

PAROLES D'ACTEURS DE LA FORMATION

Etre formateur

Identifier des incontournables

Se professionnaliser

Programme de la matinée

Claude VILLEREAU, Délégué général de l'AFREF, a présenté le programme de ce « jeudi de l'AFREF », consacré à des témoignages et échanges à partir de l'ouvrage : « *Etre formateur, identifier des incontournables, se professionnaliser* » publié, sous la direction de Bernard LIETARD, aux éditions « *Chronique sociale* »

Maylis NELSON, responsable de la formation continue à NOVANCIA, a présenté cette école : c'est l'un des organismes de formation de la CCIP, qui forme plus de 2000 étudiants par an au « *business development* » avec une forte orientation internationale. NOVANCIA forme également plus de 6000 stagiaires en formation continue autour du « *business development* », du management et du développement commercial.

Bernard LIETARD, Professeur émérite au CNAM, a décrit l'origine et l'esprit de l'ouvrage. Puis il a donné successivement la parole à quatre des six co-auteurs, qu'il avait conviés à témoigner de leur parcours professionnel dans la formation au cours de ce « jeudi de l'AFREF ». Sont intervenus, par ordre de prise de parole :

Jean-Pierre CLEVE, ex directeur de la CCI de Versailles

Claire HEBER-SUFFRIN, fondatrice des « Réseaux d'échanges réciproques de savoirs »,

Paul BOULET, formateur spécialiste de l'alternance, fondateur de CITADEL,

Françoise DAX-BOYER, Vice-Présidente du « Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie ».

Bernard LIETARD a commenté ensuite « les dix commandements du formateur », présentés dans l'ouvrage.

A l'issue de chaque intervention, des questions ont été posées et des débats se sont instaurés.

La synthèse des échanges de la matinée a été confiée à **Maryvonne SOREL**, maître de conférences honoraire, Paris Descartes.

Introduction de Bernard LIETARD

Bernard LIETARD explique les raisons qui l'ont poussé à diriger l'ouvrage « *Être formateur, identifier des incontournables, se professionnaliser* ».

De nombreux acteurs de la formation ont pour ambition de retracer l'histoire de la formation mais font peu de place aux témoignages, comme beaucoup d'historiens qui pensent que pour aborder le réel, il faut écarter le vécu. Il propose donc, par le biais de ce livre d'analyser la formation par des témoignages concrets d'acteurs de la formation.

Historiquement, de 1984 à 1991 il a eu en charge, au sein de la DGDFP, la responsabilité du dossier sur la formation de formateurs. Ce dossier garde des traces de ce à quoi il croit.

Il donne successivement la parole à quatre professionnels : quatre témoignages, quatre parcours dans le champ de la formation.

Premier témoignage : Jean-Pierre CLEVE

Jean-Pierre CLEVE, en premier lieu, remercie **Bernard LIETARD** pour l'excellent exercice que représente la participation à la rédaction d'un ouvrage. L'exercice était d'autant plus enthousiasmant qu'il participait à son changement de vie et de statut après 40 ans dans la formation. Alors, il considère comme « merveilleux » l'exercice qui consiste à porter un regard sur sa vie passée. D'autant plus que cela correspond à la construction de la formation continue.

Jean-Pierre CLEVE détaille son parcours de manière chronologique.

Il est diplômé d'Economie Scientifique et de Gestion (IESEG) à Lille depuis 1968 et se définit comme un « chti » dans la formation. A l'époque, son père l'encourageait à lire les textes de **Jacques DELORS**¹. Cette époque marquait le début de la formation professionnelle continue.

Il justifie, dès lors, d'expériences professionnelles multiples :

- il est d'abord délégué régional d'une association d'échanges internationaux, pendant ses études à l'IESEG. Il débute ainsi dans la formation d'animateurs,
- pendant le service militaire, qu'il exécute à Marseille, comme secrétaire de l'officier conseil, il s'occupe de la formation des jeunes d'Outre-Mer et bénéficie d'une expérience d'animateur d'émissions de débats télévisés
- pendant cette période, il postule comme fonctionnaire à la Commission Européenne, mais il n'est pas retenu, la période militaire étant peu propice à la préparation de concours.

Dans les années 70, il s'installe à Nevers, recruté comme conseiller en formation, par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de la Nièvre. C'est l'époque du début de développement de la formation dans toutes les organisations..

¹ Jacques DELORS débute sa carrière dans la Banque puis entre en politique pour notamment devenir en 1969 Secrétaire Général à la Formation Permanente. En 1981, il sera Ministre de l'Economie et des Finances et maire de la Ville de Clichy. En 1992, il préside la Commission Internationale sur l'éducation et depuis 2000 le CERC. Il fut surtout président de la Commission Européenne pendant de nombreuses années et est considéré comme un des « Pères de l'Europe »

Il a l'opportunité de réaliser la construction d'un centre de formation, en est nommé directeur, et y crée de nombreuses filières, Le centre accueillera 1.000 stagiaires ou étudiants par an. Il était venu pour une durée de 2 à 3 ans, mais finalement, compte tenu du développement des projets et d'une insertion sociale et professionnelle épanouie, il y est resté 23 ans. C'était le début des projets de formation, de la promotion sociale, du lien entre enseignement supérieur et développement économique d'un territoire.

Dans les années 80, la priorité est donnée à l'insertion des jeunes, à l'alternance et à l'accompagnement des professionnels sur la maîtrise de leur budget formation. C'était une période où l'on avait « facilement des marchés ». La rencontre avec **Pierre BEREGOVY**, ministre du travail, puis premier ministre, et élu de cette Région représente un « temps fort dans sa carrière ». L'implantation d'une mission locale avec des élus politiques et d'entreprises, l'implantation de filières universitaires, et la mise en place de partenariats entre la Chambre de Commerce et d'industrie, l'Education Nationale et les collectivités locales sont des exemples de projets menés ensemble. Il devint même président d'un club de football professionnel, car les représentants d'entreprises étaient sollicités pour y apporter leurs compétences de management. L'histoire vécut une tragédie avec le suicide de **Pierre BEREGOVY**, laissant la « région orpheline » ajoute-t-il. Il continue en citant d'autres étapes de sa carrière, tels que le développement des filières d'enseignement supérieur, la création d'écoles, l'extension du réseau national des EGC² qu'il a mené avec des collègues. Il insiste sur la dynamique d'implication entre le développement local et la formation.

Dans les années 90, après 20 ans de formation, après beaucoup de temps passé dans l'organisation, il repasse à temps partiel, sur les bancs de l'école et obtient en 2 ans, un Master 2 d'ingénierie de formation à l'Université Paris I. Ce temps lui a permis de « prendre du recul, d'avoir un moment de respiration extraordinaire » avec un travail de recherche sur la qualité en formation avec **Alain MEIGNANT**³. Il trouve alors une annonce d'emploi de la CCI de Versailles et y répond. Ainsi après une période opérationnelle de 25 années de direction de service ou de centres de formation, il passe à des fonctions transversales dans laquelle il contribue pour une vingtaine d'écoles, au développement, à la communication, à la pédagogie, aux partenariats, et à l'international avec autour de lui, une trentaine de personnes. Le développement est conséquent dans l'organisation de ce réseau d'écoles de la CCI de Versailles, l'une des plus importantes de France, réunissant plus de 6.000 apprentis du CAP à l'école d'ingénieur, sans compter les écoles partenaires d'entreprises. Cet ensemble est axé sur l'apprentissage, avec l'ESSEC notamment, qui a été la première grande école de management à se lancer dans l'apprentissage et plusieurs écoles d'entreprises.

Les années 2000 marquent l'apparition de la VAE. Il a eu la chance de monter des dispositifs de VAE (validation des acquis de l'Expérience) pour le groupe Mac Donald qui s'investissait alors beaucoup dans la formation et pour qui la volonté était de qualifier ses salariés dans un but d'exemplarité. Il a alors mis en place, avec l'équipe ressources humaines de l'entreprise, une expérience d'accompagnement collectif. Le groupe ACCOR l'a ensuite contacté pour profiter des mêmes expertises, avec la même réussite. Il a

² Ecoles de Gestion et de Commerce, réseau de formation des CCI.

³ Alain MEIGNANT est un professionnel expert de la formation. Il est aujourd'hui consultant, après avoir été DRH de Sacilor, directeur de centres de formation, et enseignant en GRH pour le CNAM, l'ESSEC et d'autres institutions. Il est aussi l'auteur de nombreux ouvrages sur la formation, dont 9 éditions de son best seller « Manager la formation » aux Editions Liaisons.

également représenté pendant 7 ans, les CCI au sein de la CNCP⁴ en Ile de France instance chargée d'examiner les dossiers d'inscription au RNCP⁵. Il devient aussi, dans cette période, Président du comité de la marque NF Formation, à l'AFNOR. Il constate une certaine proximité entre les démarches de certification qualité et de certification des titres et diplômes.

Après 2010, **Jean Pierre CLEVE** continue de travailler avec ses clients et éprouve le sentiment que le numérique et les réseaux prennent encore plus d'importance. Il s'investit dans les Ecoles de la 2^o chance, remarquable outil d'insertion professionnelle, en participant à la création de plusieurs d'entre elles.

En termes de bilan il, retient : *"ce qui m'a marqué dans cette histoire de la formation au travers de mes fonctions, mes réalisations, ce sont les réformes permanentes qui ont entraîné des innovations mais aussi des lourdeurs "*.

Le plus intéressant, pour lui, ce sont les partenariats, grâce auxquels le « faire ensemble » rend les tâches plus faciles mais surtout plus riches. Ce qu'il retient également de positif, c'est ce qu'il a vécu dans ces réseaux, la découverte de la VAE et tout ce qui a trait au développement et à la création, Une part importante a été consacrée à l'animation de manifestations. Voilà l'essentiel de ses satisfactions personnelles.

Enfin, il regrette les lourdeurs administratives dans l'administration du financement de la formation et. la lenteur des décisions et des procédures.

Question de la salle : *Vous avez dit que ce qui avait été marquant pour vous avait été de travailler en réseau et vous l'avez redit en conclusion. Pensez-vous que c'est quelque chose qui va ou qui doit se développer entre les professions de la formation alors que les consultants sont isolés ? Pensez-vous que les outils digitaux vont y aider ?*

Réponse J-P CLEVE : « J'ai toujours travaillé en réseau et pour moi ça a été une source d'enrichissement, d'efficacité. En province, c'est indispensable. Partout on travaille en réseau. Le développement du travail à distance et internet, c'est aussi un moyen d'échanger; mais parfois trop vite, on a moins le temps de la réflexion, en voyant comment les jeunes travaillent. Il faut aussi de la prudence par rapport aux outils informatiques. »

Question de la salle : *Je suis acteur de la VAE, et d'après vous pourquoi cette belle révolution patine et ne prend pas ?*

Réponse de J-P CLEVE : La VAE s'est bien développée au début, puis ce développement est devenu plus calme. C'est une démarche individuelle qui s'est transformée, dans certains cas, avec l'appui d'entreprises, en démarches collectives, ce qui est une variante intéressante. Pour ma part je pense que la VAE va se redévelopper, cela peut prendre du temps mais c'est une vraie révolution qui s'ignore.

Deuxième témoignage : Claire HÉBER-SUFFRIN

Elle propose de présenter son parcours en plusieurs temps ponctués d'histoires personnelles afin de mieux se situer. Elle débute son intervention par une anecdote antérieure à 1968. Lorsqu'elle était gamine, elle était tellement timide qu'elle faisait sa

⁴ Commission Nationale de la Certification Professionnelles.

⁵ Répertoire National des Certifications Professionnelles.

récitation par écrit ! Elle ajoute qu'en général, les gens très timides ont un tel désir de relation qu'une aide adaptée, à ce moment-là, peut leur permettre d'être des créatifs. Revenant sur son histoire personnelle, elle se revoit comme une personne manquant de confiance en soi. Lors de son début de carrière en tant qu'enseignante, un jour, un inspecteur l'a observée durant toute une journée et a commenté ainsi son retour sur ses pratiques "*Madame, vous êtes une excellente pédagogue*". En disant ce qu'il pensait, il l'a aidée à mieux voir ce qu'elle faisait, à analyser ses pratiques en lui permettant, à travers son analyse plus détaillée que cette simple phrase, de prendre de la distance avec ses conceptions et leurs mises en œuvre. Cela a alimenté sa confiance en elle ! C'est la relation paritaire qu'il a instaurée avec elle (malgré la disparité de fonctions) qui lui a permis de mieux entendre ce qu'il lui disait pour améliorer ou conforter ses pratiques. Cet inspecteur lui propose alors de s'orienter vers le mouvement Freinet. Ce qu'elle a fait.

Cela a été pour elle la première école de pédagogie : à tour de rôle, chaque enseignant membre du groupe départemental « Freinet » enseignait devant les autres membres du groupe assis au fond de la salle. **Claire HEBER-SUFFRIN** y a vu une véritable réciprocité formatrice. En effet, en reformulant ce que l'on fait, en répondant aux questions des autres, on s'explique grâce à ces nouveaux regards, on réorganise sa pensée, on rationalise ses pratiques, on complexifie ses analyses. En apprenant des autres, on réinterroge ses propres pratiques.

Il s'agit, là, de la « considération » de chacun comme singulier et intéressant pour les autres. Il en est de même pour les élèves. Si les élèves sont bien « considérés », ils apprennent aussi à celui qui les accompagne, à travers leurs cheminements et leurs questions. Tous les enfants ressentent cette considération si elle existe. Et tous les adultes aussi ! Elle a un impact sur leur capacité d'apprentissage.

Claire HEBER-SUFFRIN se remémore une ancienne élève, Brigitte, pour laquelle elle s'était sentie démunie au niveau de son intégration dans la classe et de ses apprentissages : cette enfant refusait violemment toute aide de ses camarades, tout travail en commun et s'intéressait peu aux apprentissages proposés. Lors d'une classe de neige, au cours d'une « veillée » alors que les élèves et l'institutrice « vauquaient » à différentes occupations (jeux, danses, conversations...), Brigitte s'est mise à danser, suscitant l'émotion des autres élèves, dont certaines se sont mises à danser autour d'elle. L'enfant manifestait un don pour la danse et les autres enfants en prirent conscience. (Il est avéré que sortir du cadre dans lequel les conduites sont figées peut contribuer à faire évoluer des comportements et des situations). L'institutrice, admirant son don, lui a proposé de lui trouver des cours de danses. Ce qu'elle a fait. Quelques temps plus tard, elle lui a demandé d'apprendre à la classe « des bouts » de ses savoirs en danse. Et tout son comportement a changé. Elle a accepté d'être aidée. Elle a accepté de travailler les matières scolaires. Cette anecdote a amené **Claire HEBER-SUFFRIN** à se questionner sur la situation de celui qui est toujours « aidé » et n'est jamais celui qui peut apporter aux autres, qui n'est jamais attendu pour ce qu'il est, ce qu'il sait, ce qu'il fait, jamais celui que l'on « sollicite » lui aussi.

En repensant à son propre parcours, elle réalise l'importance des belles rencontres dont on peut *faire* de belles relations ; par les croisements d'inattendus qui sont des débuts de nouvelles histoires, de nouveaux projets, de nouveaux apprentissages, de nouvelles créations..., elles deviennent essentielles. C'est ce qui l'amène à penser que pour être créateur (y compris en tant que formateur), il est nécessaire de prendre conscience de ses manques. Non pour en avoir honte, mais pour les considérer comme des chances d'ouverture. Cette conscience d'incomplétude ouvre à l'apprentissage. Et ouvre aussi à une tension positive vers autrui : on peut lui signifier que l'on a besoin de lui. C'est pourquoi, dans toute sa carrière de formatrice, elle a beaucoup appris, elle a surtout appris « des

autres ». Le principe de réciprocité se retrouve comme élément constitutif d'un réseau ouvert et apprenant.

Claire HEBER- SUFFRIN souhaite alors développer trois points qui lui permettent de lire son propre parcours de formatrice.

1. *La multiplicité des formes, lieux et objets de son implication.* En retraçant son parcours de manière transversale, l'auteure constate que cela n'est ni inné, ni simple, ni facile. Cela a été une chance. En effet, elle s'est impliquée dans l'enseignement primaire et universitaire, la recherche, dans des activités de communication, d'historienne, de syndicaliste, dans la vie associative de multiples façons : club de prévention, parents d'élèves, amicale de locataires.... Et même dans un parti politique. Toutefois elle avoue que c'est dans ce dernier domaine qu'elle a le moins appris : encore une fois, si l'on n'attend rien de celui qui vient d'arriver (qui est pourtant porteur d'expérience), on ne lui permet pas non plus d'apprendre.

De ces multiples investissements, elle a beaucoup appris. Il ne s'agit pas de dire que ces différents champs se confondent. Les comportements, les savoirs, les analyses utiles dans l'un deux ne sont pas forcément transposables « tels quels » dans un autre. Mais cette « multiplicité » d'investissements, donc de réseaux relationnels et cognitifs, permet à la personne de réinterroger ses conceptions, ses pratiques, ses choix et, aussi, ses savoirs et ses compétences, de les augmenter, de les diversifier, de les complexifier. Comme le dit **Edgar MORIN, il s'agit de "Distinguer sans séparer, de relier sans confondre"**. Plus l'on dispose de réseaux sociaux amples et hétérogènes, plus l'on a des chances de développer des dimensions de soi-même.

2. *La boucle des « agir » complexifiés*⁶. Celle-ci pourrait être *proposée à tous les* membres d'un réseau (d'un système, d'un collectif, d'une société...) qui se préoccupe d'être démocrate. En effet, si toutes les façons d'agir, de penser, de se relier, d'apprendre... sont « mises en boucle », proposées à chacun – invité pour cela, accompagné pour que cela lui soit possible – chacun peut entrer par là où il veut : participer à l'action ; analyser ; se former, construire la mémoire ; communiquer ; transposer ; écrire ; publier ; etc. Chacun de ces « agir » est lui-même tissé d'une multitude de complexités connectées à d'autres « agir ». Elle donne l'exemple de cet agir qu'est la recherche-participation, le nom donné à l'époque à une recherche-action dans la cité d'urgence d'Orly : on signifiait ainsi aux habitants de la cité d'urgence qu'eux aussi étaient essentiels pour la recherche sociologique. Et certains sont alors entrés dans de nouveaux processus d'apprentissages, d'engagement, d'écriture... La mise en réseau, non seulement des personnes mais aussi des « agir », avait été essentielle. Claire HEBER6SUFFRIN affirme avoir eu la chance de mener des « agir » de toutes sortes : écrire, chercher, former, s'engager dans telle action, construire la mémoire commune, vivre, agir et penser dans des réseaux divers...

3. *Les réseaux d'échanges réciproques de savoirs ont été essentiels dans ce parcours.* De quoi s'agit-il ?

De savoirs. Un postulat : tout un chacun est porteur de multiples savoirs et de multiples ignorances. Pour faire un tel réseau, chacun est invité à se constituer demandeur et offreur de savoirs. Ces savoirs sont multiples. Une condition : considérer les savoirs comme des biens communs : les savoirs de tous, pour tous,

⁶ Claire et Marc Héber-Suffrin, *Echanger les savoirs*, Desclée de Brouwer, 1992.

par tous (c'est-à-dire que chacun peut être celui qui accompagne autrui dans l'acquisition des savoirs dont lui-même dispose). Pour cela, ne pas oublier que le savoir ne vaut que par ses fruits : développe-t-il de la compétition ou de la coopération ? De bonnes relations ou de l'exclusion ? De la reconnaissance réciproque ou du mépris et de la perte d'estime de soi ?...

De réciprocité. On constate que comme offreur et comme demandeur, on apprend. La réciprocité est efficace pour la formation.

Comme *demandeur* : on se fait « chercheur de savoir ». Les apports des autres sont ainsi des réponses aux questions que l'on se pose. Et les questions que l'on pose aident « l'enseignant », le « formateur », à progresser non seulement dans sa façon d'être formateur mais aussi dans ses connaissances.

Quant au moment où la personne est offreuse, il y a trois moments, au moins, où elle apprend : 1. Quand elle prépare la formation, la transmission, l'accompagnement : elle refait ainsi le parcours de ses savoirs, les réorganise, les rationalise... 2. Au moment de la transmission, de l'accompagnement : elle reformule, réinterroge ses connaissances, en voit des dimensions nouvelles... 3. Quand celui qu'elle accompagne l'interroge et lui permet, ainsi, de considérer ses propres savoirs « d'ailleurs ».

De réseaux. Sur la notion de réseaux ouverts, **Claire HEBER-SUFFRIN** considère que le fonctionnement en réseaux ouverts est une richesse pour la formation. Si chaque membre du réseau est reconnu comme intéressant par les autres, centralement intéressant par ce en quoi il est centralement intéressé. Un réseau d'échanges réciproques de savoirs (ou un fonctionnement en échanges réciproques de savoirs mis en réseaux dans une organisation) est une matrice sociale d'apprentissages multiples et, sans doute, d'éducation tout au long et dans toutes les situations de la vie.

Claire HEBER-SUFFRIN est satisfaite d'un retour d'évaluation étonnant. Pour fêter les quarante ans des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs, elle a recherché ses anciens élèves d'Orly : une quarantaine d'entre eux témoignent de la force de ces conceptions pédagogiques. Ils ont d'ailleurs écrit ensemble « *Plaisir d'aller à l'école* » aux éditions Chroniques Sociales.

Question de la salle : *Vous aviez tout de même une timidité audacieuse, car demander "comment auriez-vous fait " à un inspecteur, c'est assez osé ! Je voudrais revenir sur une chose qui est souvent dite : " on va changer les choses avec la formation ". Mais avec quel formateur ?*

Autre intervention de la salle : *Vous vous êtes autorisée à dire que ne saviez pas comment. On retrouve le droit d'expression !*

Claire HEBER-SUFFRIN : *Si on ne sait pas dire qu'on ne sait pas, on n'apprend pas ! Ce n'est pas honteux de ne pas savoir. On est, trop souvent, dans un système éducatif qui fait que l'ignorance est punie. Devant toute nouvelle responsabilité, une personne qui ne se dit pas " D'abord, il faut que j'apprenne " n'est-elle pas dangereuse ? Il ne s'agit pas de se dévaloriser. En fait, dire qu'on ne sait pas, c'est un double signe : un signe à soi-même s "Il me faut 'apprendre" ; un signe à autrui : J'ai besoin des autres". Pour moi c'est très lié à la question de la responsabilité sociale et politique.*

Question de la salle: *Il y'a des réseaux où il y'a de l'obscurantisme. Comment s'y prendre pour lutter contre cela ?*

Réponse de **Claire HEBER-SUFFRIN** : *Certes, il y a des réseaux qui ligotent et d'autres qui libèrent. Même les fonctionnements « en réseaux ouverts », démocratiques, apprenants, créateurs... ne protègent pas complètement de toutes nos difficultés à être humains les uns avec les autres. Bien sûr, dans nos réseaux il y a aussi, par exemple, des rivalités. Bien sûr, que le facteur humain est important. Il s'agit bien, mais ici, nous en sommes tous d'accord, de travailler la cohérence entre ce que nous disons, ce que nous faisons, ce que nous analysons... entre la transformation personnelle (de soi), la transformation collective (de nos organisations) et la transformation sociale (de notre société).*

Par exemple : si à chaque humain, dès son plus jeune âge, on savait dire « Ce que tu sais faire m'intéresse », son inscription positive dans son groupe, son quartier, son école, sa société... serait favorisée. Il pourrait ainsi apprendre à se constituer un réseau hétérogène dès le plus jeune âge. Et apprendre, lui aussi, à respecter les autres. A construire des projets, etc.

Troisième témoignage : Paul BOULET

Le fil rouge de sa démarche, et dans une plus large mesure de son vécu professionnel, sont les motivations qui l'ont poussé à agir, et ce faisant à apprendre. Parmi les motivations: la sollicitation de **Bernard LIETARD** pour écrire sur son histoire de vie et celle de participer à ce jeudi de l'AFREF pour s'exprimer sur ce qu'il a vraiment appris. Il va donc chercher à expliquer ses grandes découvertes à travers ses expériences de vie.

Tout d'abord, ses études au collège, dans un internat jésuite très cadré, l'ont beaucoup marqué, car elles l'ont imprégné d'un système de valeurs humaines qui seront sa référence durant toute sa vie.

Puis, il a intégré un lycée, car ses parents, employés modestes, avaient pour projet qu'il devienne ingénieur. Il réussit à être admissible au concours de grandes écoles, mais suite à un concours de circonstances, il ne se présentera pas. Ceci a constitué un premier tournant très important dans son parcours. D'autant plus, qu'en parallèle, il était très impliqué dans l'animation et la gestion d'un club de 500 jeunes à Bobigny, dans lequel il a beaucoup appris.

Il dresse la liste de ces apprentissages « hors de l'école » :

- Des compétences culturelles, avec la création d'un ciné-club par exemple.
- Des compétences d'organisation, nécessaires pour la gestion de 500 jeunes.
- Des compétences d'animation.
- Des compétences de gestion, car le budget pour ce club était assez important
- Des compétences de négociation, avec la présence d'un conseil d'administration d'adultes, dans lequel il faut convaincre à chaque création d'activité.
- Des responsabilités, notamment lors des colonies de vacances.
- Appartenance d'une collectivité avec des valeurs et avec la confiance d'autrui.

Cette notion de confiance est essentielle pour **Paul BOULET** : *"C'est cette confiance qui nous pousse à l'action "*.

Après cette expérience, il doit effectuer son service militaire obligatoire. Il recherche une façon intéressante de le faire et c'est grâce à son réseau qu'il va trouver. C'est une amie, capitaine des armées chargée du recrutement, qui va lui proposer d'être éducateur au collège militaire de Saint-Cyr auprès de 700 jeunes.

Dans cet internat, il n'y avait aucune activité extra-scolaire et durant les temps libres, l'école est confrontée à beaucoup de transgressions de la part des jeunes. Le colonel du collège cherche alors à développer des activités extra scolaires et c'est **Paul BOULET** qui va s'en charger. Cette expérience lui a appris à mettre en place des projets dans un cadre très contraint. Cela lui a fait réaliser qu'il est essentiel de croire en ses projets et de les défendre, et que dans ce contexte, l'action est toujours possible.

À la fin de son service militaire, il devient informaticien chez Peugeot. Mais, ce sera pour lui trois ans très difficiles, car le métier était sans aucun contact humain.

C'est la lecture d'une petite annonce qui va lui donner l'occasion de changer radicalement de métier. L'ACEREP⁷, nouvellement créée par la Caisse des dépôts, à la demande de **Jacques DELORS**, cherchait un responsable pour une expérimentation sur l'insertion professionnelle de jeunes en Seine-Saint-Denis. Il va alors quitter son travail pour cette mission, malgré la perte importante de salaire, dans une structure de seulement trois salariés, pour effectuer un métier qui n'existait pas à l'époque et pour lequel il n'avait aucune formation!

Le but de cette association est de s'occuper des jeunes sortis du système scolaire sans qualification et de traiter de leur insertion professionnelle.

Il est placé à la tête d'un groupe de quinze jeunes à Saint-Denis, sans objectifs, sans consignes, ni moyens. Cette immersion, au "risque de la noyade", a influencé toute sa vie par rapport à l'accompagnement des jeunes dans l'entreprise. Toutefois, trois semaines après, il se fait évaluer par l'ACUCES⁸, évaluation qu'il a vécue comme un traumatisme. Pour autant, il va poursuivre cette mission d'accompagnement pendant près de 14 ans!

Il va, par ailleurs, créer des "lieux ressources" qui deviendront "les ateliers de pédagogie personnalisée" (APP). Ce qui l'a intéressé dans sa mission à l'ACEREP c'est cette grande liberté d'action, cette ouverture vers la créativité.

Durant cette expérience, il a également réalisé l'importance des échanges dans le métier de formateur. Ces échanges se font dans le cadre de rencontres et grâce à l'une d'elles, il va rentrer dans un autre réseau que l'ACEREP : le groupe régional d'appui pédagogique G.R.A.P). Cette ouverture à un nouveau réseau a joué un rôle très formateur pour lui, car ça l'a permis de se confronter à de nouvelles façons de faire.

Début des années 80, **Pierre MAUROY** demande à la Caisse des dépôts de participer à la résolution du chômage des jeunes.

Paul BOULET est alors sollicité par la Caisse des dépôts pour mettre en place le dispositif d'accueil des jeunes en son sein (300 places) sur des périodes dites «découverte». Le but est de placer durant ces périodes, les jeunes sous la houlette de professionnels qui vont leur apprendre leur métier tout en travaillant. Il participa donc à la création et au développement du tutorat. Il mit alors en place, avec d'autres collègues de l'ACEREP, une démarche de formation de tuteurs en entreprise. Cela nécessita de convaincre les structures, pour que d'une part certains de leurs salariés deviennent tuteurs, et d'autre part, qu'elles accueillent r des apprentis.

C'est à travers une rencontre, avec **Jean-Jacques BORU**, que son parcours professionnel

⁷Association du Centre d'Études et de Réalisations pour l'Éducation Permanente

⁸Association du Centre Universitaire de Coopération Économique et Sociale

va prendre un nouveau tournant, alors que **Paul BOULET** est au chômage, après une courte expérience dans un OPCA.

Ensemble ils vont créer le projet CITADEL (cité, action et développement local). Leur objectif est d'aider les villes à mettre en place des dispositifs pour l'insertion des publics. Ils vont donc développer à travers ce projet la *fonction tutorale*. Pour lui, il est important de faire évoluer la vision stéréotypée tutorale, à savoir : l'ancien possède tous les savoirs qu'il transmet au jeune qui ne sait rien ! Pour lui le tutorat est un partage de savoirs qui est bénéfique à tous; un savoir qui se construit à travers des situations réelles. L'objectif du tutorat est donc de mobiliser les expériences et savoirs de tous pour les diffuser et les mettre à jour.

Le décès de **Jean-Jacques BORU**, concomitant à une période très délicate économiquement pour CITADEL, va être vécu très difficilement par **Paul BOULET**.

Mais grâce à son réseau, et à l'aide d'autres personnes, il réussit à relancer CITADEL, autour d'un nouveau thème : la gestion de l'alternance. Il a écrit à ce sujet un livre : *La formation en alternance* (2010, L'Harmattan).

Il est désormais à la retraite, mais il fait encore du bénévolat à la Mission locale de Clichy-sous-Bois pour l'insertion des jeunes.

Question de la salle : *Vous avez un discours militant et expérientiel. Comment voyez-vous cette approche dans une professionnalisation de la formation qui s'inscrit de plus en plus dans les ressources humaines, avec un discours assez différent du vôtre ?*

Réponse de Paul BOULET : Je ne suis pas expert sur la question des dispositifs de professionnalisation, compte tenu de mon parcours. Toutefois, je ne suis pas néophyte sur le sujet. Grâce à des personnes qui m'ont introduit dans des réseaux, comme le CNAM par **Jean-Jacques BORU**, j'ai eu l'occasion de participer à des réunions et des réflexions. Ces contacts m'ont permis de m'interroger sur mes pratiques et m'ont donné une boulimie de lecture.

Ce que j'ai pu remarquer dans les pratiques de nombreux formateurs, c'est l'insuffisante prise en charge des travaux des théoriciens ; trop souvent, ils bricolent, ils mettent en œuvre des démarches, fabriquent de outils sans se référer à ce qui a été expérimenté, théorisé. Ceci m'a beaucoup étonné compte tenu de ma formation scientifique et technique. En fait, mon expérience s'articule entre recherche de solutions concrètes et efficaces et prise en compte des travaux de modélisation issus des groupes de travail ou des recherches. En ce sens, mes rapports avec le CNAM ont été d'une grande importance.

Quatrième témoignage : Françoise DAX-BOYER

Françoise DAX-BOYER débute son intervention en soulignant l'importance de mots-clés dans les parcours de formation.

Le premier est **l'école buissonnière**.

C'est fondamental, car ce qui compte, c'est l'école de la vie. D'autant plus que formateur c'est "entrée libre". Cette réflexion lui avait été apportée par **Bernard LIETARD** qui considère que n'importe qui peut s'improviser formateur. La situation de formateur est très différente de celle d'enseignant, beaucoup plus cadrée (par des CAPES ou agrégations par exemple). Au contraire, être formateur, se fait de manière bien plus spontanée à travers

une vocation et des acquis buissonniers.

Deuxième mot-clé : **la rencontre**.

Être formateur se fait dans un cadre de rencontres auprès de personnes hors du commun. Par exemple, au début de sa carrière, quand elle était professeur de 3ème, **Françoise DAX-BOYER** a rencontré un inspecteur qui lui a été de très bon conseil et qui l'a dirigé vers l'INRP⁹ pour participer à un groupe BALINT¹⁰. Elle tire de cette expérience que la formation est indissociable de la recherche. Pour être formateur, il est très important pour elle d'être dans un état de "recherche-action".

Troisième mot-clé : **le réseau**.

A ce sujet, **Françoise DAX-BOYER** a été nommée au Centre info pour animer un réseau de formation de formateurs. Ce réseau était surnommé "Ttnet¹¹" (training for trainers network). Ce réseau lui a appris qu'il est fondamental de professionnaliser les acteurs de la formation. Il lui a également permis de rencontrer des acteurs de la formation issus de différents pays européens et comprendre comment ces pays abordent la question de la formation. Ainsi par exemple, s'agissant de la VAE, elle a découvert que celle-ci est très contestée en Angleterre, qui ont une approche plus formelle du savoir, tandis qu'en Espagne, la reconnaissance des acquis d'expérience a rencontré un fort succès. A partir de cette expérience de réseau, elle a eu la volonté de développer des réseaux ouverts à l'international. C'est dans ce contexte qu'elle fonde en 2005 avec **Yves ATTOU**, le comité mondial pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. L'objectif est d'apporter une dimension mondiale aux réflexions autour de la formation, comme par exemple s'agissant de l'action de formation en Inde ou en Chine.

Pour conclure son intervention, elle présente les recherches actuelles, qu'elle effectue au Comité mondial pour l'éducation et la formation tout au long de la vie : "l'art comme médiation". L'idée est que l'art peut permettre un changement de regard pour des personnes d'origines très différentes, qui n'ont pas forcément accès à la culture. Concrètement et à titre d'exemple, il y a actuellement au château de La Roche-Guyon un chantier d'insertion de jardiniers avec des jeunes en apprentissage, qui, à l'aide d'un écrivain, vont publier un journal : *la feuille de chou*. Qui racontera l'expérience de ces jeunes en insertion.

Interventions et questions de la salle

Intervention de la salle : *Je souhaite revenir sur la question de la professionnalisation des acteurs de la formation que vous avez abordés, car elle a été concomitante à mon travail effectué sur la professionnalisation des emplois-jeunes. Durant ces travaux, trois domaines ont été décloisonnés : la professionnalisation du point de vue des entreprises et des collectivités, la professionnalisation des acteurs de la formation et la professionnalisation des structures de formation. Et je crois que cette action triangulaire est encore plus d'actualité aujourd'hui.*

Intervention de la salle : *Au sujet de la professionnalisation, je ne crois pas que ce soit antinomique avec les valeurs. En tout cas, ce n'est pas ce que j'observe de mon expérience dans un organisme de formation où je forme des formateurs occasionnels, principalement auprès d'universités d'entreprise. De ce que j'observe, il y a de plus en plus*

⁹Institut National de Recherche Pédagogique

¹⁰Dispositifs d'évolution professionnelle. Consiste à réunir un petit groupe de professionnel à l'activité similaire où chaque participant va échanger sur des situations rencontrées dans leur expérience professionnelle.

¹¹Phonétiquement : "titinette"

d'experts-métier qui, à la demande des entreprises, forment les collaborateurs de l'intérieur des entreprises. Ces experts possèdent des valeurs de partage, sinon on ne fait pas de formation, mais ils se heurtent à un problème de professionnalisation pédagogique qu'il faut leur apporter.

François DAX-BOYER : Je pense, en effet, que la professionnalisation est au cœur de la question de la formation, mais ça ne veut pas dire que l'enseignement doit être formel, universitaire. On peut très bien acquérir des compétences de façon différente.

Paul BOULET : Concernant la professionnalisation, les travaux de **Richard WITTORSKI** (CNAM) sont très intéressants, car ils schématisent les étapes qui la favorisent. L'une des étapes primordiales est notamment de prendre du recul sur son travail, de décrire précisément ce qu'on a fait et de l'analyser. Cette action, menée régulièrement, permet de vraiment progresser. D'ailleurs, cette appétence à la mise en question est indispensable dans la formation, car elle intervient en réponse aux questions qu'on se pose soi-même.

Françoise DAX-BOYER : Sur cette question de professionnalisation des acteurs de la formation, j'ai aussi été marquée par un ouvrage récent d'**Alain BERTHOZ**, dont le titre est : "*La simplicité*." Il est intéressant d'aborder l'ambivalence du métier de formateur entre simplicité et complexité, car être formateur c'est avant tout un rapport humain à travers la transmission et l'échange avec l'autre. C'est pour cela d'ailleurs qu'on parle aujourd'hui essentiellement de co-construction du savoir, qui va de pair avec la profusion d'informations.

Intervention de Bernard LIETARD

En entendant les quatre intervenants précédents, on a pu vérifier l'hypothèse de ce livre qui postule que quand un acteur social présente son parcours, il nous en apprend autant sur lui que sur les évolutions des contextes institutionnels et pédagogiques où il a œuvré, donnant ainsi au témoignage une place entière dans la recherche historique. On a pu aussi constater qu'au-delà de leurs différences, ils étaient **tous parents au niveau des valeurs** qu'ils ont mis en œuvre quotidiennement dans l'exercice de leurs activités d'éducateurs on retrouve ces valeurs chez les participants Cemmafor* dans le *Point sur la professionnalisation* des formateurs publié par le CENTRE INFFO.

Premier constat, dans la conduite de leurs actions, les sept coauteurs de ce livre ont **mis en œuvre la rationalité limitée de « l'homo sociologicus »** au sens de **Raymond BOUDON**¹² : ils ont été en effet « *des acteurs intentionnels, dotés d'un ensemble de préférences, cherchant des moyens acceptables de réaliser leurs attentions, plus ou moins conscients du degré de contrôle dont ils disposent sur les éléments de la situation dans laquelle se trouvent (conscients en d'autres termes des contraintes structurelles qui limitent leurs possibilités d'action), agissant en fonction d'une information limitée et sans une situation d'incertitude* ».

Ceci posé, on reprendra ici **les dix commandements formulés dans le livre** en m'appuyant, outre les témoignages des six coauteurs, sur les contributions de membres de Cemmafor dans *Point sur*, dont certains sont présents dans cette salle.

¹² Raymond BOUDON est un sociologue français

1. Homme-orchestre tu seras

Pour **Claude VILLEREAU**, être formateur aujourd'hui demande de plus en plus d'être à la fois enseignant, militant, « formateur métier » et travailleur social. **Jean-Pierre MICHEL** parle de « **formateur caméléon** » : non seulement il doit maîtriser et mettre à jour les contenus de ses enseignements, mais il doit aussi être un animateur, un accompagnateur, un ingénieur (au sens ingénierie de parcours) et parfois commercial dans sa structure.

Mais tous ceux qui ont vu un « homme-orchestre » ont pu se rendre compte que le nombre d'instruments qu'il peut porter est limité. Cela oblige à une **organisation collective des tâches**, à un travail d'équipe et à recourir à des partenariats externes.

2. A des stratégies de résilience tu recourras

Pour reprendre l'expression de **Monique Le MAY**, ici présente, on demande aux formateurs « **tout et surtout l'impossible** ». Outre un marché concurrentiel, on peut y ajouter le paradoxe de commandes, tant publiques que privées, qui demandent des réponses-formations de plus en plus fines, souples et adaptées tout en imposant des cadres d'action et des normes, « qualité » oblige, qui rendent de fait l'accomplissement de cet objectif difficile voire impossible.

Dans un tel contexte, face à des situations vécues comme difficiles, déstabilisantes voire traumatisantes, où on prend inévitablement des coups comme le note **Magali DEMANGE** dans son témoignage, on est amené à développer des stratégies d'ajustement et on se doit de posséder **une capacité affirmée de résilience**, cet art du « rafting » et du savoir rebondir.

3. Une approche « constructiviste » tu adopteras

Pour la définir, on se réfère souvent au poème d'**Antonio MACHADO** : « *marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant* ». Adopter une approche « constructiviste, c'est considérer chaque intervention comme particulière, nécessitant une réélaboration singulière de la façon de faire. C'est mettre en œuvre, pour reprendre les termes de **Guy LE BOTERF**, une « **ingénierie concourante** » **sur le modèle de la navigation**, où le projet est ajusté à intervalles réguliers en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Ce qui ne conduit pas toutefois, au niveau de l'organisation et de la conduite de l'action, à renoncer à recourir à un cheminement rationnel. Pour faire image, il paraît que dans les Pyrénées, pour déterminer le tracé d'un chemin, on sollicite un âne, tout en faisant appel pour sa réalisation à des ingénieurs et des corps de métier spécialisés. Cela suppose aussi une démarche systémique, incontournable si on veut gérer le complexe, l'instable et l'imprévu, lot quasi quotidien aujourd'hui des acteurs de la formation.

4. « Préactif » et, chaque fois que faire se peut, « proactif » tu seras

On peut reprendre ici les quatre attitudes types possibles devant l'avenir définies par Michel GODET : l'autruche (passivité), le pompier (réactivité), l'assureur (préactivité) et le conspirateur (proactivité). La première est à éviter dans la mesure où elle n'offre aucune prise sur le changement. La seconde, caractérise souvent les politiques publiques en matière de formation et d'emploi, et certes préférable à la première et parfois nécessaire à

Page 13 sur 20

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

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.afref.org

chaud, mais il lui manque le caractère préventif qu'offre la préactivité et la proactivité. Dans un environnement de plus en plus complexe, évolutif et incertain, partant d'un postulat de liberté face à des avenir multiples et indéterminés, qui ne sont pas écrits et qui restent à faire, les professionnels de la formation doivent s'inscrire dans **une démarche de prospective stratégique**. Anticiper les changements suppose notamment de **développer sa propre veille**.

5. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication tu utiliseras

Dans notre société de l'information et au niveau de notre vie quotidienne, on est de plus en plus incité à recourir au numérique : pour reprendre le néologisme de **Jean FRAYSSINES**, pointant les impacts sur notre mode de vie des « cyberspace, cyberculture et cyberapprentissage », nous sommes tous devenus des « **pronétaires** », actifs ou potentiels.

Les acteurs de la formation, n'échappent pas à ce monde « cybéant » : outre une maîtrise de base de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication, leur action et leur rôle changent. Ils se doivent de **développer leur compétence numérique d'apprentissage** : créer leur espace personnalisé d'apprentissage et de veille, s'inscrire dans des réseaux, développer des dispositifs de formation où ils ne sont plus les acteurs principaux, etc.

6. Preuve de « compétences de troisième dimension » tu feras

Claude VILLEREAU, dans sa contribution à Point sur parle de « méta-compétences », compétences complexes ineffables, existentielles, qui fondent la singulière richesse de tout acteur social. **Françoise DAX-BOYER** parle de « ressource intérieure diffuse, vagabonde, mobilisée dans toute démarche créative ».

Condamnés au « bricolage », dont il faut faire l'éloge, les « actants de la formation », pour reprendre le terme de **Maryvonne SOREL**, met en œuvre un ensemble complexe, mais cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels et de démarches relationnelles. On rejoint ici le concept de « **biais du gars** » développé par **Noel DENOYEL** au niveau de l'artisan. Cela conduit à souligner **l'importance de la metis**, cette intelligence rusée des grecs qui a permis à Ulysse d'aller au bout de son Odyssée.

7. En partenariat et en réseaux tu travailleras

Compte-tenu de la remarquable intervention de **Claire HEBER-SUFFRIN** et des riches débats qu'elle a suscité, nous ne reviendrons pas sur ce point en plein développement aujourd'hui.

8. Une éthique personnelle et professionnelle tu affirmeras

Partant du constat que la formation est largement tributaire de ce que les acteurs en font, tout professionnel de la formation doit concrètement s'interroger sur la **responsabilité qu'il a dans la production d'un système qu'il concourt à produire**. Pour ce faire, il peut concrètement se poser les questions suivantes :

- Ce qui se fait est au profit de qui ?
- Former à quoi, pour qui ?

Il se doit, outre la réponse à ces questions, d'**explicitier son cadre de référence** et la partition qu'il entend jouer. Condition *sine qua non* pour aménager les contextes pour qu'ils

Page 14 sur 20

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

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.afref.org

permettent le développement de projets éducatifs conformes à ses valeurs. Cette proclamation éthique ne peut résulter d'injonctions externes : elle ne peut résulter que de soi-même.

9. Ton expérience tu penses et tu formaliseras

10. Tout au long de la vie tu te formeras.

Ces deux derniers commandements constituent le fil rouge des trois interventions et des contributions des deux autres coauteurs. Tous ont en effet conduits une formation tout au long de leur vie dans la diversité de ses formes : hétéro-formation, éco-formation et autoformation expérientielle.

En conclusion, j'espère que les échanges vous auront donné l'envie de lire cet ouvrage disponible en librairie ou auprès de l'éditeur *Chronique sociale*, ne serait-ce que pour faire mentir tous ceux qui ont pu penser que ces témoignages « d'anciens combattants », toujours sur le front d'ailleurs ne pouvaient intéresser qu'eux.

Synthèse Finale : Maryvonne Sorel

Maitre de conférences honoraire à l'université Paris Descartes, Administrateur de l'AFREF

Je ne suis pas certaine de répondre à la commande qui m'a été faite d'une synthèse des différentes présentations de la matinée

- Parce que j'ai eu le privilège de lire le livre avant d'écouter les différents auteurs présenter leurs contributions...
- Parce que celle-ci était finalisée par la rédaction d'une note de lecture pour la revue *Education Permanente*¹³
- Parce qu'au final, ce que je vais dire est tout autant à rapporter à l'ouvrage et à ce qu'il m'a fait redécouvrir et réfléchir de la vie professionnelle des formateurs, qu'aux présentations des différents contributeurs de la matinée.

Pour commencer, deux remarques :

1. Il me semble important en effet d'évoquer la complicité intellectuelle qui s'est instaurée au fil des années entre **Bernard LIETARD** et moi, du fait de sa participation au DUFA¹⁴ organisé à l'université Paris Descartes, DUFA dont j'ai été co-responsable avec **Pierre BESNARD** de 1975 jusqu'à 2012 ! Que de péripéties, de rebondissements, de discussions, de démarches communes ; autant d'évènements et d'échanges qui m'ont permis d'avancer au point de faire de la professionnalisation des formateurs mon « objet » de recherche.
2. Lisant ou écoutant les histoires qui nous sont contées et pour peu que le lecteur tout comme moi ait mené sa vie professionnelle dans le champ de la formation, des épisodes – *l'insertion, les APP, la formation des tuteurs, les bilans de compétence, la VAE, la certification, l'alternance, les réformes...* - de son parcours resurgissent ; les 7 parcours sont comme un miroir dans lequel se réfléchit notre propre parcours ; ils nous incitent à penser les avatars, le fil conducteur des choix opérés, ainsi que

¹³ N° de Mars 2015

¹⁴ Diplôme Universitaire de Formateur d'Adultes, devenu DUFCA en 2002 et DURF en 2004

les pas de côté, les idéaux frustrés, les plaisirs cognitifs vécus... ils nous invitent enfin à prendre conscience de l'extraordinaire liberté dont nous bénéficions, qui permettait d'oser de vraies aventures « pédagogiques » ; aucune nostalgie dans ce propos, un constat seulement parce que ce n'était pas simple et tranquille mais au moins il était possible d'oser et avec un peu de bravoure d'aller de l'avant : les batailles n'étaient pas perdues à l'avance et il n'était pas rare de les gagner !

Mais revenons à l'ouvrage et aux présentations de la matinée.

7 histoires de vie professionnelle nous sont proposées dans l'ouvrage, dont 5 auteurs sont présents ce matin pour notre grand bonheur, histoires qui sont autant des récits « autobiographiques » que des chroniques historiques, une sorte de voyage dans le temps et les espaces d'exercice de la formation, mais aussi un voyage dans l'idéologie de l'éducation permanente, dans ses valeurs et ses options pédagogiques...

Donc 7 parcours qui apparaissent de prime abord bien différents, parce que des régions, des familles, des cultures familiales, des projets familiaux... Parce que des institutions, des dispositifs, des « publics », des activités, des centres d'intérêt... Pour autant beaucoup de choses les rapprochent, notamment le fait que l'orientation vers les « métiers de la formation » a été pour tous les 7, affaire de rencontre, d'occasions... pas de formation préparatoire à ... ; cela se fait ; on devient ; on s'attache... On retrouve ici ce qui a été et ce qui est encore pointé par les chercheurs, à savoir, qu'en l'absence de cadres réglementés pour exercer les différents métiers de la formation, l'accès à ce champ de pratiques est souvent occasionnel, plus lié à l'expérience dans des champs séquents - *l'enseignement, l'animation, le travail social, l'encadrement de professionnels...* - qu'à un parcours de formation même si ceci est moins vrai aujourd'hui.

Et si comme **Bernard LIETARD** nous y convie, on regardait cette diversité pour ce qu'elle nous dit de la *fonction* formation, de ses constituants politiques, institutionnels, sociaux, épistémologiques, méthodologiques et des faisceaux de tâches qui la caractérisent ! Mais si l'intention de l'auteur est de rendre compte, par la mise à disposition et l'analyse de 7 histoires professionnelles vécues par des formateurs qui ont *marqué, infléchi* l'histoire de la formation pour ce qu'ils ont contribué à faire bouger et à créer, de la professionnalisation des formateurs, le choix qu'il fait, évitant ainsi les controverses entre sociologie des professions et développement professionnel est de nous faire réfléchir à ce processus en entrant par ce qu'est **être formateur** et donc par *l'agir, le vivre, la manière d'habiter* les scènes multiples du théâtre social qu'est la formation.

Entrer par le récit et les péripéties d'une vie professionnelle qui « *ne fait pas métier* » présente deux intérêts majeurs à ce choix :

- Ceci conduit inévitablement à s'interroger sur ce qui conduit une personne à se reconnaître, à se dire et à se penser *formateur*, revenant ainsi à l'origine du terme « profession » : dans le dictionnaire historique de la langue française, celui-ci est mentionné comme un emprunt au latin *professio*, déclaration publique, action de se donner comme... idée que l'on retrouve dans l'expression *profession de foi*, acte par lequel une personne fait état de ses opinions, idées, conceptions, principes.... Passer par le récit de son histoire, mettre au jour ses convictions, ses attachements, ses valeurs, c'est argumenter et expliciter pour soi et pour les autres ses décisions, ses choix, ses bifurcations étant donné des manières de penser la *fonction* formation, c'est en dessiner les traits saillants, en souligner les impasses, les aspérités...

- C'est comme le défendaient **Gérard MALGLAIVE** et **Yvon MINVIEILLE** en 1979 dans le numéro 49-50 de la revue Education Permanente, me semble le choix d'envisager les métiers de la formation comme des métiers de fait. Pour mémoire, une petite citation empruntée à l'introduction du n° de la revue Transformation de juin 2013, que j'ai eu le plaisir de coordonner avec **Catherine NEGRONI** et **Nathalie LAVIEILLE** :

*« En 1979, **Gérard MALGLAIVE** et **Yvon MINVIEILLE**, pour sortir de l'impasse dans laquelle semble s'être installé le débat sociologique autour de la question « la formation est-elle un métier ? », rappellent que « la notion de métier est une question de fait autant que de droit » et que « les deux aspects ne se recouvrent pas nécessairement » (p 50). Ainsi, si de fait il n'y pas de codification des qualifications ouvrant droit à l'exercice des métiers de la formation, force est de remarquer que « les formateurs existent dans la mesure où des personnes consacrent toute leur activité professionnelle au traitement des problèmes de formation »*

En cela le choix de **Bernard LIETARD** correspond à une vision pragmatique – et je le reconnais bien là- : croiser les parcours, chercher les incontournables, c'est d'une certaine manière se questionner sur la professionnalisation *de facto* **et** des actants¹⁵ **et** des activités **et** des organisations ; c'est s'intéresser à ce qui a pu être fait, à un moment... dans des contextes et des environnements... étant donné des problèmes et des circonstances particulières. On retrouve d'une certaine manière le point de vue défendu par **Gérard MALGLAIVE** et **Yvon MINVIEILLE**, à savoir que s'il s'agit de s'interroger sur la question des compétences et de la qualification des formateurs :

« les réponses ne sont pas à trouver dans la diversité des situations mais dans la construction d'une topographie des tâches à réaliser pour mener à bien une activité de formation d'adultes... »

Il me semble que les histoires de vie qui nous ont été ici racontées et que l'on retrouve dans l'ouvrage participent de ce relevé topographique ; en effet en même temps qu'elles témoignent de la diversité des problèmes -sociaux, épistémologiques, organisationnels..., auxquels la formation doit répondre-, qu'elles témoignent des espaces- temps, des institutions, des situations et des tâches qui caractérisent le champ de pratiques, elles font valoir les postures, les attitudes, les manière de penser, de s'engager, d'investir les situations, de privilégier l'expérience, d'inventer des chemins, des détours... autant d'éléments qui pourraient figurer les contours d'une professionnalité.

Au fil des récits, le lecteur qui dans son enfance a passé de longues heures à contempler l'infini des images de son kaléidoscope, se prend à penser que la diversité qu'on lui propose obéit à des règles de réfraction de la question des ressources à mettre en place étant donné des compétences à tenir dans les situations sociales du travail et de la cité ! Et si le champ de la formation était une réalité kaléidoscopique ?¹⁶ Dès lors l'atomisation de la *fonction* formation souvent signalée comme un obstacle à la professionnalisation du champ

¹⁵ Préférer actant à acteur ou agent, c'est insister sur le rôle propre des professionnels ; si bien naturellement ces derniers agissent dans et avec des environnements qui orientent, contraignent, rendent possible ou empêchent l'intervention, le terme actant marque l'intérêt que l'on porte **et** à l'action en train de se faire **et** à celui qui agit. L'objet regardé n'est plus le rôle tenu, la place occupée, la mise en scène et la direction d'acteurs mais l'action et celui qui la mène.

¹⁶ Sorel, M. (2012). Professionnaliser les formateurs, entre mise en place des compétences et affirmation d'une profession. In Barabel M, Perret A, Meier O, Teboul T. *Le grand livre de la formation*. Paris : Dunod, coll. ANDRH-Dunod.

apparaît comme une volonté de rabattre celle-ci sur l'une ou l'autre de ses configurations et d'en limiter ainsi l'unité et la consistance. Mais si l'on admet ce caractère kaléidoscopique du champ, alors on comprend que la diversité en est un attribut qui lui confère son caractère propre.

La question posée aux actants de la formation est donc celle de la dérivation des formes dans lesquelles se manifestent les besoins de savoir *sur les « choses »* ou *pour « agir sur les choses »*, étant donné des situations sociales, des contextes économiques, des manières de penser le travail, les compétences, les personnes, ...et en écho celle de la capacité des formateurs à se mettre *en quête* (au sens développé par *J Dewey*, dans son ouvrage « *logique de l'enquête* »), à questionner, analyser, produire du sens, l'enjeu étant de pouvoir actualiser, réinventer, inventer des formes, en vue de s'adapter à la diversité infinie des problèmes qui surgissent dans les environnements de travail ou de la cité.

On comprend mieux alors pour quelles raisons ce qui domine les histoires de vie professionnelle présentées, sont les capacités d'inventivité, de créativité ; on comprend mieux aussi pour quelles raisons le développement professionnel des formateurs s'il passe à un moment du parcours par la reprise d'études ou une formation, nécessite :

- de clarifier les conceptions et les valeurs qui sous-tendent les pratiques - les siennes et celles des autres, que sont les législateurs, les commanditaires, les prescripteurs, les partenaires sociaux, les personnes en formation...
- d'apprendre à affronter le complexe, la dynamique des systèmes, le couplage des personnes et des environnements, la variation des formes, l'incertain (ce qui n'exclut pas d'apprendre à définir des objectifs, à anticiper...), les postures d'innovation.

Il me semble que ce sont ces lignes d'action qui sont figurées dans les « dix commandements » et le port folio et dont il conviendrait de tenir compte dans les formations destinées à professionnaliser les formateurs.

Claude VILLEREAU remercie les intervenants et toutes les personnes présentes dans la salle et clôt cette séance.

BIBLIOGRAPHE :

Une bibliographie exhaustive est disponible dans l'ouvrage présenté lors de cette séance.

On trouvera ci-dessous une bibliographie des ouvrages des intervenants :

- Bernard LIETARD (dir.), *Etre formateur, identifier des incontournables, se professionnaliser*, Chronique sociale, 2014

- Bernard LIETARD, Pierre BESNARD, *La formation continue*, Presses Universitaires de France – PUF, Édition : 6^e, 2003
- B. LIETARD., M. CHAPUT., G. PINEAU Reconnaître les acquis, Démarches d'exploration professionnalisée, Ed. L'Harmattan, 2000
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, *L'École éclatée*, (Stock) Desclée de Brouwer, (1981), 1994, Préface d'Edgar Morin
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, *Echanger les savoirs*, Desclée de Brouwer, Préface de Patrick Viveret, 1992.
- Claire HEBER-SUFFRIN avec Sophie BOLO, *Echangeons nos savoirs*, Syros La Découverte, 2001.
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, *Penser, apprendre, agir en réseaux*, Chronique sociale, 2011.
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, *Les réseaux d'échanges réciproques de savoirs*, Ovidia, 2012
- Claire HEBER-SUFFRIN, *Plaisir d'aller à l'école*, Chronique sociale, 2013.
- Richard WITTOFSKI Maryvonne SOREL, et collectif, *La professionnalisation en actes et en questions*, L'Harmattan, 2005.
- Maryvonne SOREL, Richard WITTOFSKI., et collectif, *La professionnalisation*, L'Harmattan, 2008.
- Paul BOULET, *La formation en alternance*, L'Harmattan, 2010.
- Alain BERTHOZ, *La simplicité*, Odile Jacob, 2009.
- Françoise DAX BOYER: Guide des métiers de la formation (2006)(centre info)
- Françoise DAX BOYER et Michael LONDSALE: L'éden d'avant et d'après (éditions de l'amandier) 2008)
- Françoise DAX BOYER: Braque de Varengeville (Editions de l'Amandier 2014

WEBOGRAPHIE:

- Le blog de la formation professionnelle :<http://www.formation-professionnelle.fr/>
- Rapport d'acteurs régionaux sur les acteurs de la formation professionnelle :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004000479/0000.pdf>
- Site Claire HEBER-SUFFRIN : www.heber-suffrin.org
- Site réseau échange de savoirs: www.rers-asso.org

Auteurs du compte-rendu: Sabrina AFTIS, Maxime HUTIN et Mayuaran KIRUPAKARAN
du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi),
Université Paris X Ouest Nanterre La Défense

Directrice de la spécialité Master ATOGE : Guillemette DE LARQUIER

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

Responsable du thème: Bernard LIETARD

Contacts AFREF: Jacques PEVET, Claude VILLEREAU