

Mutations socio-économiques dans la formation professionnelle et travail réel des formateurs

Gaëtan Bourmaud

Ergonome, Eur. Erg®, AXErgonomie & Professeur associé en ergonomie, Université Paris 8

Pierre Sich

Ancien directeur régional de l'AFPA

1. Introduction

Pierre Sich

Actuellement j'exerce pas mal d'activités bénévoles depuis que je suis en retraite à Rouen, Gaëtan m'a extirpé de mon EHPAD juste hier pour intervenir devant vous. A Rouen, je travaille sur deux actions qui peuvent intéresser l'ergonomie.

La première action s'intitule « territoire zéro chômeur de longue durée ». C'est une innovation importante avec aujourd'hui une 15aine de territoires qui fonctionnent, mais on aimerait approcher les 50 territoires d'ici quelques mois. Cela consiste à recueillir les compétences des chercheurs d'emplois de longue durée et à voir, à partir de ces compétences, quels emplois on peut créer au sein de structures qui peuvent les accueillir en contrat à durée indéterminée. Éventuellement sur plusieurs emplois, il n'y a pas forcément à chaque fois un emploi en face d'une personne. Donc on va fonctionner à l'inverse de d'habitude. D'habitude on part de l'activité en essayant de faire en sorte que la personne puisse s'adapter à l'activité. Là on est dans une démarche totalement différente puisqu'on s'intéresse aux compétences potentielles de la personne pour créer l'activité. A mon avis, c'est un champ d'étude intéressant pour les ergonomes.

Je travaille également pour une autre association, le groupement des éducateurs sans frontière. Donc là, je pars aux Comores à la fin de la semaine où des financeurs nous demandent de former les formateurs locaux à une pédagogie par compétences. Là on est plutôt sur des problèmes interculturels, comment faire en sorte de former des formateurs à une approche par compétences alors que dans leurs traditions, on est plutôt dans une approche très descendante, de type école coranique. Donc comment passer d'une approche descendante à une approche par compétences ? C'est un champ d'expertise intéressant et ça m'intéresserait de travailler avec des ergonomes, s'il y en a de disponible, en retraite ou des futurs retraités qui pourraient se joindre à nous pour travailler sur ce champ. Ça me paraît particulièrement intéressant.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Bourmaud, G, et Sich, P. (2022). Mutations socio-économiques dans la formation professionnelle et travail réel des formateurs. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Gaëtan Bourmaud

Je voudrais aussi remercier les organisateurs de nous avoir invités trois fois ; et les trois fois on avait dit oui, bien évidemment ! On est ravi que ça se tienne aujourd'hui. Tout de suite, peut être en guise de préambule, c'est de l'AFPA dont on va vous parler, et notamment de ses évolutions et des impacts sur l'activité de travail des formateurs. Je voulais aussi rapidement vous présenter le contexte particulier de notre rencontre avec l'AFPA.

Au sein de mon cabinet conseil, on a eu plusieurs occasions de fréquenter l'AFPA. En tout premier lieu, sur la région Alsace, Xavier Rétaux, mon associé, a été contacté pour réaliser une expertise CHSCT en amont du déploiement d'un nouveau plan de restructuration, appelé plan stratégique. Les élus du CHSCT, à l'époque, souhaitaient voir une expertise engagée pour identifier les manques, qui leur semblaient assez criants, dans ce plan stratégique. Donc Xavier a réalisé cette action qui précédait le déploiement de ce plan stratégique.

Quelques mois plus tard, on a été contacté par l'AFPA Haute Normandie, sur la base d'une même demande, mais qui était assez peu soutenue. Il y avait un désaccord au sein des CHSCT de la région : les uns, souhaitant voir une expertise CHSCT, quant aux autres, qui s'étaient renseignés, qui avaient lu tous les rapports produits dans les différentes régions, se disaient qu'il était fort probable qu'on arrive au même constat... Là, a commencé un dialogue avec les CHSCT puis la direction, d'où ma première rencontre avec Pierre, autour d'alternatives possibles. L'idée d'un accompagnement a émergé avec cette idée. Finalement, l'enjeu était moins d'identifier les manques ou les problèmes, mais plutôt d'admettre qu'il y en ait, d'une part, et qu'on pourrait donc collectivement chercher à « remplir ces trous » en quelque sorte, à organiser concrètement le fonctionnement entre les équipes si réellement les dysfonctionnements annoncés par le plan se confirmaient. Notre accompagnement s'est alors engagé au moment même du déploiement du plan stratégique.

L'essentiel de ce qu'on va vous présenter aujourd'hui se trouve dans l'excellent ouvrage¹, dont je crois, Catherine Delgoulet vous a parlé hier et que vous pouvez trouver chez Octares. Une large part de notre discours s'appuie donc sur ce texte².

2. Les évolutions du financement des organismes de formation pour les actions destinées aux demandeurs d'emploi

Pierre Sich

Oui, on a beaucoup parlé des apports de l'ergonomie dans l'activité de formation. Là nous allons parler d'autre chose, nous allons parler de l'ergonomie au service du développement et de la transformation de l'activité du formateur. Donc on parle toujours de formation mais on n'a pas tout à fait le même regard que ce que vous avez pu entendre durant cette première journée de colloque.

¹ Delgoulet, C., Boccara, V., Santos, M. (2019). *Les formateurs au travail*, Octarès.

² Bourmaud, G., Rétaux, X. & Sich, P. (2019). Accompagner une réorganisation : l'enjeu d'une analyse du travail de formateur. Dans C. Delgoulet, V. Boccara et M. Santos (éd.). *Les formateurs au travail – Conditions d'exercice, activités, interventions* (pp. 19-38). Octarès.

Ici, j'ose dire qu'on est sur une approche de paléo-ergonomie. Pourquoi paléo-ergonomie ? Parce que c'est une action qui remonte maintenant à plus de 10 ans. Forcément on n'est pas dans l'actualité immédiate. Entre-temps, en 10 ans, l'AFPA a considérablement évolué, les schémas, les plans d'organisation, il y en a eu une multitude depuis. Là, nous découvrons les fondations du changement, en sachant que le changement n'a cessé d'être de mise à l'AFPA depuis ces 10 dernières années et cela n'est sûrement pas fini. Donc la question que vous allez me poser est : « à quoi ça a servi tout ça ? » Je ne pourrais pas y répondre car je ne sais pas à quoi ça a servi dans la mesure où les évolutions sont telles qu'il faudrait aussi aller creuser à l'instant où l'action a été mise en place pour en voir les effets immédiats. J'ai quand même quelques idées là-dessus, je vous rassure, on pourra répondre quand même à ce type de questions. Alors, « d'où vient cette histoire de plan stratégique au niveau de l'AFPA ? »

L'AFPA, c'est un organisme de formation qui a été créé dans les méthodes d'après-guerre, dans les années 45-50, pour faire face à l'évolution des besoins de l'industrie et pour qualifier un certain nombre de personnes qui revenaient de captivité ou des camps et qui n'avaient pas bénéficiées de formations donc qui n'étaient pas capable de s'intégrer rapidement dans les entreprises. C'était le premier objectif de l'AFPA. Ça faisait partie du plan de départ de confier à une agence gouvernementale des actions de formations pour l'ensemble de l'activité des entreprises et du personnel de ces entreprises. Et dans ce cas, l'AFPA avait une expertise totale sur ce champ, ce qui fait que tous les ans, pour financer des actions de formation et les salaires des 10 000 salariés de l'AFPA, le DG allait chercher à Bercy l'équivalent d'un milliard de francs pour financer les opérations sans discuter davantage avec les pouvoirs publics de la façon dont on allait procéder pour faire évoluer les compétences, ou pour travailler sur tel ou tel métier. Mes propos sont à peine excessifs. Ensuite, à charge pour chaque directeur de chaque centre ou département de l'AFPA de voir avec son préfet, avec les entreprises locales, quelles étaient les actions les plus pertinentes à mener par rapport aux besoins du territoire. Sachant que c'est une négociation qui n'engageait pas plus que ça les acteurs qui y prenaient part et souvent on peut imaginer que les actions de formation étaient reconduites d'années en années sans qu'on s'interroge davantage que ça sur les besoins et les évolutions des besoins du territoire. Si on avait 5 formateurs, il fallait bien les occuper, donc on les occupait sur des besoins qui ne correspondaient pas forcément à la réalité des besoins locaux.

Et puis les choses ont évolué quand les formations ont été prises en charge par les régions. Il y a eu toute une période dans les années 2000-2005, où les régions prenaient pleine responsabilité sur le développement de la formation continue. Ça s'est joué en deux temps pour l'AFPA, le premier temps était de passer une convention trisannuelle avec la région, donc pas de grosses modifications dans la mesure où avant on avait une convention avec l'État. Dans un second temps, les régions ont commencé à passer des appels d'offres. C'est une grande nouveauté pour un organisme comme l'AFPA que de devoir répondre à des appels d'offres alors que les formateurs et les équipes ne se posaient pas la question de répondre, c'était plutôt elles qui imposaient les actions de formation à nos financeurs.

Quand on a commencé à travailler de cette façon, on a pu observé, au niveau de certaines régions, des budgets qui étaient drastiquement réduits pour le financement de la formation professionnelle continue ou une reconfiguration de l'offre qui prenait à contrepied l'expertise

traditionnelle des organismes du territoire avec la disparition de formations sur lesquelles les organismes avaient fortement investi en moyens matériels. Ceux qui sont dans la région Rhône-Alpes notamment le savent bien puisque les premières économies réalisées par cette région étaient sur la formation professionnelle continue et ça a touché tout le tissu des organismes de formation de la région. Il y a aussi des formations absentes des appels d'offres, puisque la région, certainement plus pertinente dans son approche que l'AFPA, avait mené un dialogue avec le tissu économique pour voir quels étaient les besoins réels au niveau du territoire. Donc quand il n'y a plus de besoin, naturellement il n'y a plus besoin de formation et donc au niveau des appels d'offres, ces formations disparaissent.

Enfin, il y a eu pour l'AFPA de nombreux appels d'offres perdus... En effet, n'étant pas habituée à répondre à ce type de demande, l'AFPA en a perdu forcément une partie. Il y a aussi le cas des coûts négociés...C'est à dire que même quand l'AFPA était retenue sur un type d'action nous étions convoqués par les fonctionnaires ou les élus du conseil régional qui nous disaient : "c'est vachement bien ce que vous faites mais c'est un peu cher, vous ne pourriez pas baisser les prix de 10%, puisque vos collègues nous le font 10% moins cher ?". Donc négociation des prix avec la question de la rentabilité de chaque action qui était posée pour l'AFPA. Et puis les volumes achetés par la région pouvaient aussi être trop faibles pour pouvoir occuper un formateur donc une question de rentabilité s'est également posée. Ce n'était pas le problème des régions, les régions disaient "j'ai besoin de 10 soudeurs, de 10 commerciaux" ce n'est pas 15, c'est 10, mais une formation avec 10 personnes ce n'est pas rentable car on est payé à l'heure. Donc comment faire en sorte de combler le déficit qu'on rencontrait avec ce type d'action ?"

2.1. Un projet d'organisation pour s'adapter aux évolutions du marché

Ça nous a amené aussi à caler ce type d'organisation de l'AFPA sur le marché. L'organisation de l'AFPA, pour répondre à ces différents enjeux, devait s'adapter à l'évolution du marché. Avant, l'AFPA avait une question très centralisée nationalement avec des déclinaisons locales au niveau des préfectures des départements ce qui n'était absolument pas cohérent par rapport au donneur d'ordre qui, maintenant, est de nature régionale. Alors naturellement, première remarque de l'AFPA : « on va s'organiser de façon régionale pour se caler sur les organisations de nos financeurs. » Ça concerne les régions mais ça concerne aussi Pôle Emploi qui s'est restructuré de cette manière. Les agences se sont regroupées au niveau de directions régionales de l'AFPA. Puis on a rencontré la même chose au niveau des organismes collecteurs agréés qui se sont aussi constitués en régions donc on a essayé de caler l'organisation de l'AFPA sur l'organisation de nos financeurs. Il a fallu aussi faire du lobbying par rapport à toutes ces structures. Donc la pertinence d'une organisation régionale là aussi a été assez convaincante, ainsi que pour les réponses aux appels d'offres. Naturellement, il a fallu aussi s'adapter au niveau des ressources humaines par rapport à l'offre qui était retenue par nos financeurs.

Auparavant c'était nos financeurs qui s'adaptait à nos propositions en nous réglant selon ce dont on avait besoin. Maintenant on a des financeurs qui font des choix et c'est à nous de nous adapter. « Quand on a un formateur qui n'a plus de boulot, qu'est-ce qu'on en fait ? » Donc : adaptation des ressources humaines aux contraintes du marché. Et puis naturellement, le travail des directeurs régionaux c'était aussi de trouver des financements complémentaires pour faire face aux

moindres ressources proposées par les financeurs traditionnels tels que les régions ou pôle emploi. Quand vous avez un formateur et que vous avez une dizaine de stagiaires en face payés par la région, on sait d'entrée que ce n'est pas rentable. On cherche alors des clients complémentaires, par exemple, nous avons essayé de développer des contrats de professionnalisation. C'est une excellente idée car l'intégration de contrats de professionnalisation dans une formation de chercheurs d'emplois est pertinente et aisée. Mais il faut aussi aller chercher des compléments de financement auprès des entreprises. Si une entreprise a besoin de 5 soudeurs, on va les intégrer dans un même groupe avec les contrats de qualification, et les actions financées par Pôle Emploi et la région.

2.2. Des conséquences immédiates pour les salariés

L'autre point sur lequel on a travaillé concerne les conséquences immédiates pour les salariés de l'AFPA. Pour pouvoir survivre, il a fallu faire des économies. Nous nous sommes alors dit "on a peut-être besoin d'un peu moins d'encadrement", donc on va supprimer des lignes hiérarchiques de façon à ce que les formateurs soient plus autonomes et qu'on puisse également réduire nos frais de structure. Il a fallu aussi adapter une ingénierie spécifique pour faire face à la multiplicité des publics et travailler sur la durée des formations au sein d'un même groupe. En sachant que les financeurs pouvaient aussi être très raides : si nous proposons une formation pour un chaudronnier ou un soudeur sur une durée habituelle de 800 heures alors que ces financeurs considéraient arbitrairement que cette formation ne devait durer que 600 heures, ils ne la prenaient pas. Il y a eu aussi des contraintes de qualité, des contraintes d'adaptation au public et au cahier des charges de nos financeurs.

Dans le cadre de la nouvelle organisation, les partenaires sociaux ont une possibilité, qui est assez régulière à l'AFPA quand on modifie les organisations, c'est le droit d'alerte. On faisait venir des consultants, rémunérés par l'organisation, pour faire un bilan des conséquences de la nouvelle organisation sur l'activité des salariés de la structure. En règle générale, on paye au consultant une dizaine de journées pour faire ce rapport. La direction l'examine et fait remonter ses désaccords aux partenaires sociaux – et le statut quo perdure. Donc naturellement derrière il y a une grève. S'il y a une grève pendant une semaine ou pendant 10 jours, on ne réalisera pas les actions de formation que l'on devait réaliser et vu qu'on est payé à l'heure par nos financeurs, ça impacte encore notre budget et on est encore plus en difficulté financière derrière.

Il y avait une autre possibilité qu'on a travaillé avec le CHSCT, c'est d'avoir peut être une démarche plus intelligente - *en sachant que précédemment on les avait formés sur tout ce qui était document unique* -, ce serait d'avoir une approche un petit peu ergonomique de tout ça. L'idée était de pouvoir analyser et verbaliser leurs craintes et voir, en amont de la mise en place de la nouvelle organisation, comment on pouvait faire face à leurs interrogations et représentations. C'est comme ça qu'on a évité la demande d'expertise et qu'on a pu démarrer un travail d'analyse, a priori, de l'évolution des activités des formateurs et du personnel de structure.

3. Conséquences du plan stratégique sur le travail des formateurs

3.1. Les contraintes externes qui s'appliquent sur l'activité des formateurs

Alors parlons un peu plus précisément des conséquences sur l'activité des formateurs. Les contraintes externes nous amènent à avoir des systèmes « entrées-sorties » permanents, des publics en alternance et des publics temps plein, une personnalisation des parcours avec entrée décalée - c'est aussi une demande de nos financeurs -, des publics aux demandes hétérogènes, des entreprises, des chercheurs d'emplois, des contrats en alternances, et même des publics qui subissent de Pôle Emploi ou des référents RSA une injonction à suivre une formation. Il peut y avoir un chercheur d'emploi chez Pôle Emploi qui cherche un travail depuis 2 ans à qui on dit "on va continuer à te verser des indemnités mais si tu allais en formation ce serait quand même pas mal". Donc effectivement pour conserver ses indemnités, le chercheur d'emploi va suivre une formation en peinture par exemple, car il y a de la place, ceci étant, il n'a pas du tout envie de faire de la peinture.

Donc ça aussi c'est une contrainte à gérer pour les formateurs, contrainte qui est nouvelle pour eux. Ça implique alors de construire en urgence des supports qui soient adaptés à l'hétérogénéité de ces publics tels que des centres de ressources, des créations de supports de formations spécifiques par typologie de public aux services du formateur. Tout en devant répondre, malgré tout, aux fréquentes sollicitations des apprenants, à faible autonomie - *qui est quand même la majorité des stagiaires à l'AFPA à cette époque* -. Donc un formateur devait assurer les 32 heures de « face à face » pédagogiques, qui étaient la norme au niveau de l'AFPA, mais aussi gérer toutes les injonctions périphériques à l'acquisition de compétences et la responsabilité de structures auxquelles s'appuyer pour gérer ses problèmes.

3.2. Les contraintes internes qui s'appliquent sur l'activité des formateurs

A cela s'ajoute les contraintes internes sur l'activité des formateurs qui sont l'absence de structure managériale, des managers de proximité. Avant, ces derniers étaient présents dans les centres. Désormais ils vont intervenir de façon transverse, vont se promener sur 300 ou 400km, comme pour la Normandie (périmètre entre Evreux, Elbeuf, Le Havre et Rouen). Un manager responsable des métiers du bâtiment par exemple, un autre responsable des métiers du tertiaire, vont faire la route aussi à travers les différents centres. C'était le choix de l'organisation pour pouvoir répondre aux demandes de nos clients. Les directeurs de centre ont été supprimés, donc plus de support au quotidien avec des processus de recrutement des stagiaires qui échappent au centre et aux formateurs.

Précédemment, nous avions des psychologues du travail qui assuraient la sélection des futurs stagiaires. Désormais, les psychologues ont été transférés à Pôle Emploi. Et c'est Pôle Emploi, en principe, qui est chargé de ce travail de sélection et d'orientation des stagiaires. Cette activité n'étant plus sous la responsabilité de l'AFPA, nous nous sommes souvent retrouvés avec tout et n'importe quoi en termes de public de chercheurs d'emplois entrants en formation.

S'ajoute à cela une injonction qui exige l'autonomie des formateurs. Nous avons des équipes qui s'organisent en toute autonomie, dans l'urgence, avec de nouveaux collectifs de travail qui se créent

malgré tout et qui sont spontanés. Encore une fois, il y a un accroissement des risques psychosociaux pour les formateurs.

3.3. Le travail réel des formateurs

Gaëtan Bourmaud

Un point à rappeler, c'est que ce plan stratégique, quand il est présenté, il est dit : « ça ne concerne pas les formateurs, ça ne touche pas le travail des formateurs » ; tout simplement parce que ça ne touchait pas la représentation qui a dirigé le plan stratégique : le « face à face » stagiaire. C'est-à-dire que ça ne changeait pas le fait qu'il y aurait une personne face aux stagiaires et cette personne c'est évidemment le formateur.

Alors quand on a envisagé cette présentation il y a quelques temps, enfin longtemps maintenant avec les reports de cette édition, on a décidé de s'appuyer sur le texte dont je vous parlais tout à l'heure. J'ai sélectionné un extrait, que je vais vous lire pour que vous compreniez ce que c'est le travail de ces formateurs. Et pour avoir travaillé successivement dans deux institutions de formation, le Cnam et actuellement Paris 8, je peux vous dire que c'est très actuel, même si le travail date d'il y a dix ans, au regard de ce qu'on peut vivre comme formateur.

Les formateurs impliqués dans chaque formation s'avèrent le plus généralement assez peu nombreux. On a un exemple avec Sylvie qui est formatrice depuis 8 ans pour la même formation, en binôme, avec pour chacune des deux formatrices un planning très précis pour l'une et pour l'autre des deux formations qu'elles ont à assurer. Les deux formations ont une durée de 6 mois environ, et présentent une large période de recouvrement, de presque 4 mois : concrètement, des stagiaires commencent en septembre et d'autres en novembre. On est là face aux enjeux du recrutement des stagiaires dont Pierre vous a parlés. En fait, ces deux temporalités permettent de recruter des stagiaires à des moments différents pour une même formation, parce qu'ils ne sont pas disponibles selon leurs contrats, leurs propres disponibilités, etc. Sylvie nous dit : « ça permet de faire remonter un maximum de stagiaires dans nos formations car le recrutement pour un début en septembre c'est très difficile avec les statuts différents qui cohabitent ». On peut aussi ajouter à tout cela que certains stagiaires de la formation débutée en novembre arrivent chaque jour avec 30 minutes de retard. Alors ça s'explique : « ils avaient été acceptés dans un centre, qui était à l'ouest de la région concernée, mais là-bas finalement, il n'y a plus de formateurs (Pierre nous rappelle ce qu'il se passe pour les formateurs sur ce point). Il y avait un vacataire, qui n'a pas donné suite, qui n'a pas été conservé donc en fait on les a rapatriés ici, et finalement, c'est resté comme ça. Pour compenser leurs difficultés à venir jusqu'ici - concrètement c'est presque à l'autre bout de la région -, ils ont été autorisés à arriver avec 30min de retard. C'est donc à nous, chaque matin, de nous adapter entre ce qu'on donne pour débiter à ceux qui sont là bien à l'heure, et ceux qui vont arriver ensuite et progressivement ».

Il y a une forte pression quant à la réussite des stagiaires, qui repose sur un petit nombre de formateurs, qui doivent transmettre des connaissances et des savoir-faire, dont beaucoup sont avant tout d'ordre techniques.

Les formateurs se doivent d'être des professionnels du métier pour lequel ils forment les stagiaires. Il s'agit là vraiment de l'identité des formateurs de l'AFPA. Sylvie nous dit qu'il n'y a malheureusement pas d'autres formateurs intervenant sur nos formations : « on doit être polyvalent

mais on ne peut pas être des pros de tout, on préfère assurer là où on a de l'expérience car sinon c'est beaucoup trop théorique pour les stagiaires et ils nous le disent bien ». Mais le faible effectif de formateurs impliqués dans la même formation entraîne d'autres contraintes : le « face à face » stagiaire. Ce « face à face » est obligatoire, compte tenu du format des contrats avec les organismes financeurs. Il constitue le temps de présence des stagiaires, pour lequel l'organisme doit assurer des heures de formations (généralement de 8h30 à 17h avec 45min de pause).

Un lundi matin, Catherine, formatrice, apprend vers 7h du matin par son collègue qu'il est souffrant. Elle dit alors : *« quand on était malade avant, on appelait notre chef de centre, maintenant on s'appelle entre collègues car les régulations sont tellement compliquées qu'il vaut mieux que ce soit nous qui les assurons »*. Catherine explique qu'elle s'est mise d'accord avec Sylvie, ce jour-là, mais que de toute façon elles n'avaient pas d'autre choix : *« alors, on a géré ce jour-là le groupe des 18 stagiaires de notre collègue souffrant, car chaque année on assure quelques jours dans la formation de ce collègue »*. Mais ce travail se fait en plus de leurs groupes prévus. Elles ont donc remis un support et assuré une introduction à leur groupe respectif, pour ensuite se diriger vers ce groupe qui s'est ajouté. Elles se sont relayées toute la journée devant les 3 groupes de stagiaires. Mais le plus difficile était de trouver une salle. En effet, Catherine et Sylvie sont parvenues, au fil du temps, à mettre en place une organisation spatiale qui est tout à fait intéressante, mais qui est très contraignante pour elles comme pour les stagiaires. Leur bureau commun, deux salles de formations, une petite salle pour des échanges confidentiels, sont regroupés dans une même aile d'un bâtiment. Cela leur permet habituellement de pouvoir sortir de leur salle de formation pour pouvoir faire autre chose (pour échanger toutes les deux sur des régulations de planning, sur la correction d'évaluations, sur des tâches administratives diverses, etc.), tout en étant proche des stagiaires pour répondre à leurs sollicitations. On voit ainsi que le « face à face » stagiaire, qui est un puissant organisateur du travail des formateurs est largement modifié.

Catherine nous dit également que les 35 heures de « face à face », ce n'est pas le réel, car il faut aussi que les stagiaires travaillent par eux-mêmes. Mais l'observation du travail de ces deux formatrices a montré des choses tout à fait complémentaires et intéressantes. Dès le milieu de la matinée, Catherine prend en charge le groupe de stagiaire qui n'était pas prévu, et Sylvie finalement gère les deux autres groupes alternativement. *« Les stagiaires qui se sont ajoutés, viennent tous de la même entreprise. Elle nous a acheté cette formation, on ne peut donc pas les laisser seuls, même si ça ne dure pas longtemps, car ce ne serait pas bon pour l'image de notre organisme »*. Le problème est qu'elles n'ont pas pu trouver une troisième salle proche des deux autres, dans lesquelles travaillent habituellement. L'une d'elles s'est ainsi retrouvée éloignée et a passé la journée de bout en bout avec ces stagiaires.

Cet exemple montre à quel point le travail des formateurs consiste en une gestion d'événements : absences exceptionnelles d'un collègue assurant une journée de formation, tâches administratives, problèmes de salles. Mais c'est aussi gérer au mieux leurs contributions aux formations, parfois en prévisionnel et souvent en instantané, généralement avec des aménagements de dernière minute. Et en sachant que le « face à face » stagiaire doit toujours primer, et que les aspects pédagogiques doivent s'ajuster.

Une dernière petite illustration, en lien avec les publics accueillis par l'AFPA, et qui caractérise bien le métier des formateurs de l'AFPA : Catherine dit qu'en prévision de ce lundi matin de janvier

« pendant le week-end chez moi avec mes enfants j'avais préparé plusieurs galettes des rois, et notamment deux pour nos stagiaires, il faut bien prendre soin des gens ici ».

4. L'ergonomie, une nouvelle approche de la conduite du changement

Pierre Sich

Au-delà de l'analyse du travail qui vient d'être faite par Gaëtan, ce qui est important et qui m'intéresse dans l'apport des ergonomes, c'était de travailler sur la subjectivité des formateurs confrontés à un changement.

Ce plan stratégique génère forcément des craintes de la part des salariés et plus particulièrement de la part des formateurs. Mais il faut trouver un espace pour les recueillir. L'apport des ergonomes sur cette action c'était justement de recueillir l'ensemble des craintes de nos formateurs, de les faire s'exprimer et éventuellement d'anticiper sur la réalité de ces craintes. Il y avait des actions qui étaient relativement faciles à mettre en œuvre et que nous avons pu mettre en place avec les formateurs : cette crainte est légitime ? Alors on met un indicateur dans le Document Unique, notamment, de façon à ce qu'on s'assure de pouvoir gérer cette crainte dans la durée. Par contre, sur tel autre aspect, recueilli par les ergonomes, cette crainte n'est pas forcément justifiée ? On l'explique, on en parle et ça nous permet de passer à autre chose. Ainsi, l'ergonomie a servi, pour nos cadres dirigeants, d'interface entre la représentation que les personnes se faisaient des changements, la réalité des changements et l'interprétation qu'on pouvait en avoir.

Je pense que si on n'écoute pas les personnels avec lesquels on travaille, et bien, inmanquablement, le changement a de fortes chances d'échouer. Et ce qu'on a pu réaliser avec Xavier : permettre, à l'échelle d'une région, que ces changements ne provoquent pas plus de risques psycho-sociaux. Et puis, je voulais conclure par une citation qui ne m'appartient pas, si vous la retrouvez... c'est que « *tout ce qui ne s'exprime pas s'imprime* ». Globalement, si vous ne faites pas exprimer les craintes de vos équipes et bien ces craintes resteront et saperont la confiance que l'équipe peut avoir en ses cadres dirigeants.

5. Echanges avec le public

Auditeur 1

Par rapport au constat que vous avez fait sur l'AFPA, j'ai longuement travaillé en collaboration avec cet organisme par rapport au centre Sésame que nous avons en interne. Qu'en est-il, par rapport aux formateurs AFPA, de l'approche ergonomique dans l'analyse de l'activité ? Parce qu'on voit beaucoup de formateurs de l'AFPA, enfin j'en ai beaucoup rencontré, très compétents dans leur domaine de savoir-faire et de connaissances, il n'y a pas de problème mais, qui sont depuis tellement longtemps dans le secteur de la formation... ! Je sais qu'à l'époque, quand on avait les formateurs à Sésame, on les obligeait à passer une semaine par an en immersion dans l'activité pour pouvoir reprendre les fondamentaux, les stress positifs de la production, les nouvelles technologies, des choses comme ça. Et je pense que quand vous parlez de RPS il y a vraiment, peut-être, une formation à l'analyse, à l'immersion dans les entreprises pour qu'ils puissent eux-mêmes analyser l'activité de production nouvelle, enfin les choses qui arrivent sur le terrain, pour

qu'ils puissent après interagir dans leur pédagogie avec les stagiaires. Je ne sais pas, qu'en pensez-vous ?

Pierre Sich

Vous avez tout à fait raison effectivement et c'est vraiment une pratique pour les formateurs de l'AFPA de se retrouver en entreprise pour s'immerger dans le monde professionnel et en voir les évolutions. Malheureusement aujourd'hui, le mode de financement de la formation professionnelle continue ne permet plus de dégager ces temps. Donc on est dans l'impossibilité aujourd'hui de le réaliser. Éventuellement ce qu'on peut faire au mieux c'est organiser des rencontres avec les professionnels, au sein des centres AFPA. Mais l'immersion aujourd'hui, tant que les financeurs ne la prendront pas en compte, ça ne serait pas réaliste de l'envisager pour un organisme comme l'AFPA ou pour tout autre organisme de formation.

Alors on peut répondre à cette problématique par le type d'activité qu'on propose aux formateurs. Globalement, un formateur auparavant, à l'AFPA et ailleurs, c'était quelqu'un qu'on recrutait sur un contrat à durée indéterminée. Et effectivement il s'installait dans son métier de formateur années après années, et reproduisait les bonnes pratiques pédagogiques et même les améliorait. De plus en plus d'organismes de formation passent par un système de contrats de missions, c'est-à-dire qu'on procède à un recrutement de personnel en fonction des réponses positives aux appels d'offres qu'on aura réussi. Effectivement, si jamais vous récupérez une formation en électricité, vous recrutez un formateur en électricité, vous perdez l'action, vous avez la possibilité de vous séparer de votre formateur en électricité. De plus en plus d'organismes de formation sont contraints de fonctionner de cette façon-là, et ça aussi, c'est effectivement très dur pour les personnels. Mais en matière d'intensité pédagogique c'est assez intéressant puisqu'on a toujours des personnels qui sont au fait de l'activité du fait des allers-retours entre organismes de formations et professionnels.

Alors ce qu'on a essayé aussi, mais c'est très complexe à réaliser, c'est de faire en sorte de travailler avec de proches professionnels afin que ces derniers puissent, à un moment, envoyer les salariés réaliser des formations, et les reprendre ensuite une fois que l'action de formation a été réalisée. On l'a réussi mais c'est à toute petite échelle.

Gaëtan Bourmaud

Je voudrais juste compléter ce qui vient d'être dit. Dans les macros déterminants et les effets qu'on a repérés, il y avait la question des entreprises. Elles demandent des formations, mais qui évidemment évoluent, et c'est venu, avec le contexte que vous a présenté Pierre, bousculer les relations qui s'étaient installées historiquement avec les formateurs de l'AFPA. C'est venu quelque part rompre la possibilité de ces échanges soutenus et bien installés. Un exemple que je peux vous donner : c'est que l'ensemble des heures assurées par les formateurs doit correspondre à des heures valorisables, identifiées et identifiables. Cependant, aller rencontrer les entreprises pour un formateur, c'est une heure non valorisée ; assurer un suivi dans l'entreprise, c'est également très faiblement valorisé.

Les formateurs ont ainsi vu leur activité saucissonnée en tâches valorisables et en tâches supprimées, qui n'existent pas ou plus en quelque sorte. Il y avait des habitudes à aller dans les entreprises pour assurer le suivi du stagiaire, en profiter pour voir les techniques nouvelles, les

nouveaux outils, les modes de production, interagir avec les acteurs internes, les inviter au jury de soutenance, à participer au suivi des mémoires, etc. Ce travail est venu complètement s'interrompre et s'est concentré autour du « face à face » stagiaire qui représente les seules heures valorisables. Cela a isolé les formateurs des entreprises avec lesquels ils avaient noué des contacts. Et là, c'est une très grande souffrance pour les formateurs. Il y a une grosse inquiétude de leur part également : « *est-ce qu'on va pouvoir rester pertinent comme formateur alors qu'on se trouve coupé du monde du travail ?* ».

Pierre Sich

En l'occurrence l'approche ergonomique de l'évolution des métiers de formateurs est aussi à prendre en compte par les organismes financeurs. On s'intéresse au management, on s'intéresse aux formateurs, mais qu'est-ce qui provoque le changement ? C'est le financeur. C'est le financeur qui porte le changement. A aucun moment naturellement Xavier n'a voulu aller voir le président du conseil régional pour porter le problème. Il s'est lâchement défilé (*rires*).

Auditeur 2

Merci Gaëtan et Pierre. Je pense que vous avez mis en lumière aussi les difficultés du travail de formateur. Donc le formateur est concepteur finalement, il doit concevoir son dispositif pour atteindre des objectifs pédagogiques, mais vous l'avez bien expliqué, dans un cadre parfois qui va venir vraiment le contraindre. Il faut alors qu'il reconçoive tout. Et puis le formateur est aussi un animateur qui doit faire face à ces aléas et réguler. Dans la salle il y a beaucoup d'ergonomes qui pratiquent aussi en tant que formateurs, et moi j'aurais bien aimé, pour alimenter notre fil rouge, que certains témoignent de ces deux difficultés : difficultés pour concevoir leur dispositif parce que les cadres sont contraints, qu'ils ne peuvent pas non plus toujours tout négocier, et difficultés aussi quand ils sont en partie d'animation.

Auditeur 3

Par rapport à la présentation et la question de Sophie, ça rappelle beaucoup de choses, et tu en témoignais quelques éléments Gaëtan. Ça me rappelle l'élément fatidique des maquettes de formation pour les ergonomes qui tombent à des moments de l'année universitaire et avec des moyens qui peuvent être alloués et qui, parfois, peuvent apporter leur lot de surprises comme des diminutions d'heures par rapport à des politiques de formations qui changent et évoluent localement, avec des itinéraires de formation aussi qui changent par rapport au « vivier » d'étudiants qu'on peut avoir dans les formations.

Et puis cette histoire-là des salles aussi, ça m'a rappelé beaucoup d'histoires autour de, oui le « face à face » pédagogique, il est pris par la recherche d'une salle qui n'est pas disponible, dont on n'a pas forcément la clé, et c'est vrai que c'est vraiment l'activité de la réalité de ce travail là. Alors oui des difficultés en tant que formateur, je pense qu'elles ne sont pas isolées par rapport à ce qui a été présenté et on les retrouve à la fois à l'université mais aussi dans d'autres pratiques.

Peut-être le dernier point, c'est qu'un dispositif de formation n'est pas exempt des contraintes économiques, et on l'a bien vu dans vos présentations. Il y a la question d'une faisabilité économique quand on propose une offre de formation, et comment cette faisabilité économique se met à l'épreuve aussi d'objectifs pédagogiques et puis, derrière, d'attentes du client. Puisqu'au final

c'est vraiment de ça dont il est question : aider des personnes à réaliser leur travail en étant équipées pour atteindre les objectifs qu'on attend d'eux.

Pierre Sich

C'est important effectivement ce que vous venez de dire sur les attentes du client, puisque le formateur aussi reçoit des visites des financeurs qui viennent voir comment ça se passe. Donc vous avez Pôle Emploi qui débarque, qui a acheté cinq places dans la formation « secrétariat » et qui se trouve confronté à une rencontre avec cinq personnes en contrat de qualification par ailleurs, et cinq personnes en « entrée-sortie » permanentes financées par la région. Et le conseiller de Pôle Emploi dit « *mais c'est quoi ce cirque, comment vous réussissez à gérer l'ensemble de ces contraintes ? Ce n'est pas ce que je vous ai demandé, je vous ai acheté cinq places pour que vous occupiez de cinq personnes en permanence !* ». Et naturellement le formateur, qui est tout seul parce que son manager est à l'autre bout de la région, et bien il va se fâcher vis-à-vis du financeur « *Bah oui Mr Pole Emploi, vous avez bien raison, effectivement on gère des contraintes qui sont aujourd'hui très difficiles à gérer et même carrément incompatibles* ». Donc le gars de Pole Emploi, il note ça naturellement dans son rapport, et lors de l'appel d'offre suivant, et bien vous n'êtes pas retenu.

Il y a aussi cette notion d'identité professionnelle du formateur, de quel côté il est. Parce qu'il est seul de toute manière. Il est seul en face de ses financeurs, en face de ses stagiaires, mais il va représenter l'institution et il va contribuer à la pérennité de cette dernière. Là aussi c'est quelque chose qui a été très difficile à accepter dans le cadre de la conduite du changement. Et on ne l'a pas vraiment solutionné, on l'a solutionné avec certains formateurs, mais pas avec tous.

Gaëtan Bourmaud

Un autre volet de l'activité des formateurs qu'on a pu observer, en lien avec ces dimensions économiques, c'est la question de ces formations, qui sont, je l'ai déjà dit tout à l'heure, annulées, parfois définitivement supprimées sur la région, mais aussi d'autres fois créées. Soudainement, il faut créer une nouvelle formation sur une région. Ce qu'on a pu voir alors c'est que ça pousse les formateurs à devoir être mobiles. « Tu assures telle formation en Haute-Normandie, en fait elle s'arrête ici, par contre elle se poursuit en Nouvelle-Aquitaine par exemple. Vas-y ! », et le formateur dit « je me retrouve propulsé comme ça du jour au lendemain ». Dans certaines situations aussi, et ça nous a été dit comme cela : « on doit vendre notre formation, on doit se vendre... ». Et si maintenant, certains trouvent un peu de temps pour aller visiter les entreprises, il ne s'agit pas d'aller comprendre le métier comme je l'ai dit tout à l'heure mais de rencontrer les acteurs pour vendre les formations.

Et puis peut-être une dernière chose, ce sont les temporalités incroyables et multiples des formations. Il y a des formateurs qui, du jour au lendemain, rencontrent dans une même formation des stagiaires aux niveaux très hétérogènes, qui sont à des niveaux d'avancée très différents, ou parfois même des stagiaires qui arrivent parce qu'une formation, on l'a vu avant, ne peut pas se tenir dans une région et arrivent alors dans une autre région, ce qui est quand même vraiment très compliqué.

Il y a aussi, je pense que ça parlera aux collègues statutaires dans les universités, la contribution de nombreux formateurs extérieurs. C'est alors aux formateurs de coordonner toutes leurs contributions, de l'organiser, de faire en sorte que ce soit pédagogiquement tenable, en lien avec les disponibilités et indisponibilités de ces professionnels qui interviennent ponctuellement, avec des statuts en plus parfois un peu limites, ou en tout cas beaucoup moins favorables ; ce qui ramène là encore aux heures totalement masquées et non valorisées évidemment.

Pierre Sich

Il y a des contraintes et des opportunités qu'on a aussi du mal à anticiper.

Par exemple, une catastrophe industrielle méconnue est le projet d'implantation des éoliennes offshore qui étaient censées s'installer au large de la Normandie et de la Bretagne à partir de 2014. Sur ces projets, l'AFPA a répondu à des appels d'offres conjoints avec des industriels. Ça faisait partie des contraintes du cahier des charges. Donc on se met d'accord avec des industriels, on répond à l'appel d'offre et on le gagne. Le principal porteur de l'appel d'offre, un industriel, achète l'usine, recrute du personnel d'encadrement pour mettre en place l'usine. Nous recrutons alors des formateurs pour analyser le process, qui était essentiellement du process de soudure et de maintenance.

Mais...les éoliennes offshore, vous les avez-vu au large de la Bretagne et de la Normandie ?

Pourtant cela fait dix ans, que ce projet a été entériné par les pouvoirs publics. Cela fait dix ans que les industriels et les organismes de formation ont réalisé leurs premiers investissements. Sachant que ces organismes de formation sont pour la plupart dans une situation financière très difficile, ils s'endettent un peu plus pour être opérationnels dans les délais prévus par les appels d'offre. Les capacités d'investissement des organismes de formation sont de plus en plus limitées. Mais les exigences des financeurs et leur fiabilité dans la réalisation de leurs ambitions sont fréquemment soumises à des contraintes politiques, comme ce fut le cas sur le projet d'éoliennes offshore.

Donc derrière chaque opportunité de développement les organismes de formations sont liés à des contraintes qu'ils ne peuvent maîtriser. Mais ils doivent en assurer les conséquences financières et sociales. La fragilisation des organismes de formation par des politiques de financement inappropriées constitue un risque majeur pour les organismes et, in fine, pour la réalisation d'offres de formation de qualité. .