

Grands Dossiers N° 41 - déc 2015 - jan-fév 2016

De la formation au projet de vie

## Les formateurs en quatre questions

Maud Navarre

Les formateurs s'occupent d'adultes ayant quitté le système scolaire pour entrer dans la vie active. Selon l'Insee, la profession regroupe les « *personnes enseignant dans des centres de formation postsecondaire, ou dans des entreprises comportant des centres de formation professionnelle ou continue* ».

Les formateurs interviennent dans des organismes associatifs, privés ou publics (associations de formation professionnelle des adultes, instituts régionaux du travail social, instituts de formation en soins infirmiers...) et même parfois dans leur propre entreprise !

Ils se distinguent ainsi des enseignants qui travaillent auprès de jeunes en formation initiale.

### D'où viennent-ils ?

La profession est récente. L'appellation « formateur » apparaît dans les années 1960, rappellent deux sociologues, Françoise Laot et Emmanuel de Lescure. La création de l'Infa (Institut national pour la formation des adultes) en 1963, puis de l'Afpa (Association de formation professionnelle des adultes) en 1966 a favorisé l'émergence du métier. À partir des années 1980, on parle d'« agents de la formation continue ». En le distinguant de la formation initiale, le travail gagne en cohérence et spécificité.

En France, les dernières enquêtes au début des années 2000 recensent 140 000 formateurs travaillant dans des organismes de formation. Ce sont souvent des professionnels qui basculent de la pratique d'un métier à son enseignement : infirmiers, éducateurs, cuisiniers, chefs d'ateliers, comptables, managers... Ils représentent la plupart des secteurs d'activité.

Depuis quelques années, le métier se professionnalise. Les universités développent des masters « Pratiques et ingénierie de la formation », « Consultant, conseiller et responsable de formation », « Formateur d'adultes », etc. Des diplômes permettent à présent de devenir formateur, sans avoir une expérience professionnelle préalable.

Malgré ces évolutions, le métier reste une nébuleuse. Il est difficile d'identifier le profil typique du formateur.

### À qui s'adressent-ils ?

Le travail des formateurs consiste à s'adapter à des publics pluriels, des besoins et des motivations spécifiques. Entre le chômeur qui veut retrouver un emploi, l'adulte en reconversion professionnelle ou

encore les jeunes qui s'orientent vers une formation pour obtenir un premier travail, les salariés qui veulent actualiser leurs compétences et ceux qui briguent un nouveau poste, les attentes ne sont pas les mêmes.

Ces publics diversifiés, parfois regroupés au sein d'un même groupe, influencent les contenus de la formation. C'est pourquoi la question du public est déterminante pour penser et organiser toute formation.

Les salariés en reprise de formation peuvent être par exemple dispensés des enseignements de base, nécessaires aux plus jeunes. Ces derniers peuvent supporter plus facilement des cours théoriques de quelques heures.

Les professionnels adultes quant à eux, peuvent trouver ces procédés rebutants. Il faudra fournir des exemples concrets à ceux qui ont peu d'expérience professionnelle alors que d'autres ont davantage besoin d'organiser leurs pratiques quotidiennes, de leur donner du sens et, parfois, de se débarrasser de mauvaises habitudes acquises au fil des années.

Par ailleurs, contrairement à l'enseignement scolaire, relativement standardisé (par discipline d'une durée d'une à deux heures chacune), les formations pour adultes présentent des formats variables. Entre le stage de quelques heures rappelant les gestes quotidiens de la profession, les actualisant ou en développant de nouveaux et la formation qualifiante de plusieurs mois qui permet d'apprendre un autre métier, la durée et le contenu varie selon les objectifs ainsi que les moyens des financeurs (entreprises, collectivités locales...) et des organismes de formation.

### Comment travaillent-ils ?

Les formateurs mobilisent différentes méthodes. Le modèle le plus connu ressemble au milieu académique : des cours théoriques et des activités pratiques (travaux dirigés, travaux pratiques, stages en entreprise) d'une à deux heures. Les formateurs peuvent s'aider des techniques propres à l'andragogie (ainsi appelle-t-on la pédagogie pour les adultes), par exemple des diaporamas qui rendent les interventions plus attractives.

Dans tous les cas, le travail comporte une part d'ingénierie, de conception, de la formation. Il faut définir les objectifs (obtenir une qualification, une certification), les compétences requises, les contenus (pratiques et matières enseignées), la forme (stages, cours, travaux pratiques, alternance) et les modalités de validation (présence obligatoire, examen final, contrôle continu, évaluation en situation professionnelle, remise d'un mémoire de fin d'études...). Certains formateurs appelés « responsables de formation » se consacrent exclusivement à ces tâches. Ils organisent les emplois du temps, les enseignements, en délèguent certains, cherchent des maîtres de stage. Ils entretiennent ainsi des relations constantes avec le milieu professionnel d'origine.

Ces modes de formation classiques cohabitent avec des pratiques nouvelles, comme le *coaching* ou les conseils personnalisés. Plus individuels, ils s'adressent aux adultes qui ont des difficultés à occuper leur poste, souvent à responsabilité. Le *coaching* leur apprend à gérer le stress, résoudre les conflits ou dépasser les blocages relationnels. L'objectif est de leur donner confiance pour qu'ils développent leur *leadership*. Certains organismes proposent aussi du *coaching* d'équipe, pour

renforcer la cohésion d'un groupe d'actifs. Ces pratiques enseignent des savoir-être, c'est-à-dire les attitudes et les comportements relationnels adaptés à l'emploi occupé.

### Quel est leur statut ?

Enfin, les formateurs se caractérisent par une pluralité de statuts. Certains travaillent à plein-temps pour l'organisme de formation. D'autres, à temps partiel. Certains sont salariés, d'autres vacataires occasionnels, porteurs de tâches en complément d'une activité principale, indépendants ou autoentrepreneurs. Ces intervenants extérieurs sont payés à l'heure, en complément de leur activité principale. Il s'agit aussi parfois d'étudiants, de formateurs ou consultants à leur propre compte. Depuis quelques années, le recours aux vacations se développe. Le métier de formateur se précarise, explique Alexandre Méliva, chargé d'étude au Céreq : « *Les durées d'emploi des formateurs d'adultes se sont raccourcies, les temps partiels ont été plus nombreux, et leur caractère occasionnel croissant.* » Ces évolutions ne sont pas propices à l'émergence d'un corps de métier homogène.

Aujourd'hui, il n'existe pas un type de formateur, mais une pluralité dont l'identité dépend avant tout de la profession d'origine.

### Sources

- « **Le taux de chômage diminue de 0,1 point au premier trimestre 2015** »

Insee, *Informations rapides*, 4 juin 2015.

- « **Qui sont les chômeurs de longue durée ?** »

Alexandre Pouchard et Jean-Baptiste Chastand, *Le Monde*, 10 février 2015.

- « **Formateur d'adultes. Entre fonction et métier** »

Françoise Laot et Emmanuel de Lescure, *Recherche & Formation*, n° 53, 2006.

- « **Qualité des formations et emploi des formateurs** »

Alexandre Meliva, *Relief*, n° 19, 2007.

- **La formation professionnelle continue**

Claude Dubar et Catherine Nasser, 6e éd., La Découverte, coll. « Repères », 2015.

### Fabrice Jobard et la passion du protocole

Comment réussir son arrivée à la direction ? Se constituer un réseau efficace ?

Organiser une inauguration ou un événement, aussi bien dans le monde de la tauromachie (pour la *feria* de Nîmes) que dans le monde viticole ? Placer des personnalités à table lors d'un repas officiel... ? Fabrice Jobard est formateur en protocole !

Ce directeur de la communication dans un conseil départemental a transformé ses loisirs en actions de formation qui le mènent aujourd'hui aux quatre coins du monde (Réunion, Russie...).

Au départ, sa *newsletter* sur Internet lui a valu l'attention d'un éditeur. Auteur de plusieurs publications,

et à la suite du succès de son *Petit guide du protocole local*, les demandes de formation se sont multipliées, auprès des collectivités territoriales, d'universités, d'entreprises privées (telle cette société organisatrice de mariages).

« *La communication (et le protocole qui s'ensuit) est un métier de géomètre : tout doit être millimétré pour éviter le stress... Ce que je transmets, ce ne sont pas des recettes toutes faites, mais un savoir-faire pour mieux s'organiser* », tient à préciser ce formateur passionné par son activité qu'il mène en plus de son temps de travail.

« *Il s'agit de répondre aux demandes les plus diverses pour aider à surmonter des situations anxiogènes et donner confiance aux organisateurs. Mes conseils sont en fait du sur mesure selon la spécificité des manifestations.* »

Le blog de Fabrice Jobard : [www.protocole.info](http://www.protocole.info)

Propos recueillis par Martine Fournier

### **Patrick Tuphé et l'ingénierie de la formation**

Président de Bourgogne-Interim (« Les ailes de l'emploi »), la société de Patrick Tuphé a pour mission de remettre le pied à l'étrier de travailleurs en recherche d'emploi. Pour cela, son organisme doit se faire prescripteur des formations les plus diverses. C'est ainsi, par exemple, que, au pays du vin, ils ont dû répondre à la commande d'une entreprise sise à Chablis qui demandait des salariés capables de fabriquer des merrains. Les merrains ? Ce sont les pièces de bois adaptées à la fabrication des tonneaux. Il a donc fallu rechercher des formateurs en merrain (un seul organisme en France) et organiser la formation d'une dizaine de salariés qui ont ainsi pu obtenir une qualification agréée par la convention collective du métier.

P. Tuphé est donc confronté aux besoins des entreprises demandeuses de salariés et à ceux des personnes en recherche d'emploi. Organiser un stage de poseurs de rails pour les trains, aussi bien que des sessions de français langue étrangère dans lesquelles les cours doivent être adaptés au vocabulaire spécifique d'une profession, tels sont, entre autres, les objectifs de l'ingénierie de la formation.

Le travail de sa société consiste donc à connaître les besoins du marché. Mais le plus compliqué, aux dires de P. Tuphé, est de chercher les financements auprès des divers organismes d'État, en tenant compte de la complexité des lois et règlements qui existent dans le domaine.

Propos recueillis par Martine Fournier

