



LES JEUDIS DE L'AFREF - 09 janvier 2003

Daniel Croquette

« La formation et le développement des compétences des professionnels de la formation. »

**Pourquoi et comment se former ? Echanges de pratiques
Synthèse du débat**

Daniel Croquette introduit la séance en soulignant l'importance pour les professionnels de la formation de repérer les fondamentaux de leurs métiers et plus particulièrement de s'interroger et d'échanger sur leurs pratiques de professionnels.

Dans un premier temps, trois représentants d'entreprises font le point des pratiques de professionnalisation de leurs formateurs ou responsables de formation.

➤ **André GUITTET, consultant au sein du département Professionnalisation des formateurs du SFP (Service de la Formation Professionnelle) d'EDF.**

André GUITTET développe le processus de professionnalisation permanent mis en place pour les formateurs du SFP.

Il présente tout d'abord quelques chiffres relatifs à la formation chez EDF :

- Budget Formation/Masse salariale = 9.2 %
- Nombre heures de formation/agents = 53 heures
- Nombre heures total de formation = 4 112 386 heures

EDF s'appuie en partie, pour former son personnel, sur un Service de la Formation Professionnelle qui comprend aujourd'hui 800 formateurs à temps plein. Cette structure est divisée en pôles (10) regroupant les formateurs correspondant aux principaux métiers de l'entreprise

Les salariés, recrutés pour leur expertise technique, se professionnalisent dans le métier de formateur grâce à une formation pédagogique dispensée par le Service de formation. Ces experts assurent le rôle de formateur permanent sur une durée de 4 à 5 ans en moyenne pour rejoindre ensuite leur unité d'origine. Compte tenu de cette rotation, EDF comptabilise un flux d'entrée d'environ 100 formateurs par an.

On distingue 3 types de formateurs avec des activités distinctes:

Le « formateur » dont les activités sont l'animation d'un groupe, le transfert et l'évaluation des apprentissages et l'élaboration d'un dossier pédagogique.

Les activités du « formateur concepteur » sont l'analyse d'une demande, l'organisation des actions et la conduite d'un projet.

Enfin, **le « formateur chef de projet »** concentre ses activités sur l'analyse d'une démarche métier, le pilotage de projet, le choix de prestataires ou encore le contrôle de l'évolution des actions.

A cela s'ajoute un manager de formation affecté dans chaque pôle de compétences.

Le processus de professionnalisation débute par un tronc commun d'apprentissage pour tous les formateurs (2 semaines) puis un parcours individualisé est proposé à chacun. Cette période d'un an fonctionne sur un système d'alternance (formation et activités professionnelles) pendant lequel le formateur est accompagné d'un tuteur et de son manager. L'apprentissage s'achève par un module de formation centré sur l'analyse des pratiques et un bilan permettant au formateur de faire le point sur la suite de son projet professionnel.

Les formateurs sont accompagnés de plusieurs acteurs tout au long du processus : le manager et le tuteur mais également les FDF (Formateurs de Formateurs) et les collègues de travail, ce qui favorise le partage d'expérience

A l'issue de cette présentation, André GUITTET se livre à une **analyse critique** du processus.

Tout d'abord, il est à noter le bon fonctionnement du processus puisqu'en novembre 2002 un audit piloté par Guy LE BORTEF l'a considéré comme un dispositif efficace et conforme. Certains pôles ont d'ailleurs une certification ISO 9001. De plus, les compétences en animation et en conduite de projet acquises facilitent le retour des formateurs dans leur unité d'origine. Mais dans ce genre de processus, André GUITTET souligne que la clé de la réussite de ces formateurs c'est la motivation qu'ils ont pour leur professionnalisation

Cependant, il faudrait renforcer le professionnalisme des formateurs et leur donner un statut mieux défini. Par ailleurs, l'implication des managers pourrait être plus grande. Enfin, il est constaté des écarts importants entre les divers formateurs (CAP à BAC +4) ce qui engendre quelques difficultés dans le processus de professionnalisation.

En conclusion le processus de professionnalisation des formateurs du SFP est efficace et présente de bons résultats. Cependant, André GUITTET s'interroge sur le manque de réflexion du système sur le moyen terme qui serait pourtant nécessaire afin d'optimiser le processus en terme d'innovation et de capitalisation.

➤ **Intervention de Jean-Pierre LEVET, Responsable de la formation des formateurs à l'AFPA**

L'AFPA a pour vocation d'amener des demandeurs d'emploi à un titre homologué par le Ministère du Travail afin de faciliter leur retour à l'emploi. Pour répondre à cet objectif elle a créé un centre de formation à Istres dans lequel sont formés chaque année environ 250 formateurs. Les formateurs de l'AFPA effectuent une carrière plutôt longue d'environ 15 ans.

Jean-Pierre LEVET souligne deux particularités fondamentales des formateurs AFPA :

- **se sont des professionnels qui forment d'autres professionnels**, ce qui induit une transmission de compétences et d'une culture du métier aux formés par le biais d'une pédagogie inductive
- **se sont des professionnels expérimentés qui deviennent des formateurs**. Les compétences professionnelles (au moins 5 années d'expériences dans un métier) sont une condition préalable à l'embauche.

Par ailleurs une autre spécificité est à prendre en considération pour mieux cerner l'enjeu de la professionnalisation des formateurs de l'AFPA. Le public uniquement composé de demandeurs d'emploi, est de plus en plus difficile. Se pose alors le problème de la transmission de la connaissance et en particulier celle de l'accompagnement.

Ces caractéristiques induisent une grande nécessité de gérer au mieux les compétences des formateurs notamment par un processus de professionnalisation adapté.

➤ **Les trois objectifs du processus de professionnalisation de l'AFPA :**

1. une formation initiale (tronc commun de connaissances) permettant la mobilité interne dans tous les centres AFPA
2. l'acquisition de compétences spécifiques
3. une maîtrise indispensable des outils de nouvelles technologies

➤ **Le déroulement du processus de professionnalisation des futurs formateurs**

- Une première phase (acquisition des connaissances de base) sur 4 mois
- Une seconde phase (acquisitions des connaissances spécifiques) de 20 jours sur 18 mois
- Un suivi tout au long de la carrière : dans le cadre du plan de formation et parallèlement par le biais d'un forum des formateurs développé sur l'intranet de L'AFPA.

✓ **La période formation se conclut par une production concrète :**

- **A partir d'un référentiel** permettant de produire des outils pédagogiques et d'identifier les points de difficultés d'apprentissage (travail important sur l'accueil des stagiaires). Une mise à jour du référentiel métier tous les cinq ans permet d'identifier les nouvelles compétences à acquérir.
- **un scénario pédagogique global**, donnant lieu à un bilan

✓ **Analyse critique de ce système de professionnalisation des formateurs :**

Jean-Pierre LEVET relève plusieurs points à améliorer :

- l'accompagnement des formateurs en difficulté est réduit
- il s'agit d'un système de formation plus focalisé sur la prise de fonction des formateurs que sur l'entretien des compétences

on se situe d'avantage dans un logique d'offre plus que d'analyse des besoins : les formations proposées sont majoritairement sous forme de stages tandis que la formation permanent n'est pas développée.

➤ Intervention de J. LEVY, Responsable Pédagogique, L'Oréal

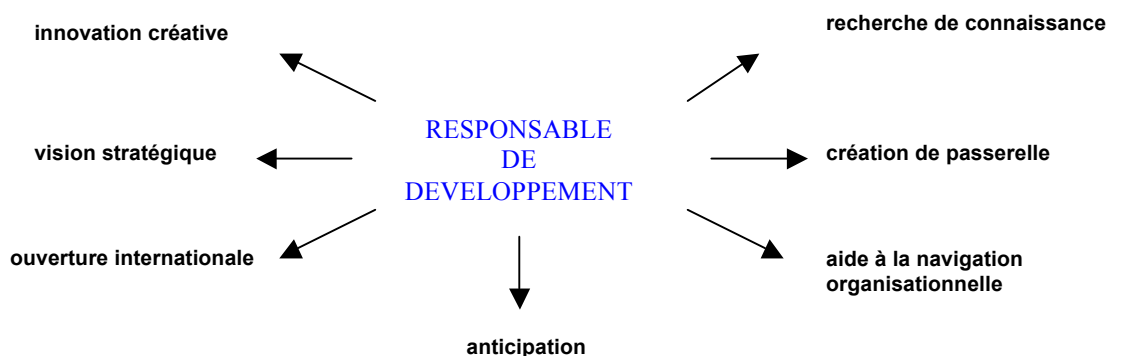
L'Oréal, avec plus d'une cinquantaine de marques dans le monde évolue dans un environnement international. Elle compte aujourd'hui près de 55000 salariés dont 15% en France, 50% en Europe et 35% dans le reste du monde. Ce contexte a des conséquences sur les RH et notamment sur le métier du responsable de formation : on se situe dans une stratégie de développement d'une communauté internationale.

Ce processus d'internationalisation suit trois logiques :

- Développement d'une organisation tournée vers la diversité culturelle
- Pression sur l'innovation
- Développement d'une structure moins normatives où les relations hiérarchiques sont moins « standard » que d'autres entreprises

Avec cette dimension internationale une évolution apparaît: on passe de la fonction de responsable formation à celle **responsable de développement**. L'objectif principal est de permettre au responsable de formation, comme aux autres métiers une évolution de carrière essentiellement basée sur la mobilité internationale.

L'internationalisation du métier de responsable de développement passe notamment par le développement de différents axes de professionnalisation



- **Analyse critique**

Le processus d'internationalisation des métiers du groupe fait émerger un problème de tensions entre : la vision de court terme et le développement durable, et entre, la diversité culturelle et le développement de la standardisation des produits

➤ **Intervention Bernard MASINGUE, consultant**

Suite à la présentation des pratiques d'entreprises, Bernard MASINGUE tente d'apporter une vision plus globale sur les métiers de la formation.

Compte tenu des diverses appellations données aux métiers de la formation (formateur, consultant, Responsable formation, Responsable développement...), Bernard MASINGUE a ainsi tenté d'élaborer une classification des métiers de professionnels du pilotage et de la professionnalisation de la formation (en excluant les managers de la formation)

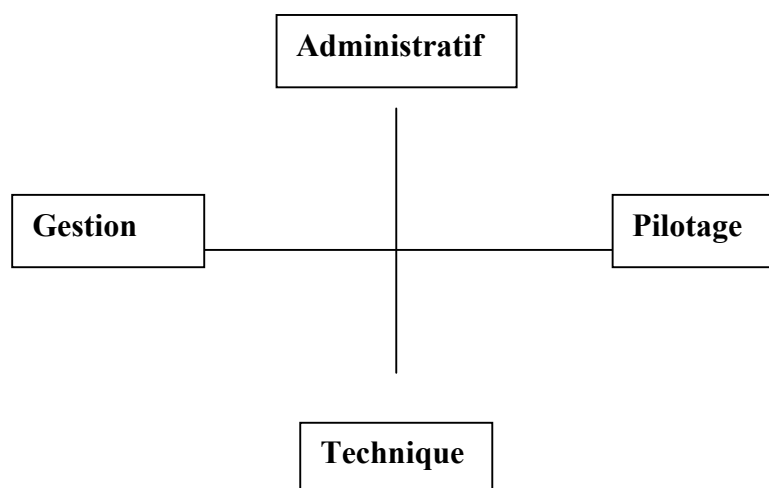
Il distingue ainsi 3 familles de métiers :

-les métiers de maîtrise d'ouvrage (la demande de formation)

-les métiers de maîtrise d'œuvre (l'offre de formation)

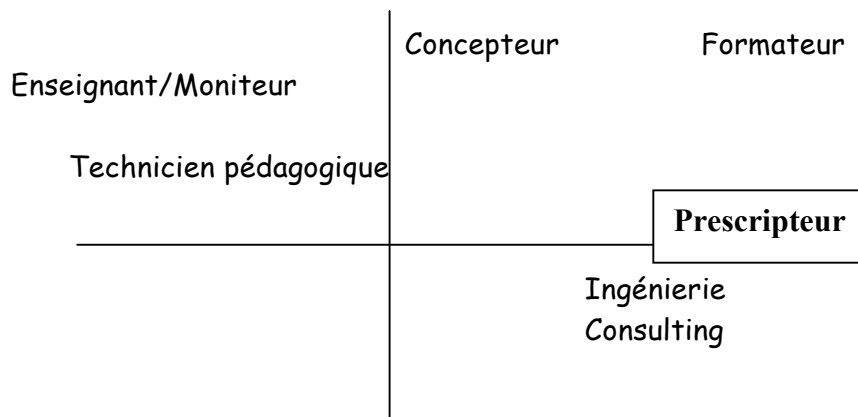
-les métiers de médiations (ingénierie, consulting) dont la valeur ajoutée dépend de l'offre et de la demande. La médiation est ainsi la zone d'incertitude que tout le monde souhaite maîtriser.

Les métiers de maîtrise d'ouvrage se centrent par rapport à deux axes : 1 axe évoluant de la gestion vers le pilotage et un deuxième axe distinguant le rôle technique au rôle administratif Ces métiers ont pour activité principale l'ingénierie du financement de la formation, l'évaluation ou le contrôle qualité de la formation.

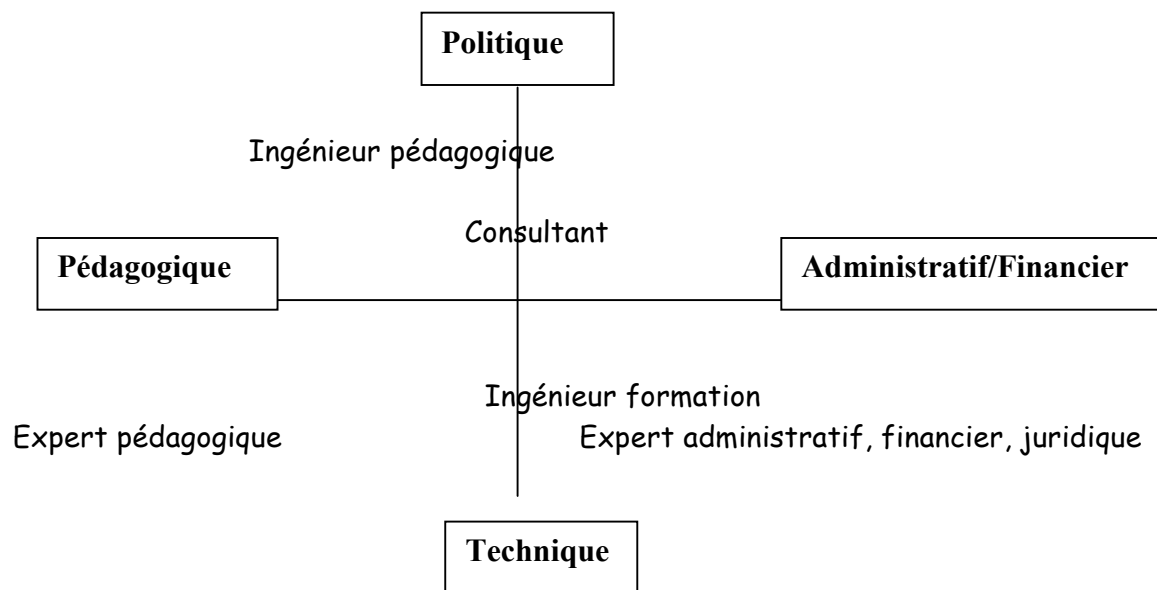


Les métiers de maîtrise d'œuvre (enseignant, moniteur, animateur, formateur, concepteur...) se situent selon leur niveau de proximité par rapport à deux acteurs : l'apprenant et le prescripteur.





Les métiers de médiation (ingénieur formation, expert juridique, expert administratif, expert financier, expert pédagogique...) se centrent sur deux axes : du pédagogique vers l'administratif et du politique vers le technique.



Bernard MASINGUE , en conclusion, indique cinq axes de réflexion autour de la professionnalisation des professionnels de la formation :

-il convient de privilégier le professionnalisme dans le 80/20 de l'emploi plutôt que se dire compétent partout.

-être professionnel dans un métier de formation ne prédispose pas forcément être compétent dans un autre métier de formation.

-la reconnaissance d'un professionnalisme exercé devient une condition nécessaire à la reconnaissance à la formation.

-il n'existe pas de professionnalisme sans contrôle et sanction de la qualité dans l'exercice de l'emploi et du poste. Or, il n'y a pas de fonction d'inspection en formation continue contrairement à la formation initiale.

-bien souvent le système de rémunération du professionnel n'est pas réellement défini et se corrèle donc avec le niveau culturel et professionnel des apprenants.

➤ **Groupes de travail : l'approfondissement des enjeux et pistes d'amélioration.**

A l'issue de ces présentations, des groupes de travail ont réfléchi autour de trois questions posées par l'animateur : *Qu'avez-vous appris ce matin ?*, *Où et comment vous formez-vous ?*, *Quel(s) axes de progrès cherchez vous à développer pour votre professionnalisation ?*

Voici la synthèse de leurs réflexions :

1. Qu'avez-vous appris ce matin ?

Les participants ont pris conscience de l'importance du **style d'apprentissage des apprenants**. Il existe deux type de formateurs : le formateur/conservateur et le formateur/développeur. Le formateur est plutôt reconnu comme étant un transmetteur de connaissances (formateur/conservateur). Cependant compte tenu des évolutions du système, le formateur devient un « développeur ». Il ne se contente plus de transmettre mais il s'intéresse également à la façon dont il doit le faire, il analyse davantage son métier.

Par ailleurs un autre point a été souligné : la diversité des métiers de la formation. En effet chaque métier a ses missions et ses propres axes de professionnalisation.

2. Où et comment vous formez-vous ?

Les participants ont été unanimes : ils se forment principalement de façon informelle par le biais de leurs lectures, des conférences auxquelles ils participent, par la pratique de leur métier sur le terrain et également via le réseau tel celui développé par l'AFREF. Ils ne se forment que très rarement dans le cadre du plan de formation.

3. Quel(s) axes de progrès cherchez vous à développer pour votre professionnalisation ?

Trois axes de progrès ont été cités :

- Développer une sorte de formation en « alternance » entre théorisation de l'expérience et la pratique sur le terrain
- S'insérer dans un mode de formation pour mieux se professionnaliser
- Se recentrer sur le 80/20 de sa profession

Auteurs du compte-rendu : **Marie-Anne SIROT et Aurélie ORAIN** du DESS
« **ATOGE** » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.
Coordonnateur : **Jacques PEVET**, délégué de l'AFREF
Contacts : **Jacques PEVET** ou **Dominique MARTINEZ** à l'AFREF
Responsable du thème : **Daniel CROQUETTE**

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 9 janvier 2003