

EVOLUTION DU METIER DE FORMATEUR EN ENTREPRISE ENJEUX ET PERSPECTIVES

Sandra Enlart
Directrice générale d'Entreprise et Personnel
Présidente du CNE
Professeure associée CREF (Université Paris Ouest)
18 novembre 2011





Un contexte sociétal mouvant

- Rapport au savoir des jeunes générations marqué par la révolution Internet
- Dévalorisation de l'école considérée comme décalée
- Porosité Information/formation
- « L'introuvable relation formation-emploi » toujours là, en particulier déclassement des diplômes... et demande de certifications...
- Les formations longues et qualifiantes sont celles qui ont un « rendement » vis-à-vis du chômage





Un contexte organisationnel en plein changement

- La plupart des entreprises sont en situation de crise ou de post/pré crise
- Tous les budgets sont revus à la baisse dans la fonction RH et donc dans la formation
- Des délocalisations nombreuses qui amènent des besoins de formation importants en volume
- Des changements organisationnels toujours d'actualité
- Des réalités démographiques de plus en plus pesantes (départ des seniors, arrivée de jeunes peu préparés au travail en entreprise)





La formation « interrogée »

- A quoi sert vraiment la formation ?
- Les inégalités toujours là, les réformes à répétition semblent peu efficaces
- Les formations au poste de travail toujours les plus nombreuses et sous une forme traditionnelle
- Les formations au management toujours les plus chères et les plus consommatrices des budgets
- Le e-learning (blended ou en libre accès) stabilisé mais surtout « en complément »
- Peu d'innovation ni pédagogique ni liée aux TICs





Le métier de formateur de plus en plus

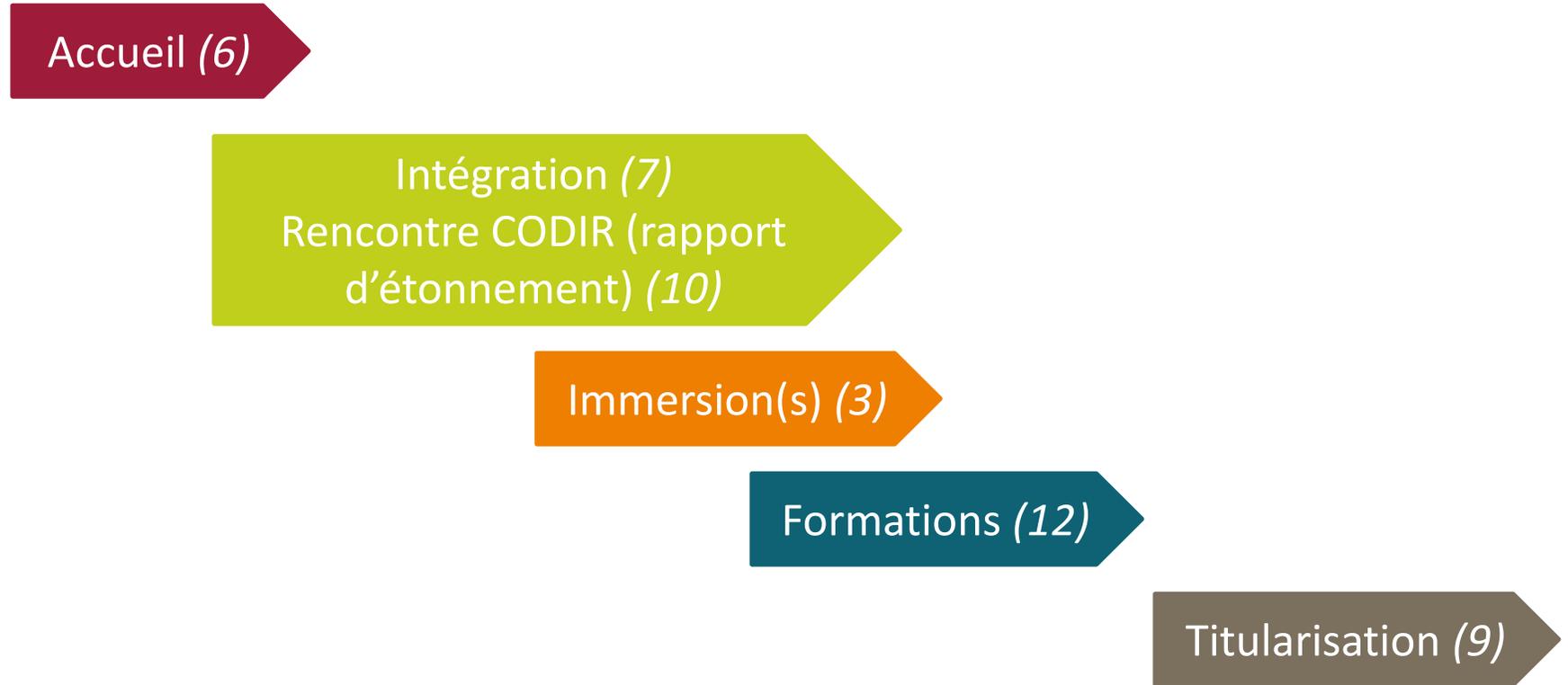
impossible !

- À côté d'une réalité très classique mais décriée, tout est fait pour se passer du formateur au profit du manager, des collègues, des clients, des tuteurs...
- Les rôles qui restent sont ceux de :
 - l'ingénierie financière et juridique (en France)
 - L'ingénierie pédagogique qui se résume parfois à la gestion d'appels d'offre
 - Le pilotage des projets : expérimentations et généralisation, mise en place de dispositifs.. (la formation des autres acteurs), dont les FST
- Des formateurs non formés



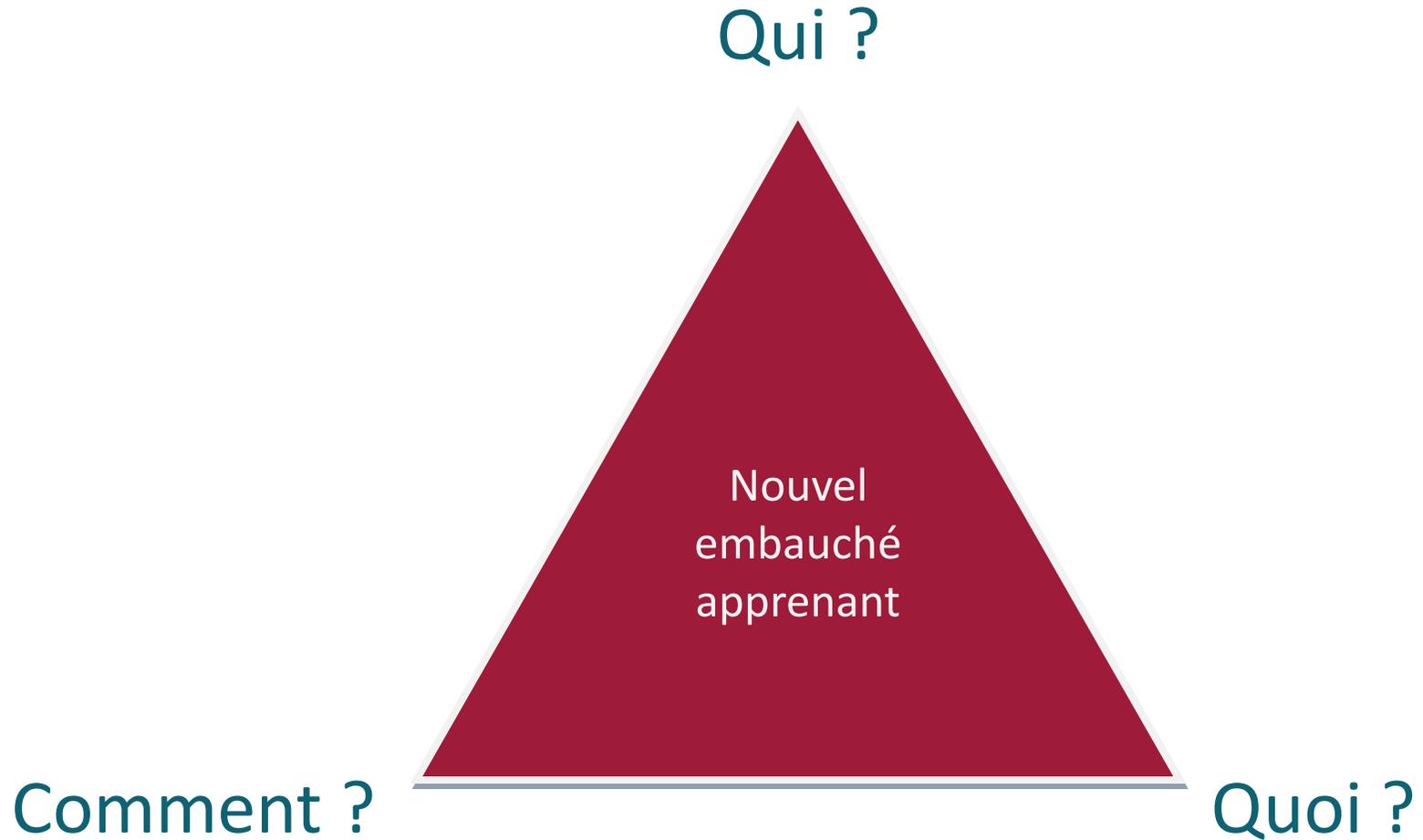


Ne pas oublier : le *process* RH/managérial

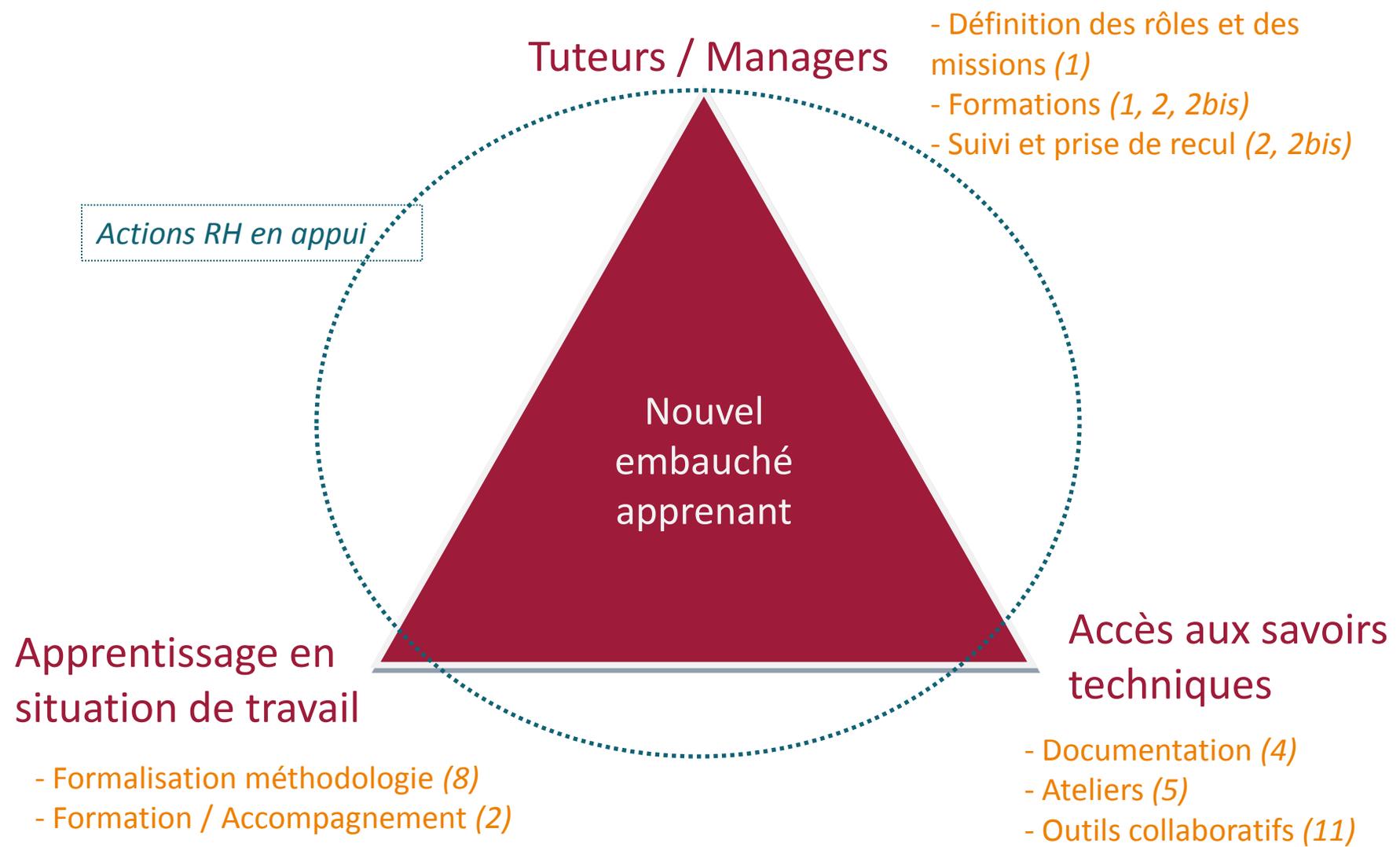




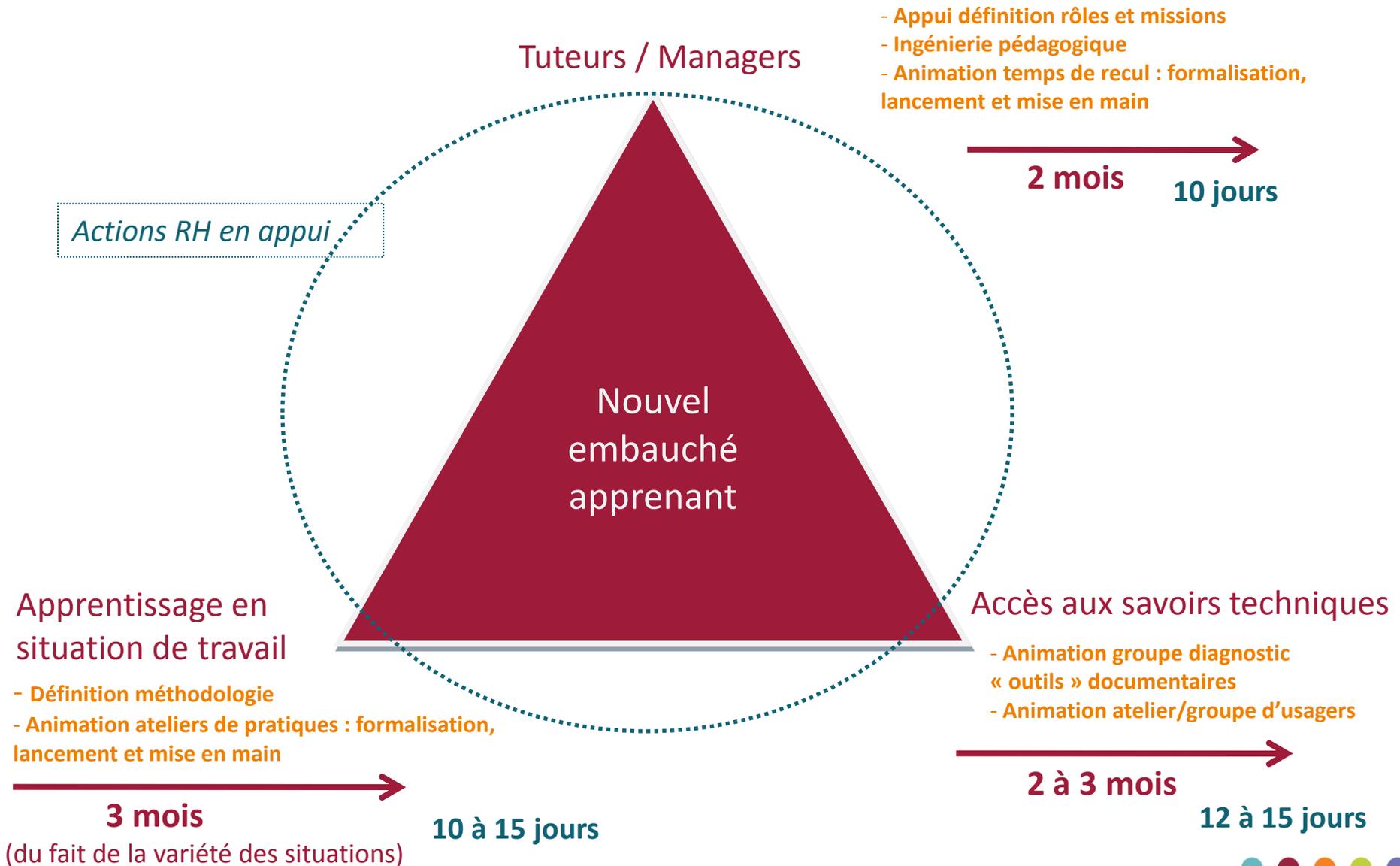
Les actions prioritaires



Les actions prioritaires



Interventions et agenda E&P





CONCLUSION





Les différents rôles du formateur

- Un formateur très en amont qui ne forme plus
- Expert des questions d'apprentissage : il sait comment un adulte apprend même s'il ne sait pas ce qu'il apprend
- En soutien/support auprès des autres acteurs
- Il conçoit (?) et gère des projets (d'apprentissage ?) sur le terrain de a à z (gestion de projet complexe)
- Il intègre les questions de charge cognitive et de design cognitif des outils de travail
- Il insère la formation à l'intérieur des situations de travail





Des compétences à développer

- Analyse des situations de travail
- Compréhension des évolutions du rapport au savoir
- Et en particulier le rôle des « autres » dans l'apprentissage au travail : manager, collègues, clients, fonctions support...
- Analyse des « outils » de documentation, d'information, de transaction
- Capacité d'innovation pédagogique pour penser les situations d'apprentissage plus largement
- Capacité à évaluer, suivre, piloter et donc argumenter, convaincre, communiquer





Questions et Perspectives ...

- Comment former ces différents rôles de formateurs ? Qui peut les former ? Où les former ?
- Ne faut-il pas penser à des « collectifs formateurs » capables de réunir ces compétences ?
- Comment penser l'évolution de la relation pédagogique ? Formateur ou accompagnateur ?
- Le retour de la réflexivité, de la prise de recul, mais aussi du « slow », de la QVT : comment (faut-il ?) les penser dans les situations de travail ?
- La question des inégalités d'accès toujours là

