

EAC/09/06
**Études portant sur les formateurs en
enseignement et en formation professionnelle**

*Lot 1 : Les formateurs, tuteurs et autres professionnels en
entreprise qui assument à des degrés divers des fonctions
de formation et d'enseignement dans le cadre de leur
emploi (de l'enseignement occasionnel au temps plein
auprès de stagiaires et d'apprentis)*

RÉSUMÉ

Janvier 2008

Institut Technik+Bildung

Universität de Bremen

Allemagne

Adresse électronique : kirpal@uni-bremen.de

1. Résumé

Introduction

L'étude EUROTRAINER avait pour objet de fournir un aperçu et une analyse de la situation des formateurs en entreprise à l'échelle des 32 pays européens participants en ce qui a trait aux tâches, aux responsabilités, aux compétences, à la formation professionnelle continue et au statut professionnel, entre autres. L'objectif global de l'étude était de proposer une meilleure compréhension des questions, des exigences et des difficultés que doit surmonter ce groupe cible dans leur entourage professionnel et d'approfondir les sujets suivants :

- la caractérisation des questions et des enjeux centraux relativement au groupe cible et à sa situation de travail ;
- le cernement des domaines qui nécessitent une attention et une intervention particulières ;
- l'analyse des similarités et des différences entre les tendances des pays européens ;
- l'exemplification des « bonnes pratiques » et des types de modifications et de leurs répercussions, en précisant de quelle façon celles-ci pourraient devenir de nouvelles initiatives à l'échelle locale, régionale, nationale, sectorielle ou européenne.

De plus, l'étude visait à augmenter la visibilité de la profession de formateur et à la rendre plus attrayante non seulement en conduisant de la recherche dans le domaine, mais aussi par une série d'activités de diffusion et d'échange avec les parties intéressées et les instituts d'experts à l'échelon national et international.

Fondée sur un modèle coopératif décentralisé auquel collaboraient dix-sept consortiums partenaires, l'étude consistait en un ensemble de différentes méthodologies pour l'évaluation des récents développements dans le domaine de la formation et de l'enseignement professionnel (FEP) en entreprise à l'échelle européenne et pour la formulation de lignes directrices relatives à l'appui accordé à ce groupe cible dans leur travail. Les méthodes mises en application au cours de l'étude incluaient i) une analyse documentaire et une analyse secondaire de données et de matériels existants de sources diverses ; ii) un questionnaire distribué aux experts nationaux de 30 pays d'Europe. Les résultats de ce sondage à petite échelle ont pris en considération les 280 questionnaires remplis de même que iii) des entrevues semi-structurées auprès d'experts nationaux (57 au total). Les rapports de chaque pays ont été compilés et élaborés par les partenaires de projet ; ces rapports étaient basés sur une analyse secondaire et incluaient les résultats des entrevues qualitatives. Les résultats du sondage n'ont pas été inclus à l'analyse des données nationales puisque la taille de l'échantillon par pays était insuffisante. Ainsi, le sondage a d'abord été interprété d'une perspective internationale comparée, en regroupant les réponses pour l'Europe entière.

Sommaire des résultats

À première vue, dans le cadre des économies nationales, on s'attendrait à pouvoir facilement entrer en rapport avec les formateurs, comme groupe cible, en intégrant le volet de la formation aux politiques nationales et sectorielles qui structurent l'enseignement et les marchés du travail. Toutefois, nos analyses ont révélé que les questions relatives à la situation des formateurs sont très complexes et qu'il est difficile de joindre les formateurs en entreprise, particulièrement si l'entreprise et la direction ne reconnaissent pas l'importance de la formation et de l'évolution de son rôle au sein des économies de la connaissance. Les rapports nationaux ont exposé clairement que la valeur et les investissements accordés à la formation par une entreprise ne dépend pas seulement des tendances nationales de formation et des cadres juridiques de l'enseignement et des politiques du marché du travail, mais aussi en grande partie aux développements des marchés du travail et de l'économie en cours. Alors que la situation économique se resserre, les entreprises ressentent la pression de la rationalisation; les ressources de formation et de perfectionnement professionnel continu, dont les formateurs, sont typiquement l'une des premières dépenses à être coupées. Ce n'est que dans de rares cas que les entreprises compensent la rationalisation quantitative par une hausse des investissements en qualité et en ressources humaines. D'autre part, la situation du marché du travail, compte tenu des taux de chômage, entraîne aussi de fortes répercussions sur les investissements accordés à la formation en entreprise. Nous avons établi que dans les pays où l'offre de main d'oeuvre est plus élevée que la demande pour cause d'un taux élevé de chômage — le taux de chômage des jeunes en particulier — les entreprises ont tendance à porter moins attention à la qualité de la formation offerte. Cette situation se reproduit dans la plupart des pays en transition ; par exemple, les entreprises optent d'ignorer en grande partie le rôle et les avantages éventuels de la formation. Ce fait pourrait s'expliquer par l'abondance de la main-d'oeuvre qui procure aux entreprises un choix au moment du processus de recrutement. Cependant, dans les pays où l'offre de main d'oeuvre est plus faible que la demande et où les entreprises ont de la difficulté à trouver suffisamment de nouveaux employés et des employés compétents, la formation devient un facteur clé de concurrence pour le recrutement de jeunes stagiaires motivés. En Autriche, au Danemark et en Finlande, par exemple, des pénuries de main-d'oeuvre ont stimulé de nouvelles mesures et de nouveaux débats relatifs à la formation ; le contrôle de la qualité et la création d'un engagement organisationnel de la part des employés par l'entremise d'offres de formation sont des facteurs clés. Lorsqu'une entreprise considère la formation comme essentielle, les formateurs en bénéficient aussi : leur travail est alors mis à l'avant-plan, leur contribution devient hautement valorisée et gagne une nouvelle reconnaissance. En fin de compte, quand la formation et le travail du formateur sont vus comme étant importants pour le succès de l'entreprise, il en résulte un impact positif sur le statut du formateur et sur leur perfectionnement professionnel continu. Les formateurs reçoivent alors un meilleur soutien de leur employeur.

Alors que la démarche organisationnelle de formation — soit à l'échelon de l'entreprise ou à un échelon collectif, par exemple, dans un secteur en particulier — est un déterminant essentiel de la situation et du statut de formateur, il est important de noter que ce statut dépend aussi de leur milieu de travail en général, comme leur secteur ou leur domaine professionnel, le statut que revêtent la formation et le parcours professionnels ou les travailleurs qualifiés dans la société en général. La réputation et les responsabilités des formateurs varient considérablement selon leur situation géographique et selon la valeur relative accordée aux qualifications et aux programmes offerts. Ce phénomène dépasse les politiques organisationnelles de l'entreprise et relève plutôt de politiques nationales de domaines différents. Au Royaume-Uni par exemple, des programmes destinés aux jeunes, offerts en milieu de travail et financés par le gouvernement (tels des stages) sont généralement perçus comme étant de qualité inférieure ce qui influence aussi la position du formateur aux yeux de la société. En Hongrie, en règle générale, le statut social des travailleurs qualifiés est faible. Par conséquent, le parcours professionnel et la formation professionnelle de base prennent aussi une place inférieure. En revanche, le parcours professionnel a traditionnellement été reconnu en Allemagne et en Autriche, recevant un appui important à divers niveaux pour l'établissement de programmes. Cette tradition favorise la position professionnelle des formateurs.

En Europe, une des difficultés principales rencontrées relativement aux formateurs et à l'évaluation de leur travail, de leurs compétences et de leur statut professionnel découle du fait que la plupart des formateurs — une grande majorité de ceux-ci dans la plupart des pays étudiés — ne sont pas reconnus à titre d'entité distincte, ni en terme de leurs fonctions, ni de leur groupe professionnel. Cette situation concerne les travailleurs qualifiés qui assument des fonctions de formateur dans le cadre de leur travail habituel et qui travaillent donc à temps partiel comme formateur. Même dans le cas de formateurs à temps plein, ceux-ci pourraient ne pas être reconnus comme faisant partie d'une catégorie particulière d'employés en vertu de la loi ou leur entreprise. Comme la catégorie professionnelle ou d'employés de « formateur » n'existe pas, les données statistiques manquent et aucune donnée ne peut être générée qui pourrait préciser leurs caractéristiques économiques telles que le statut de l'employé, le contexte social, la scolarité, l'âge et le sexe. Ceci explique en partie la pénurie d'information dans de nombreux pays ; information qui pourrait servir à documenter la situation des formateurs. Dans bien des cas, les données disponibles étaient limitées aux statistiques nationales ou à celles d'établissements d'enseignement responsables de la certification des formateurs à divers échelons. Conséquemment, une étape importante de l'évaluation de la situation des formateurs devrait inclure cette catégorie (ou perspective) au moment de la collecte de données statistiques nationales et sectorielles portant sur le marché du travail et de l'emploi.

Ces difficultés statistiques mises à part, d'autres questions proviennent de la non-reconnaissance du *profil professionnel* des formateurs, des tuteurs ou des moniteurs; ces professions sont vues comme occupant un *rôle fonctionnel*. Bien sûr, les

employés qui assument des fonctions de formation sans obtenir un certain statut, sans reconnaissance ou désignation de « formateur » ou de « tuteur » ne développeront pas une identité à titre de formateurs. Il n'est guère surprenant que les formateurs à temps partiel ne s'identifient pas comme étant des formateurs, mais comme des travailleurs ordinaires pour qui la formation est l'une des facettes de leur travail habituel. Ces formateurs ne développeront pas non plus une identité professionnelle de formateur et ne se sentiront pas concernés quand des questions relatives à la formation sont soulevées. Cette situation touche notamment les questions relatives au perfectionnement professionnel continu des formateurs et l'enrichissement de leurs compétences. Par exemple, les cours offerts aux formateurs n'atteignent pas les employés et les travailleurs qualifiés qui ne se considèrent pas comme formateurs, à moins que les gestionnaires les sensibilisent à leur rôle unique. Toutefois, nous avons trouvé que même les gestionnaires sont susceptibles de ne pas être au courant ni de soutenir les exigences spécifiques au domaine de la formation, surtout dans les PME. Puisqu'aucune exigence particulière n'est établie par les entreprises qui donnent ou mettent en place des formations, la gestion n'est pas au courant des responsabilités inhérentes à l'offre de formation. Par conséquent, les gestionnaires n'appuieront pas l'enrichissement des compétences ou de la qualité de la formation en entreprise à moins d'une pression exercée par le marché (ex. : pénurie de main-d'oeuvre ou de compétences), ce qui servira à porter ces questions aux programmes de l'entreprise. En Turquie, en Grèce et dans les pays Baltes, par exemple, il a été révélé que les gestionnaires ne sont pas au fait de l'importance du rôle que revêtent la formation et les formateurs ; le perfectionnement professionnel et l'apprentissage continu des formateurs en sont limités de façon significative. Dans d'autres pays par contre, les entreprises avaient mis de côté les questions de formation jusqu'à récemment ; ces questions ont pris de l'importance à la suite de pénuries de main-d'oeuvre et de la hausse de la demande pour de jeunes travailleurs qualifiés. Par conséquent, les pays comme le Danemark, la Finlande, la Hongrie et la France ont entamé de nouvelles discussions à propos de la formation ; la qualité, le rôle du formateur et le perfectionnement de leurs compétences en fonction des demandes du marché du travail et de ses mutations rapides sont devenus les questions pressantes actuelles. Dans certains pays, ces débats ont valorisé l'importance d'un volet plus pratique de la formation et l'enseignement professionnels (ex. : la Finlande). La réintroduction et le renforcement des programmes de stages peuvent constituer d'autres moyens de répondre aux besoins de main-d'oeuvre qualifiée, mais aussi aux problèmes d'intégration sociale des jeunes (ex. : en France).

L'une des raisons majeures qui compliquent les questions de formation et l'entrée en contact avec les formateurs en entreprise est l'absence d'une identité professionnelle de formateur, ce qui explique aussi l'absence quasi totale de groupe d'intérêt voué à cette catégorie professionnelle. Comme la plupart des formateurs s'identifient professionnellement à leur rôle de travailleurs qualifiés, un rôle ancré dans leur formation et leur expertise professionnelles, certains pays adoptent une approche

sectorielle pour accéder aux formateurs et pour aborder les questions de formation en entreprise. Au Royaume-Uni par exemple, l'approche sectorielle a donné naissance au Sector Skills Councils (Conseil de compétences sectorielles); au Danemark, les comités sur le commerce sont responsables de la formation et de la formation des formateurs. Le cas sera cependant différent pour les formateurs qui oeuvrent en entreprise sur une base contractuelle, à temps partiel ou à temps plein, puisqu'on peut s'attendre à ce que ceux-ci s'identifient à la profession de formateur ; il sera donc possible de prendre contact avec eux par l'entremise de l'appellation de formateur.

À part l'approche par secteur pour accéder aux formateurs en entreprise, nous avons aussi constaté que dans les pays où il n'existe aucune règle en matière d'exigences de formation, les normes minimales ont été établies, dans certains cas, par l'entremise des règlements sur la santé et la sécurité auxquels doit se soumettre l'entreprise (dans la République tchèque ou la Grèce par exemple). Puisque la santé et la sécurité en milieu de travail sont un domaine hautement réglementé, ce dernier pourrait constituer une voie potentielle pour l'établissement de normes de base en formation et pour les formateurs dans des contextes nationaux ou sectoriels déterminés. Dans les secteurs où les questions de santé et de sécurité jouent un rôle important, comme pour les soins de santé, le transport, l'administration publique ou la défense, la formation en général de même que la formation des formateurs sont habituellement réglementées de près. Cette situation explique en partie pourquoi la formation et la formation des formateurs dans les domaines de la santé et de l'administration publique ont été citées comme exemples de bonnes pratiques dans certains pays (Finlande, Grèce, Estonie et la République tchèque, par exemple). Ainsi, dans les pays où il est extrêmement compliqué d'introduire des normes minimales, certains empruntent la voie de la santé et de la sécurité en milieu de travail pour augmenter le niveau de responsabilité et de reconnaissance des formateurs et pour améliorer les qualifications de base.

En ce qui a trait aux qualifications et aux compétences, nous avons observé que dans la majorité des pays étudiés, les formateurs ne sont pas tenus de posséder des qualifications particulières en formation, mais se doivent d'être des travailleurs qualifiés et d'avoir une expérience de travail pertinente (généralement plusieurs années). En fait, une vaste expérience en milieu de travail est une exigence essentielle dans la majorité des pays. La plupart des pays mettent donc l'accent sur l'expertise et les antécédents professionnels du formateur comme préalables à la profession de formateur ; on exige seulement d'une minorité de formateurs de posséder des études en formation. Dans les pays où le système de formation et d'éducation professionnelles initiales (IVET) est bien établi, comme en Allemagne et en Autriche, certaines normes exigent que les formateurs puissent fournir des preuves de leur aptitude à travailler auprès des jeunes et valider leurs compétences en pédagogie en vue de la formation de jeunes apprentis. Aussi en ce qui concerne l'enseignement auprès des jeunes dans ces pays, l'accent est mis sur une connaissance de base des questions de santé et de sécurité et des cadres juridiques.

Pour le formateur, trois niveaux de compétences ont été considérés comme pertinents : premièrement, les *compétences professionnelles* qui permettent au formateur de transmettre des habiletés relatives à la pratique du travail, des compétences professionnelles de base et techniques ; deuxièmement, les *compétences pédagogiques et sociales* qui visent à faciliter les processus didactiques et le travail des jeunes et des collègues, en particulier en encourageant la fonction d'intégration de la formation, le mentorat, les éléments de l'apprentissage organisationnel et le transfert efficace des connaissances ; et, troisièmement, les *compétences en gestion*, pour appuyer les processus de formation communément appelés « secondaires », incluant l'assurance et le contrôle de la qualité, la gestion de projet, la coopération avec divers services de l'entreprise ou avec des établissements de formation en externe et des écoles professionnelles, entre autres. Les compétences de gestion prennent de l'importance, particulièrement en ce qui a trait aux activités de formation dans les grandes entreprises, mais aussi dans les PME alors que se développe un contexte de coopération et de réseautage entre les petites entreprises pour le partage des efforts et des occasions de formation.

L'étude a révélé que les compétences professionnelles des formateurs, qui sont un préalable à la profession de formateur dans presque tous les pays d'Europe, sont bien développées à travers l'Europe pour ce qui est de la qualité et de la quantité. Par contre, la plupart des formateurs ne possèdent pas des compétences suffisantes en pédagogie et en gestion. En ce qui concerne les compétences pédagogiques et sociales, la plupart des pays se sont rendu compte de la demande accrue pour de telles compétences ; ils cherchent maintenant à renforcer la composante pédagogique des qualifications de base et des qualifications supplémentaires en formation. Les compétences en gestion aident à projeter le rôle du formateur de l'avenir, celles-ci ne font actuellement pas partie du programme de formation du formateur dans la majorité des pays. À quelques exceptions près, les entreprises et les instituts de formation ne sont pas sensibilisés aux rôles en pleine évolution des formateurs ; ils ne peuvent donc pas savoir que les compétences de gestion et de coordination sont essentielles à la planification et à la réalisation de formations efficaces.

La reformulation du rôle de formateur semble essentiellement portée sur deux aspects : la *redéfinition interne du rôle de formateur*, d'« instructeur » à « entraîneur » ou « facilitateur » constitue un des aspects ; l'ancien modèle autoritaire du formateur est remis en question et de nouvelles formes de compétences en communication et d'aptitudes sociales sont requises pour prendre part au travail d'équipe, au mentorat et pour faciliter de nouvelles techniques d'apprentissage. L'autre aspect concerne *les responsabilités changeantes du formateur* alors que la nature même de la formation tend à se transformer et à inclure l'apprentissage par projet, des aspects novateurs d'évaluation de la qualité dans le processus d'apprentissage et une coordination plus complexe des services avec d'autres établissements et centre de formation. La réorientation vers les méthodes de travail, qui pouvaient être observée dans certains pays, augmente aussi le nombre de fonctions de gestion qui incombent aux formateurs.

Dans l'ensemble, nous concluons que les formateurs ne sont pas qualifiés pour accomplir ces nouvelles tâches et ne sont pas prêts à le faire ni à satisfaire aux exigences changeantes de leur rôle. Ce contexte représente un défi de taille pour l'avenir.

Voies potentielles pour aborder la question des formateurs et de l'innovation en formation dans le contexte de l'entreprise

▪ ***Gestion et assurance de la qualité***

L'introduction de la gestion et du contrôle de la qualité de la formation en entreprise est un moyen répandu d'aborder le rôle, la reconnaissance et les qualifications des formateurs (ex. : en Finlande, au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche et à Chypre). Alors que certains pays cherchent à établir un processus d'assurance de la qualité par une méthode centralisée, ce qui rendrait obligatoire le contrôle de la qualité pour toutes les entreprises qui offrent des formations (comme l'Autriche), d'autres préfèrent une méthode décentralisée, souvent mieux acceptée par les entreprises (comme le Danemark ou la République tchèque).

▪ ***Concours entre les entreprises pour la recherche d'exemples de bonnes pratiques de formation et de perfectionnement des compétences***

Certains pays encouragent les entreprises à développer de bonnes pratiques de formation en organisant des concours, ce qui stimule aussi l'évaluation et la reconnaissance du rôle de formateur. « UK Skills », par exemple, est une agence gouvernementale qui organise des concours de compétences à l'échelle locale, régionale et nationale. Cette agence choisit des candidats pour l'olympiade de compétences et organise aussi les Prix nationaux de formation (National Training Awards). En Autriche, le concours « Fit For Future » vise les entreprises qui offrent une formation professionnelle de base et des stages de formation.

▪ ***Financement, attribution et parrainage d'initiatives prometteuses en formation***

De façon analogue à la réalisation de concours, une manière de valoriser le rôle du formateur et d'améliorer les normes de formation passe par l'appui financier apporté aux initiatives et aux pratiques prometteuses et efficaces. Un exemple est le Royaume-Uni où le gouvernement parraine le prix Investors in People (IiP). IiP est un organisme public non ministériel qui est responsable des normes « IiP », qui couvrent divers domaines relatifs au perfectionnement et à la gestion du personnel, en lien avec les stratégies d'entreprise et l'exploitation efficace d'organisations. L'Union Learning Fund (Royaume-Uni) cherche à encourager les travailleurs à suivre des formations et des cours pour adultes.

▪ ***Réglementation et normalisation***

Une des voies les plus courantes utilisées par les pays participants pour valoriser le statut de formateur et sa situation de travail est l'introduction de différentes mesures réglementaires et normalisatrices. Ces mesures peuvent être implantées à divers échelons, en **entreprises, auprès des formateurs** ou pour **la formation des formateurs** :

- i) Établir des normes et des exigences minimales pour les **entreprises qui offrent des stages de formation** aux jeunes stagiaires (Autriche, Allemagne, Estonie) ;
 - ii) Établir les exigences minimales relatives aux compétences et aux habiletés de base du formateur qui sont considérées comme essentielles à la prestation efficace de formation (France, Allemagne, Autriche, Pologne, Portugal, Roumanie, Turquie). Les pays cherchent de plus en plus à introduire des programmes de reconnaissance professionnelle destinés aux formateurs. Au Portugal, par exemple, toutes les formations subventionnées par le gouvernement doivent être données par un formateur accrédité. D'autres pays dressent un registre des formateurs accrédités, l'Allemagne et la Grèce entre autres. Dans certains pays, la réglementation et la normalisation des compétences de base des formateurs incluent la création de *profils des professions de formation* et visent à établir un *profil professionnel du formateur* (en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne et en Roumanie, entre autres); ce processus peut aussi exposer les compétences de base nécessaires aux formateurs relativement à l'instauration d'un Cadre national des qualifications (République tchèque, Malta, Hongrie, Roumanie, Turquie) ;
 - iii) Établir des qualifications et des programmes de reconnaissance officielle pour **la formation continue des formateurs** (Autriche et Allemagne). L'Allemagne cherche à mettre en place une nouvelle approche méthodologique axée sur l'action et les processus, et une nouvelle structure pour la formation des formateurs. L'Autriche instaure l'Académie de formation et d'éducation professionnelles (CVET) sur les fondements du concept d'attestation en deux niveaux et la reconnaissance des compétences des formateurs adultes selon des normes clairement définies.
- **Reconnaissance des acquis (informels)**

La transformation de l'acquisition informelle de compétences et d'expérience des formateurs en qualifications formelles est un sujet qui préoccupe plusieurs pays puisque la plupart des formateurs ont acquis leurs connaissances, leurs habiletés et leurs compétences en cours d'emploi et de façon non structurée. La France et le Portugal ont mis en place des procédures qui donnent droit à des unités pour les acquis des formateurs sous forme de qualifications ou de reconnaissance formelle. La reconnaissance antérieure attribuée pour des acquis est aussi considérée comme importante pour favoriser la mobilité des formateurs.

- ***Décentralisation des responsabilités pour l'implantation de formations et de politiques***

Dans certains pays d'Europe, la tendance est à la décentralisation des responsabilités vers les autorités régionales, sectorielles ou locales et les établissements, dont les chambres de commerce et les industries ; celles-ci doivent voir à la planification, à l'organisation et à la mise en place des formations (Italie, Finlande, Turquie) et à la formation des formateurs (Norvège).

- ***Établir ou revitaliser les programmes d'apprentissage et consolider l'aspect pratique de la formation professionnelle***

Presque tous les pays d'Europe au cours de leur histoire ont mis sur pied un système efficace de stages ; dans de nombreux pays, ce système s'est écroulé ou a été restructuré de façon importante à la suite de changements économiques et/ou politiques. Certains pays cherchent à revitaliser, à établir ou à consolider de nouveaux programmes de stages comme moyen d'encourager la formation axée sur la pratique en entreprise (Angleterre, Écosse, France, République tchèque, Hongrie, entre autres). En plus de consolider la position du formateur par l'entremise de programmes de stages, quand ces derniers sont implantés efficacement, ils sont aussi un moyen de favoriser l'intégration sociale des jeunes. Le renforcement de l'aspect pratique des systèmes de formation professionnelle constitue une alternative aux programmes de stages, qui sont actuellement principalement centrés dans le milieu scolaire. La Finlande, par exemple, a augmenté de façon significative les périodes de pratique dans le contexte des programmes professionnels sous forme de démonstration de compétences ; cette approche a entraîné non seulement une forte orientation du système d'éducation professionnelle finlandais sur la pratique, mais a aussi encouragé la formation des formateurs et la coopération entre les établissements professionnels et les entreprises.

- ***Renforcer la collaboration et le partenariat entre les différents établissements responsables de la formation***

Plusieurs pays se sont rendu compte que le regroupement des divers intervenants en formation et la promotion de la coopération, du partenariat et du réseautage entre ceux-ci pouvaient constituer d'importantes étapes dans la progression vers des programmes de formation professionnelle plus efficaces et vers la consolidation du rôle de formateur comme intervenant essentiel de ce domaine. En particulier, la coopération, entre les écoles de formation professionnelle, les entreprises et l'administration publique pour l'implantation de formation et la formation de formateurs, est devenue une stratégie clé dans certains pays comme la Finlande, l'Italie et la Pologne. D'autres pays, tels que la République tchèque, facilitent les échanges et le réseautage entre divers intervenants clés et instituts de recherche qui sont responsables de la formation en entreprise.

- ***Soutenir la recherche dans les domaines de la formation, des formateurs et de leur formation***

La recherche sur la situation des formateurs est à un stade embryonnaire, ce qui explique le manque de données et d'information de base sur les formateurs en entreprise à travers l'Europe. Ceci complique l'évaluation de la situation et du travail

actuels des formateurs en plus de rendre difficiles la planification et la prévision des développements et des besoins futurs. Certains pays (comme la Hongrie et l'Allemagne), prenant conscience du rôle changeant et de l'importance grandissante du rôle de formateur, ouvrent la voie en matière d'investissements dans la recherche en formation.

- ***Introduire ou intégrer la formation et les questions relatives aux formateurs dans d'autres secteurs de politiques afin d'en faire un objectif ou une priorité stratégique***

Un autre moyen que les pays utilisent est d'intégrer divers aspects relatifs à la formation, aux formateurs et à la formation de ceux-ci dans des secteurs de politique différents. Le choix d'un secteur de politique qui est adaptée et prometteur et qui favorise le progrès en formation se fait en fonction des priorités, des traditions nationales, des cadres de politiques respectifs et des possibilités d'intervention, entre autres. Certains pays abordent, structurent et renforcent le domaine de la formation et des formateurs en entreprise en l'adoptant comme priorités stratégiques et en l'incluant aux domaines suivants :

1. les politiques d'apprentissage continu (Autriche, Grèce, Hongrie) ;
2. les politiques sectorielles pour le perfectionnement des compétences (Royaume-Uni et Danemark) ;
3. le développement des ressources humaines à l'échelle nationale et de l'entreprise (République tchèque et Pologne) ;
4. les politiques de règlements en matière de santé et de sécurité au travail auxquelles les compagnies doivent adhérer (République tchèque et Grèce).

Les moyens énumérés ci-dessus servent comme point d'entrée aux questions d'actualité relatives à la formation en entreprise et à la situation des formateurs ; cette liste illustre la variété de stratégies utilisées selon le pays et son contexte culturel, politique et économique et ses cadres établis pour créer des occasions d'intervention et d'innovation. D'autre part, les traditions nationales ont un rapport avec les voies présentées : le Royaume-Uni, par exemple, a opté pour des méthodes qui font appel à la concurrence, à l'analyse comparative et à une approche par secteur ; les pays scandinaves favorisent la décentralisation et la coopération et l'Allemagne et l'Autriche mettent l'accent sur la réglementation et la normalisation. Nous pouvons aussi observer que les pays où les traditions ont été interrompues et modifiées de manière profonde à cause de changements économiques et politiques majeurs (comme dans les pays de transition ou à Malte), embrassent et implantent plus ouvertement les politiques et les recommandations mises de l'avant à l'échelle européenne. Les orientations européennes recommandées incluent le développement d'un Cadre national de qualifications et de stratégies d'apprentissage continu, tous les deux utilisés pour l'établissement de normes de compétences pour les formateurs et pour rehausser le rôle de la formation dans les contextes nationaux respectifs. Par contre, il est évident que la catégorisation des stratégies nationales utilisées n'est pas chose facile. En fait, la plupart des pays poursuivent différentes associations de priorités pour favoriser le rôle

des formateurs ; ces priorités peuvent être complémentaires dans certains cas, mais peuvent aussi aller à l'encontre l'une de l'autre et entraîner des répercussions contradictoires. En Turquie, d'un côté, on trouve une approche centralisée qui vise la normalisation des compétences de base des formateurs ; on s'attendrait à ce que celle-ci soit liée à l'établissement d'un Cadre national des qualifications. D'autre part, il y existe une tendance à la décentralisation qui propose une plus grande autonomie aux chambres de commerce pour l'établissement de leurs propres exigences relatives aux compétences et aux programmes de formation des formateurs. La coordination des deux approches n'est pas encore très efficace ce qui engendre des développements contradictoires. Au Portugal et en Grèce, une réglementation a été mise en place pour la reconnaissance et l'enregistrement des formateurs, mais la qualité de la formation et le statut des formateurs laissent toujours à désirer. Ces exemples indiquent qu'une analyse plus détaillée est nécessaire en ce qui a trait au contexte national respectif dans le but de cerner les combinaisons potentiellement efficaces d'interventions.

Tendances futures

Les rapports par pays et les entrevues d'experts prévoient que le nombre décroissant de travailleurs qualifiés et les pénuries générales de main-d'oeuvre dans la plupart des pays européens, associés aux efforts d'implantation de politiques sur l'apprentissage continu, mettront en valeur, à moyen et à long terme, l'importance de former les employés. Alors que la formation du personnel dans les multinationales et les grandes entreprises occupe déjà, dans bien des contextes, un rôle bien en vue, on s'attend à ce que cette tendance se prolonge aux PME à l'avenir, même si dans plusieurs pays les compagnies ne sont actuellement pas conscientes que la qualité de la formation et le perfectionnement des compétences sont des facteurs essentiels à l'amélioration de la performance économique d'une entreprise.

L'importance grandissante de la formation touchera certainement d'une façon positive la position et le statut des formateurs en entreprise. Ce nouveau contexte viendra appuyer les investissements en formation et la formation des formateurs, et facilitera la mise en relation avec les formateurs en entreprise à titre de groupe cible. Par contre, on ne peut prédire avec certitude si un nombre plus élevé ou plus faible de formateurs spécialisés résultera puisque les employés passeraient plus de temps ou même la plupart de leur temps de travail à la formation à temps plein. D'autre part, particulièrement dans les pays dont la tradition de formation initiale (IVET) est forte, on s'attend à ce que les nombres de formateurs à temps plein diminuent en fonction du nombre restreint d'apprentis et de jeunes stagiaires vu les changements démographiques et l'importance accordée aux études parmi les sortants. Ces pays escomptent qu'au lieu de plusieurs formateurs en grande entreprise, il y aura un nombre grandissant d'entreprises qui formeront chacun quelques employés entraînant donc l'augmentation du nombre de formateurs à temps partiel ; c'est-à-dire les travailleurs

qui intègrent, à des degrés divers, des fonctions de formation à leur emploi. Cette situation incitera la coopération relativement à la formation à l'intérieur de l'entreprise, ce qui aura pour effet de redéfinir le statut et le travail des formateurs. En revanche, il est possible de soutenir que si la formation gagne en importance, de plus en plus d'employés devront se spécialiser pour donner des formations, acquérant ainsi une expertise particulière en formation et acceptant des responsabilités de formateur à temps plein. Ce cas se manifestera surtout dans les pays où le rôle du formateur et de la formation étaient jusqu'à maintenant peu développés. Il est difficile de prédire si ces tendances mèneront à la progression de la formation en entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. D'autre part, de nombreux systèmes d'enseignement professionnel en milieu scolaire sont partiellement remplacés ou complétés par des méthodes axées sur la pratique en entreprise, ce qui valorise le rôle du formateur et de la formation intra-entreprise. Cette tendance prendra sûrement de l'ampleur à l'avenir. En outre, on s'attend à ce que s'installe une coopération interentreprises ; ainsi, plus d'occasions de formation seront offertes à l'extérieur des murs de l'entreprise et les anciens formateurs en entreprise passeront à un environnement de formation élargi au cours de différentes initiatives de coopération en formation. Les formateurs qui travaillent pour de grandes entreprises seront touchés par ces changements, ceux des PME aussi. De façon générale, il est attendu que le réseautage et la coopération interentreprises, mais aussi entre les entreprises et les établissements tels que les écoles techniques, les établissements de formation, les instituts de recherche, etc. gagneront en importance en matière de formation et de formation des formateurs, particulièrement pour les PME qui cherchent à optimiser leurs ressources. Dans ce contexte, de nouvelles technologies, de nouveaux apprentissages et outils de collaboration, surtout ceux qui fonctionnent à l'aide de technologies de l'information de pointe et de cyberapprentissage, auront une grande portée sur le milieu de la formation.

Une autre tendance dominante souligne le progrès fondamental du rôle et de l'image des formateurs : alors que le formateur était auparavant reconnu comme une autorité qui « sait tout », les formateurs en entreprise sont maintenant vus comme « accompagnateur en apprentissage » ou « facilitateur ». Le degré d'évolution de la notion de formateur comme facilitateur dépend de la structure interne de l'entreprise (comme les niveaux hiérarchiques), des tâches et des responsabilités des formateurs. Cela dépend aussi des occasions de perfectionnement professionnel des formateurs et des moyens utilisés pour sensibiliser l'entourage de travail au nouveau rôle du formateur. En rapport étroit avec le rôle changeant des formateurs, on retrouve l'élaboration de profils de compétences pédagogiques et sociales des formateurs ; leurs compétences, qui revêtent une importance grandissante, viennent contribuer aux processus didactiques, au mentorat, à l'apprentissage en entreprise, au travail d'équipe, au transfert efficace des connaissances et à la fonction d'intégration de la formation. Dans tous les pays on a pu observer que les formateurs assument davantage un rôle éducatif et d'intégration (ex. : auprès des travailleurs immigrants) vu la mobilité accrue et les changements démographiques.

Alors que les méthodes de formation axées sur l'enseignement théorique ne semblent plus adaptées ni acceptées par les stagiaires et les compagnies, l'étude EUROTRAINER révèle qu'une grande portion des formateurs a recours à des méthodes d'enseignement et à un style de formation traditionnel. Le manque d'occasions d'apprentissage et de formation continue destinées aux formateurs et le manque de connaissances et d'accès à des méthodes de formation novatrices seraient à l'origine de cette situation.

En plus de l'importance grandissante des compétences pédagogiques et sociales, le rôle du formateur tend à inclure ce que l'on appelle les processus secondaires comme le contrôle et la gestion de la qualité, la gestion de projet, la coopération intraservices et avec des établissements de formation hors de l'entreprise, incluant les écoles professionnelles. Les compétences de gestion prennent de l'importance, particulièrement en ce qui a trait aux activités de formation dans de grandes entreprises, mais aussi dans les PME alors que se développent de nouvelles formes de coopération et de réseautage entre les petites entreprises pour le partage des efforts et des occasions de formation ; dans la plupart des pays, ces tendances ne font toujours pas partie du curriculum de formation du formateur. À quelques exceptions près, les entreprises et les instituts de formation ne sont pas sensibilisés aux rôles en pleine évolution des formateurs ; ils ne peuvent donc pas savoir que les compétences de gestion et de coordination sont essentielles à la planification et à la réalisation de formations efficaces.

En général, il existe un intérêt croissant pour l'acquisition de qualifications de base et supplémentaires et pour la reconnaissance des formateurs ; on voit aussi un intérêt pour la possibilité de formation théorique destinée aux formateurs et pour la reconnaissance des acquis (informels). On observe aussi un cours vers le contrôle par secteur des qualifications des formateurs (ex. : Roumanie, Allemagne, Royaume-Uni et Hongrie). D'ailleurs, la reconnaissance du portfolio des habiletés et des compétences générales des formateurs au-delà de leurs qualifications formelles se développe. Il est prévu que les formateurs devront de plus en plus voir eux-mêmes à leur formation continue et à sa planification plutôt que de se fier aux initiatives publiques et à l'appui ou à l'initiative de gestionnaires. Il a aussi été noté que la formation continue des formateurs s'individualise progressivement.

À l'échelle internationale et européenne, il est anticipé que les comparaisons internationales et la concurrence en ce qui concerne l'identification et la promotion des exemples de bonnes pratiques gagneront en importance et viendront aussi modifier les stratégies de formation et la situation des formateurs à l'échelle nationale et corporative. Par contre, l'impératif sera toujours de transférer efficacement à la pratique les méthodes novatrices et les bonnes pratiques développées dans certaines entreprises ou au cours de projets spécifiques. Dans plusieurs pays, les multinationales élaborent leurs propres normes qui ne se conforment pas nécessairement aux systèmes nationaux en place. Ces divergences peuvent avoir une influence positive par la création d'idées et de mesures incitatives pour les entreprises nationales (comme en

Grèce) ; des conséquences négatives peuvent aussi en découler, par exemple, dans le cas où les nouvelles normes ne correspondent pas aux normes nationales établies (comme en Allemagne). Dans certains pays, puisque les multinationales et les grandes entreprises sont tenues de prendre les devants en matière de formation des formateurs, les organismes nationaux peuvent être tentés de nier leur grande responsabilité dans ce domaine. Ce qui mène à la question cruciale du financement de la formation des formateurs, qui dépend fortement du financement accordé par l'UE aux nouveaux états européens membres et aussi à d'autres pays, habituellement par l'entremise du Fonds social européen (FSE). Il a été noté de façon éclairée que chaque pays doit assurer le financement durable du perfectionnement professionnel continu des formateurs sans compter sur l'appui financier de l'Union européenne.

Recommandations

Dans le domaine des formateurs en entreprise, l'étude a identifié des niveaux et des aspects d'intervention pouvant servir de point de départ à l'amélioration de la situation des formateurs. Les exemples de la section précédente, présentant aussi des innovations et différentes voies pour l'amélioration de la situation des formateurs en entreprise, ont démontré que les pays poursuivent différentes méthodes et stratégies. Les rapports nationaux dans le Volume II illustrent que ce qui constitue des moyens prometteurs et adaptés dans un contexte donné dépend en grande partie des traditions du marché du travail, de la situation économique et sociale, et des cadres établis dans les contextes nationaux respectifs. Ainsi, le regroupement de différentes perspectives européennes pourrait être difficile, voire même impossible. En fait, une analyse plus poussée est nécessaire. Le manque de données et de renseignements de base relatifs aux formateurs en entreprise constitue un obstacle majeur à l'heure actuelle en plus d'être un impératif servant à définir les interventions possibles dans ce domaine. Malgré ces difficultés, nous avons retenu cinq recommandations globales, ou domaines d'intervention, qui pourraient profiter à tous les pays européens d'après les résultats obtenus de l'étude EUROTRAINER. Ces domaines d'interventions incluent :

- **Recommandation 1 : Sensibilisation accrue**

La sensibilisation au rôle clé qu'occupent la formation et les formateurs dans les économies de la connaissance est une priorité. Alors que la sensibilisation est importante à plusieurs échelons, à l'échelle nationale par exemple, et qu'elle peut être accomplie à l'aide d'une variété de cadres d'action (comme l'apprentissage continu et les politiques sectorielles, la réglementation sur la santé et la sécurité au travail et les cadres DRH), l'étude indique que le moyen le plus efficace d'entrer en relation avec les formateurs est la sensibilisation à l'échelle de l'entreprise et de la direction. Comme l'entreprise est le cadre de référence le plus important des formateurs, le fait de forger des liens avec les entreprises et la direction est un moyen efficace d'appuyer le perfectionnement professionnel continu des formateurs,

le développement de leurs compétences pédagogiques et sociales et le partage des expériences et des outils novateurs de formation. Un échange horizontal et la coopération interentreprises pourraient être porteurs d'avenir.

- **Recommandation 2 : Soutenir le perfectionnement professionnel continu des formateurs pour optimiser leur profil d'habiletés et de compétences**

Pour le formateur, trois niveaux de compétences ont été considérés comme pertinents : *les compétences professionnelles* (habiletés relatives à la pratique du travail, compétences professionnelles de base et techniques) ; *les compétences pédagogiques et sociales* (pour faciliter les processus didactiques et le travail avec les jeunes et les collègues, la fonction d'intégration de la formation, le mentorat, l'apprentissage organisationnel et le transfert efficace des connaissances) ; *les compétences en gestion* (pour appuyer les processus secondaires de formation, incluant l'assurance et le contrôle de la qualité, la gestion de projet, la coopération avec divers services de l'entreprise ou avec des établissements de formation en externe et des écoles professionnelles, entre autres). L'étude a révélé que les compétences professionnelles des formateurs sont bien développées à travers le continent et sont un préalable à la profession dans presque tous les pays d'Europe. Par contre, la plupart des formateurs ne possèdent pas suffisamment de compétences pédagogiques, sociales et de gestion. En ce qui concerne les compétences pédagogiques et sociales, la plupart des pays se sont rendu compte de la demande accrue pour de telles compétences et cherchent maintenant à renforcer le volet pédagogique des qualifications de base et de la formation continue ; cependant, les compétences de gestion, qui prévoient le rôle futur des formateurs, ne font pas encore partie du curriculum de formation dans la plupart des pays.

- **Recommandation 3 : Élaborer, partager et assurer l'accessibilité d'outils de formation novateurs et efficaces**

Dans tous les pays, nous avons trouvé que les formateurs en entreprise ont besoin d'être appuyés dans leurs fonctions ; pour ce faire, les formateurs doivent avoir accès à de nouveaux outils et de nouvelles idées pour la prestation de séances novatrices, pour aider à l'accompagnement, pour faciliter l'évaluation de la formation et pour entrer en relation avec les jeunes dans leur processus d'apprentissage. La majorité des formateurs n'a pas reçu de formation et utilise des méthodes traditionnelles acquises par l'expérience. On retrouve le matériel et les outils novateurs communément dans les larges entreprises et les multinationales parce qu'elles ont accès à plus de ressources pour le développement de leurs programmes de formation. En général, les outils novateurs de formation sont rares et quand ils existent, leur accessibilité limitée est un souci majeur. Bien que certains pays exploitent le cyberapprentissage et les initiatives de réseautage (comme la France, la Pologne, le Danemark, l'Espagne, l'Allemagne), seulement une minorité de formateurs peuvent utiliser ces outils de travail. Ainsi, le développement d'autres options de matériels de formation et la simplification de leur distribution, de leur partage et de leur utilisation devraient être une priorité à l'avenir.

- **Recommandation 4 : Appuyer les PME**

Dans presque tous les pays, les grandes entreprises ont souvent développé de bonnes pratiques de formation et possèdent les ressources pour engager à temps plein des formateurs qualifiés et pour soutenir leur apprentissage continu. De nombreuses grandes entreprises assurent la gestion de leurs propres centres de formation et développent leurs propres matériels et méthodes de formation. Dans d'autres cas, les grandes entreprises engagent à l'externe des professionnels de la formation et des fournisseurs de formation sur une base contractuelle pour satisfaire leurs besoins de formation. Les PME, à l'opposé, étaient souvent défavorisées à plusieurs égards ; en partie à cause d'un manque de ressources, mais aussi à cause des pressions de la rationalisation, des pénuries de main-d'oeuvre, du manque de connaissances et de savoir-faire relativement à la formation, du manque de jeunes formateurs motivés et du manque de temps pour la formation. Les très petites entreprises ne peuvent qu'offrir une formation de base si elles coopèrent avec d'autres. Ainsi, les PME tireraient avantage d'un soutien accru sous forme de coopération interentreprises dans les domaines de la formation et de la formation des formateurs et aussi d'une collaboration avec les grandes entreprises, ou même avec des multinationales ; ces pratiques ont souvent été citées comme exemples de bonnes pratiques. Au cours de telles associations, la coopération et le transfert des connaissances devraient aussi inclure la participation de formateurs contractuels et de fournisseurs de formation.

- **Recommandation 5 : Appuyer la recherche et la génération de données relatives aux formateurs et aux fournisseurs de formation**

La recherche portant sur la situation des formateurs est à l'état embryonnaire dans tous les pays d'Europe. De plus, peu de données statistiques sont générées à propos des formateurs, données qui pourraient préciser leurs caractéristiques socioéconomiques telles que la situation d'emploi, le contexte social, la scolarité, l'âge et le sexe. Les données statistiques sur les formateurs ne peuvent être générées puisque ceux-ci ne sont pas reconnus à titre de catégorie distincte, ni en fonction de leur rôle ou de leur groupe professionnel. Même les formateurs à temps plein pourraient ne pas être reconnus comme faisant partie d'une catégorie particulière d'employés en vertu de la loi ou l'entreprise qui l'embauche. Le manque de renseignements et de données de base complique l'évaluation de la situation, du statut et des qualifications des formateurs, en plus de rendre difficiles la planification et la prévision des développements et des besoins en matière de formation et de formateurs. Conséquemment, la recherche et la génération de données sur les formateurs devraient être promues, encouragées et appuyées à l'échelle régionale, nationale et européenne.