

ENTREPRISE

SOPHIE COURAU

+
DE 20 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

Les outils d'excellence du formateur



**Tome 2 : Concevoir
et animer des sessions
de formation**

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
EDITEUR

Sophie Courau

Les outils d'excellence du formateur

Tome 2 : Concevoir et animer
des sessions de formation



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

© 1993 ESF éditeur
SAS Cognitia
20, rue d'Athènes
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr

12^e édition 2017



ISBN 978-2-7101-3256-1

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « Comprendre les enjeux », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « Mettre en pratique », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « Pour aller plus loin », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un plan d'autoformation personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris

Plan d'autoformation

- 1** Lire l'introduction et les chapitres 1 et 2.
- 2** Faire l'exercice 2.
- 3** Lire le chapitre 3.
- 4** Faire l'exercice 1.
- 5** Faire l'exercice 3, en s'aidant des exemples de conducteurs décrits dans la section 4 du chapitre 3 et en lisant le lexique.
- 6** Lire le chapitre 3, sections 4, 5, 6 et le chapitre 4 section 1.
- 7** Faire l'exercice 4, en rédigeant la fiche activité pendant dix minutes, puis en s'enregistrant si possible avec un caméscope.
- 8** Regarder l'enregistrement en annotant la grille d'appréciation intitulée « corrigé des exercices 4, 5, 6, 7 ».
- 9** Faire l'exercice 5, en préparant par écrit pendant 10 minutes, puis en enregistrant le lancement du brainstorming avec un caméscope.
- 10** Regarder l'enregistrement en annotant la grille d'appréciation.
- 11** Faire soit l'exercice 6, soit l'exercice 7, en suivant le même principe que pour les exercices 4 et 5.
- 12** Regarder l'enregistrement en annotant la grille d'appréciation.
- 13** Faire l'exercice 8.
- 14** Lire le chapitre 4, section 2.
- 15** Faire l'exercice 9.
- 16** Relire l'introduction, la conclusion et le lexique.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage	3
Plan d'autoformation	4
1^{re} partie – Comprendre les enjeux	
Introduction	9
Chapitre 1. Les territoires du formateur	13
1. Les niveaux d'intervention du formateur	13
2. Le positionnement du formateur dans l'organisation.	16
Chapitre 2. Connaître et comprendre l'andragogie	19
1. Les représentations du formateur et du formé, du maître et de l'élève	20
2. Les quatre courants de la pédagogie.	22
3. Treize conditions d'apprentissage des adultes.	24
4. Le processus d'apprentissage	36
Chapitre 3. Concevoir des solutions formatives	41
1. Les 5 grandes étapes de la conception d'une solution formative	41
2. Première étape : contractualiser avec le commanditaire	42
3. Deuxième étape : concevoir l'architecture du stage	63
4. Troisième étape : élaborer le conducteur de stage	70
5. Quatrième étape : concevoir et réaliser les outils et supports	91
6. Cinquième étape : mettre en forme matériellement la solution formative.	98

Chapitre 4.	Animer	103
	1. Lancer, gérer, debriefer les activités	104
	2. Comprendre et gérer les phénomènes de groupe en formation	110
Conclusion	147

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Rédiger des objectifs pédagogiques (Exercice de réflexion)	153
Exercice 2.	Les conditions d'apprentissage (Test de réflexion)	154
Exercice 3.	Conception d'un conducteur (Exercice d'application)	155
Exercice 4.	Lancer un exercice de découverte en sous-groupes (Jeu de rôle)	156
Exercice 5.	Lancer et animer un exercice de découverte en brainstorming (Jeu de rôle)	158
Exercice 6.	Lancer et animer un exercice de découverte en tour de table (Jeu de rôle)	160
Exercice 7.	Lancer un exercice d'application en sous-groupes (Jeu de rôle)	162
Exercice 8.	Rédaction d'une invitation à un stage (Exercice d'application)	164
Exercice 9.	Réponses aux objections des stagiaires (Exercice d'application)	165
Corrigés des exercices	167

3^e partie – Pour aller plus loin

Conducteur de stage de formation	175
Index	183
Lexique	185
Bibliographie	189

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Remerciements

Merci à toute l'équipe de C & Cie, qui a contribué grandement à l'approfondissement et à la formalisation de ces réflexions, et à tous ceux qui, depuis 1989, participant à mes interventions d'accompagnement et de formation de formateurs, m'ont permis de développer la méthode KAT® (*Kit for adult training*) et de confronter ces concepts à la réalité de la formation des adultes en entreprise.

Introduction

La loi française de 1971 officialise l'existence de la formation des adultes en définissant ses modalités et son circuit de financement. On peut considérer cette date comme celle de la naissance de la formation permanente continue. Mais la formation des adultes existe de façon institutionnelle depuis des siècles : compagnonnage, université, enseignements de maîtres... Tout, ou presque, semble avoir été écrit à ce sujet.

La loi du 4 mai 2004, conclusion de 4 ans de travaux, affirme un peu plus la place de la formation des adultes dans une démarche de développement professionnel responsable :

- le droit à la professionnalisation ;
- l'individualisation ;
- l'initiative de la formation entre les mains du salarié (la notion de co-responsabilité) ;
- la reconnaissance de l'expérience ;
- l'obligation faite aux entreprises de former, plus que celle de dépenser.

Par ailleurs, aujourd'hui, l'explosion du digital et ses conséquences sur les façons d'apprendre, l'internationalisation des savoirs et des pratiques d'éducation font également changer en profondeur les pratiques de la formation des adultes.

Dans cet environnement, des questions fondamentales se posent concernant le périmètre du métier de formateur :

Est-il animateur de séances de formation collectives ? Concepteur de solutions formatives ? Ingénieur en dispositif de formation ? Chef de projet multimédia ? Traducteur de programmes « corporate » ? Conseil en développement professionnel ? Coach ? Manager de formateurs occasionnels ? Consultant interne ?

Le métier de formateur est aujourd'hui dans une phase dynamique d'explosion de ses repères traditionnels qui le conduit au questionnement.

Cet ouvrage est conçu pour revenir au cœur du métier : le « face à face pédagogique ».

La formation est un vaste continent que l'on peut aborder par différents rivages. Ces rivages sont décrits dans des ouvrages issus de champs disciplinaires variés :

- Ceux qui précisent les concepts et posent les bases du territoire : pédagogie, apprentissage, formation...
- Ceux qui sont centrés sur la connaissance, la décrivent, l'organisent, proposent des positions épistémologiques et philosophiques.
- Ceux qui s'intéressent à l'apprenant et à l'apprentissage, qui analysent les différents processus d'acquisition de la connaissance.
- Ceux qui se consacrent à la pédagogie, aux procédés d'enseignement, qui proposent des modalités et des outils adaptés à différentes pratiques de formation, en pleine mutation aujourd'hui grâce à l'explosion du digital et des outils collaboratifs.
- Ceux qui adoptent une vision historique, passant en revue les différentes approches de la pédagogie.
- Ceux qui ont une approche économique, proposant des modalités contractuelles ou normatives entre commanditaires et prestataires...

Cet ouvrage, et ceux qui le complètent, *Les outils de base du formateur, parole et supports*, et *Jeux et jeux de rôles en formation*, se situent résolument sur le terrain du guide pratique, à la lettre A d'un abécédaire de la formation.

Toute personne appelée, un jour ou l'autre, à animer, construire ou intervenir lors d'une session de formation d'adultes, particulièrement en présentiel, se trouve confrontée à une multitude de questions dont les réponses se situent probablement quelque part à la frontière entre les différents champs disciplinaires cités ci-dessus.

Mais il faut bien commencer par quelque chose...

Vous êtes manager, ingénieur, technicien, commercial, agent administratif, comptable... et votre management vous a confié une intervention de formation pour un groupe de quinze personnes, dans un mois. Vous venez de terminer vos études et d'être embauché comme formateur débutant dans une entreprise d'informatique. Vous êtes étudiant, et il vous a été demandé de faire un cours de deux heures sur votre sujet de mémoire aux élèves de première année. Vous êtes expert en biologie, et on vous invite à animer une demi-journée de formation dans le cadre d'un colloque... Par où commencer ?

Par les premiers pas, ceux qui permettent de s'engager avec confiance en évitant les principales erreurs, en construisant son expérience sur de solides bases qui permettront, par la suite, de découvrir d'autres rivages de ce continent gigantesque.

Ce que vous trouverez dans ces ouvrages : la « boîte noire » du face à face pédagogique

Ce livre est avant tout un guide pratique à l'usage des formateurs permanents ou occasionnels qui débutent dans le métier ou cherchent des points de repères méthodologiques pour asseoir leurs pratiques.

Les techniques présentées s'appliquent à la conception et l'animation de solutions formatives courtes et présentielles, en groupe ou en face à face. Sont détaillées ici, dans *Les outils de base du formateur, parole et supports* et dans *Jeux et jeux de rôles en formation*, les techniques qui concernent la fameuse « boîte noire » de la formation : le face à face pédagogique.

Cette boîte noire recèle, selon nous, trois savoir-faire de base, qui sont les A, B, C de la formation des adultes :

- Parler : préparer, structurer, dire un exposé pédagogique et utiliser des supports. C'est l'objet du tome I.
- Concevoir une session de formation : définir le découpage pédagogique, choisir les activités et les outils, structurer le temps et gérer les rythmes. Une fois intégrées les pratiques de la parole pédagogique, se posent les questions de l'organisation du temps et du choix des activités. Tout formateur débutant sait, par son expérience d'apprenant et d'élève, qu'une journée d'exposés ininterrompus ou un cours de quatre heures « descendant » ne favorisent pas l'apprentissage. Au-delà de la simple notion de bien-être, se dessine celle d'objectif : Comment définir un objectif de formation ? L'évaluer ? Comment faire pour que cet objectif soit atteint ? Quelles activités choisir ? Comment les organiser dans le temps imparti ? Quels outils et supports concevoir en support de ces activités ? Les réponses, assorties de nombreux exemples, sont détaillées dans le présent ouvrage.
- Animer : comprendre et gérer les phénomènes de groupe, animer les différentes activités. Quand le découpage pédagogique est réalisé, il faut l'animer « pour de vrai ». Là s'ouvrent alors de nouveaux horizons, de nouvelles questions qui trouvent réponses dans différents champs de la psychologie : quels sont les phénomènes qui peuvent apparaître dans un groupe en formation ? D'où viennent-ils ?

Comment les gérer ? Et que dire de la psychologie du formateur ? Les réponses sont abordées dans le présent ouvrage.

Ces outils sont indispensables à toute pratique de formation. Une fois leur acquisition réalisée, on peut continuer son investigation, se poser d'autres questions, aller à la recherche d'autres réponses.

La formation est non seulement un territoire immense, aux frontières floues et mouvantes, c'est aussi un territoire dont les reliefs changent.

Les évolutions de la formation continue des adultes

Outre les évolutions légales et réglementaires françaises, les nouvelles technologies ont profondément bouleversé les pratiques d'apprentissage en générant :

- la réduction de la durée d'attention ;
- l'organisation de la pensée et des connaissances personnelles en « mode hypertexte » ;
- la prééminence de l'image, du visuel animé ;
- la participation active des apprenants dans la création des contenus ;
- l'accès immédiat à des contenus de formation ;
- la dimension collaborative de l'apprentissage et la création de communautés d'apprenants ;
- la façon d'apprendre et de travailler en « multitâches » ;
- l'habitude de *feed-backs* immédiats.

Tout cela rend beaucoup plus flou les rôles d'apprenant et de formateur, et fait évoluer le formateur vers un rôle « d'accompagnant à l'apprentissage » : le formateur devient une ressource de changement qui aide et accompagne les apprenants à développer leurs compétences et leur potentiel. Il n'est plus du tout le maître ou l'enseignant qui détient le savoir.

Ces nouvelles données génèrent souvent des paradoxes, obligent à faire des choix de pratiques et de positions et sont autant de pistes pour continuer notre exploration.

Avant de vous laisser aborder le continent de la formation par la piste des pratiques, je laisse ces quelques lignes à votre réflexion, en espérant que chacun construira, à partir de là, son propre itinéraire.

En vous souhaitant un excellent voyage, voici les mots de Jacky Beillerot¹ :

« Avancer dans ce champ de réflexion, qui est à la charnière d'un peu de philosophie et de beaucoup de sciences humaines, peut permettre de progresser sur le fait qu'on ne peut ni apprendre ni savoir, si cela ne fait pas sens pour soi. C'est au prix de cette réflexion que nous saurons comment mieux faire notre métier de formateur ou d'enseignant dans les temps qui viennent ».

1. J. Beillerot, « Savoir former », *Sciences Humaines*, 1996.

Les territoires du formateur

Le contexte actuel des organisations fait évoluer le métier de formateur. Dans la tendance actuelle générale de rationalisation des ressources humaines, plusieurs fédérations professionnelles, organismes certificateurs et organismes représentatifs, rédigent aujourd'hui des référentiels métier, des descriptions de fonctions pour les formateurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Ces réflexions poussent parfois jusqu'à l'absurde la description de ce métier en le fractionnant en actions, compétences, méthodes... Le propos n'est pas ici de démonter le paradoxe de ces démarches, qui compliquent une réalité déjà complexe en voulant la couper en tranches soi-disant simples. Il est de donner des points de repères, en se plaçant résolument à la jonction entre pratique et théorie, et d'apporter quelques réponses, qui permettent de donner un cadre et un sens à la pratique de formation, sans pour autant systématiser un métier dont la richesse sans fin trouve sa source dans le mouvement incessant et imprévisible des interactions entre apprenants, enseignants et connaissances.

Avant d'explorer en détail notre abécédaire de la formation, manipulons le document pour en comprendre le sens de lecture, les formes typographiques et leurs significations, en sentir le poids et décider de l'utilisation que nous pouvons en faire.

1. Les niveaux d'intervention du formateur

Le métier de formateur, que son exercice se fasse à l'intérieur de l'entreprise ou en intervention extérieure, regroupe aujourd'hui des niveaux d'intervention différents, qui se manifestent par l'application de méthodes issues de champs disciplinaires diverses et le traitement de problématiques de natures variées.

Lorsqu'on parle de l'exercice du métier de formateur, on pense en général aux situations de face à face pédagogique, qu'elles soient à deux personnes, ou en groupe. C'est dans ce cadre que se situe ce livre. Néanmoins, il nous semble utile de présenter schématiquement différents niveaux d'intervention, car les attentes des commanditaires des formateurs, internes ou externes, peuvent porter sur l'un ou l'autre de ces niveaux.

Le cœur du métier de formateur est la face à face pédagogique : la dimension d'animation est, de ce fait, le plus petit dénominateur commun aux formateurs. Animer un groupe, s'exprimer, gérer les interactions, créer un climat, autant de savoir-faire, décrits dans ces deux ouvrages, que l'on est en droit d'attendre d'un formateur.

Immédiatement connexe à ces savoir-faire, se trouve la dimension de conception de solutions formatives : élaborer un programme de stage collectif ou de coaching formatif. Cette élaboration est explorée dans le présent livre, en suivant une chronologie qui correspond à la méthode KAT® (*Kit for adult training*), déposée en 1999.

Autre territoire du formateur : l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire la conception de dispositif complet de développement professionnel, incluant diverses solutions formatives. Il s'agit là d'intégrer des savoir-faire qui touchent non seulement à la formation, mais aussi à l'évaluation et à l'utilisation des acquis (voir chapitre 3, section 2), et au développement des ressources humaines. C'est l'évolution naturelle du métier de formateur, mais elle génère un saut de niveau important : en effet, les problématiques rencontrées sont plus complexes, car elles intègrent un plus grand nombre d'acteurs, ayant chacun des objectifs qui peuvent être différents, et qui sont en mouvement. Fabriquer un stage collectif d'initiation aux NTIC¹ est une chose, fabriquer un stage de management en est une autre, fabriquer un dispositif de développement des hauts potentiels en est encore une autre.

Dans le premier cas, les champs d'intervention du formateur sont circonscrits à la définition d'objectifs pédagogiques et la mise en place de tous les moyens de temps, de matériels, d'activités permettant aux apprenants d'atteindre ces objectifs et de mesurer les résultats de cet apprentissage.

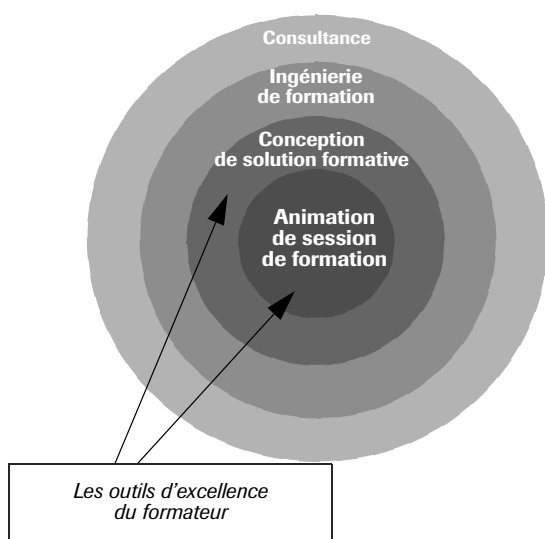
Dans le second cas, le champ s'élargit : la prise en compte des spécificités de la population concernée et du contexte dans laquelle elle exerce ses responsabilités de manager, la définition de ce que l'on appelle un manager dans ce contexte, et de ce que l'on attend de lui, renforcent la complexité de l'intervention du formateur, et lui demandent de savoir utiliser des méthodes d'analyse et d'intervention issues de champs disciplinaires tels

1. NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication.

que la sociologie des entreprises, la psychologie du travail, le management des organisations.

Dans le troisième cas, le champ s'élargit encore : mettre en place un dispositif d'accompagnement des hauts potentiels ouvre des questions vastes, et pose des problématiques d'ordre éthique : qu'est-ce qu'un « haut potentiel ? » En les développant, les évaluant, les faisant rentrer dans les cases d'un référentiel de compétences, l'entreprise ne risque-t-elle pas de les affadir, de les remplir de systèmes de pensée, de jugement et d'actions qui peuvent détruire une partie de leur créativité, de leur capacité à inventer, à transgresser, à franchir les caps ? Quel est le rôle du formateur dans ce contexte ?

Enfin, et c'est l'évolution de nombreux services de formation de grandes entreprises, le métier de formateur devient celui de consultant interne. Là encore, nous observons un saut : le consultant interne est celui qui, comme le consultant externe, possède les connaissances théoriques, l'expérience et les savoir-faire qui lui permettent d'aider un client interne à poser ses problématiques, à les analyser, à mettre en place et accompagner les dispositifs nécessaires. De nombreuses questions se posent alors : de quel consultant parle-t-on ? D'un expert ? D'un accoucheur ? D'un miroir ? D'un médecin qui diagnostique et rédige l'ordonnance ? Autant de positions qui nécessitent d'être explicitées, et qui portent en elles des façons de contractualiser les échanges avec le client interne, de se positionner vis-à-vis de lui, de choisir un type d'intervention ou un autre. Le métier de consultant interne se cherche, à la croisée des territoires entre les métiers de formateur, de responsable des ressources humaines, de responsable qualité et méthodes parfois...



2. Le positionnement du formateur dans l'organisation

Rattaché à la direction des ressources humaines ou à une direction opérationnelle, commerciale ou fabrication, par exemple, le champ de responsabilité du formateur ne pourra pas être le même, et engendrera des rapports différents avec ses clients internes et ses apprenants. Les nombreux formateurs que nous avons pu rencontrer souffrent souvent du flou de leurs territoires, et ceci s'exprime particulièrement douloureusement lorsque l'on évoque l'évaluation.

Certains formateurs subissent ce qu'ils jugent être des pressions de leurs interlocuteurs internes : il leur est demandé de fournir les grilles d'évaluation des acquis, des avis sur tel ou tel apprenant nouvellement embauché, leurs formations en salle sont utilisées comme des lieux de recrutement ou de sanction. D'autres formateurs souffrent au contraire du fait qu'on ne leur demande surtout pas leur avis ; ils se sentent relégués au rôle de prestataires, fournisseurs d'outils de formation pour des clients qui savent déjà très bien ce qu'ils veulent et ne leur demandent aucune préconisation.

Une partie des réponses à ces situations se trouve dans la section précédente : selon son niveau d'intervention, le formateur contractualise des liens différents avec ses clients. D'autres éléments de réponse se trouvent dans le positionnement du formateur dans l'organisation, tels que résumés dans le tableau ci-dessous.

Positionnement du formateur en fonction de l'organisation

Positionnement	Fonctionnel	Opérationnel
Rattachement	- Rattaché à la DRH.	- Rattaché à une direction opérationnelle.
Mission du formateur	- Fournisseur interne de solutions de formation.	- Participe au processus général d'accompagnement du développement des compétences.
Responsabilité	- Obligation de moyens. - Acquisition des compétences et connaissances en fin de stage/de solution formative.	- Obligation de résultats. - Mise en œuvre sur le terrain des compétences acquises au cours de la ou des formations.
Son rôle	- Concevoir des formations et animer celles-ci afin de garantir l'acquisition des compétences et connaissances en fin de stage, le niveau d'entrée et de sortie étant défini par le cahier des charges. - Élaborer les outils d'évaluation permettant de mesurer l'acquisition des compétences et connaissances en fin de stage.	En plus : - Il est partie prenante dans tout le dispositif de développement des compétences et doit donc avoir un droit de regard sur la façon dont sont managées les populations qu'il forme. - Il élabore les outils de suivi et d'évaluation des résultats sur le terrain.

Rattaché à la direction des ressources humaines, au même titre que le recrutement ou l'administration du personnel, le service formation est souvent l'administrateur d'un vaste plan de dépenses de formation, décidées annuellement, contrôlées par diverses entités représentatives des partenaires sociaux et patronaux, composées de séries d'actions de formations. Ces séries sont parfois difficiles à nommer : « formations lourdes » supposées suivre les orientations stratégiques d'une direction ou de l'entreprise tout entière ; « formations diplômantes » accompagnant des plans de restructuration ou de développement de certaines populations ; formations « métier » liées à des définitions de fonction ; ou formation « compétences » transverses à différents métiers. Souvent critiqué par les directions opérationnelles pour son manque de souplesse, d'adaptabilité et de connaissance du terrain, ce service formation se retrouve chargé de la gestion financière et administrative d'actions de formation commanditées par les directions opérationnelles ou bien devient un fournisseur interne de prestations de formation, assurées par ses collaborateurs consultants internes ou externes, ou encore gère les plans de formation individuels (congrés individuels de formation, apprentissage...).

Le service formation oscille alors entre un centre d'administration et de gestion de la formation et un service spécialisé dans l'achat de formation : deux métiers, deux finalités, deux positions dans l'institution, qui répondent à des problématiques différentes.

Rattaché à une ou des directions opérationnelles, souvent commerciales, le service formation peut être aussi le centre d'évaluation et de développement des savoir-faire de populations définies comme homogènes. Chaque année, le service propose et développe des actions liées aux orientations de l'année : nouveau produit à commercialiser et donc à connaître, nouveau concurrent contre lequel argumenter, nouvelle technologie à utiliser... Les formateurs internes se trouvent alors confrontés à des problématiques d'évaluation individuelle et collective des performances et des compétences et de développement des individus qu'ils ont formés.

Le service formation oscille alors entre un *assessment center*, centre d'évaluation des personnes, de leur profil, de leur potentiel, et une école de formation initiale, enseignant les connaissances et savoir-faire de base demandés par l'entreprise.

Rattaché à la direction générale, le service formation acquiert ses lettres de noblesse. Nommé université ou école, il est chargé de maintenir un niveau de compétences fort de la population d'encadrement, de transmettre la culture et de maintenir l'identité de l'institution. Le service formation devient aussi le *development center*, centre de développement individuel des personnes, consacré en général aux individus jeunes, sélectionnés comme ayant un fort potentiel. Le service formation peut également être un conservatoire collectant et entretenant les savoirs de l'organisation, ou

encore un service de communication interne, créant des occasions de rencontres pour le personnel, autour du partage du savoir, ou enfin l'université, chargée de transmettre des connaissances académiques. Nous n'avons pas présenté ce rattachement dans le tableau ci-dessus.

Dans le cadre d'un rattachement fonctionnel, le formateur a une position de support ; il fonctionne comme un prestataire interne de solutions, qu'elles interviennent au niveau de l'animation, de la conception de solutions formatives, d'ingénierie de systèmes de formation ou de développement professionnel, de la consultance. Il est responsable des moyens, mais non de la mise en œuvre de ces moyens. Comme un médecin, il peut être capable de réaliser le diagnostic, de proposer des examens complémentaires, de rédiger l'ordonnance, voire même de fournir certains médicaments, mais il n'est pas responsable si son patient refuse d'avaler les gélules, ne prend pas rendez-vous pour la radio ou jette la potion dans l'évier ! Ceci a une conséquence immédiate sur les dispositifs d'évaluation. Comme nous le verrons plus tard, dans ce type de rattachement, le formateur est responsable de l'évaluation des acquis en fin de stage, il peut dire, dans certains cas d'apprentissage, ce qu'il « délivre » comme niveau de sortie. En revanche, il ne peut mesurer l'utilisation des acquis sur le terrain, sauf à être un coach, un formateur terrain, un « *field coach trainer* » : un accompagnateur qui vit la réalité du terrain avec son apprenant et peut, pas à pas en situation réelle, lui donner les pistes et les conseils nécessaires à l'amélioration de sa pratique professionnelle. Il n'est pas mandaté non plus pour mesurer les performances, les résultats : c'est là le rôle du manager de l'apprenant.

Dans le cadre d'un rattachement opérationnel, le formateur peut avoir le rôle d'un accompagnateur, en lien direct avec le manager de son « coaché ». Il est partie prenante dans le processus général d'accompagnement du développement des compétences, et peut, car il intervient dans la réalité de l'apprenant, être inclus dans les dispositifs d'évaluation de l'utilisation de la formation, ou de l'évaluation des performances.

Cette classification, un peu schématique, permet au formateur d'accepter ou de refuser ce que lui demande son client interne, de décider, consciemment, de son champ de responsabilité.

Bibliographie

- BOURRON Y., DENNEVILLE J., *Se voir en vidéo*, Éditions d'Organisation, 1995.
- CHALVIN D., *Encyclopédie des pédagogies de formation* (2 tomes), ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 1996.
- CLOUZOT O., BLOCH A., *Apprendre autrement*, Éditions d'Organisation, 2001.
- COURAU S., *Les outils de base du formateur : parole et supports* (tome 1), ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 2004.
- COURAU S., *Jeux et jeux de rôle en formation*, ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 2007.
- DENNERY M., *Piloter un projet de formation : de l'analyse de la demande au cahier des charges*, ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 2006.
- HADJI C., *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*, ESF éditeur, 2000.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J., *Management des organisations*, De Boeck Université, 2006.
- KNOWLES M., *L'apprenant adulte : vers une nouvelle approche de la formation*, Éditions d'Organisation, 1995.
- LABELLE J.-M., *La réciprocité éducative*, PUF, 1996.
- MEIGNANT A., *Manager la formation*, Éditions Liaisons, 7^e édition mise à jour, 2006.
- MEIRIEU P., *Enseigner, scénario pour un métier nouveau*, ESF éditeur, 1989.
- MUCCHIELLI R., *La dynamique des groupes*, ESF éditeur, 18^e édition, 2007.
- NOYÉ D., PIVETEAU J., *Guide pratique du formateur : concevoir, animer, évaluer une formation*, INSEP consulting, 2005.
- PELPEL P., *Se former pour enseigner*, Dunod, 2005.
- PIOTET F., SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques & Anact, 1994.
- PROUST F., POSSE P., *Précis de jeux de rôle*, Éditions d'Organisation, 1994.