiers de l'Armée de terre pour une action de formation sur le thème de la prise de décision dans l'urgence. Le commissionnement est au succès et il peut varier entre un minimum de 10 % à un maximum de 30 % de l'enveloppe globale.

Question: *Comment avez-vous pensé qu'il y avait un marché sur ce créneau innovant*

Rosa ROSSIGNOL répond que cette réflexion a été liée à son expérience, en particulier la plus récente au sein d'une association professionnelle de DRH et les besoins exprimés par ses clients.

Intervention de la salle: On peut penser que le responsable de formation est confronté à deux situations extrêmes : d'un côté recueillir une demande de formation d'un salarié et fait entrer cette demande dans un budget, et de l'autre, trouver une solution adaptée à un client qui a une demande précise, donc du sur mesure

Rosa Rossignol conclut en indiquant qu'elle a écrit un ouvrage sur un thème sensible et d'actualité : la gestion des séparations professionnelles.

Témoignage de Christine MALECKA-VLERICK (POLE EMPLOI)

POLE EMPLOI est un établissement public à caractère administratif (EPA), chargé de l'emploi en France. Créé le 19 décembre 2008, il est issu de la fusion entre l'ANPE et les Assedic.

Les missions de Pôle emploi sont centrées sur

- *l'accueil et l'inscription des demandeurs d'emploi*
- *le versement des allocations des demandeurs d'emploi indemnisés*
- *l'accompagnement du demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi jusqu'au placement*
- *l'orientation et la formation des demandeurs d'emploi*
- *la prospection du marché du travail en allant au-devant des entreprises*
- *l'aide aux entreprises dans leurs recrutements*
- *l'analyse du marché du travail*

En 2010 pôle emploi c'était: 21,4 millions d'entretiens conseils réalisés pour les demandeurs d'emploi; 27 millions de visites par mois sur pole-emploi.fr; 701.000 visites-prospection en entreprises; 3,3 millions d'offres collectées; environ 50.000 agents au service de l'emploi

Christine MALECKA-VLERICK est entrée à l'ANPE en 2002 et à la Direction de l'orientation depuis 2ans, chargée des relations avec les OPCA, les institutionnels de la formation et les marchés de la formation

Elle a constaté beaucoup de changements ces dernières années, induits principalement par la fusion ANPE/ ASSEDIC.

Elle a vécu un élargissement du champ de la formation avec l'orientation (psychologues de l'AFPA). Mais elle constate aussi la difficulté de dissocier orientation et formation.

Les différentes dispositions légales ont, selon elle, aussi changé le paysage (comme par exemple les regroupements d'OPCA) mais aussi les relations de partenariat avec les régions et la nouvelle convention tripartite de janvier 2012 entre l'Etat, l'UNEDIC et Pôle emploi avec trois priorités fixées à Pôle emploi : la personnalisation de l'offre de services, une proximité plus forte avec les territoires poursuivre l'effort d'optimisation des moyens

Enfin elle montre la grande évolution de Pôle emploi, qui devient acheteur de formation, avec un accord cadre. Elle insiste sur le fait que cela représente un marché conséquent, mais déconcentré, puisque les régions ont un budget alloué et disposent donc de fonds, de pouvoir, et de possibilité d'achat au plus près des territoires : Le code a changé. Il faut revisiter les partenariats avec les OPCA entre autres. Les vrais sujets commencent à apparaître comme les relations avec les territoires par exemple

Question: *Comment peut-on à la fois digérer les réformes et s'organiser car on ne peut se reposer dans un monde qui bouge ?*

Pour **Christine MALECKA-VLERICK**, l'idée est plutôt de "mettre en musique" ce qui existe

Question: *Y a-t-il un retour qualitatif et quantitatif sur les formations proposées selon les publics ? Quid de l'évaluation des formations pour les demandeurs d'emploi ?*

Christine MALECKA-VLERICK répond qu'aujourd'hui, la tendance est selon elle d'aller vers l'évaluation sur des savoirs de base et des compétences transverses attachées à des métiers. Elle revient ensuite sur la difficulté de mesurer l'efficacité d'une formation: si la formation fonctionne, on ne revoit plus les gens, idem pour les personnes licenciées, pourtant, c'est un enjeu fort.

Pour **Christine MALECKA-VLERICK**, si on veut optimiser la mission du service public, le rapprochement avec les organismes de formation est un enjeu majeur. Ceci dit, on réfléchit au cahier des charges, et on voit rapidement qu'il faut éviter la sélectivité des organismes de formation si on veut laisser la chance à des personnes très éloignées de la formation voire du travail. Sinon, ce sont les individus licenciés récemment qui retrouvent plus vite un emploi. Un organisme de formation sélectionne car il veut un bon taux de réussite, mais le contexte change, comment fait-on pour laisser la chance aux individus les plus éloignés de l'Emploi ?

Intervention de la salle : Ceci interroge sur les causes du "décrochage". C'est un problème à travailler. Ceci pose la question de l'efficacité du diagnostic en amont, qu'il est important de replacer dans une approche globale.

Intervention de la salle: le FONGECIF est confronté à des accompagnements personnalisés pour une population "infra 5". Si en amont il n'y a pas une préparation au bilan de compétences on a moins de chance de réussite.

Question P.D POMART: le problème qui est posé est celui du diagnostic Etes vous confrontés a ce problème ?

Réponse Delphine AMAUCE: Il est nécessaire souvent avant une démarche de formation de prévoir un bilan de compétences

***Question de la salle :** Dans le cadre de votre mission à Pole Emploi, faites vous plus de conseil, êtes vous amenée à faire des diagnostics sur les salariés ?*

Christine MALECKA-VLERICK constate une demande croissante pour les dispositifs de DIF et de VAE. Elle note aussi une volonté de sécuriser le parcours, elle rappelle la nécessité de diagnostiquer les besoins : comment vivent les salariés, quelles sont leurs aspirations, leurs disponibilités, etc. Elle ajoute : « Les demandeurs d'emploi se débattent dans des problématiques compliquées, et deviennent vite précaires ».

***Question :** Sur internet les ressources sont gratuites et les contenus de très haut niveau, mais qui porte ces contenus de formation ? Quel avenir pour les organismes de formation ?*

Amandine BRUNSCHWIG rappelle le rôle fondamental de l'organisme de formation dans sa veille, sa mise en réseau et la culture de son agilité. C'est un « organisme vivant qui doit se cultiver » : sélection d'experts, ouverture au représentants des nouvelles technologies et au design pédagogique, recherche de partenariats avec les éditeurs, échanges d'idées et partenariats en « mode projet » avec d'autres organismes... sans lesquels " la noblesse de la fonction " – co produire et transmettre, pourrait disparaître. Elle évoque le glissement d'une fonction de formateurs « transmetteur » vers un rôle de chef d'orchestre d'informations accessibles par x biais, de sélectionneur - hiérarchiseur, de médiateur et co producteur d'un savoir en friche à soumettre au martyr de la critique et de capitalisation du savoir.

***Question :** Pour la formation, on constate moins un écart générationnel qu'un écart d'accès à l'information, qui dépend lui de son niveau social. Dès lors qui va continuer à payer pour un contenu, qui est accessible gratuitement ?*

Amandine BRUNSCHWIG souligne le caractère brut et exponentielle de l'information accessible gratuitement (internet, réseaux sociaux, presses,...). Et le caractère non validé d'une partie des informations disponibles. Si l'information est désormais accessible au tout venant, il faut désormais donner du sens à ce contenu. Cette capacité reste le rôle et la plus valeur du formateur en face à face pédagogique qui n'est donc plus centré sur le contenu mais sur la médiation des contenus au regard des besoins et de la mise en perspective attendu par le commanditaire et les participants

Pour **Paul-Dominique POMART** le secteur de la presse est confronté à la même crise de la médiation : "pourquoi payer pour accéder au contenu d'un journal ? " Il faut payer pour accéder à une "contextualisation" du contenu. Il souligne ainsi le déplacement de la chaîne de valeur.

Rosa ROSSIGNOL fait remarquer que la responsabilité du contenu de la formation ne doit pas reposer sur les seuls organismes de formation. Il doit y avoir coproduction, pour être en phase avec les entreprises. Aussi, il faut, établir les contenus des formations avec les équipes.

Amandine BRUNSCHWIG précise que dans son rôle d'organisme de formation INTERFACE développe ce partenariat de « co production » et joue le rôle de "chef d'orchestre" du contenu.

Paul-Dominique POMART souligne qu'en s'inscrivant dans un modèle de coproduction, on peut se heurter à la volonté du client de quantifier son propre apport pour le soustraire au coût de la contribution globale, facturée.

Intervention de la salle: pour le contenu s'ajoute le piège de la masse d'informations. Elle n'a un intérêt que si elle est organisée dans un référentiel. La compétence du formateur, est alors de dissocier les informations pertinentes de celles qui ne le sont pas, et surtout de savoir les restituer.

Intervention de la salle: Sur le "paiement" des contenus, vient s'ajouter une autre démarche, les modèles de gratuité sur la formation via l'internet financés par de la pub comme le modèle de la presse gratuite.

Christine MALECKA-VLERICK tient à montrer les limites de cette démarche, en rappelant que celle-ci ne peut pas correspondre à tous les publics. Il y en a beaucoup qui ne peuvent accéder à ces informations. Il faut avoir la bonne réponse à la bonne problématique. A ce titre, le besoin de formateurs pour décoder, organiser des contenus pédagogiques restent fort.

Sylvie ANDRIEU s'interroge, par rapport à la présentation des 6 familles d'acteurs présentées au début de la séance. N'y aurait-il pas une septième famille "supra " pour coordonner toutes les familles ?

Paul-Dominique POMART : dans cette approche "supra" qui doit être le pilote : l'Etat; la Région; les branches ? L'Etat et les régions ne reprennent-elles pas le pouvoir aux branches ?

Amandine BRUNSCHWIG évoque une montée en puissance des branches, notamment via les OPCA de branche, pour financer des dispositifs innovants, proposer des parcours labellisés par les CPNE, se rapprocher au plus près de la triple évolution 'technologique, individualisation, retour sur investissement' des formations. Néanmoins elle affirme que si les branches reprennent du pouvoir, elles ne le font souvent que sur des commandes très précises impulsées par des rapports de branche.

Intervention de la salle: en tant que chargé de mission/conseiller formation ayant œuvré pour l'OPCA Professions libérales après une expérience de dix ans où il a collaboré avec des responsables de formation, Il a constaté que les différents interlocuteurs rencontrés ont des difficultés à identifier les besoins de formation et de recrutement. Il constate qu'il y a de plus en plus d'informations, et que le plus important reste d'identifier les désirs des salariés en termes de formation. L'autre point important qu'il développe est qu'une entreprise qui reverse sa contribution à l'OPCA la verse aussi sur la formation continue et le contrat de professionnalisation : beaucoup d'accords sont signés dans le cadre de la POE. (Préparation opérationnelle à l'emploi) Le responsable de formation va donc être de plus en plus amené à travailler avec tous ces dispositifs.

A l'issue de cette discussion, Paul-Dominique POMART remercie les intervenants pour leur éclairage sur la thématique « **Métiers de la formation : le code a changé !** » et les participants.

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.

Webographie

www.groupe-interface.com/

www.carnetadressesrh.fr/

<http://www.pole-emploi.org/>

<http://www.infopro.fr/>

Auteurs du compte-rendu : Domitille BERTEMONT et Julien HERENCIA 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

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Paul-Dominique POMART