



## LES JEUDIS DE L'AFREF – 10 octobre 2002

Jonathan LEVY

### Comment former le formateur occasionnel ?

Synthèse du débat

La séance est introduite par J.LEVY de L'OREAL. Il propose au cours de cet échange d'examiner les changements dans ce qu'on attend et ce qu'on demande aujourd'hui à un formateur occasionnel.

Après un exposé liminaire de J. BEILLEROT, professeur émérite à l'Université Paris X, sur les formateurs occasionnels, la matinée s'articule autour d'un travail en sous-groupes s'appuyant sur un questionnaire, animé par F. LACOSTE, CESI IDF (voir annexe I), et d'interventions de représentants d'entreprises : N. PULIERO, du centre de formation technique de Noisiel de la RATP ; J. LEVY, responsable éducation permanente (learning and development manager) chez L'OREAL et O. BROUET, chef de l'ingénierie et des formations transversales chez RENAULT.

Les discussions et les échanges ont éclairé le débat qui a eu lieu autour du **sens** de la fonction « formateur occasionnel » et de l'**instrumentation** nécessaire pour former ou guider ces formateurs.

#### Qu'est ce qu'un formateur occasionnel aujourd'hui ?

Un constat : il n'y a pas de label officiel de formateur occasionnel. Si l'enquête réalisée auprès des participants fait apparaître que pour 30% environ de ceux-ci ; cette mention figure dans certaines définitions de fonctions de postes, la réalité fait ressortir une situation plus complexe.

Nelly PULIERO différencie, dans son entreprise, deux types de formateurs occasionnels :

- celui qui est retenu pour sa fonction d'expertise centrée sur la formation métier et relais pour les formations sur le lieu de travail. Dans ce cas, cette fonction est une fonction comme une autre et fait partie du poste. Les agents concernés sont souvent des techniciens ou des opérateurs de développement.
- celui qui est sollicité et volontaire pour des formations transverses (connaissances de l'entreprise, bureautique, accompagnement de projets de changement) ; Ces formateurs occasionnels sont des agents qui ont eu un parcours professionnel (promotionnel) dans l'entreprise et qui interviennent en dehors de leur lieu de travail habituel. Ce type de formation intègre plus une dimension « animation de groupe ».

Pour Odile BROUET, il existe tout une typologie de formateurs actuellement dans les entreprises : formateurs occasionnels, tuteurs, encadrement dans son rôle formateur, coaching...

Elle développe la notion de formateur relais en les classant en deux catégories :

- les formateurs traducteurs, médiateurs, accompagnateurs » de la mise en œuvre de la stratégie et des changements de l'entreprise, sous forme de formation, de projets : métiers d'ingénierie ; ils sont amenés à concevoir des produits de formation et leur modalité de déploiement (ingénierie formative).
- les formateurs chargés de contextualiser les contenus et de les déployer. Ils sont plus dans l'opérateur que dans l'ingénierie.

Ces derniers formateurs occasionnels s'appuient sur des guides de formation, extrêmement élaborés et précis, à l'instar des « fiches opératoires standard » utilisées par les opérateurs qui sont des fiches du type « mode opératoire ».

En conclusion des échanges, il apparaît que l'on fait appel à des formateurs occasionnels plutôt pour des formations internes centrées sur le métier ou le geste opératoire.

#### Motivation et reconnaissance professionnelle

On ne devient pas formateur occasionnel par hasard. La discussion dans les sous groupes fait apparaître quelques caractéristiques :

- l'envie de transmettre son savoir ou son métier
- le souhait de sortir du quotidien
- l'espoir d'une évolution vers un métier de formateur permanent (quand il existe dans l'entreprise).

Mais, comme le fait remarquer O.BROUET, plus le formateur occasionnel va manifester une « fibre pédagogique », plus il va vouloir sortir du rôle de formateur centré sur l'opérateur au profit de l'ingénierie.

Malgré cette motivation, la reconnaissance institutionnelle n'existe pas toujours. Toutefois, à l'examen des résultats de l'enquête, on constate parfois que celle-ci se manifeste par le versement d'indemnités ou de prime ou par la mise en place d'autres formes de valorisation (appartenance à un réseau de formateurs occasionnels par exemple).

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF*

## **La gestion des compétences des formateurs occasionnels**

L'enquête réalisée auprès des participants fait ressortir le « souci » de former et de maintenir les compétences des formateurs occasionnels par :

- un parcours de formation initial (séminaire souvent) souvent inférieur à 5j mais parfois plus long
- une formation en « binôme » ou par compagnonnage
- des rencontres entre formateurs occasionnels.

Ainsi à la RATP, le processus de formation de ces formateurs est différent suivant la typologie évoquée précédemment :

- pour les formateurs occasionnels « métier », la formation se fait sur « le tas » avec mise en doublure ou dans les centres de formation de chaque département ;
- pour les formateurs occasionnels « formations transverses », la formation initiale (4j) qui est centralisée s'appuie sur un consultant externe.

Cependant, la multiplication des formateurs occasionnels liée à la décentralisation et à la déconcentration, la réduction du temps de travail, les situations d'apprentissage de plus en plus complexe nécessitent de réfléchir à de nouvelles situations de formation autre que le séminaire.

Dans cet esprit, Jonathan LEVY présente l'approche de formation par e-learning qu'il développe en partenariat avec d'autres entreprises.

Ce processus de e-learning, appelé « apprendre à former » n'est pas une fin en soi mais une préparation individualisée ou un complément à des phases séminaires. Il s'adresse à des formateurs occasionnels mais aussi à des responsables de formation et présente les principales caractéristiques suivantes :

- conception avec approche évolutive
- banque de données pédagogique modulable
- déploiement différencié selon les besoins
- contenu théorique et pratique
- pédagogie inductive et déductive
- contenu des modules qui induit un questionnement

Ce produit composé actuellement de 55 modules de formation d'une durée de 10 mn à 30mn par module, actuellement en phase d'élaboration et d'expérimentation devrait être opérationnel en Janvier 2003. Il est appelé à se développer à travers la création d'un club des utilisateurs.

## **Conclusion des échanges**

L'interrogation porte sur le rôle du formateur occasionnel. Les démarches qualité qui se développent dans les entreprises n'obligent-elles pas le formateur occasionnel à se « soumettre » à un contenu extrêmement précis et structuré (non seulement « zéro défaut » mais aussi « zéro écart ») ?

Mais pour J. LEVY, le formateur, face à un groupe, fonctionne par micro-décisions qu'il a à adapter en fonction de la situation. Ces micro-décisions seront d'autant plus pertinentes que le formateur aura un champ théorique large.

Un constat : le débat entre le sens et l'instrumentation vis-à-vis de la fonction de formateur occasionnel reste toujours d'actualité.

### **Contacts :**

*Les délégués de l'AFREF : Jacques PEVET et Caroline TABANI, , 01 56 36 12 45*

*Les responsables du thème : Jonathan LEVY, responsable éducation permanente, L'OREAL*

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF*

# Annexe I

## Intervention de Jacky BEILLEROT

L'occasion est la brocante de notre temps. Ce qui est d'occasion vaut moins que le neuf. Ceci est très récent. Une charrue qui avait labouré, avec succès, des arpents de terre fut longtemps plus valeureuse qu'une neuve qui n'avait pas fait ses preuves. Aujourd'hui, une occasion ne vaut que dans trois circonstances : si c'est une occasion exceptionnelle, « une belle occasion », lorsque l'occasion fait le larron, ou si, enfin l'occasion devient collection.

Occasionnel est encore moins prisé. L'occasionnel est une sorte d'intermittent, un recours en cas de nécessité. J'y reviendrai en conclusion.

Le formateur occasionnel apparaît dès les origines de la moderne formation continue. On entend le terme dès 1972. D'emblée, il s'installe pour désigner celles et ceux qui, sur la base de leur expérience professionnelle, qu'elles et qu'ils exercent, sont, à l'occasion, sollicités dans leur expertise. Ainsi, un formateur occasionnel n'enseigne pas la chimie ou l'anglais. A l'occasion veut dire alors, de temps en temps, pas très souvent, ponctuellement. Où sont les frontières ? une personne qui intervient comme acteur de formation une demi journée par semaine, est-elle encore occasionnelle, ou est-elle une formatrice à temps partiel ?

Un autre caractère du formateur occasionnel de l'origine, est qu'il intervient « chez lui », dans son institution, entreprise ou administration, sur son temps de travail ordinairement salarié ; ainsi l'activité d'un formateur occasionnel ne donne pas lieu le plus souvent, à une transaction financière.

Très tôt, dès le début des années 70, on s'est préoccupé de la formation des formateurs occasionnels, y compris dans l'Education nationale, pour ses propres agents. Evidemment, il s'agissait de formations de courte durée, légères, mais qui ont soulevé des problèmes fort intéressants. Quel est le minimum à savoir et à savoir-faire pour conduire une intervention de formateur occasionnel ? Apprendre à faire des transparents ou à parler en public, savoir animer un débat ou apprendre à organiser ses idées d'une façon didactique ?

Enfin, j'ai émis l'hypothèse, il y a 20 ans, de l'intérêt et du plaisir que prennent les adultes à enseigner et à former. C'est dire que pour occasionnel qu'il soit, un formateur engage sa personne, ses émotions, affronte, malgré son expérience professionnelle, l'angoisse de ses ignorances.

Enfin, je crois que le terme de formateur occasionnel n'a jamais reçu un label officiel, administratif ou théorique. C'est pourquoi il voisine avec d'autres notions, dont la plus usuelle est celle de vacataire.

L'expression « formateur occasionnel » existe. Il n'est pas certain qu'elle soit de bon usage. Si je me suis fait comprendre dans l'introduction, le terme de formateur occasionnel qui peut sembler banal, naïf, simple, s'oppose logiquement au formateur non occasionnel, c'est-à-dire au permanent, à plein temps, le vrai formateur, celui dont c'est le métier. Comme il arrive fréquemment, la qualification devient stratification, et très vite stigmatisation. On ne pense pas juste avec des concepts approximatifs. La formation continue a besoin de demander à des praticiens, à des professionnels, directeurs, cadres, ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise, ouvriers hautement qualifiés, d'être des collaborateurs, à temps partiel pour la formation des plus jeunes ou des moins expérimentés.

Nous commencerions à les reconnaître que de les appeler « collaborateurs de formation » ou si, le terme de collaborateurs restant difficile en France, on leur proposait le titre « d'assistants de formation ».

## Annexe2

AFREF

Questionnaire (proposé par F. Lacoste, CESI IDF)

### ▪ QUI SONT LES FORMATEURS OCCASIONNELS ?

- Effectif de votre entreprise
  - Branche d'activité (convention collective)
  - Nombre de formateurs occasionnels (ou estimation)
  - Nombre de formateurs permanents (éventuellement)
- 
- **Quel domaine de formations confiez-vous aux formateurs occasionnels ?**
    - ⇒ métier de l'entreprise (savoir-faire)
    - ⇒ management
    - ⇒ qualité
    - ⇒ sécurité / environnement
    - ⇒ gestion / finances
    - ⇒ bureautique informatique
    - ⇒ langues
    - ⇒ autre (précisez)
  
  - **Pourquoi faites-vous appel à des formateurs occasionnels ?**
    - ⇒ par choix (souplesse coût – aspect stratégique)
    - ⇒ par obligation (compétences introuvables à l'extérieur)
    - ⇒ autre (précisez)
  
  - **Comment votre entreprise choisit-elle ses formateurs occasionnels ?**
    - ⇒ considère que la formation fait partie de la fonction occupée par les formateurs occasionnels
    - ⇒ fait appel aux volontariat
    - ⇒ fait appel aux hiérarchies
    - ⇒ autre (précisez)
  
  - **A qui sont rattachées les formateurs par leur activité de formation**
    - ⇒ à la hiérarchie
    - ⇒ à la DRH
    - ⇒ à la Formation
    - ⇒ autre (précisez)
  
  - **Pouvez-vous caractériser vos formateurs occasionnels ?**
    - ⇒ ancienneté dans l'entreprise 

0 – 5 ans	<input type="checkbox"/>
5 – 10 ans	<input type="checkbox"/>
+ 10 ans	<input type="checkbox"/>
sans objet	<input type="checkbox"/>
  
    - ⇒ statut majoritaire 

employés / ouvriers	<input type="checkbox"/>
techniciens / agents de maîtrise	<input type="checkbox"/>
cadres	<input type="checkbox"/>
cadres supérieurs / dirigeants	<input type="checkbox"/>
  
  - **Nombre de jours d'intervention**
    - < de 10
    - de 10 à 50
    - > de 50

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF*

Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
91, rue Blomet – 75010 Paris – Tél. 01 56 36 12 45 – Fax 01 56 36 07 93 – - Siret 784 719 973 00058