

## La formation professionnelle en mouvement

Mis à jour le 16 Septembre 2020



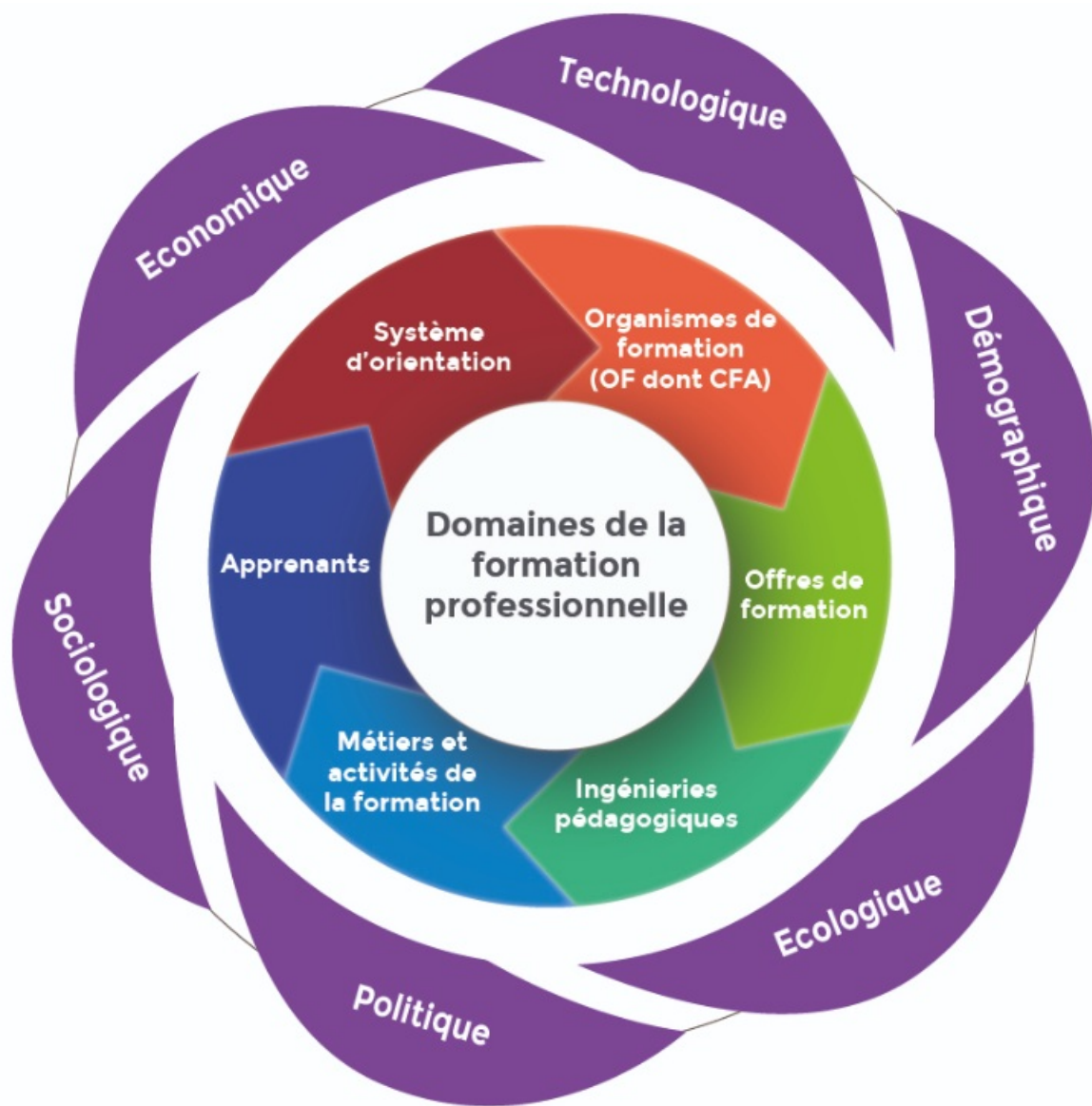
© Adobe Stock

La formation professionnelle est fortement modifiée dans ses différentes dimensions sous l'influence de paramètres économiques, politiques, technologiques, etc. Son écosystème et ses métiers évoluent significativement.

### De nombreuses dynamiques à l'œuvre dans la formation professionnelle

Au titre de sa mission d'intérêt général, Défi métiers observe et analyse l'ensemble des mouvements de la formation professionnelle (évolutions, mutations, créations, actualisations, etc.). Ses travaux croisent différents éléments : domaines de formation, paramètres à l'origine des mouvements et, pour chaque famille de paramètres, facteurs impactants.

La formation professionnelle vit en effet de nombreux changements depuis plusieurs années. Au-delà des réformes qui se succèdent et de l'impact des lois sur le financement, comme sur les acteurs et leurs rôles dans l'organisation de la formation professionnelle, celle-ci se trouve modifiée dans ses différentes dimensions.



La

formation professionnelle est potentiellement impactée par des **paramètres de politiques publiques** (législation, dispositif, etc.), mais aussi par des **paramètres macro-économiques et d'évolution du marché**, des **paramètres techniques** (dont le développement du numérique dans l'ensemble des activités), **sociétaux** (telles que des exigences renforcées de l'adaptabilité des personnes à différents métiers et à l'occupation de différents emplois dans des contextes divers), ou encore **démographiques**.

Un même facteur pourra impacter la formation professionnelle dans une partie ou la totalité de ses dimensions. La transversalité de ces impacts est, elle aussi, étudiée dans le cadre de la dynamique de la formation professionnelle.

### Un écosystème en mouvement

Les transformations de la formation professionnelle ont des conséquences sur l'**offre de formation** proposée en Ile-de-France : impacts sur les spécialités de formation, les modalités offertes, les publics auxquels elle s'adresse, l'ingénierie financière mobilisée, la lisibilité de l'offre, etc. La territorialisation francilienne de cette offre mérite également d'être étudiée, tant dans la pertinence de cette approche (selon le niveau de la formation et sa spécificité, l'implantation territoriale est plus ou moins importante, elle a plus ou moins de sens du fait du développement des modalités en distanciel proposées) que dans son évolution.

Les **organismes de formation** sont, eux aussi, potentiellement impactés par ce vaste mouvement : dans leur structuration, leur nombre, leur positionnement comme dans leur taille et leurs activités internalisées ou externalisées. Leur chaîne de valeur est, elle aussi, amenée à évoluer.

De même, les **outils techniques de formation**, tout comme la mobilisation du temps consacré à la formation, interrogent les connaissances sur le fonctionnement du cerveau et ses modalités d'apprentissage. La mise à disposition d'une multitude d'informations à n'importe quelle heure du jour et de la nuit notamment, questionne quant à l'ingénierie pédagogique et les savoirs techniques à mettre en oeuvre.

Par voie de conséquence, c'est l'ensemble de l'**écosystème de la formation professionnelle** qui évolue, jusqu'aux métiers qui lui sont associés. Les métiers de la formation sont-ils et resteront-ils l'exclusivité des organismes de formation ? Comment les métiers de la

formation vont-ils évoluer au regard des progrès technologiques, financiers ou de l'évolution du temps accordé à la formation ? Autant d'interrogations auxquelles Défi métiers s'efforcera d'apporter des réponses.

## Vers une diversification de l'offre de formation

L'offre de formation se diversifie, sous l'effet des réformes et de l'évolution des attentes en matière de modalités pédagogiques.

La région Ile-de-France a pour particularité de regrouper **un très grand nombre d'activités , de services et de métiers différents** , plus ou moins qualifiés. Cette diversité se répercute sur la demande de formation qui devient de plus en plus pointue et hétérogène, en constante évolution. De plus, différents facteurs nourrissent un besoin de formation croissant : la digitalisation des métiers, l'augmentation du nombre de reconversions professionnelles, etc. Cela génère l'apparition régulière de nouvelles offres de formation afin de répondre à la nécessité pour les actifs d'être formés et de s'adapter aux évolutions des activités professionnelles.

### Un nouveau marché pour répondre aux nouvelles attentes

La loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 alimente également le phénomène de diversification de l'offre de formation. Pour permettre l'accès à la formation et son financement par le biais du **Compte personnel de formation** (CPF), cette réforme a notamment incité les organismes de formation à scinder leurs offres certifiantes en **blocs de compétences**. Cette modularisation de la certification permet aux individus de sélectionner les parties de formation qui les intéressent les rendant ainsi plus accessibles, car moins coûteuses et moins chronophages qu'une formation complète. La loi « Avenir professionnel » affecte donc directement l'offre de formation en la démultipliant, du fait du découpage des formations en blocs de compétences. Elle induit également une demande de formation plus importante, obligeant les organismes de formation à élargir leur offre et ouvrir davantage de sessions de formation. A noter, ces évolutions se limitent pour l'instant aux seules formations éligibles au CPF.

Au-delà des évolutions législatives, la manière même dont **la société consomme la formation** favorise également l'éclatement de l'offre de formation. La disparition de l'étanchéité entre les temps de travail, temps de formation et même temps personnels a permis à des pratiques innovantes de se développer. Les actifs attendent désormais des formations qu'elles s'adaptent à leurs disponibilités, ce qui nécessite une offre encore plus personnalisable et modulable. Un nombre croissant d'organismes de formation se positionnent sur ce nouveau marché.

Les offres de formation en *Blended learning* proposent ainsi de répartir le temps de formation entre des cours présentiels et à distance. Cette stratégie flexible permet à chaque offre de se distinguer. Ce marché dispose d'un potentiel très important dans la mesure où il peut y avoir autant d'offres que de personnes ayant un emploi du temps spécifique. Il faut néanmoins que cela reste rentable pour les organismes, qui adapteront peu à peu les offres de *Blended learning* aux demandeurs de formation.

L'élargissement et la diversification de l'offre de formation sont donc favorisés par plusieurs facteurs, qui contribuent également à rendre l'individu **plus autonome** dans le choix de son parcours. En effet, la flexibilité croissante de l'offre et la simplification de son financement ouvrent de nouvelles perspectives de formation aux actifs désireux d'acquérir ou d'entretenir des connaissances et des pratiques. De même, l'inscription dans la loi « Avenir professionnel » de l'**Action de formation en situation de travail** (Afest) conduit elle aussi à élargir l'offre de formation en reconnaissant de nouvelles modalités de formation, ouvrant potentiellement l'offre à un public d'apprenants jusqu'à présent peu « consommateur » d'actions de formation.

## Organismes de formation : un écosystème en reconfiguration

Les organismes de formation vivent une période mouvementée sous l'impulsion de trois grands paramètres d'évolution -réglementaire, numérique et pédagogique- qui façonnent ainsi un nouvel écosystème. Ce dernier<sup>[1]</sup> se construit sous l'action simultanée de différents paramètres. Les champs d'activité des acteurs traditionnels sont redéfinis et des opportunités naissent pour de nouveaux acteurs.

Infographie : « Ecosystème d'affaires de la formation professionnelle » <sup>[1]</sup>

D'un côté, la **loi « Avenir professionnel »** de 2018 transforme l'ensemble du paysage de la formation professionnelle en créant, transformant, supprimant des acteurs, en modifiant son accessibilité et en réformant son financement.

De l'autre, la **digitalisation de la société** et les **progrès techniques** bousculent les organismes de formation. La maturité des technologies numériques à visée pédagogique (réalité virtuelle, intelligence artificielle, *e-learning*, etc.) et la baisse de leurs coûts d'accès conduisent de nouveaux entrants à investir le **marché de la formation professionnelle**.

Face à une concurrence multimodale plus intense liée à ces nouveaux entrants issus de la *Edtech*<sup>[2]</sup> (tantôt fournisseurs de contenus, prestataires ou distributeurs), l'évolution de l'activité des organismes de formation traditionnels s'inscrit dans une logique plus ouverte, les conduisant à repenser radicalement leur modèle d'affaires et leur chaîne de valeur, aboutissant à des situations de coopétitions<sup>[3]</sup> avec ces nouveaux entrants. Ces entreprises de la *Edtech* peuvent être impliquées de la conception à la réalisation des prestations de

formation.

## Repenser la formation

Les **organismes de formation** font aussi face à l'influence plus grande des **neurosciences** autour des capacités humaines d'apprentissage grâce à deux convergences disciplinaires : l'informatique et les sciences cognitives. Les neurosciences permettent de mieux comprendre la biologie d'apprentissage et de formaliser des techniques autour de l'ancrage mémoriel, la compréhension, l'implication, l'attention etc., dans l'objectif de renforcer l'efficacité de la formation en limitant l'effort à fournir pour apprendre. Ainsi, de nombreuses modalités pédagogiques en développement (*serious games*, *social learning*, etc.) s'en inspirent.

D'autres paramètres d'évolution (culturels, macroéconomiques, démographiques etc.) se combinent aux précédents et influencent l'évolution de l'écosystème des organismes de formation.

Ce contexte demande aux organismes de formation un effort de veille sur de nouvelles variables du marché, **sources d'opportunités ou de menaces** : diversification des modalités pédagogiques et des canaux, exigences réglementaires, maturité digitale des apprenants, relation aux *Edtech*, etc. L'émulation actuelle semble plus profitable aux **nouveaux entrants** (à l'aise avec le numérique, peu de risques à entrer sur un segment de marché qu'ils contribuent à façonner) qu'aux organismes traditionnels dont l'adaptation dépend justement de leurs possibilités d'agir : moyens, intérêt économique à s'adapter, incitations et injonctions de leur environnement.

---

[1] Dans un contexte économique hyper connecté, mouvant et globalisé, la notion d'écosystème est la mieux adaptée pour expliciter l'évolution des nouvelles formes d'organisations productives du marché de la formation professionnelle. « *Un écosystème d'affaires correspond à une somme d'alliances stratégiques, plus ou moins formelles, poursuivant un objectif commun* ». J. Moore, 1996.

[2] Désigne l'ensemble des entreprises (essentiellement des startups) proposant des solutions technologiques innovantes dédiées au savoir, son apprentissage, ainsi que sa transmission.

[3] La coopération désigne une démarche qui vise à coopérer à plus ou moins long terme avec des concurrents (e-marketing.fr)

## La pédagogie réinterrogée par des usages innovants

Transmettre les informations pertinentes et les ressources adaptées est insuffisant pour garantir l'atteinte des objectifs de la formation. Les attentes évoluent et conduisent au développement d'innovations pédagogiques.

Lorsqu'on parle d'innovation pédagogique, il est nécessaire de définir ce qui relève de la **méthode**, des **moyens** et des **ressources**.

La méthode est la manière qu'a le formateur de faire apprendre, quelle que soit la matière. Ainsi, les **formateurs** peuvent avoir recours à diverses méthodes d'enseignement : le cours magistral, les classes inversées, les projets fictifs via l'immersion tutorée sur les plateformes techniques, les travaux pratiques grâce au développement des entreprises d'entraînement pédagogique permettant à l'individu de s'imaginer dans le rôle d'un professionnel, etc.

Ces méthodes nécessitent des **moyens pour transmettre les savoirs et les pratiques professionnelles**. En la matière, on assiste à la mise en œuvre de nombreuses **innovations** dont les *Serious games* et les *Fab Labs*, le développement de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée. Ces moyens doivent accompagner la **méthode pédagogique** choisie. Ils doivent permettre à l'apprenant de mieux comprendre et/ou de mieux mémoriser le contenu délivré par le formateur.

Comme on peut s'en rendre compte, le **développement du digital** entraîne des usages innovants au service des apprenants, usages qui réinterrogent la pédagogie et conduisent les formateurs à redéfinir leurs méthodes et leur relation aux apprenants. Le formateur et les apprenants ne sont pas forcément dans le même lieu ni présents de manière synchrone. De ce fait, le formateur ne dispose plus du retour direct des stagiaires à ses apports. Cette relation est donc à reconstruire et repenser.

## Personnalisation de l'offre

La mise à disposition permanente de la formation associée à une recherche de l'efficacité et de l'adaptation des contenus aux différentes **situations professionnelles** conduit à une demande de **personnalisation de la formation**. Accentuée par la loi « Avenir professionnel », le développement de **modules** devrait faciliter cette personnalisation. De fait, la personnalisation de la formation conduit simultanément à la perte d'une pédagogie reposant sur le groupe au bénéfice de l'individu.

La **digitalisation et la multiplication des réseaux** entraîne une plus grande disponibilité de la connaissance et l'adaptation de celle-ci aux réalités professionnelles et aux points de vue qui en découlent. Cette situation contribue aussi à réinterroger le contenu pédagogique qui

est probablement autant l'**apport de connaissance** que le fait de savoir adapter celle-ci aux situations et d'aiguiser le **regard critique** sur les informations circulant sur le net.

Le développement des **modalités de formation en alternance** (valorisation de l'apprentissage et l'intégration de ce mode de formation dans l'enseignement supérieur) conduit à articuler les apports théoriques et ceux véhiculés par la pratique en exigeant du formateur qu'il intègre ces derniers dans son processus pédagogique.

## Segmentation des activités traditionnelles du formateur

De la personnalisation des parcours à l'usage des nouvelles technologies, la **profession de formateur** vit une profonde transformation.

Les activités de formateur, telles que définies par la branche professionnelle, dans le face à face pédagogique avec l'apprenant ou le stagiaire, intègrent traditionnellement différentes dimensions allant de la mobilisation de la connaissance à la transmission elle-même et au contrôle des acquis, en passant par la conception du contenu. La gestion de cette relation est modifiée selon la modalité de ce face à face : présentiel, distanciel ou mixte avec des périodes en présentiel et d'autres en distanciel. Elle peut de plus être réalisée dans un mode synchrone ou asynchrone, rendant plus complexe pour le formateur la captation des difficultés de compréhension ou d'attention de son public (écoute des intonations, visualisation des visages et des attitudes, etc.).

Aujourd'hui, sous l'effet du libre accès aux savoirs grâce aux technologies de l'information pour le grand public, la posture du formateur change : il n'est plus uniquement l'expert ou le sachant qui transmet, il doit apporter une valeur supplémentaire en sachant adapter le contenu aux situations rencontrées par son public, à ses pratiques, à ses préoccupations, à ses questionnements. La montée d'une demande de personnalisation des parcours, qui se concrétise aussi bien par la modularisation des formations certifiantes que par la mobilisation individuelle du **Compte personnel de formation** (CPF), renforce les exigences des apprenants. Ces derniers souhaitent obtenir au travers de la formation les réponses à leurs propres interrogations. « La légitimité ne tient plus à l'expertise, au savoir (auquel tout le monde peut accéder par Internet) mais à la capacité à lui donner du sens, à le faire comprendre, à le transmettre, à l'adapter à une situation d'usage dans un contexte professionnel précis ». (cf. Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organismes de formation privés, rapport final, 2016, OPMQ de la branche des organismes de formation).

Par la mobilisation des nouvelles technologies pour transmettre ce savoir en s'adaptant au rythme de vie des personnes à former, les activités liées à la formation se complexifient, nécessitant de la part du formateur la **maîtrise de techniques toujours plus nombreuses**. De ce fait, de plus en plus souvent, ce sont différentes personnes qui vont porter le processus de construction de la formation. Le formateur sera associé à un ingénieur pédagogique, un scénariste, un spécialiste des technologies vidéo qui saura utiliser et monter les éléments pour répondre au scénario pédagogique, etc.

Cette transformation peut se traduire :

- par un travail en équipe autour d'un projet pédagogique ;
- ou, de manière plus fractionnée, par une segmentation des activités portées par différents professionnels.

L'**ingénierie pédagogique**, remise au cœur de l'activité de formation, est mobilisée par de nouveaux acteurs se positionnant sur la formation professionnelle, créant ainsi de nouveaux enjeux d'influence. Sous l'effet de la segmentation des activités conduisant à la transmission d'un savoir ou d'une pratique à d'autres, et du développement de l'utilisation des outils numériques et de l'image, la profession de formateur se voit progressivement dépossédée de la maîtrise de l'ingénierie pédagogique pour être focalisée **sur la relation avec l'apprenant**.

Ainsi, l'**activité d'animation** devient primordiale pour le formateur. C'est à lui, dans un lien présentiel ou/et distanciel avec l'apprenant, de gérer la dynamique d'apprentissage, de parvenir à mobiliser l'attention et l'intérêt, de s'adapter aux attentes spécifiques et parfois pointues de celui-ci. Cette activité prend parfois une telle place qu'elle positionne le formateur dans un **rôle d'animateur ou de coach**.

## Tags

**Tags** : [dynamique de la formation professionnelle](#) [2] | [formation](#) [3] | [évolutions](#) [4]