

Un hackathon formation. Pratique qui symbolise la digitalisation comme les évolutions organisationnelles.



## *Médiateurs de savoirs*

# QUELLES COMPÉTENCES-CLÉS POUR LES FORMATEURS DE DEMAIN ?

Des formations de plus en plus individualisées. Une désintermédiation qui appelle les bénéficiaires à se mettre en relation directement avec les formateurs. Des consultants indépendants qui travaillent en sous-traitance. Et la digitalisation qui rebat toutes ces cartes. Le monde de la formation professionnelle fait face à de profondes mutations qui bouleversent les pratiques des personnes impliquées dans l'ingénierie pédagogique et l'acte de former. Les professionnels du secteur doivent, plus que jamais, investir dans l'évolution de leurs compétences en se formant et en explorant de nouveaux outils d'amélioration de leurs pratiques.



# ÉVOLUER POUR FORMER AUTREMENT, UNE NÉCESSITÉ

De nombreuses mutations liées à l'essor du digital transforment le quotidien des formateurs. Leurs pratiques pédagogiques et leurs relations avec les apprenants évoluent.

Estelle Durand

**Q**

uel sera le quotidien d'un formateur demain ? Les technologies numériques ouvrent la voie à de nouveaux modèles économiques, modifient les habitudes des entreprises

et des individus, encouragent les pratiques collaboratives et transforment les modes d'apprentissage. D'autres évolutions touchent directement le secteur : exigences en matière de qualité et élargissement de la définition de l'action de formation. Elles font émerger de nouvelles approches pédagogiques.



**68 %**

des formateurs jugent que la digitalisation va avoir un fort impact sur leurs pratiques (5 % estiment qu'elle n'aura aucun impact).

Source : Étude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organismes de formation privés.

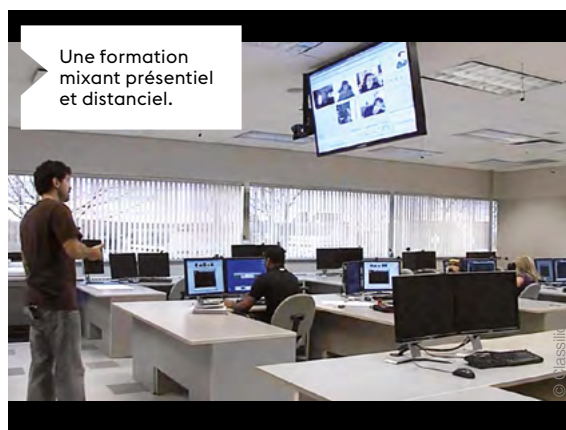
## Une transformation profonde des pratiques

Comme le révèle une étude réalisée en 2016 par la branche professionnelle des organismes de formation privés, les mutations liées au digital se répercutent à tous les niveaux : développement commercial et marketing, ingénierie, formation, accompagnement, fonctions support, etc. Les personnes directement impliquées dans l'acte de formation sont particulièrement touchées.

L'essor des formations en ligne et des classes virtuelles, l'intégration de nouveaux outils (applications d'auto-évaluation sur mobile, systèmes d'apprentissage collaboratif, etc.) dans les parcours en présentiel ne sont que la partie émergée du phénomène. Ces innovations révèlent une transformation profonde des pratiques. Pédagogie active, classes inversées, approche collaborative, modularisation des formations, individualisation des parcours : "Autant de phénomènes qui étaient déjà dans l'air du temps, selon Johan Vidalenc, chef de projet chez Agefos-PME, mais que le digital amplifie considérablement."



De nouveaux métiers font leur apparition, tels que formateur de classe virtuelle, e-tuteur, chef de projet e-learning, intégrateur de contenus, etc. Pour les formateurs en exercice, il s'agit non seulement de se familiariser avec de nouveaux outils, mais surtout de revoir complètement leurs pratiques. "Une des difficultés est d'identifier les compétences à acquérir pour devenir « formateur 2.0 ». La maîtrise des technologies, ce n'est pas le cœur de la problématique", estime Marc Dennery, cofondateur de C-Campus, société de conseil et organisme de formation qui accompagne les formateurs.



Une formation mixant présentiel et distanciel.





3 QUESTIONS À

**Nadine Gagnier**, membre du bureau de la Fédération de la formation professionnelle (FFP)

## “Un outil de diagnostic de la maturité digitale des entreprises de formation”



Le responsable e-learning chez DCI (Défense Conseil International), Guy Zimmermann, ancien pilote de Mirage 2000, formateur depuis quinze ans, a coordonné la mise en place de l'e-campus, dispositif numérique de formation de DCI.

Comment évoluent les métiers de la formation ?

Le secteur de la formation fait face à une mutation totale liée à l'impact des nouvelles technologies sur les modèles économiques et les modes d'apprentissage. Ces transformations ont des répercussions sur tous les métiers – formateurs mais aussi commerciaux et fonctions support – comme le montre la dernière étude de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche. Pour les métiers de la formation, de l'accompagnement et de l'ingénierie pédagogique, il ne s'agit pas seulement de maîtriser de nouveaux outils

mais de faire évoluer les pratiques en profondeur.

Quels sont les enjeux pour les formateurs ?

Il s'agit pour eux d'un véritable changement de posture. Ils doivent passer d'une position de sachant qui transmet des connaissances à celle d'animateur capable de faire émerger des savoirs et de permettre l'acquisition de nouvelles compétences. Tout cela en maîtrisant les nouvelles technologies et dans un contexte de relation individualisée avec les stagiaires.

Comment s'adapter à ce nouveau contexte ?

La formation des équipes devient primordiale d'autant

que les compétences deviennent rapidement obsolètes. Sans formation pour tous, le secteur risque d'être dépassé par la concurrence internationale. Au sein de la branche, nous menons différentes actions pour y faire face : réflexion pour l'intégration de la dimension digitale dans le certificat de qualification professionnelle (CQP) de formateur-consultant, création d'un outil de diagnostic de la “maturité digitale” des entreprises de formation, ou encore élaboration d'un référentiel des activités et compétences des métiers de la formation professionnelle.

Propos recueillis par Estelle Durand



Marc Dennerly, cofondateur de C-Campus.

Devenir médiateur

Sur le terrain, le formateur change de posture, abandonne son rôle de “sachant” pour endosser celui de médiateur, d'accompagnateur ou encore de facilitateur. “Il s'agit désormais d'apprendre à apprendre, d'amener les personnes à être autonomes dans leurs parcours de formation, d'être au service du suivi d'un projet individuel”, témoigne Muriel Pécassou, directrice adjointe de l'Insup et présidente de l'Union régionale des organismes de formation (Urof) de Nouvelle-Aquitaine.



REPÈRES

UN CHANTIER POUR LA FUTURE AGENCE FRANCE COMPÉTENCES

Les organismes de formation doivent, selon le Code du travail, justifier que les titres et qualités des personnes intervenant dans une formation sont en relation avec la prestation réalisée. Le décret qualité du 30 juin 2015 va plus loin. La qualification professionnelle et la formation continue des personnes en charge des formations font partie des six critères du cadre du référencement des organismes. Selon le Cnefop, lors du dépôt de preuves à l'inscription, les CV sont la plupart du temps disponibles. Les plans de formation continue dont bénéficient les formateurs le sont moins. Dans le projet de réforme, la régulation de la qualité sera une des prérogatives de l'agence France Compétences.

## LA BRANCHE

### DES ORGANISMES DE FORMATION PRIVÉS



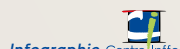
**8 000**

**ENTREPRISES**  
EMPLOYANT AU MOINS  
UN SALARIÉ

**71 000**

**EMPLOIS DONT 83 % D'EMPLOIS  
SALARIÉS ET 17 % D'EMPLOIS  
NON-SALARIÉS**

(dirigeants non-salariés ou formateurs  
indépendants qui ne relèvent  
pas de la convention collective  
des organismes de formation)



Source : Panorama social et économique de la branche des organismes de formation.

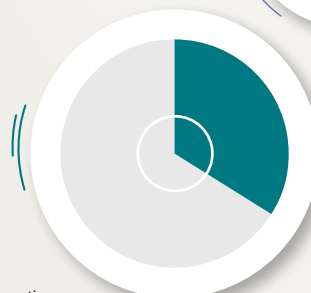


**57 %**

des effectifs  
exercent les métiers  
de la formation, de  
l'accompagnement  
et de l'ingénierie.

**9 %**

les métiers du  
développement.



**34 %**

les métiers  
du support.

Immersion dans  
la formation,  
avec casque de  
réalité virtuelle.



- Les nouvelles méthodes pédagogiques induisent d'avoir une expertise plus grande dans sa discipline. *“Plus les formateurs évoluent dans un environnement technologique, plus la qualité de l'interaction et de la communication avec l'apprenant va être importante”,* observe Anne Ambrosini, directrice pédagogique et développement de Docendi.

Les formateurs doivent investir dans l'évolution de leurs propres compétences. Parmi eux, les salariés pourront s'appuyer sur leur employeur pour entamer des démarches dans ce sens. La branche des organismes de formation privés se veut exemplaire

en la matière. La convention collective prévoit que les employeurs y consacrent au moins 2,5 % de leur masse salariale. Il reste difficile d'évaluer la part des budgets consacrée à l'évolution des compétences des équipes de formateurs, d'autant que certains organismes relèvent d'autres branches professionnelles.

Pour les indépendants qui constituent le gros des troupes – entre 15 000 et 30 000, selon les estimations – investir dans le développement de ses compétences peut s'avérer complexe. Les financements alloués par les organismes qui prennent en charge leurs formations – le Fonds interprofessionnels de formation des professionnels libéraux (FifPL), pour ceux qui exercent sous ce statut – ne couvrent pas toujours l'intégralité des dépenses. D'autre part, consacrer du temps à l'évolution de ses compétences peut avoir des répercussions sur son activité et donc sur ses revenus. L'organisation du marché qui fait une large place à la sous-traitance complexifie la donne. Un organisme qui fait appel à des indépendants ne peut les former sous peine de voir requalifiée sa relation contractuelle avec eux en relation salariale.

Rester sur ses acquis, c'est risquer d'être dépassé par de nouvelles générations de formateurs ou par des acteurs issus d'autres univers. ●

# DES SOLUTIONS POUR RESTER EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS

De nouvelles ressources s'offrent aux formateurs qui veulent s'adapter aux évolutions rapides de leur métier.

Estelle Durand

**N**ouvelles modalités de formation, nouveaux modes d'apprentissage... les transformations du secteur de la formation poussent les formateurs à faire évoluer leurs compétences. Elles leur donnent aussi accès à de nouvelles ressources pour rester à jour ou prendre une longueur d'avance. En matière d'accompagnement des formateurs, qu'ils soient salariés ou indépendants, les initiatives ne manquent pas.

Les organismes de formation qui veulent aider leurs formateurs salariés à franchir un nouveau cap peuvent s'adresser à leur organisme paritaire collecteur agréé (Opca). Avec l'appui du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), Agefos-PME et Opcalia ont mis en place des programmes d'accompagnement des organismes de formation dans leur

En formation certifiante. Les formateurs indépendants ne doivent pas s'isoler.



*Ce qui compte, c'est l'état d'esprit, la curiosité et l'envie d'apprendre"*

transformation digitale. "Cette prestation comprend le financement de formations destinées, entre autres, aux équipes pédagogiques et aux formateurs qui veulent s'approprier de nouveaux outils", explique Olivier Gauvin, directeur de l'offre de formation d'Opcalia.

## Les organisations professionnelles s'impliquent

À l'instar de la Fédération de la formation professionnelle (voir p. 11), le Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (Synofdes) et la Fédération des Unions régionales des organismes de formation (Urof) travaillent à l'identification des besoins en compétences. Ils recensent des initiatives menées localement. Celles-ci pourraient être mutualisées afin de faire des propositions en matière de formation des formateurs.

Les organisations qui fédèrent des formateurs indépendants se mobilisent elles aussi. La Fédération des Chambres syndicales des formateurs consultants (CSFC) encourage ses adhérents à s'engager dans des démarches collaboratives.

## Se former pour accompagner les formateurs

Chargée de mission transition digitale à la CSFC de la région Paca, Ève Giré anime des ateliers sur "l'acculturation et la mutualisation des compétences et des projets" et investit dans la formation de ses pairs : "Je viens de travailler pour le compte de la fédération sur des parcours de formation courts destinés aux formateurs, des programmes qui vont être proposés au Fonds interprofessionnel de formation des professionnels libéraux (Fif-PL)." ●●●



Docendi promeut des parcours digitaux interactifs et personnalisés qui "permettent au participant de challenger ses connaissances".



# 71%



des formateurs pointent le **déficit des compétences** des équipes pour la conception de formations digitales et pour l'animation de celles-ci.

Source :  
Étude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organismes de formation privés.

de parcours multimodal, les amener à tester de nouveaux outils, permet de les aider dans la compréhension des enjeux et des bénéfices", explique Marc Denney, son fondateur.

### Maintenir une veille active au-delà de son champ d'expertise

L'évolution des technologies et des usages offre aussi de nouvelles ressources aux formateurs. Webinaires proposés par les éditeurs d'outils et de solutions de formation, tutoriels en ligne, groupes d'échanges sur les réseaux sociaux, blogs, salons et conférences... : autant de pistes à explorer en plus des formations traditionnelles. "Ce qui compte, c'est l'état d'esprit, la curiosité et l'envie d'apprendre", énonce Anne Ambrosini, directrice pédagogique et du développement de Docendi. "Avoir suivi une formation en ingénierie multimodale à distance m'a permis de me construire un réseau d'enseignants et d'étudiants qui continue à me nourrir", témoigne-t-elle.

- Ève Giré dirige Indigo Conseil et formation, un cabinet qui accompagne les formateurs. "La recherche de financement pour une formation longue est complexe pour un indépendant. C'est pourquoi je me suis lancée dans la conception de programmes courts et ciblés." Elle s'est formée pour obtenir le diplôme de chef de projet apprentissage et formation en ligne. Et continue en tant qu'indépendante à investir dans l'évolution de ses compétences. "Je suis actuellement en formation de coaching professionnel", précise-t-elle.

De son côté, le Syndicat des consultants formateurs indépendants (Syctfi) organise échanges et ateliers sur la prise en main des nouveaux outils. Il estime qu'en matière de compétences des formateurs, il faut aller plus loin. "Que des problématiques technologiques soient en jeu ou non, c'est la capacité des formateurs à faire évoluer leurs capacités pédagogiques et leur posture qui prime", souligne Martine Guérin, présidente du Syctfi. Le syndicat juge nécessaire que les formateurs s'engagent dans une démarche d'amélioration continue de leurs pratiques pédagogiques.

Le syndicat prône aussi la mise en place d'un registre national des formateurs. Il a fait des propositions en ce sens à la ministre du Travail, en début d'année.

Du côté des organisme de formation, l'offre évolue. Sipca Formation, qui prépare à la certification professionnelle de formateur (inscrite au RNCP), élabore actuellement un parcours de formateur en environnement digital. C-Campus accompagne les formateurs dans la mise en œuvre de nouvelles pédagogies en intégrant différents outils. "Faire vivre aux formateurs une expérience



Outre les échanges avec ses pairs, "essentiels pour avancer", celle qui a été indépendante pendant de nombreuses années explore sans cesse de nouveaux territoires : psychologie positive, neurosciences... Maintenir une veille active au-delà de son champ d'expertise, une compétence-clé pour le formateur de demain. ●