



« Jeudi » de l'AFREF & du FFFOD
11 décembre 2008

8h45 – 12h30

Au

CARREFOUR NUMERIQUE (espace Agora)
Cité des Sciences et de l'Industrie
COMPTE-RENDU

30 avenue Corentin Cariou - 75019 Paris

Métro : Porte de la Villette

FORMATION ENTRE PERIL ET RENOUVEAU: QUELLE EVOLUTION POUR LES METIERS DE LA FORMATION ?

Claude LEPINEUX, directeur inter / intra du CESI IDF, administrateur de l'AFREF et du FFFOD, ouvre la séance en souhaitant la bienvenue aux intervenants et participants.

Il rappelle que la séance s'articulera autour de trois pôles concernant les métiers de la formation:

- Pôle entreprise : comment les entreprises intègrent les métiers de la formation dans leur environnement ?
- Pôle des métiers : voit-on émerger de nouveaux métiers dans ce domaine ?
- Pôle des compétences : y a-t-il des compétences clés à posséder ? Sont-elles en phase avec la stratégie des entreprises ?

Il précise le déroulement de la séance :

➤ La séance débutera par une intervention de **Bernard BLANDIN**, directeur de recherche en sciences de l'éducation au sein de l'organisme de formation CESI¹ et chercheur associé au Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, qui présentera les résultats et les conclusions de l'enquête Adequaskill, sur l'état des métiers de la formation.

➤ Puis **Monique BENAILY**, responsable adjointe de la formation du groupe BNP PARIBAS présentera les réflexions qu'elle a conduites - en partenariat avec **Sandra ENLART** (professeur à l'Université de Genève et directrice des études d'Entreprise & Personnel) - et publiées dans l'ouvrage "*La fonction formation en péril – De la nécessité d'un mode en rupture*" aux éditions Liaisons, au cours d'un entretien avec **Bénédicte GARNIER**, *consultante* à CENTRE INFFO.

➤ Enfin, la séance se terminera par deux tables rondes animées par **Claude LEPINEUX**

Des témoignages de nouveaux métiers dans la formation avec : **Inès GLUCK**, E-tuteur à AURALOG ; **Maxime VAUTHIER**, scénariste à ONLINEFORMAPRO et **Jean-Louis ROBERT**, accompagnateur VAE à l'AFPA.

Des regards croisés sur ces nouveaux métiers avec : **Fabienne LANCELLA**, chef de projet Formation de Formateurs au CNED-EIFAD ; **Mohammed HAMROUNI**, responsable ressources et FOAD à l'AFPA, **Jacques BAHRY**, directeur général du Groupe CESI, vice-président de la FFP, président de l'Observatoire des Métiers de la branche formation et président du FFFOD, et **Christophe BOISSEAU**, directeur Marketing et Communication à l'IFG.

¹ On trouvera en fin de compte-rendu, un descriptif succinct des sociétés ou organismes des intervenants ainsi que les sites internet référents.

1- Intervention de Bernard BLANDIN (groupe CESI)

L'enquête Adequaskill est une étude quantitative au long cours, via internet, sur les métiers de la formation. Elle a commencé en 2006 et il y a toujours des personnes aujourd'hui qui y répondent chaque semaine. Des données nouvelles arrivent en permanence qui justifient des traitements périodiques.

Pour expliquer les conclusions provisoires de cette enquête, il faut connaître les fondements de l'étude et ses dispositifs et les caractéristiques de l'échantillon.

I) Les fondements de l'étude et ses dispositifs :

Cette étude se fonde sur l'analyse des activités d'un secteur - tous métiers confondus - et croise la liste d'activités obtenue avec les intitulés de métiers les plus répandus. Les répondants définissent leur métier comme une liste d'activités exercées régulièrement ou occasionnellement.

La caractéristique principale de cette enquête est d'être quantitative : le métier apparaît comme le résultat statistique des réponses. Elle est accessible en ligne sur le site

<http://www.adequaskil.com/prospector/>

Les activités des différents métiers sont structurées sous forme de processus : 32 métiers étudiés répartis en 6 processus :

- Les Métiers décisionnels ou d'aide à la décision : représentant d'un organisme financeur, chef de projet, responsable de formation, consultant, directeur pédagogique, représentant d'un organisme prescripteur, DRH, coordinateur FOAD, conseiller formation.
- Les Métiers de conception de dispositifs : concepteur, ingénieur formateur, ingénieur de formation.
- Les Métiers de conception de ressources pédagogiques : auteur, scénariste, expert matière, ingénieur pédagogique.
- Les Métiers de conduite : formateur, enseignant, médiateur pédagogique, coordinateur pédagogique, télé formateur, animateur, coordinateur APP.
- Les Métiers de transition entre conception et technique : médiatiseur.
- Les Métiers d'accompagnement : coach, accompagnateur, tuteur, médiateur, animateur, E tuteur, télé tuteur.

Ces 6 processus sont subdivisés en 18 sous-processus répartis sur 59 activités correspondant à 248 opérations.

II) Les caractéristiques de l'échantillon

Le nombre de répondants au 5 novembre 2008 était de 1385 personnes .533 réponses ont été validées. Les autres sont des réponses non démarrées ou terminées.

Les réseaux mobilisés pour ces réponses sont divers : par exemple, au début de l'enquête : le FFFOD, l'AREPA, TFS, CESI ou ALGORA. Aujourd'hui, les répondants sont des auditeurs de TFS.

82% des répondants sont des salariés âgés de plus de 40 ans et ayant un niveau d'études supérieur à un bac +4.

Les organismes des répondants sont à 57% des organismes de formation répartis de la manière suivante :

- 38% sont des OF associatifs
- 26% des OF commerciaux
- 36% des OF publics

La taille des organismes de formation répondants est supérieure à 50 salariés dans 39% des cas. Leur répartition se fait à 33% sur une zone d'activité régionale, 21% sur une zone nationale, 12% sur une activité internationale et 34% des répondants ne l'ont pas précisé.

Concernant les métiers des répondants, 174 sont des métiers décisionnels (responsables de formation), 94 des métiers de conception (ingénieurs formation), 175 des métiers de conduite (dont les formateurs) et 90 des métiers d'accompagnement (tuteurs).

III) Les résultats de l'enquête Adequaskill

1) **Résultat 1 : Une diversité de métiers**

Dans les principaux métiers se dégagent 4 familles (décisionnels, conception, conduite et accompagnement) qui regroupent l'ensemble des répondants par catégorie. On constate une grande stabilité entre 2006 et 2008 alors que le nombre de réponses est multiplié par 2.

Le métier de formateur apparaît comme la figure type des métiers de la conduite

2) **Résultat 2 : Des spécificités culturelles liées aux caractéristiques des organismes.**

- le métier de formateur :

La taille de l'organisme semble importante et significative concernant les tâches du formateur :

- dans les organismes de formation de moins de 10 salariés, le formateur fait presque « tout ».
- entre 10 et 20 salariés, il y a concentration sur les métiers de la conduite et de la construction des ressources.
- entre 20 et 50 : priorité aux activités allant vers l'amont. (analyse, construction de dispositifs...)
- plus de 50 salariés : ses tâches consistent moins dans de l'analyse, rôle de l'ingénieur formation dans les structures de cette taille.

- Le métier de responsable de formation :

On voit également apparaître des différences significatives selon le type de structures :

- Dans un organisme de moins de 10 salariés, le responsable de formation s'occupe de l'administratif.
- entre 10 et 20 salariés : le responsable formation s'occupe de la construction et de l'analyse.
- entre 20 et 50 salariés, c'est là que le métier apparaît le plus flou.
- plus de 50 salariés, le responsable formation est centré sur l'amont de la formation.

A la question de **Claude LEPINEUX** sur le nombre de formateurs en France, **Bernard BLANDIN** précise qu'il n'y a pas de statistiques réellement déterminées par l'INSEE. La FFP (Fédération de la Formation Professionnelle) via l'Observatoire des Métiers de la branche vient de passer commande, suite à un appel d'offres, à un consortium regroupant CENTRE INFFO et le Cabinet Interface, notamment pour cartographier la profession.

On estime à 150000 à 200000 professionnels de la formation.

En guise de conclusion provisoire, **Bernard BLANDIN** indique qu'il n'y a pas de correspondances univoques métier / ensemble d'activités. Quatre grandes catégories de métiers émergent à travers cette étude : décision, conception, animation accompagnement. Ces catégories de métiers ne correspondent ni aux référentiels d'emploi, ni aux référentiels métiers. Les métiers réels sont d'ailleurs différents selon les réseaux.

Plusieurs questions restent aujourd'hui en suspens concernant cette enquête :

- Les répondants sont-ils représentatifs ?
- L'étude doit-elle être poursuivie ?
- Que faire des référentiels ?
- Les familles de métiers sont-elles stables ou vont-elles évoluer ?

2- Interview de Monique BENAILY (Groupe BNP PARIBAS)

par **Bénédict GARNIER** (CENTRE INFFO) à propos de son livre, coécrit avec **Sandra ENLART**, "*La fonction formation en péril – De la nécessité d'un mode en rupture*". Editions Liaisons.

Bénédict GARNIER :

On note dans cet ouvrage qu'il y a une remise en question des modèles actuels de formation. Il y a une logique de refondation de la formation et une proposition d'un nouveau modèle de formation. Que se passe-t-il depuis les années 90 ? Comment la formation peut jouer un rôle d'accompagnement ? Ce livre se découpe en deux temps : tout d'abord, les principaux éléments de ce nouveau modèle sont mis en avant. Ensuite, vous parlez des principales caractéristiques de cette fonction formation. La question est : Quels sont les espoirs et les déceptions de la fonction formation ?

Monique BENAILY :

"*La fonction formation en péril*" est un livre qui prend des positions assez fortes. Il s'agit d'un regard sur la réalité des grandes entreprises. Ce n'est pas un travail fondé sur des études, sur des enquêtes, mais c'est une analyse de pratiques que j'ai effectuée, en tant que responsable adjointe de la formation dans le groupe BNP Paribas et comme présidente du GARF (Groupe des Acteurs et des Responsables de la Formation) en partenariat avec Sandra ENLART, chercheuse universitaire consultante au sein d'une grosse entreprise. C'est un regard critique pour pouvoir se donner les moyens d'une évolution souhaitable d'une formation dans les entreprises. Comment faire évoluer la formation de manière souhaitable ?

Le livre se découpe en deux parties : tout d'abord, les espoirs des années 90. La deuxième partie, plus pessimiste, traite des peurs et des risques.

En premier lieu, le livre évoque les espoirs de la formation comme base idéologique partagée :

- Les attentes fortes des entreprises : dans les années 1990-2000, la vie des entreprises a été fortement chamboulée. Elles doivent faire face à des restructurations, des fusions, rachats etc. Le rythme s'est accéléré. Face à cela, la formation n'est plus vue comme un coût mais comme un levier concret et rationnel de succès dans des situations où la performance pouvait être compromise. La formation est positionnée comme une fonction positive pour faciliter le changement.
- La consolidation des directions de formation : Les directions de la formation vont se trouver sur plusieurs fronts de la gestion sociale des organisations. La formation doit apporter une amélioration à la performance de l'entreprise.
- Un élan conceptuel opportun : A cette période, on a vécu une stimulation forte sur la question de

l'autoformation, mais aussi sur la place accordée aux démarches d'ingénierie et un nouveau souffle sur les démarches d'évaluation. On retrouve ici les préoccupations des entreprises: 71% des entreprises effectuent l'évaluation à chaud.

- La mutation technologique : Grâce aux nouvelles technologies, on pense qu'on va pouvoir se former partout. L'arrivée des nouvelles TIC va permettre de résoudre la question d'accès à la formation : formation par des centres de ressources, chez soi. Elle va également permettre de gérer les temps de formation et sortir du modèle classique. La question du contenu est présentée sous un nouveau jour. On va pouvoir accéder à la totalité des connaissances et mettre à disposition des contenus homogènes et au même moment. L'objectif est de rendre la forme de la formation ludique et attractive.

- La concrétisation politique avec la loi de 4 mai 2004 qui représente une opportunité politique et pédagogique. Avec cette loi, il y a une possibilité d'une offre de professionnalisation, une opportunité pédagogique avec le bilan de compétences et une réaffirmation de la VAE. Avec l'individualisation du DIF, le salarié devient acteur de son projet.

La deuxième partie du livre est plus pessimiste. Elle aborde les peurs et les risques de la formation : c'est la déception car on attendait beaucoup plus de cette fonction de formation. Cinq déceptions sont traitées dans ce livre :

- Des relations inégalitaires avec la fonction RH : La formation doit se développer en fonction des politiques RH. La fonction formation devient peu à peu sous traitant de la fonction RH.

- Une fonction instrumentalisée par des comportements consuméristes. La formation devient consommable, prête à l'emploi. C'est un produit simple, peu coûteux, facile à consommer voir jetable avec le e-Learning. On arrête quand on en a envie.

- Une fonction en risque d'absorption par les métiers : création des services formations dans toutes les branches des entreprises avec des opérationnels et non pas des spécialistes. La formation dite « de groupe » perd de la substance. Elle n'a plus de moyens et elle requiert juste les ingénieurs de formation. Elle sert surtout comme instrument pédagogique.

- Une professionnalisation ratée : L'exemple du e-Learning est utile car il permet aux salariés de développer de nouvelles compétences et de devenir des personnes avec ressources. Il y a une volonté des entreprises à se concentrer sur ce domaine. Cependant, on peut parler d'échec car peu de choses sont faites. Il n'y a pas d'option stratégique. Si on veut arriver à faire avancer les choses dans l'entreprise, il faut professionnaliser le e-Learning.

- L'éternel échec de la généralisation : Avec l'exemple du e-Learning, expérimentation de la formation à distance, on constate qu'il est fort difficile de passer d'expérimentation à généralisation. L'expérimentation tourne à vide. Il faut trouver une expérimentation qui puisse travailler sur des conditions de généralisation.

Bénédicte GARNIER :

Concernant l'enjeu d'un nouveau modèle, dans le livre il est dit que l'enjeu est de créer en permanence une situation d'apprentissage. Or, l'innovation pédagogique est en lien avec la déception de l'offre de formation : il faut recomposer la formation en fonction des besoins et des individus. La question ici est de savoir comment une telle logique d'apprentissage peut exister dans un contexte de réduction des coûts ?

Monique BENAILLY :

Une situation d'apprentissage est une situation complexe qui implique des acteurs, des actions, des objets, un contexte, des objectifs, un processus de résolution de problème et un processus pédagogique. L'enjeu, si l'on veut changer de modèle, consiste, à partir des situations d'apprentissage à en admettre la complexité et à trouver notre place dans les interstices du travail qui sont porteurs de

formation. Cela ne peut se réaliser sans faire confiance aux comportements individuels, qu'ils soient ceux des apprenants, des pairs ou du management.

Si l'on définit la formation comme un ensemble de processus d'apprentissage existant au sein des organisations du travail, alors les dispositifs doivent se centrer sur quatre thèmes prioritaires : les questions d'accès, les modalités d'utilisation, et la diffusion des apprentissages, l'évolution des situations.

Bénédicte GARNIER

Comment peut-on imaginer le nouveau profil de ces professionnels d'aujourd'hui et de demain ? Est-ce qu'ils apportent de nouvelles compétences ou bien est-ce seulement une réactualisation des compétences ?

Monique BENAILY

Ces experts transversaux vont être en liaison avec les dynamiques sociales. Ils vont plus s'intéresser et investir dans la sphère de travail et c'est ce qui permet de renforcer les compétences. Il faut partir d'une offre en fonction du profil de chaque individu. Toutes ces questions d'accès sont reliées au guidage et à l'orientation. Les compétences, le guidage et l'orientation sont très importants et vont de pair avec l'accompagnement. Les compétences sont en lien avec la mutualisation alors comment travailler sur les bons réseaux ?

Bénédicte GARNIER

Peut-on revenir sur le positionnement d'interface avec les managers, les apprenants, les prestataires, les chercheurs...?

Monique BENAILY

Le rôle d'interface est différent de l'accompagnement, en ce sens qu'il consiste à faire le lien entre des mondes, des lieux, des conceptions, des cultures différents. Faire le lien ne suffit pas à apporter ou à apprendre mais il inclut une grande proximité avec les différents univers. Bien entendu, cette fonction d'interface sera perçue différemment par les uns et les autres :

- Pour les managers, il s'agit essentiellement d'apporter le monde de la pédagogie dans les problématiques de développement professionnel. Non pas comme un expert qui viendrait d'ailleurs, mais bien en travaillant concrètement sur des expérimentations et des adaptations à un contexte professionnel donné.

- La notion d'interface est un peu différente en ce qui concerne les apprenants. En effet, il s'agit de comprendre que la formation devient de plus en plus souvent un lieu de développement professionnel et personnel. La prise en compte de l'individualisme et des attentes des salariés à être traités à titre personnel, de manière particulière, pèsera sur les demandes adressées à la formation.

- Construire ce type de formation avec quelques prestataires nécessitera à la fois une grande ouverture d'esprit, une réelle connaissance du milieu des petits artisans de la formation, mais aussi l'invention d'autres types de contrats que ceux existant aujourd'hui.

- Enfin, le dernier exemple que nous pouvons prendre pour illustrer l'importance de cette posture d'interface concerne la manière dont les acteurs de la formation doivent collaborer et comprendre les démarches scientifiques. La recherche en sciences de l'éducation est fondamentale pour alimenter les évolutions des pratiques. Le soutien et la participation des entreprises aux recherches est une des meilleures manières d'apprendre et de garder un temps d'avance."

Question de la salle

Le modèle que vous exposez, peut-il s'adapter aux PME voire aux TPE, car comme vous le montrez, il apparaît comme luxueux et uniquement disponible pour les grandes entreprises ?

Monique BENAILY

Il est évident que ce modèle s'applique surtout dans les grandes entreprises. Il est peut être plus simple de penser ce modèle dans les PME car il y a beaucoup moins de process. Concernant les TPE, il faudrait analyser la faisabilité.

Question de Pierre CASPAR (Professeur émérite au CNAM)

1. *Y'a t-il un croisement à faire entre ce que vous avez dit et ce qu'à dit **Bernard BLANDIN** : Quelles sont vos réactions par rapport à ce qu'il a dit ?*
2. *À travers l'expérimentation, êtes-vous en train de proposer de nouvelles pistes de recherche pour la formation continue?*
3. *Le processus d'apprentissage avec réduction du temps et du budget ne risque-t-il pas de faire perdre le concept même de l'apprentissage ?*
4. *Comment une population de formateurs très complète et organisée, association et fédération, a pu « louter » le coche de cette évolution de la formation?*

Monique BENAILY

Concernant le croisement de mon étude avec les analyses de **Bernard BLANDIN**, je peux dire qu'il y a une superposition avec le modèle d'accompagnement. Il faut repenser les fondements et assurer un suivi. Pour la partie formateur conception, il y a un besoin de concevoir des sessions de formations. La formation doit être exigeante car il y a des compétences à consolider. Et, concernant les animateurs, je dirai qu'il faut individualiser d'avantage en tenant compte des dimensions cognitives et conatives.

Sur le constat du ratage, il faut surmonter les peurs et les risques. Les gens ont peur du changement. Donc on n'a peut être pas eu envie de révolutionner le système.

Il faut en effet expérimenter de nouveaux modèles de recherche, il faut poursuivre le rapprochement des différents mondes : entreprise /chercheurs et entreprises /organismes prestataires.

3- 1^{ère} table ronde : Les témoignages sur des nouveaux métiers

Claude LEPINEUX présente les intervenants participant à cette table ronde qui portera sur l'apparition de métiers nouveaux dans le domaine de la formation : **Inès GLUCK**, (AURALOG) ; **Maxime VAUTHIER**, (ONLINEFORMAPRO) et **Jean-Louis ROBERT**, (AFPA).

Inès GLUCK, E-tuteur

Elle précise la fonction d'e-tuteur et son rôle.

Chez AURALOG, le personnel du département e-tutorat est composé de téléopérateurs, de responsables formation et de managers, soit environ une quinzaine de personnes au siège pour le pôle e-tutorat. Le rôle de l'e-tuteur est de donner une âme à ce type de formation en langue, à distance.

Le public visé est celui des entreprises, mais la société développe son offre avec les universités, les écoles et les particuliers.

Le tutorat synchrone consiste à appeler les apprenants pour leur parler dans la langue qu'ils ont choisie d'apprendre. Le tutorat asynchrone consiste à répondre plus tard aux mails que les apprenants ont envoyés. Ce sont plus des questions de méthodes ou d'analyse. Le tutorat asynchrone est différent du "tchat", car ce n'est pas une réponse directe mais différée.

Il y aussi des appels de suivi afin de guider les apprenants et leur donner des astuces.

La différence principale entre l'apprentissage et l'e-tutorat, c'est la distance car on doit accompagner l'apprenant beaucoup plus. Souvent lorsqu'il y a pas de retour de sa part, c'est que l'apprenant travaille dans le vide.

La compétence exigée pour travailler à AURALOG est de parler deux langues et d'être à l'aise à l'oral. Il faut aussi avoir une certaine empathie, être flexible et avoir une capacité d'adaptation aux personnes, sinon il y a des difficultés de relationnel. C'est agir et réagir à la fois.

Avec l'instauration du coaching, l'appel de suivi est très important car les gens aiment qu'on les accompagne.

Maxime VAUTHIER, scénariste

Il explique sa fonction.

Etre scénariste, c'est concevoir et rédiger des story board pour créer des plans de formation. On se pose des questions telles que : comment créer les plans de formation ? sous quel support ? Jeux ? Avant que le plan de formation ne soit développé par des techniciens. On est en charge de la conception, en amont de la phase de réalisation.

Le travail du scénariste consiste à s'approprier les contenus existants pour les restituer dans une forme compréhensible pour l'apprenant. Il propose des scénarii, développe une première maquette non fournie directement au client. Le développeur transforme l'animation pour la présentation finale. Si aucun document n'est fourni par l'entreprise, le scénariste procède à des interviews sur le terrain afin de quand même s'approprier ce qui a déjà été fait.

Le scénariste ne s'occupe pas de la phase de développement mais est en charge de la gestion du projet spécifique : création de modules. Il est en contact avec le programmeur, le graphiste à qui il va demander les illustrations. Pour la voix off, il est en contact avec des acteurs. C'est une activité externalisée et il peut y avoir également des traducteurs si la conception de formation est conçue pour des étrangers.

Chez le client, il est en contact avec le chef de projet, le responsable formation et parfois, le chef marketing.

L'outil auteur est mieux lorsqu'on veut développer rapidement les contenus. L'équipe graphiste/web permet de mettre en place les types d'exercices que l'on souhaite. Par rapport aux compétences nécessaires, le scénariste a plus de flexibilité, il possède un aspect pédagogique et connaît différents outils pour créer de meilleures formations.

Il y a toujours des étapes intermédiaires pouvoir corriger le tir devant un client lorsque celui-ci n'est pas d'accord avec ce qui a été conçu. Les contraintes, ce serait de devoir toujours apprendre la nouvelle culture d'un métier mais cela a également des avantages car on est en apprentissage constant.

Jean-Louis ROBERT, accompagnateur VAE

Il précise son rôle.

Le travail d'accompagnateur VAE à l'AFPA consiste à accompagner "au contact" les candidats vers la VAE : Faut-il rappeler qu'il n'y a pas de VAE en ligne? Mais un accompagnateur ne fait pas seulement de la VAE. Il fait aussi de la promotion de titre, il instruit les différents candidats des différentes techniques du dossier. L'accompagnement se fait dès le début de la formation. Ainsi, il s'occupe de l'ensemble du processus.

Dans le métier d'accompagnateur VAE, la principale qualité est l'écoute. Mais il faut aussi maîtriser l'ingénierie. Il faut également connaître les diplômes des autres certifications. Il faut formaliser ces activités et permettre aux candidats de mettre en œuvre leurs compétences.

4- 2^{ème} table ronde : Regards croisés sur ces nouveaux métiers

Claude LEPINEUX présente les intervenants participant à cette nouvelle table ronde qui s'organisera autour de différents points de vue sur ces métiers émergents dans le domaine de la formation : **Fabienne LANCELLA**, (CNED-EIFAD); **Mohammed HAMROUNI**, (AFPA) **Jacques BAHRY**, (CESI) **Christophe BOISSEAU**, (IFG)

Débat

► Question de Claude LEPINEUX

Est-ce que ces nouveaux métiers présentés dans la discussion précédente sont apparus dans vos sociétés ?

Jacques BAHRY (CESI)

On retrouve au CESI le métier d'accompagnateur VAE mais pas les deux autres.

Fabienne LANCELLA (CNED)

Nous retrouvons les mêmes métiers avec des missions similaires et nous avons développé pour la VAE une proposition de formation à distance avec des ressources en ligne en introduisant aussi la classe virtuelle avec une équipe CNED.

Christophe BOISSEAU (IFG)

On retrouve deux des trois métiers chez nous : l'e-tuteur qui suit le stagiaire sur toute sa formation et l'expert fonctionnel qui, en tant que spécialiste d'une branche, répond à des questions spécifiques. La même équipe pédagogique s'occupe des cours en ligne et des cours en présentiel. Pour la partie scénariste, on travaille avec un cabinet externe. En revanche, nous n'avons pas de VAE.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

On ne retrouve pas les nouveaux métiers mais plutôt les activités assurées par des formateurs. Il y a au total 6000 formateurs à l'AFPA. En ce qui concerne le métier de scénariste, une partie de la production est faite par l'AFPA.

► Question de Claude LEPINEUX

Sur l'évolution des métiers de la formation, comment évoluent dans vos entreprises les cœurs de métiers comme en ingénierie et en formation ?

Jacques BAHRY (CESI)

Le cœur de notre métier c'est le chef de projet de formation. Pour répondre à la demande d'une entreprise, il faut réunir ensemble un certain nombre de compétences internes ou externes mais ce n'est pas la peine de faire ce qui est déjà fait par d'autres

Fabienne LANCELLA (CNED)

Au CNED aussi le cœur de métier c'est le chef de projet qui peut être le responsable de formation. Mais il faut aussi spécialiser et instrumenter les formateurs en ingénierie de formation et leur permettre de maîtriser l'utilisation des différents outils

Christophe BOISSEAU (IFG)

Il partage les points de vue. Il faut savoir gérer un "mix de compétences" car c'est une équipe qui fait une réponse.

On constate qu'il y a une montée de l'initiative "l'individu" dans son choix de formation sur les formations diplômantes. Le problème auquel on est de plus en plus confronté est le suivi de la personne dans la durée (voire sur sa vie professionnelle). Il nous faut donc être capable de construire un ensemble de formations logique sur l'ensemble de la vie d'un individu.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

Avec la régionalisation, l'AFPA est confronté à un changement de modèle. On passe d'une formation "classique" à des formations plus courtes avec un "mix" validation /formation. Ceci nécessite une réflexion sur les référentiels de formation. D'où des compétences nécessaires en pilotage de projets complexes, en adaptation de l'offre en sachant la scénariser, en intervention sur les processus plus classiques.

► **Question de Claude LEPINEUX**

Trois témoignages sur la médiation ont été présentés. Le cœur de métier de formateur, est ce la capacité à faire de la médiation ?

Jacques BAHRY (CESI)

On constate qu'un métier se développe en ce moment : l'agent d'ambiance dans les aéroports qui est là pour maintenir une ambiance humaine.

Ce n'est pas ce type de médiation dont on a besoin. La médiation dans un dispositif de formation, c'est quelqu'un qui assure un rôle positif et réel dans le processus de formation de l'apprenant, dans l'accompagnement de son apprentissage.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

Le modèle de l'AFPA, c'est un professionnel qui forme un professionnel. La ressource ne peut se substituer à ce lien.

Un problème de médiation se pose dans l'e-learning. Il y a confusion entre information et formation. Aujourd'hui, les outils technologiques peuvent apporter des difficultés complémentaires. Apprendre à construire un mur sur ordinateur nécessite d'avoir une connaissance de l'ordinateur.

Fabienne LANCELLA (CNED)

Construire des formations, c'est œuvrer pour une formation, pour de « l'humain ». Le tuteur ne répond pas uniquement aux questions. Il doit aussi répondre aux attentes diverses de l'apprenant

Ces termes masquent les activités réelles. Ces dimensions de médiation sont intéressantes mais il faut les caractériser ; par exemple : médiation pédagogique.

Jacques BAHRY (CESI)

Concernant l'usage d'ordinateurs et d'internet, pour les 15-25 ans, l'ordinateur a dépassé la télévision. L'éducateur n'est donc pas dans un rôle de facilitateur autour de l'outil informatique car les générations sont "autochtones" dans le domaine. Il ne fait qu'accompagner l'apprenant, quelque soit son environnement technologique.

► **Question de Claude LEPINEUX**

Pour vous, les fonctions annexes d'ingénierie financière, de marketing commercial et technologique sont-elles des enjeux majeurs?

Jacques BAHRY (CESI)

Si on n'avait pas développé ces fonctions, nos organismes ne seraient plus là. Mais faire du marketing et du financier n'empêche pas le développement de notre cœur de métier

Christophe BOISSEAU (IFG)

Ce qui change, c'est que ces fonctions ne sont plus considérées comme des fonctions « à côté » de notre cœur de métier mais comme intégrées. Par exemple, le marketing est essentiel sur les programmes diplômants. En revanche, l'offre ne peut être faite que par des pédagogues. L'acte de formation, c'est avant tout la relation entre les formés. En revanche, le marketing a un rôle à jouer, par exemple sur le taux de remplissage des stages

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

Le marketing est une fonction récente à l'AFPA. Depuis deux ans, une direction du marketing a été créée pour transformer le titre professionnel en produit de formation.

Jacques BAHRY (CESI)

La formation est plus proche de l'industrie de médicaments que de l'automobile car est confrontée à un univers réglementé comme la politique des OPCA.

Fabienne LANCELLA (CNED)

Au CNED, on trouve aussi l'ingénierie financière et l'ingénierie commerciale. On s'appuie aussi sur l'ingénierie juridique : une formation s'inscrit dans un dispositif avec toutes ses composantes.

Question de la salle

On a évoqué de nouveaux métiers, par exemple, dans le domaine du marketing ou scénaristes. Mais d'où émanent les scénaristes ? Y a-t-il des formations spécifiques ?

Maxime VAUTHIER (ONLINEFORMAPRO)

En tant que scénariste, j'ai une formation en sciences de l'éducation et en développement multimédia.

Question de la salle

Comment accompagner les formateurs pour changer leurs approches ?

Fabienne LANCELLA (CNED)

Les formations doivent être adaptées pour l'e-tutorat. On peut remettre certains accompagnateurs en « formation continue ».

En premier lieu à travers le recrutement et puis par la suite avec une formation. Nous suivons leurs activités pour développer leurs compétences. Nous avons, par exemple, créé des communautés de tuteurs.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

A l'AFPA, la formation des formateurs est réalisée au sein d'un institut de la formation. On a développé, par ailleurs, un système de mutualisation et de capitalisation des ressources.

Jacques BAHRY (CESI)

La Fédération de la Formation Professionnelle a une obligation de dépense dans la formation de 1%, au dessus de l'obligation légale. Pour sa part, Le CESI consacre 6 à 7% de sa masse salariale par an et a également mis en place une université d'été. Les questions de formation ne sont pas difficiles, ce qui l'est, ce sont les questions de motivation (par exemple comme l'intégration des aspects financiers et marketing).

Christophe BOISSEAU(IFG)

On mixe les équipes sur des projets pour développer les compétences.

On réalise aussi des supports pédagogiques communs à une équipe pour une action donnée.

En tout état de cause, il faut avoir des compétences de bases qui seront confortées par un apport d'outils pédagogiques.

► **Question de Claude LEPINEUX**

Quels sont les métiers en tension ?

Jacques BAHRY (CESI)

Ce sont les formateurs dans les métiers du domaine du BTP, trouver des formateurs ou chefs de projet dans ce domaine n'est pas simple.

Fabienne LANCELLA (CNED)

C'est le chef de projet et ou responsable de formation ou responsable de département car c'est par lui que va être porté tout le processus.

Christophe BOISSEAU

C'est le chef de projet. Il est en tension car le monde de la formation n'est pas le plus intéressant en terme de salaire. De plus, l'inversion de la pyramide des âges va accroître cette tension.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

"Le métier en tension, c'est le métier de responsable de formation. Il faut qu'il ait des compétences sur les métiers de formateurs et sur les processus à modéliser".

Jacques BAHRY (CESI)

On a des difficultés pour recruter, car on recherche des gens intéressés en plus de la formation par le marketing et le financier et qui en outre qui ne rentrent pas dans une boîte à fric.

Question de la salle

Y a t il des signes précurseurs sur ces nouveaux métiers ? Quels sont les tendances lourdes et les faits porteurs d'avenir ?

Christophe BOISSEAU

La montée des réseaux sociaux comme Facebook et les clubs sociaux. Les organismes de formation ne pourront pas rester en marge.

Mohammed HAMROUNI (AFPA)

Il y a de plus en plus d'informations sur le Net (voir le domaine médical). Le rôle du formateur est de

moins en moins de transmettre l'information .Il devient celui qui accompagne et aide les apprenants sur les informations et formations acquises.

Jacques BAHRY (CESI)

Le développement du monde virtuel va continuer à s'accélérer. Or, la formation fait le lien entre le virtuel et le physique. Au niveau mondial, l'Europe est en pénurie de compétences qualifiées alors que le reste du monde en abonde.

Fabienne LANCELLA

Le réseau social au sein de l'entreprise. Il faut revisiter les principes du knowledge management. Cela doit être possible avec l'accès à l'information et les technologies proposées.

CONCLUSION

A l'issue de cette séance, **Claude LEPINEUX** tient à remercier tous les intervenants pour leurs réflexions sur ce thème intéressant, en plein développement et qui pourrait avoir une suite dans quelque temps pour constater a posteriori l'évolution de ces métiers.

Il laisse la parole à **Jacques PEVET**, délégué de l'AFREF, qui remercie l'assemblée de son écoute et de sa participation. Il indique que les participants recevront un compte rendu de cette matinée de réflexion rédigé par trois étudiants du Master ATOGE de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, présents à cette séance

Par ailleurs, il énonce les prochains thèmes des journées de l'AFREF en rapport avec l'actualité de la formation et invite les participants à venir nombreux aux prochaines séances.

ORGANISMES & SOCIETES CITES

Groupe CESI

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

Groupe BNP PARIBAS

BNP Paribas est le premier groupe bancaire européen, né le 23 mai 2000 de la fusion de la Banque nationale de Paris (BNP) et de Paribas. Il dispose d'une filiale de gestion de fortune très importante : BNP Paribas Banque Privée. C'est la première banque de la zone euro par la capitalisation boursière. Le groupe est doté d'un solide ancrage en Europe et d'une forte présence aux Etats-Unis et en Asie avec 171200 collaborateurs dans plus de 85 pays et 2200 agences en France.
Site internet: <http://www.bnpparibas.com>

CENTRE INFO

Lieu de ressources, de traitement et de diffusion de l'information, le Centre INFO se situe au cœur du réseau des relais d'information sur la formation professionnelle continue. Interlocuteur privilégié de l'Etat, des Régions, des partenaires sociaux et des professionnels, le Centre INFO a pour mission de promouvoir la formation professionnelle auprès des acteurs et décideurs dont la mission est de concevoir, informer, orienter.
Site internet: <http://www.centre-info.fr/>

AURALOG

Créée en 1987 par Nagi Sioufi, polytechnicien, Auralog est née d'un transfert de technologie, en ayant l'idée d'appliquer la reconnaissance vocale à l'apprentissage des langues étrangères. Devenant ainsi le premier éditeur au monde à le faire, via ses logiciels Talk To Me, ce « plus » produit a incontestablement aidé Auralog dans sa montée rapide en notoriété et dans sa conquête du marché.
Aujourd'hui constituée de 180 salariés d'une vingtaine de nationalités différentes, l'équipe compte 150 collaborateurs en France, 30 aux Etats-Unis, 10 en Allemagne et 10 en Chine, plus des représentations commerciales en Espagne et en Italie, pour un chiffre d'affaires en pleine croissance.
La société AURALOG, spécialisée dans les méthodes d'apprentissage de langues étrangère, par le biais de la méthode « tell me more ».
La société a des filiales en Chine, Allemagne et Etats-Unis. En 2007, le chiffre d'affaires était de 17 millions d'euros.
Site internet: <http://fr.tellmemore.com>

AFPA

L'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) est un organisme français de formation professionnelle.
Créée en 1949 sous l'appellation A.N.I.F.R.M.O. pour couvrir les besoins urgents de la reconstruction, elle s'est occupée de fournir aux adultes des formations rapides afin de les amener à un premier niveau de qualification dans le secteur du bâtiment. Elle s'est ensuite progressivement diversifiée dans de nombreux secteurs professionnels.
La circulaire du 6 janvier 1966 énonce les principes et les règles qui président désormais aux relations et aux liaisons de l'A.F.P.A. Le statut d'association de l'organisation est reconnu de façon pleine et entière.
En 1998, elle accueillait 150 000 stagiaires, ce qui en fait le plus important organisme de formation professionnelle en Europe avec 265 sites en France. Elle accueille les adultes à partir de 16 ans. En 2002, elle affiche un taux d'accès à l'emploi de 80% six mois après le stage.

Les formations proposées sont sanctionnées par un Titre Professionnel, délivré par le ministère de l'emploi, et qui est reconnu par les employeurs. Ces titres professionnels sont au XXI^e siècle également accessible par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Les formations de l'AFPA sont ouvertes aux demandeurs d'emploi et aux salariés en partenariat avec les organismes publics, les collectivités territoriales, les entreprises (grandes, PME-PMI ou artisans).

Depuis les dernières années et en relation étroite avec l'ANPE, l'AFPA réaffirme sa place d'organisme de service public. À ce titre, elle contribue pleinement aux travaux du service public de l'emploi et participe aux nouvelles « maisons de l'emploi » dans certains départements

Site internet: <http://www.afpa.fr>

ONLINEFORMAPRO

Depuis une dizaine d'années, ONLINEFORMAPRO allie les nouvelles technologies au monde de la formation et de l'éducation. Le 01^{er} juillet 1999, la société est lauréate au concours du ministère de l'Éducation nationale et de la technologie intitulé « Création d'entreprises de technologies innovantes », avec son projet de formation à distance tutorée.

Site internet: <http://www.onlineformapro.com>

FFFOD (Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance)

C'est une association régie par la loi du 1er juillet 1901, apparue le 6 décembre 1995.

Ses objectifs permettent de contribuer à la réflexion et aux échanges par des groupes de travail correspondant aux besoins de ses membres, d'élaborer des propositions pour une politique de développement de la formation ouverte et à distance et du multimédia éducatif, d'accéder à son système d'information électronique, plateforme permettant aux membres des discussions et des échanges d'informations, de faciliter les collaborations à partir d'une meilleure connaissance des complémentarités stratégiques de chacun et de développer des liens et la coopération avec des homologues européens et dans le monde francophone.

Site internet: <http://www.fffod.org/fr/index.asp>

Blog: <http://fffod.over-blog.com>

L'Observatoire des Métiers de la branche formation

Le rôle de cet observatoire est d'observer, recenser, analyser toutes les données quantitatives et qualitatives en matière d'emploi et de formation afin de produire des documents, études et outils concrets et utiles) destinations des entreprises et des salariés ; ainsi anticiper les évolutions en cours ou à atteindre pour certains métiers.

Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)

La FFP exerce une mission de réflexion sur les évolutions de la profession.

En effet, les organismes de formation sont confrontés actuellement à des changements très rapides :

- Montée de l'individualisation de la demande de formation, qui a pour corollaire un besoin accru de certification ;
- Affaiblissement des frontières entre les métiers (prestations en amont et en aval de l'acte de formation) et entre les dispositifs (formation initiale/formation continue ; formation des salariés/demandeurs d'emploi/jeunes) ;
- Nécessité de mettre en place une offre lisible, offrant des garanties en termes de qualité et de professionnalisme ;
- Consolidation et internationalisation du secteur, qui poussent aux regroupements des organismes (partenariats, fusions-acquisitions).

La FFP a pour mission d'accompagner les organismes face à ces évolutions. Le travail accompli dans l'ensemble des Commissions de la FFP, ainsi qu'au sein des autres instances patronales (Medef, CGPME, Fédération Syntec) permet d'offrir aux organismes les outils d'adaptation aux évolutions du marché.

Site internet : www.ffp.org

CNED EIFAD

Le Centre National d'Enseignement à Distance est un établissement public du ministère de l'Education Nationale en France offrant des formations à distance.

C'est le premier opérateur européen et du monde francophone, il est aujourd'hui implanté au Futuroscope, à Chasseneuil du Poitou près de Poitiers. Son directeur général est Jean-Michel Lacroix. Le CNED est l'héritier de l'enseignement à distance créé en 1939 en raison de la guerre.

Le CNED est présent sur tout le territoire national grâce à ses huit instituts (Grenoble, Lille, Lyon, Poitiers, Rennes, Rouen, Toulouse et Vanves). Ce dispositif est complété par six représentations ultramarines (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française et La Réunion).

Le CNED représente aujourd'hui :

- 105000 en formation scolaire.
- 35000 en formation universitaire supérieure
- 90000 en préparation à des concours
- 70000 dans d'autres formations professionnelles et tout au long de la vie

En 2006, son budget était de 94 millions d'euros dont 66 millions d'euros de chiffre d'affaire et 28 millions d'euros de subventions du ministère. Les effectifs du CNED se répartissent comme suivant : 2900 permanents et 3800 vacataires.

Site internet: <http://www.cned.fr>

L'École d'Ingénierie de la Formation A Distance, école dédiée à l'ingénierie de la formation à distance au sein du CNED, propose des formations en interne ainsi qu'en externe. Elle assure également des prestations de conseil et d'expertise dans les domaines liés à l'ingénierie de la formation ouverte et à distance à la fois dans le réseau du CNED et auprès de partenaires nationaux et internationaux.

Site internet: <http://195.220.181.20/joomba>

IFG

IFG est une société de formation continue et de conseil à destination des entreprises.

Cette société a été créée en 1956. Aujourd'hui, IFG c'est :

- 800 formations interentreprises
- une gamme IFG Executive incluant 5 programmes diplômants et un club dirigeants de PME
- 11 000 personnes formées par an
- 5000 entreprises clientes
- 800 intervenants consultants

Site internet: <http://www.ifgcnof.com>

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BENAILY Monique, ENLART Sandra, *La fonction formation en péril: de la nécessité d'un modèle en rupture*, Paris : Editions Liaisons, juin 2008

MANDON Nicole, *Evolution des métiers de la formation professionnelle et leurs pratiques*, CEREQ 2000

ARTICLES

DE ROZARIO Pascale, **Qualité et régulation des métiers de la formation**, *Éducation permanente*, n° 162, 2005-1, pp. 177-186

GIL Philippe, MARTIN Christian, **"Les Ntic vont doper les métiers de la formation"**, *Entreprise et carrières*, n° 730, 21 au 27 sept. 2004, pp. 30-31.

PEVET Jacques, **Responsable de formation : un métier en évolution**, *Personnel*, n° 440, juin 2003, pp. 64-65.

GARNIER Bénédicte, **"Former les formateurs aux Foad par la Foad"**, *Info flash (La lettre Algora)*, n° 640, 1er au 30 juil. 2004

Auteurs du compte-rendu : Michaël ANGELY, Nawele LAHIANE et Jamila CHATIR, 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 : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : Claude LEPINEUX