



Nouvelle édition

Didier Noyé
Jacques Piveteau

Le Guide pratique du **formateur**

Concevoir, animer, évaluer une formation



MODÈLES D'AUTO-ÉVALUATION
ET DE PLAN D'ACTION À TÉLÉCHARGER

EYROLLES



Le Guide pratique du **formateur**

Cet ouvrage devenu une référence en matière de formation contient des **centaines de conseils très clairs et directement applicables** qui permettront au formateur :

- de construire des situations d'apprentissage pertinentes et efficaces ;
- d'utiliser des méthodes d'enseignement convenant aux objectifs poursuivis ;
- d'adopter les comportements indispensables pour former des adultes ;
- de créer des conditions facilitant l'apprentissage et l'utilisation des compétences acquises.

Qu'il soit débutant, occasionnel, ou confirmé et souhaitant renouveler ses pratiques, **chaque formateur y trouvera des réponses précises aux questions qu'il se pose** : Comment formuler des objectifs ? Comment choisir des méthodes d'intervention ? Que faire en début de session ? Comment faire participer ? Quel style d'animation adopter ? Comment utiliser des projections ? Comment faire travailler des sous-groupes ? Comment s'adapter aux situations délicates ?...

Cette nouvelle édition augmentée est à **jour sur les neurosciences, fait le point sur le e-learning, les nouvelles formes d'apprentissage et les moyens d'assurer la mise en application des acquis**. Elle propose aussi des **modèles d'auto-évaluation et de plan d'action à télécharger**.

Bien plus que des conseils pratiques, ce livre propose **une réflexion globale sur l'acte pédagogique**.

Didier NOYÉ est spécialiste du développement des compétences. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management. Il est par ailleurs membre de la *Faculty CrossKnowledge* pour laquelle il a conçu de nombreux modules de e-learning.

Jacques PIVETEAU a consacré de nombreuses années à former des formateurs et des enseignants en France, en Afrique et dans plusieurs universités américaines. Il a apporté une importante contribution aux débats sur l'éducation.

Le Guide pratique du formateur

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016, 2018.
© Julhiet Éditions : 1^{re} édition 1981 – 11^e édition 2013.
ISBN : 978-2-212-56932-2

Didier Noyé

en collaboration avec Jacques Piveteau

Le Guide pratique du formateur

Concevoir, animer, évaluer une formation

Nouvelle édition

EYROLLES



DES MÊMES AUTEURS

Didier Noyé

Chez Eyrolles, nouvelle collection « BASIC » :

Développer une équipe performante, 2016.

Gérer les conflits, 2017.

Gérer vos priorités, 2017.

Réussir l'entretien professionnel et l'entretien de performance, 2017.

Prendre une fonction de manager, 2017.

Chez Julhiet Éditions (ex-Insep Consulting Éditions) :

L'Amélioration participative des processus, 1996, 3^e éd., 2002.

Comment communiquer de façon efficace? (en coll. avec J. Piveteau), 1978, 7^e éd., 2004.

La Conception à l'écoute du marché (ouvrage collectif sous la direction de Shoji Shiba), 1995 (épuisé).

Du bon usage des mots de la qualité : Définitions et commentaires (en coll. avec V. Defourny), 1996 (épuisé).

Organiser et améliorer les processus : Introduction à la méthode EFPRO (en coll. avec G. Herniaux), 1990, 3^e éd., 2001.

Organiser le travail pour qu'il soit formateur (en coll. avec C. Darvogne), 1993, 3^e éd., 2000 (épuisé).

Pour fidéliser les clients (en coll. avec P. Valein, E. Dessus de Cérou et le MFQ), 2^e éd., 2004.

Pour satisfaire nos clients : 12 leçons sur la qualité du service, 3^e éd., 1998 (épuisé).

Le Rôle des managers pour améliorer les performances, 1999 (épuisé).

Le Management par Percée : Méthode Hoshin (ouvrage collectif sous la direction de Shoji Shiba), 3^e éd., 2007 (épuisé).

Réunionite : guide de survie, 1989, 4^e éd., 2004 (épuisé).

Livrets de la collection « Les Basic du manager » de Julhiet Éditions :

Accrocher votre auditoire

Faire face au stress

Coaché vos collaborateurs

Manager en transversal

Concilier travail et vie personnelle

Manager les performances

Conduire un plan d'action jusqu'au résultat

Manager les personnes

Conduire un entretien de développement

Résoudre un problème

professionnel

Restaurer la motivation et l'engagement

Cultiver les compétences

Réussir les changements difficiles

Déléguer et responsabiliser

Réussir vos réunions

Déployer des objectifs

Téléphoner : l'art et la manière

Donner et recevoir du feed-back

Jacques Piveteau

Attention ! Écoles (ouvrage collectif), Fleurus, 1972 (épuisé).

Votre école de promotion collective, Cepam, 1974 (épuisé).

L'Extase de la télévision, Insep Consulting Éditions, 1984 (épuisé).

L'Entretien d'appréciation du personnel, 3^e édition, Insep Consulting Éditions, 2000 (épuisé).

Mais comment peut-on être manager? (!), Insep Consulting Éditions, réédition, 2002 (épuisé).

C'est en 1981 que nous avons publié avec Jacques Piveteau la première édition de ce guide. Ce livre a été influencé par Daniel Hameline et Étienne Verne ; suite à des échanges professionnels, nombre de leurs idées sont passées dans cet ouvrage.

Jacques Piveteau est décédé en 1986. Ce guide pratique du formateur a continué d'évoluer avec diverses éditions. Joseph-Luc Blondel a particulièrement orienté par ses conseils les dernières éditions, qu'il en soit remercié.

Didier Noyé

Sommaire

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sommaire | VII |
| Présentation | 1 |
| 1. La préparation d'une formation | 5 |
| 2. Définir des objectifs pédagogiques. De quoi s'agit-il? | 25 |
| 3. L'évaluation de la formation | 37 |
| 4. Comment les adultes apprennent-ils? | 51 |
| 5. Choisir des méthodes et des techniques d'enseignement | 67 |
| 6. Les aides pédagogiques | 81 |
| 7. Le début d'une session | 97 |
| 8. Comment faire un exposé? | 103 |
| 9. L'utilisation des vidéoprojections | 111 |
| 10. Comment faire participer? | 121 |
| 11. Les ressources du travail en groupe | 133 |
| 12. Réponses à quelques questions | 143 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13. Le développement de la formation en ligne (e-formation ou e-learning) | 167 |
| 14. Apprendre à l'ère du numérique | 177 |
| 15. Après la formation, la mise en application | 189 |
| 16. La formation intégrée au travail | 207 |
| 17. Quel genre de formateur êtes-vous ? | 221 |
| Glossaire de la formation | 237 |
| Index | 245 |
| Table des matières | 251 |

À QUI EST DESTINÉ CE LIVRE ?

Cet ouvrage s'adresse aux personnes qui sont amenées à prendre en charge des actions de formation destinées aux adultes. Il intéresse plus particulièrement :

- ▶ les cadres et techniciens qui doivent assurer à temps partiel des actions de formation destinées aux personnes de leur entreprise ou de leur service ;
- ▶ les formateurs expérimentés qui veulent porter un regard critique sur leur pratique pédagogique et la renouveler ;
- ▶ les enseignants habitués aux étudiants ou aux adolescents et qui désirent se tourner vers la formation des adultes ;
- ▶ les responsables de formation qui ont un rôle à jouer dans la mise au point des sessions et qui doivent concevoir et accompagner la formation.

QUEL EST L'OBJECTIF DE CE LIVRE ?

Le but de ce livre est de vous permettre de perfectionner vos talents de formateur. Pour cela il vous propose une réflexion sur l'acte pédagogique ainsi que des conseils pratiques qui ont été largement expérimentés sur le terrain.

Après avoir étudié ce manuel, le lecteur devrait être en mesure :

- ▶ de choisir et d'utiliser des méthodes d'enseignement qui conviennent aux objectifs poursuivis ;
- ▶ de repérer les comportements qu'il doit s'efforcer d'acquérir pour animer un groupe d'adultes en formation ;

- de créer des conditions qui facilitent l'apprentissage et l'utilisation des compétences acquises.

Les réflexions et les méthodes proposées couvrent trois champs : *concevoir* une session de formation, *animer* une formation et *évaluer*. Nous avons pris l'optique du formateur pour l'aider à jouer son rôle. Le domaine de l'ingénierie de formation est simplement esquissé et appelle des développements complémentaires.

Au-delà de la situation de face-à-face pédagogique en salle, cet ouvrage montre comment mettre au point des dispositifs de formation qui utilisent les ressources des technologies et prennent appui sur des ressources variées.

Les entreprises connaissent une vague de transformation des métiers avec la révolution numérique en cours. Cela rend plus utile que jamais le rôle des formateurs professionnels, des formateurs occasionnels et des tuteurs.

COMMENT UTILISER CE LIVRE ?

Nous supposons que le lecteur est impliqué dans une situation de formation ; il organise, il anime des sessions avec des personnes que nous appelons les « apprenants¹ », ou bien il participe à la mise au point de formations.

Pour la lecture de cet ouvrage, il n'est pas indispensable de suivre l'ordre des chapitres, toutefois il est nécessaire de commencer par les deux premiers. L'objet de chaque chapitre est brièvement présenté en tête de celui-ci, ce qui permet de faire un choix rapide entre les chapitres.

Ce manuel est destiné à être lu, mais c'est aussi un instrument de travail qui vous invite à entreprendre des actions précises. Pour certaines expériences, il sera nécessaire de faire appel à des collègues et d'échanger avec eux.

De nombreux conseils pratiques sont proposés et permettent à chacun de relier la réflexion et l'action.

UNE NOUVELLE ÉDITION

Cette nouvelle version prend en compte les évolutions actuelles de la formation qui se traduisent par quelques tendances fortes.

1. Ce terme correspond à l'hypothèse optimiste que la personne prend en charge son apprentissage et ne se contente pas d'être « formée ».

Première tendance : individualisation et responsabilisation des apprenants. Cet axe s'affirme et va s'affirmer de plus en plus, en particulier pour des raisons d'efficacité. Non seulement, il s'agit d'adapter le processus pédagogique aux différents individus (les techniques d'étude, les méthodes de travail...), mais aussi il convient d'aider un adulte à se former lui-même.

En effet, il devient vital de savoir apprendre vite et mieux en raison de l'accélération des changements et du bouleversement des métiers. Une nouvelle culture de l'apprentissage se développe où l'on va passer de la formation qui est donnée à l'apprentissage que l'on va chercher soi-même.

Deuxième tendance : la révolution numérique et les usages des nouveaux outils. Ils transforment en profondeur les pratiques de la formation. Les personnes peuvent apprendre avec des modules de formation en ligne grâce à leur mobile ou leur tablette ; elles peuvent aller chercher des vidéos ou d'autres contenus sur la Toile ; elles échangent facilement à distance avec des pairs ou avec un formateur. Les communautés virtuelles deviennent un lieu de partage des connaissances et des expériences.

Le face-à-face pédagogique classique, qui était l'essentiel de la formation autrefois, prend moins d'importance et son contenu se trouve modifié, il fait place au numérique et se combine avec d'autres modalités.

Les nouvelles générations ultra-connectées s'attendent à participer à des formations qui tiennent compte de leurs habitudes d'utilisateurs : ordinateurs, tablettes, Smartphones, travail en réseau. C'est pourquoi l'offre de formation doit être multicanal et multiresource.

Troisième tendance : une meilleure prise en compte des problématiques du terrain. Il faut dire que l'efficacité des formations traditionnelles a été sérieusement mise en question en constatant qu'il y avait une grande évaporation des acquisitions. La formation doit aider les personnes à faire face aux situations auxquelles elles sont confrontées. Chacun a des initiatives à prendre pour aller chercher ce dont il a besoin dans des ressources formatives pour résoudre un problème opérationnel. L'investissement en formation est justifié si ce qui est acquis est mis en application. Par conséquent, l'accent est mis sur les aspects suivants :

- ▶ la volonté de mieux prendre en compte le contexte professionnel ;
- ▶ la vigilance sur le transfert des acquisitions vers les situations de travail ;
- ▶ l'accompagnement de l'apprenant sur son terrain avec des outils de suivi ;
- ▶ les formations modulaires, apportées juste à temps, quand on en a besoin et pour la brique de compétence dont on va avoir l'usage ;

- l'utilisation des technologies numériques pour apporter des réponses souples à des personnes qui ont peu de temps pour apprendre et qui ont besoin d'outils simples et faciles à employer.

Cette nouvelle édition propose, entre autres mises à jour, de nouveaux développements sur les points qui suivent. Comment notre façon d'apprendre est-elle modifiée par la navigation sur Internet? Quelles sont les tendances actuelles en matière d'e-learning? Comment mieux faire le lien entre formation et application en situation de travail? Comment articuler apprentissage et utilisation des réseaux sociaux? Comment tenir compte des découvertes des neurosciences ?

De plus, cette édition vous propose d'accéder à des fichiers en ligne. Ils vous permettent de faire un état des lieux et de préparer un plan d'action. Présentation de ces outils page 236.

La préparation d'une formation

LES BESOINS DE FORMATION : UNE NOTION CONTROVERSÉE

Bien des formateurs se sont lancés dans des enquêtes pour analyser les besoins de formation et ils ont été déçus. On a beau enquêter par des questionnaires, multiplier les interviews, il est bien difficile de découvrir et de décrire cet objet que serait un « besoin de formation ». Parfois, on se console en déclarant que le besoin n'est pas conscient, et l'enquête dégénère en opération de marketing. En fait, c'est le concept de besoin de formation qui n'est pas clair. Nous proposons de distinguer trois cas de figure bien différents.

L'analyse des besoins de l'organisation

La première démarche consiste à étudier les situations professionnelles. On peut commencer par une réflexion sur les fonctions exercées : que doit faire le titulaire de l'emploi étudié ? Que doit-il organiser, exécuter, contrôler ? Quelles méthodes, quels outils doit-il maîtriser ? Quelle connaissance doit-il avoir de son environnement ? À partir de cette analyse et de la connaissance des personnes qui occupent ou vont occuper ces fonctions, on peut identifier les savoirs et les comportements qu'il faudrait acquérir pour que l'organisation fonctionne comme prévu. Vous pouvez ainsi parvenir à formuler des objectifs de formation décrivant ce que l'apprenant saura faire après l'apprentissage.

Arrivé à ce point, il faut être très clairvoyant sur la situation professionnelle examinée. Étant donné un travail à faire dans une fonction et un collaborateur exerçant cette fonction, on se posera deux questions élémentaires : sait-il le faire ? Veut-il le faire ? La formation peut être une bonne réponse

dans une situation où il ne sait pas mais veut le faire ; en revanche, c'est une très mauvaise solution si l'on est en présence de quelqu'un qui ne sait pas le faire et ne veut pas le faire ; ou bien encore s'il sait le faire et ne veut pas le faire. La formation ne doit pas être la béquille d'un management déficient ou d'une négociation bâclée. Pas d'acharnement pédagogique pour les cas qui méritent un autre traitement.

Voici plus précisément trois approches pour ces analyses.

L'analyse du travail, très utile pour l'adaptation à un nouvel emploi

Elle vise à spécifier les objectifs du travail en termes de capacités observables et à décrire le système dans lequel une personne est en interaction avec son environnement technique et humain. Différents procédés sont utilisés pour recueillir et analyser l'information : l'entretien avec celui qui organise la formation, l'entretien annuel avec le responsable hiérarchique, l'observation directe (ou filmée) du travail, la construction d'un tableau de compétences avec ceux qui réalisent le travail, l'analyse des résultats et des incidents critiques, l'expérimentation du travail par ceux qui l'analysent. Ces méthodes se complètent, mais l'entretien est la plus courante.

L'analyse des besoins pour un projet

Commencer par avoir une bonne description du projet : la finalité de ce projet, les services et personnes concernés, les résultats attendus, les contraintes à prendre en compte, le jalonnement des opérations... Examiner les conséquences de ce projet sur l'organisation : les activités nouvelles ou modifiées. En déduire les conséquences sur les emplois concernés et sur les compétences requises. Une analyse complémentaire concerne les moyens nécessaires pour mener à bien le projet : nouvelles procédures, moyens matériels, système d'information, compétences nécessaires pour cette mise en œuvre.

L'analyse de la performance

Les questions qui suivent aident à faire cette analyse.

Quels sont les résultats professionnels attendus? Les normes de production sont-elles connues, acceptées, respectées?

Quel est l'écart entre la performance actuelle et la performance souhaitée? La performance souhaitée a-t-elle été obtenue dans le passé et dans quelles conditions?

Quelles sont toutes les personnes impliquées dans le processus de travail contribuant au résultat? Quelles sont les causes des faiblesses de performances

(modes d'organisation, moyens matériels et financiers, système d'information, moyens humains, manque de motivation, déficit de compétences...)?

Si c'est un problème de compétence, à quoi verra-t-on que la compétence est acquise? Quelles sont les autres conditions à remplir pour obtenir les résultats de performance?

La clarification de la demande

Les attentes des personnes ne correspondent pas nécessairement à une demande de formation. La demande n'est pas nécessairement le besoin. Il s'agit donc de clarifier et d'analyser la demande. Travail délicat car il peut exister des décalages entre les demandes exprimées par des personnes et celles de leur entreprise ou de leur hiérarchie. Les interrogations qui suivent sont proposées comme fil conducteur de cette réflexion.

Qui exprime la demande? Est-ce pour lui-même ou pour d'autres? Quelle est sa représentativité? Qui est le commanditaire?

La demande est-elle précise ou floue? Porte-t-elle sur le résultat à atteindre ou sur les moyens à mettre en œuvre? Est-elle justifiée et fondée sur un diagnostic de la situation? Est-elle réaliste?

Quels sont les différents acteurs concernés par cette action? Quelle concertation et quelles validations prévoir avant de faire des choix?

La formation est-elle la réponse la plus appropriée? Doit-on mener des actions complémentaires? Ce projet est-il cohérent avec les priorités et avec d'autres actions en cours ou envisagées?

La création d'une dynamique d'apprentissage

Les deux démarches présentées ci-dessus ne permettent pas d'examiner toutes les situations. Prenons le cas d'une entreprise qui se prépare à des mutations importantes : changement de technologie, reconversion industrielle, organisation plus flexible. Les transformations nécessaires ne sont pas toujours prévisibles à moyen terme ; parfois, il est indispensable de se préparer à changer d'activité sans savoir précisément quels vont être les besoins de la future organisation ; dans ce cas, la réflexion sur les fonctions et les compétences indispensables n'est pas possible. Par ailleurs, on ne peut pas réaliser une analyse des demandes et des désirs car les collaborateurs ont une idée très floue de leur avenir ; par conséquent, ils ne construisent pas de projet. Et pourtant, on sent bien la nécessité de préparer les salariés à ces

changements, de développer les ressources humaines. Il faut alors adopter une troisième voie ; la démarche que nous préconisons consiste à explorer de quelle façon susciter une dynamique d'apprentissage pour savoir s'adapter.

En fait, il s'agit dans un premier temps d'imaginer une action de formation qui aura surtout pour effet de donner le goût d'apprendre, d'habituer les personnes à se former. Ultérieurement, on pourra concevoir une préparation à tel ou tel métier, mais il est bon de commencer par remettre en marche les mécanismes de l'apprentissage intellectuel.

De quelle façon ? Les moyens utilisés peuvent être variés. Souvent on imagine une formation de base, par exemple une ouverture culturelle sur l'environnement, un entraînement à la communication ou encore un développement de la culture technique (électronique, mécanique...). Ces préalables servent à préparer le terrain. Après cette première impulsion, il devient possible d'envisager d'autres formations : pour certaines personnes, des projets individuels s'élaborent et il faut les clarifier ; par ailleurs, des besoins se précisent dans les entreprises et on peut étudier les besoins de l'organisation.

Ce cheminement que nous venons de présenter n'est pas une véritable analyse des besoins. Il y a pourtant une analyse à faire : rechercher quelle action est opportune, quelles sont les formations qui ont le plus de chances d'intéresser les personnes. En associant ces personnes au choix des thèmes de travail, on s'assure de la faisabilité du projet de formation.

En résumé, l'analyse des besoins de formation peut prendre plusieurs formes : l'analyse des besoins de l'organisation, la clarification de la demande des personnes ; mais lorsque cela n'est pas possible, il faut créer une dynamique d'apprentissage en commençant par étudier quelle action est « jouable ». Dans tous les cas, l'étude aboutit à la production d'objectifs de formation.

Une distinction importante

- **Les compétences techniques.** Ce sont les compétences qui correspondent à la technicité d'un métier. Exemples : savoir utiliser un logiciel, savoir entretenir un équipement, savoir appliquer une procédure...
- **Les compétences comportementales.** Elles sont en rapport avec la personnalité qui a des préférences de comportement. Par exemple, une personne a un comportement plutôt extraverti ou plutôt introverti.
- **Les compétences cognitives.** Elles concernent la capacité à réfléchir, à interagir, à apprendre et à s'adapter.

LES RESSOURCES ÉDUCATIVES

Pour préparer la formation, il convient de faire un repérage des ressources éducatives disponibles. Elles sont de plusieurs sortes.

La première ressource mobilisable, ce sont les acteurs concernés par le projet : les apprenants qui sont en position centrale, les formateurs, les divers experts et spécialistes, la hiérarchie de l'organisation, toutes les personnes expérimentées sur le sujet et qui sont autant de personnes ressources.

Une autre ressource éducative est constituée par toutes les sources d'information sur le thème de la formation : des manuels, des rapports, des monographies, des articles, des cours d'autoformation, des procédures, des enregistrements, des bases de données...

Troisième sorte de ressource éducative : les technologies de l'information et de la communication. Elles peuvent apporter une contribution à la diffusion des connaissances et à la mise en relation des personnes. Ceci correspond à différents procédés : la visioconférence, la messagerie qui permet à deux personnes de communiquer en temps réel ou différé et à distance, le forum électronique qui permet cette communication à distance au sein d'un groupe prédéfini, l'édition électronique « en ligne » qui permet de diffuser des informations *via* Internet et intranet, l'édition électronique « hors ligne » à l'aide de cédéroms.

La dernière catégorie de ressources éducatives est constituée par les situations formatives, situations qui permettent d'agencer les ressources précédemment citées afin qu'il y ait apprentissage. Ces situations formatives sont multiples : un groupe se réunit dans une salle avec un formateur, un apprenant accompagne une personne expérimentée sur le terrain, quelqu'un étudie une documentation et rédige une synthèse, un échange collectif est organisé sur un thème par forum électronique, un apprenant interviewe un expert, une visite d'établissement est organisée... Il y a bien sûr les situations formatives classiques et celles que l'on peut imaginer.

QUELS TYPES DE DISPOSITIFS DE FORMATION ?

Lorsque l'on envisage de préparer une action de formation, la forme la plus classique qui vient à l'esprit est la session. Elle réunit en un lieu un groupe de participants pendant un temps donné. Un formateur est présent pour animer ce groupe et organiser les situations d'apprentissage ; il a préparé un déroulement pédagogique correspondant aux objectifs que l'on a déduits de

l'analyse des besoins. Cette forme, assez répandue, peut faire oublier d'autres types de dispositifs ; or, il ne faut pas trop vite éliminer les autres formes d'actions car elles peuvent être plus pertinentes ou moins coûteuses.

Ayant analysé une situation et défini des objectifs de formation, il convient de choisir un type de dispositif approprié. En voici des illustrations.

Session de formation classique

La session de formation avec regroupement de personnes dans une salle ne constitue pas un genre unique. Il existe de nombreuses variantes : la formation peut être massée dans le temps ou répartie selon un calendrier de réunions ; la session forme un tout qui a son autonomie, ou bien elle s'inscrit dans un parcours de formation avec des modules qui se complètent ; les participants viennent de différents secteurs ou bien ils viennent du même service et l'apprentissage se fait en unité constituée. Des variantes importantes concernent les méthodes pédagogiques employées (apports didactiques, méthodes actives...). Ces choix et leurs effets sont particulièrement examinés dans les chapitres 4 et 5.

Les sessions de formation « classiques » peuvent se combiner avec des démarches d'autoformation (*cf.* ci-après « Centre de ressources », « Démarche multiresource » et « Formation à distance »).

Formation en alternance

Une formation alternée est une formation qui organise, dans un même projet de formation, les apports de l'entreprise et d'un centre de formation. La personne en formation suit alternativement une formation en entreprise et au sein d'une structure de formation. L'idéal est de réussir une véritable articulation entre la formation en salle et l'expérimentation sur le terrain : le travail en salle donne l'occasion d'analyser les situations de travail en milieu professionnel et, inversement, celui-ci donne la possibilité d'appliquer ce qui a été étudié. Ces interactions sont possibles s'il existe un projet pédagogique global, associant les tuteurs du milieu professionnel et les formateurs de la structure de formation. Ainsi, il existe une bonne complémentarité entre la situation de formation en salle et la situation de production.

Formation-action

Dans la formation-action, une action réelle est le fil conducteur des apprentissages. La formation-action prend appui sur les situations de travail réellement rencontrées par les apprenants. Cette situation de travail sert de terrain d'observation, d'analyse et d'action pour l'apprenant. La formation-action mobilise des démarches et des outils formalisés de diagnostic et de conduite de projet.

L'apprenant et le formateur se donnent comme objectifs la connaissance, voire la transformation d'une réalité de travail. Les enjeux dépassent ceux d'une formation extérieure à l'organisation : c'est pourquoi les représentants de l'institution, la ligne managériale, participent au choix de l'action et définissent le dispositif de travail et de validation. Le contrat déterminant les rôles et les règles du jeu doit être très clair pour les trois partenaires : le formateur, l'apprenant, la hiérarchie de l'apprenant. C'est une condition de réussite.

L'évaluation se fait d'un double point de vue : les résultats obtenus dans la situation de travail ; les apprentissages effectués grâce au processus de formation-action. La direction concernée par l'impact de l'action participe à cette évaluation. Il est à noter qu'une formation-action constitue une intervention dans une organisation et dans des champs de pouvoir ; l'évaluation doit prendre en compte ces deux aspects.

Centre de ressources

Un centre de ressources organise un dispositif d'individualisation de la formation ; un apprenant peut y travailler en autoformation seul ou en petit groupe, avec l'assistance éventuelle d'un formateur. Un tel centre met à disposition des livres, des documents, des supports d'autoformation, des outils multimédias. Des personnes ressources mettent les moyens pédagogiques à disposition et guident le parcours d'apprentissage.

Le centre de ressources entend définir un état d'esprit où l'apprenant devient acteur de sa formation par les choix qu'il fait dans la mise en œuvre de son parcours de formation. Cette formule prend en compte les contraintes de disponibilité, elle est souple et motivante. L'investissement de départ pour mettre les moyens à disposition est important.

Démarche multiressource

Par démarche multiressource, ou multimodalité, nous entendons un dispositif qui va combiner une palette assez large de procédés divers pour faciliter

un apprentissage actif. Parmi ces procédés, les nouvelles technologies peuvent tenir une place significative.

L'apprenant a le choix et combine plusieurs possibilités qui lui sont offertes : participer à des échanges, avoir accès à une source documentaire, suivre une séquence d'autoformation individuelle, participer à une conférence, participer à une session d'entraînement en groupe, identifier et interroger des personnes compétentes repérées dans un répertoire, avoir une relation avec un tuteur...

Les nouvelles technologies en ligne (intranet) et hors ligne (cédéroms) viennent enrichir les façons classiques d'échanger entre personnes et d'accéder à l'information. Par exemple, sur le réseau intranet, une entreprise peut mettre à disposition des documents de référence, des bibliographies, des revues de presse ciblées... proposer un catalogue de rencontres et de stages, signaler les personnes qui possèdent des compétences clés (pour faciliter la mise en relation), proposer des échanges par forum électronique sur différents thèmes... Dans ce sens, un intranet ne supprime pas les autres modes de communication mais il les complète. C'est particulièrement commode lorsque les acteurs sont dispersés sur le terrain et peu disponibles.

Nous employons ici l'expression *multiresource* plutôt que *multimédia*, car le multimédia finit par désigner un moyen unique : écran-clavier avec un didacticiel ou un cédérom. Multiresource signifie vraiment toutes les ressources possibles : du livre à la messagerie électronique, en passant par la réunion en salle ou le forum électronique, ou toute autre situation d'apprentissage.

Les démarches multiresources, basées sur l'autoformation accompagnée, prennent appui sur des éléments qu'il ne faut pas perdre de vue : un véritable projet individuel, un contrat pédagogique précisant les rôles et les contributions, des formateurs qui jouent un rôle d'accompagnement et de facilitation.

Formation à distance

La formation à distance est un cas particulier de la démarche multiresource présentée ci-dessus. Elle est appelée à un fort développement car elle a plusieurs avantages : facilité de mise en œuvre grâce à Internet et aux intranets, individualisation de l'apprentissage, autoformation, réduction des coûts de la formation.

Le chapitre 13 présente les modalités de formation en ligne ou e-formation. Il est particulièrement intéressant de concevoir des formules qui combinent des rencontres collectives et des séquences de travail individuel à distance par la formation en ligne. C'est à la fois impliquant, efficace et économique.

Groupe d'échange, club d'autoperfectionnement

Le club d'autoperfectionnement est une situation où des pairs se réunissent pour pratiquer l'autoformation et la formation mutuelle. Le club se réunit selon un calendrier prévu à l'avance (réunions d'une demi-journée ou d'une journée). Le rôle d'animateur est exercé de façon tournante. Les modalités peuvent être variées :

- ▶ un participant fait part d'une expérience à ses collègues ;
- ▶ un participant fait part d'un problème professionnel qu'il rencontre ; les autres l'aident à réfléchir sur cette situation ;
- ▶ sur un thème choisi, chacun fait part de sa pratique professionnelle ;
- ▶ le groupe formalise par écrit une méthode de travail ;
- ▶ le groupe fait venir un expert pour un apport ou pour l'interroger.

À partir du moment où il n'est pas prévu d'animateur extérieur au groupe, il est essentiel de se donner des procédures de travail en groupe assez précises, sinon, le club risque de tourner au café du commerce. Cette formule s'inscrit dans une logique de réseau ; elle convient pour des personnes d'expérience qui prennent en charge de façon volontaire leur propre perfectionnement. Elle convient bien pour approfondir l'expertise technique d'un métier et aussi le rôle de manager¹.

Formation intégrée au travail

Le travail lui-même est une formidable occasion d'apprendre. Mais l'organisation du travail n'est pas neutre à ce sujet, il est possible d'organiser le travail pour qu'il soit formateur. La formation en alternance, le tutorat s'inscrivent dans cette approche. Voici d'autres modalités :

- ▶ le travail en binôme avec une personne expérimentée ;
- ▶ l'organisation d'une mobilité pour faire connaître différents secteurs d'activité ;

1. Démarche développée par Jean-Maurice Vergnaud.

- ▶ la participation à un groupe transverse pour résoudre un problème ou réaliser une mission ;
- ▶ les réunions de retour d'expérience pour tirer les enseignements d'un projet ;
- ▶ l'analyse comparative de ce que réalise une autre entreprise ou une autre unité dans un domaine où elle est très performante.

Le chapitre 16 est consacré à ce thème de la formation intégrée au travail.

LE CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

Ce cahier des charges est un instrument de dialogue très utile pour la préparation d'une formation. C'est un document élaboré conjointement par les services demandeurs de la formation et par le service formation. Il permet d'explicitier les attentes et les conditions d'organisation de la formation. Il constitue également une base de négociation dans le cadre de l'achat de prestation de formation. Les différentes rubriques présentées ci-dessous ne sont pas documentées en une fois, elles sont définies progressivement au cours de la préparation.

Dans ce cahier des charges, la notion d'objectifs est centrale. Le chapitre 2 permettra d'approfondir la façon de formuler les objectifs de la formation et les objectifs pédagogiques.

La rubrique « Pilotage du projet » incite à conduire cette action comme un projet.

Cahier des charges (commenté)

Thème de la formation

Le thème exprime de façon condensée la finalité de la formation.

Origine de la formation

Origine et historique de la demande ; prescripteur ; précisions sur le contexte dans lequel s'inscrit l'action ; changements prévus et priorités du secteur...

Pilotage du projet

Cette rubrique désigne le commanditaire et l'organisateur de l'action. Des responsables hiérarchiques et le responsable formation peuvent être impliqués dans ce pilotage. L'action est conduite comme un projet, avec des étapes et des validations aux étapes importantes.

Public concerné par la formation

Les personnes à former : bien préciser leurs caractéristiques (nombre, activités, origine géographique...). Indiquer les prérequis pour pouvoir profiter de la formation.

.../...

Objectifs de la formation

Ils expriment de manière synthétique les comportements professionnels qui doivent être acquis par la formation et mis en œuvre dans la situation de travail. Ces objectifs de formation se déterminent avec le prescripteur de l'action envisagée ; ils s'expriment sous la forme : « Rendre capable de... » Exemple : rendre les personnes capables d'évaluer les risques dans leur contexte de travail.

Objectifs pédagogiques de la formation

Ils permettent de concrétiser les objectifs de formation pour les rendre opératoires. Ils sont formulés en lien avec le formateur ; ils expriment ce que les participants vont apprendre plutôt que ce qu'ils devront faire dans les situations réelles de travail. On utilise la forme : « Être capable de... » Exemple : à l'issue de la formation sur la prévention des risques, les participants seront capables :

- d'énumérer les risques d'accidents dus à l'environnement et aux produits utilisés ;
- d'exposer la méthode d'analyse des risques ;
- de citer les précautions à prendre pour appliquer cette méthode.

Démarche générale

La stratégie prévue pour le dispositif de formation : sessions de formation avec différents modules, formation-action avec implication de la hiérarchie, formation individualisée avec un accompagnement personnalisé...

Plusieurs types de dispositifs peuvent être imaginés ; il s'agit de faire un choix et de le justifier.

Actions prévues

Le nombre d'actions, le nombre de participants par action, la façon de composer les groupes, la durée de l'action, le calendrier, les moyens et matériels nécessaires...

Contenu indicatif

Les principales têtes de chapitre du programme. Cette rubrique est à remplir en lien avec le formateur ; elle est d'autant plus facile à remplir que les objectifs pédagogiques auront été bien identifiés.

Intervenants

Les intervenants peuvent être externes ou internes à l'institution. L'intervenant ne désigne pas que l'animateur de la formation. D'autres personnes peuvent jouer un rôle dans la conception, l'animation de cette formation, dans l'évaluation et le suivi de la formation.

Évaluation

Cette rubrique présente les critères permettant de considérer que la formation a atteint ses objectifs. On considère le point de vue du prescripteur de la formation, celui des apprenants et celui des intervenants. L'évaluation est facilitée par une bonne définition des objectifs pédagogiques. La rubrique présente également les méthodes qui seront utilisées pour réaliser l'évaluation.

Coût indicatif

Les frais de déplacement et de mission, les indemnités d'enseignement, les coûts des organismes extérieurs.

LES STRATÉGIES DE FORMATION : DE NOMBREUX CHOIX

De quelle façon va-t-on structurer les activités d'apprentissage pour atteindre les objectifs ? Il convient de faire certains choix ; on distinguera utilement les stratégies d'organisation de la formation, qui concernent l'ensemble du dispositif, et les stratégies d'enseignement, utilisées au cours des séances de formation.

Les stratégies d'organisation de la formation

La conception d'ensemble de l'action de formation peut choisir un type de dispositif (comme nous l'avons vu plus haut) : session de perfectionnement avec unités capitalisables ; formation-action avec un accompagnement sur le terrain, formation en ligne, formation en alternance, perfectionnement individuel avec guidage personnalisé, formation informelle par la pratique...

La définition des bénéficiaires est aussi une occasion de choix : quel est le public ? Y a-t-il des bénéficiaires indirects ? On peut aussi réfléchir sur le non-public : quelles seront les conséquences du fait que tel groupe de personnes n'est pas concerné par la formation ? Par qui va-t-on commencer, par quelle catégorie de personnes et dans quel secteur de l'organisation ? Faut-il adopter une démarche extensive (toucher rapidement de nombreuses personnes) ou une démarche intensive (travail en profondeur pour certains bénéficiaires) ? Quelle est la part de volontariat, de concertation et de négociation dans la mise au point de l'action de formation ?

D'autres interrogations concernent le lieu de formation, le choix du formateur, la durée et la répartition dans le temps¹.

Quelle utilisation d'Internet ou d'intranet ?

Internet et l'intranet d'une organisation peuvent augmenter l'efficacité d'un dispositif de formation. Voici des utilisations possibles :

- Présenter sur un site la formation, ses objectifs, son contenu et son déroulement, les destinataires, les préalables.
- Réaliser ou affiner un repérage des attentes des bénéficiaires ; leur permettre de poser des questions par avance.
- Proposer un système d'inscription par électronique.
- Fournir aux participants des documents à lire avant la formation.

.../...

1. Voir les chapitres 4 et 15.

- Fournir un test d'autoévaluation pour aider chacun à situer ses connaissances.
- Proposer un entraînement avec des modules d'e-formation.
- Communiquer des documents à utiliser lors des intersessions.
- Fournir des supports pour approfondir l'apprentissage après les sessions.
- Poursuivre le dialogue sur le thème de la formation.
- Conduire une enquête pour évaluer les effets de la formation.

Les stratégies d'enseignement

Le contenu d'une session de formation peut être construit en faisant appel à une variété de méthodes et de techniques pédagogiques. Ces décisions ne sont pas neutres, les choix doivent être faits en considérant les moyens qui conviennent le mieux aux objectifs poursuivis ; dans telle ou telle situation, certains procédés sont plus efficaces¹.

Schématiquement, vous avez deux types d'approches : les apprentissages qui nécessitent des échanges avec un groupe et en présence d'un animateur pour organiser les échanges, et les apprentissages qui peuvent se faire avec une part importante d'autoformation (avec un travail personnel, des lectures, des cours autoadministrés...). L'autoformation est utile pour tous les sujets où il faut apprendre un processus de travail, une technique donnée ; exemples : l'informatique, la gestion budgétaire, la mécanique, l'entretien d'un équipement... La formation avec un animateur de groupe convient bien pour les apprentissages qui concernent les comportements : la vente, le leadership, la qualité du service, la conduite de réunions... Pour ces formations, il est utile de prendre appui sur les réactions qui s'expriment dans le groupe et de mettre en commun l'expérience de chacun. Enfin, vous avez de nombreux thèmes qui combinent les deux dimensions : un processus à maîtriser et des comportements à acquérir ; par exemple, le management de projet.

LA PRÉPARATION DU DÉROULEMENT

Il reste à mettre au point le programme. De quelle façon va-t-on organiser le contenu de la formation ?

Pour décomposer le travail et agencer les séquences d'apprentissage, le formateur va découper le sujet et choisir un ordre de présentation. Une mauvaise façon de procéder consiste à suivre la table des matières d'un livre qui traite

1. Voir à ce sujet les chapitres 5 et 6.