

Apprendre à apprendre au travail : Compétences attendues du formateur

Septembre 2019 V. Bertrand ; D. Velut ; G.Weber

Fin 2017, Epsilon a lancé un groupe de travail sur " apprendre à apprendre au travail: les compétences attendues du formateur". L'initiative du groupe de travail s'inscrivait dans le prolongement d'une intervention d'Etienne Bourgeois auprès des membres Epsilon organisée en partenariat avec la FOPA en novembre 2016, une intervention qui balisait le champ de réflexion autour de la « formation en contexte de travail ».

Ce qui a aussi motivé les participants du Groupe de travail, c'est le souhait de se développer au travers de la réflexivité sur nos pratiques et, surtout, une volonté d'être en phase avec les évolutions de la société et les enjeux des organisations.

Ont participé à ce groupe de travail :

- Geneviève W., Conseillère à la formation - Fopa (formation d'adultes)
- Véronique B., Groupe Epsilon
- David V., Conseiller pédagogique - Louvain Learning Lab
- Donald N., Formateur, executive coach - New Horizon
- Annie B., Coordinatrice pédagogique - Formaform
- Adeline L., Formatrice de Français, langue étrangère - Atolo B2B

La société d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, son évolution est continue; ce qui était encore marginal ou un signal relativement faible devient aujourd'hui incontournable, il est nécessaire pour les formateurs d'en tenir compte dans leurs démarches et pratiques car ces évolutions modifient (radicalement) les codes et comportements des organisations, des commanditaires, des apprenants, des confrères. Elles représentent des enjeux...vitaux.

Nous avons retenu les évolutions suivantes pour guider en filigranes notre réflexion:

Chacune pourrait ouvrir une réflexion à mener en profondeur sur les possibles de nos pratiques.

Au niveau de la société dans son ensemble, retenons ces 4 lames de fond:

- VUCA World (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu)
- Société numérique: Technologies, GAFA, Plateformes, IA, Robotisation, Data
- Enjeux environnementaux
- Crise "existentielle" du travail - Nouvelles formes de travail

Ces évolutions sociétales représentent, au niveau de l'organisation, des enjeux essentiels. Un VUCA World impose une culture du changement continu, variable en rythme et en volume. Le changement est aussi étroitement lié à l'évolution des technologies numériques (digitalisation des métiers, réseaux, transversalité, connectivité, data analytics, robotisation, ...). Les hiérarchies et le leadership se transforment. Le travail aussi !

L'organisation apprenante a le vent en poupe. Elle devrait pouvoir faire face à l'incertitude, aux crises, à la concurrence et rebondir.

De plus, l'organisation accueille plusieurs générations de travailleurs qui "doivent" collaborer, apprendre ensemble, chacun avec son histoire, son parcours.

Les codes et comportements de l'organisation, comme ceux de l'individu, se digitalisent en partie, tout un chacun est connecté et peut interagir dans l'instant (Hyperactivité, Instantanéité, Superficialité).

La formation et ses acteurs accompagnent ces mutations, il est important qu'ils fassent l'objet d'une réflexion tant dans leurs rôles que leurs pratiques.

La question de départ du groupe de travail a été : **« Quelle est la posture attendue aujourd'hui du formateur d'adultes dans une organisation apprenante et de quelles compétences a-t-il besoin pour assurer cette posture ? »**

L'objectif du groupe était de préciser le rôle du formateur aujourd'hui dans l'entreprise (organisme de formation), d'identifier ses compétences professionnelles, celles qui sont incontournables ou essentielles pour assurer son rôle avec professionnalisme dans toute situation d'apprentissage, et celles à favoriser en fonction de la situation d'apprentissage.

Se poser la question des compétences requises pour être un formateur qui apprend à apprendre nous a amené à nous poser plusieurs questions préliminaires :

- (1) Qui sont les formateurs d'adultes ?
- (2) Formateur d'adulte un métier ?
- (3) Former ? Apprendre à apprendre ? enseigner ?
- (4) Quelles sont les compétences attendues d'un formateur d'adultes aujourd'hui?
- (5) Quels sont ses moyens ? ses méthodes ? ses outils ?

(1) Qui sont les formateurs d'adultes ?

Le métier de formateur d'adultes est à ce jour mal défini mais pourtant en pleine expansion car la prise de conscience des enjeux de la formation des adultes est aujourd'hui évidente.

A partir de 2004, la formation s'est inscrite dans le schéma de ce qu'on appelle aujourd'hui la formation tout au long de la vie (LLL) intégrant la notion d'accompagnement.

Aujourd'hui, des auteurs- chercheurs, tels que Richard Wittorski (2007) (2015), Bourgeois, (2016), entre autres, mettent en évidence les évolutions de la formation des adultes liées aux transformations du champ du travail et observées depuis 40 ans (flexibilité, conditions, évaluation).

Ces évolutions ont, en effet, des répercussions directes dans le champ de la formation, conduisant à penser autrement à la fois la forme et les objectifs de formation (développer des compétences professionnelles plus directement en lien avec les nécessités du travail et de son changement) ainsi que les modalités de réalisation de la formation (vers un rapprochement entre travail et formation).

Toutes ces évolutions ne sont pas sans effet sur un déplacement progressif du rôle du formateur et posent de façon nouvelle la question des fonctions réellement assurées par la formation des adultes ...et donc des compétences attendues du formateur.

Celles-ci pourraient être déterminées aujourd'hui dans les organisations comme suit:

- Favoriser l'apprendre à apprendre (désapprendre- créativité- motivation)
- Collaborer avec le manager- le leader
- Se centrer sur l'apprenant et le connaître (communication, relation)
- S'interroger sur le contexte (où, quand, avec qui...)
- Bien se connaître (communication, réflexivité, analyse)
- Analyser sa pratique
- Créer des environnements d'apprentissage (besoins, méthodes...)

(2) Formateur, un métier ?

Pour répondre à la question « qui, se reconnaît et est reconnu actuellement dans un « métier » de la formation des adultes ? », nous avons, dans un premier temps, retenu a proposition de Françoise Gérard, dans l'encyclopédie de la formation (PUF 2009) :

Exercent le métier de formateur d'adultes ceux qui y consacrent leur activité principale ou une majeure partie de leur activité, à condition que cette dernière soit spécifique à la formation et couvre au moins une des trois fonctions suivantes :

- *Stratégie et gestion de formation, management, ingénierie de formation et développement des compétences.*
- *Ingénierie pédagogique, conception de supports, animation, accompagnement pédagogique*
- *Accompagnement des personnes en amont et en aval de la formation,*

Cette réflexion sur le métier de formateur nous a orienté vers une notion de « posture » de formateur, comprenons un rôle de formateur pris par une personne dont ce n'est pas la fonction principale.

Ce rôle est, en effet, proposé de façon régulière au sein de l'entreprise (collègues, experts, partage de compétences spécifiques, intervention ponctuelle, spécialisation, etc.).

Les personnes acceptant d'assumer ce rôle doivent également développer des compétences spécifiques en formation. Lesquelles ? Si formateur d'adultes est un métier, ces rôles ponctuels doivent-ils être accompagnés par un formateur professionnel ?

Ces questions restent ouvertes mais pourraient faire l'objet d'un travail de réflexion dans un l'avenir.

(3) Apprendre à apprendre ?

Selon Etienne Bourgeois (2016), *l'objet d'étude des pédagogues et des psychologues, depuis plusieurs années est moins « l'apprentissage » qu'« apprendre », verbe d'action qui permet d'intégrer les facettes cognitives, affectives et sociales en jeu. L'expression « faire apprendre » rappelle par ailleurs que l'action ne se déclenche pas nécessairement d'elle-même. Elle nécessite une implication de l'apprenant lui-même, mais aussi de celui qui lui transmet connaissances et compétences : l'enseignant, le formateur ou tout autre éducateur.*

La voie actuelle de développement de la formation favorisant « l'entrée par l'activité » met en évidence les contextes évolutifs dans lesquels les projets de formation se déploient et met également en avant la diversité des lieux, des temps et des modes d'apprentissage, sans oublier l'émergence du concept de Formation Tout Au Long de la Vie.

L'apprentissage en soi et l'apprentissage tout au long de la vie sont des processus de nature complexe qui conduisent le formateur, en tant que « facilitateur » ou agent de changement, à aborder un projet de formation continue de manière systémique.

Les métiers de la formation pourraient donc être analysés comme développant des fonctions agissant sur les systèmes et sur les personnes.

(4) Quelles sont les compétences attendues d'un formateur d'adultes aujourd'hui?

Le formateur est toujours, en plus de sa formation de base, un autodidacte. Il doit s'adapter au monde du travail qui est fluctuant. Il doit donc faire preuve d'une réflexivité importante et s'adapter en permanence.

La question de l'expérience tient donc une place importante dans la formation des formateurs.

Le LLL et l'apprentissage en situation de travail débutent par / pour le formateur lui-même. Le formateur doit développer, doit apprendre à apprendre en permanence dans l'objectif d'élargir ses compétences, de s'adapter...

La formation du formateur doit être centrée sur l'apprenant dans un objectif d'accompagnement de l'évolution personnelle ET professionnelle. La maîtrise d'une matière ne sera donc plus qu'un des facteurs d'évolution. D'autres compétences sont bien nécessaires à acquérir par le formateur d'adultes aujourd'hui.

Nous en sommes donc arrivés à dire que si nous voulons définir un métier de formateur d'adultes, nous devons parler de compétences « de base » qui définiraient ce métier et de compétences spécifiques en lien avec les différents contextes de la formation.

Les compétences de base que nous avons définies sont :

- Compétences pédagogiques- andragogiques : motivation, évaluation, démarche scientifique, transfert...)
- Compétences réflexives : analyse de sa pratique et de l'activité (auto-évaluation)
- Compétences en création / conception d'environnements d'apprentissages (ingénierie de formation)
- Compétences communicationnelles et psychosociales (gestion de la relation, des émotions, négociation, coopération, pensée critique...)
- Connaissances et utilisation d'outils (NTIC...)
- Connaissances organisationnelles et politiques
- Sens de l'éthique

Des compétences spécifiques seront développées ensuite en lien avec le contexte, le public et les besoins de celui-ci. Nous pourrions parler d'une « spécialisation » du formateur.

Les compétences « de base » seraient les compétences pertinentes pour réaliser toutes les activités de la formation d'adultes. Tout formateur devrait les maîtriser, qu'il soit occasionnel ou professionnel.

Les compétences spécifiques seraient à définir soit dans l'organisme de formation lui-même soit en fonction de « commandes spécifiques » et ne seraient donc pas nécessaires pour tous les formateurs d'adultes mais acquises en formation complémentaire, au départ de l'expérience, ou par la collaboration avec un expert.

Nous pouvons faire ici un retour sur la question des formateurs « occasionnels » et nous dire que ces formateurs occasionnels seraient porteurs de compétences spécifiques qui pourraient venir compléter / accompagner le travail d'un formateur professionnel qui lui a acquis les compétences de base.

Notre réflexion sur les compétences du formateur rejoint donc une définition du formateur compétent proposée par Daniel Faulx (2015): *un formateur compétent serait dès lors celui qui adapte son langage, ses modes relationnels et son ingénierie au projet de l'apprenant, qui développe une relation de confiance, un accompagnement adapté, contribue au développement d'une dynamique de groupe productive, gère par son dispositif les différentes contradictions inhérentes à l'apprentissage adulte et qui tient compte du contexte d'apprentissage pour donner un retour constructif à l'apprenant.*

(5) Outils du "formateur"

Si le formateur se doit de faire évoluer ses compétences en continu, il se doit également de rester en veille sur l'évolution des outils qui peuvent faciliter les apprentissages.

Bien que non exclusives, le développement des technologies et le besoin croissant de développer les compétences collaboratives transforment les environnements d'apprentissage. D'environnements figés, nous assistons peu à peu à une mutation des espaces : tables, chaises, tableaux, écrans... tout devient mobile afin de pouvoir adapter l'espace en fonction des besoins et des circonstances. Il devient ainsi possible, pour le formateur, de configurer la salle en mode « conférence » lors de séquences pédagogiques plus transmissives, et de la faire évoluer en quelques secondes pour favoriser les travaux en sous-groupes. S'ils ne s'avèrent pas obligatoires, de nombreux outils numériques font leur apparition depuis quelques années afin d'enrichir le présentiel et renforcer l'interactivité des formations proposées (par ex. Klaxoon, Wooclap...).

Au-delà du présentiel enrichi, l'apprentissage à distance se développe plus que jamais. Autrefois destinés à un public de concepteurs avertis, les outils-auteurs et les plateformes LMS pour concevoir des formations en ligne se démocratisent de plus en plus. Leur prise en main devient plus ergonomique et à la portée de formateurs n'ayant pas nécessairement une maîtrise approfondie des technologies. Ainsi, des outils tels que Genial.ly permettent, à partir de modèles pré-définis, de rapidement créer des ressources pédagogiques sous forme de médias interactifs (infographies, guides, séquences d'apprentissage...).

À condition d'avoir les compétences pédagogiques appropriées, la technologie devient de moins en moins un obstacle pour les formateurs, et il devient possible de créer facilement et rapidement des ressources et séquences pédagogiques riches, variées et interactives. Même la réalisation de vidéos de qualité professionnelle se démocratise : avec un budget raisonnable (compris entre 3.000 et 15.000€ selon les besoins), il est possible de constituer un mini-studio comprenant l'équipement nécessaire à la réalisation de vidéos pédagogiques.

Enfin, rappelons que, si la boîte à outils du formateur se diversifie et se démocratise, les outils à disposition des apprenants se développent également. Ainsi, il devient parfaitement possible pour tout un chacun de se former en toute autonomie, sans avoir nécessairement à se déplacer dans une salle de formation. Par exemple, des applications mobiles telles que Blinkist permettent d'accéder à des résumés de livres de non-fiction de qualité, et ainsi progresser individuellement à son rythme au fil des lectures. Même l'apprentissage d'une langue devient partiellement possible avec des applications mobiles telles que Duolingo. Sans oublier l'utilisation de YouTube qui se popularise de plus en plus, sans passer par une formation traditionnelle : qui d'entre nous n'a jamais lancé une recherche pour savoir comment utiliser tel logiciel, comment vaincre sa peur de parler en public, comment préparer un entretien d'embauche ?... Enfin, si leur modèle économique reste incertain et encore en évolution, les plateformes de MOOCs (edX, Coursera, OpenClassrooms, FUN...) constituent une alternative crédible pour développer de nouvelles compétences, en bénéficiant d'une expérience d'apprentissage complète. Autrefois réservées aux particuliers à titre individuel, les plateformes développent leurs services à destination des organisations (par ex. edX for Business).

Si les outils à disposition des formateurs évoluent, s'enrichissent et se démocratisent, n'oublions donc pas que les outils à disposition des apprenants se diversifient également. Il est donc crucial, pour le formateur, de penser son dispositif sous un angle multi-modal (présentiel, en ligne et hybride) et adapté en fonction des besoins et attentes de son public-cible.

Conclusion

Il est aujourd'hui difficile de mettre en place un cadre de professionnalisation qui serait pourtant bien utile en termes, au moins, de reconnaissance du métier qui est effectivement une nécessité pour les acteurs de terrain.

Une manière de procéder serait de proposer une diplomation/certification au départ de l'acquisition des « compétences de base ».

En conclusion, nous pouvons dire que l'évolution de la société, des entreprises, impliquent une évolution des compétences du formateur, et ce tant au niveau théorique que pratique. Cependant, il y aurait lieu de se questionner sur la valorisation des formations existantes et leur intégration au sein d'un projet professionnel spécifique en vue de motiver les futurs formateurs à suivre une formation diplômante/certificative.

Nous sommes persuadés qu'une place importante est à prendre aujourd'hui dans la formation d'adultes et dans la reconnaissance de ce métier.

Bibliographie

Bourgeois,E. et Chapelle ,G.(2011) .*Apprendre et faire apprendre*. Paris :PUF

Faulx ,D.et Danse,C.(2015).*Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ?*
Bruxelles :De Boeck

Gérard,F. in *l'encyclopédie de la formation*, Paris : PUF ,2009

Wittorski, R. (2007). La professionnalisation: note de synthèse. *Savoirs*, 11-39.