



Didier Noyé

Jacques Piveteau

# Le Guide pratique du **formateur**

Concevoir, animer, évaluer une formation

# Le Guide pratique du **formateur**

Cet ouvrage, qui est devenu une référence, contient des centaines de conseils, très clairs, directement applicables. Il est destiné aux nouveaux formateurs, aux formateurs occasionnels, aux formateurs expérimentés souhaitant renouveler leur pratique pédagogique. Il intéressera également les enseignants et les responsables de formation.

Après l'étude de ce manuel, le lecteur sera en mesure de créer des situations d'apprentissage, d'utiliser des méthodes d'enseignement convenant aux objectifs poursuivis, d'adopter les comportements nécessaires à un formateur d'adultes, de créer des conditions facilitant l'apprentissage et l'utilisation des compétences acquises.

**Ce guide est construit à partir des questions que se posent les formateurs. 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 ? Quelle est l'efficacité des questions en pédagogie ? Comment s'adapter aux situations délicates ? Comment vérifier ce qui est acquis ? ...**

Cette édition augmentée propose de nouveaux développements sur les nouvelles formes d'apprentissages à l'heure d'Internet, les tendances actuelles pour l'e-learning, les moyens d'assurer la mise en application effective des acquis.

Enfin, par-delà de nombreux conseils pratiques, ce livre présente une réflexion globale sur l'acte pédagogique.

**Didier NOYÉ**, Spécialiste reconnu de l'ingénierie du changement et de la gestion des compétences, il conseille les entreprises pour développer les ressources humaines. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management.

**Jacques PIVETEAU**, Il 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.

Couverture : Studio Eyrolles / © Éditions Eyrolles  
photo de couverture : © Shutterstock

Code éditeur : G56385  
ISBN : 978-2-212-56385-6

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

# **Le Guide pratique du formateur**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://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, 12<sup>e</sup> édition 2016.  
© Julhiet Éditions : 1<sup>re</sup> édition 1981 – 11<sup>e</sup> édition 2013.  
ISBN : 978-2-212-56385-6

Didier Noyé

en collaboration avec Jacques Piveteau

# **Le Guide pratique du formateur**

## **Concevoir, animer, évaluer une formation**

Nouvelle édition mise à jour et augmentée

**EYROLLES**





# Table des matières

<b>Présentation</b> .....	1
À qui est destiné ce livre? .....	1
Quel est l'objectif de ce livre?.....	1
Comment utiliser ce livre? .....	2
Une nouvelle édition.....	2
<b>1. La préparation d'une formation</b> .....	5
Les besoins de formation : une notion controversée .....	5
<i>L'analyse des besoins de l'organisation</i> .....	5
L'analyse du travail, très utile pour l'adaptation à un nouvel emploi .....	6
L'analyse des besoins pour un projet.....	6
L'analyse de la performance .....	6
<i>La clarification de la demande</i> .....	7
<i>La création d'une dynamique</i> .....	7
Les ressources éducatives .....	9
Quels types de dispositifs de formation?.....	9
<i>Session de formation classique</i> .....	10
<i>Formation en alternance</i> .....	10
<i>Formation-action</i> .....	11
<i>Centre de ressources</i> .....	11
<i>Démarche multiressource</i> .....	11
<i>Formation à distance</i> .....	12
<i>Groupe d'échange, club d'autoperfectionnement</i> .....	13
<i>Formation intégrée au travail</i> .....	13
Le cahier des charges de la formation .....	14
Les stratégies de formation : de nombreux choix.....	16
<i>Les stratégies d'organisation de la formation</i> .....	16
<i>Les stratégies d'enseignement</i> .....	17
La préparation du déroulement.....	17
<i>Une logique des préalables</i> .....	18
<i>Une logique partant du familier et du connu</i> .....	18

<i>Une logique historique</i> .....	18
<i>Une logique du général au particulier</i> .....	19
<i>Une logique du problème à la solution</i> .....	19
<i>Une logique de la finalité</i> .....	19
<i>Une logique de la priorité</i> .....	19
<i>Une logique combinant la pratique et la théorie</i> .....	20
La description de l'action de formation.....	20
Le suivi se prépare dès le début.....	22
<b>2. Définir des objectifs pédagogiques. De quoi s'agit-il?</b> .....	25
Une évolution avec le temps.....	25
Objet de ce chapitre.....	26
Les différentes sortes d'objectifs.....	26
Quelles sont les caractéristiques d'un objectif bien rédigé?.....	29
Pour quelles raisons formuler les objectifs pédagogiques?.....	32
<i>Les objectifs facilitent l'évaluation</i> .....	32
<i>Les objectifs aident à communiquer avec les apprenants</i> .....	32
<i>Les objectifs permettent de construire de meilleures actions de formation</i> .....	33
<i>Les limites de la pédagogie par objectifs</i> .....	33
<b>3. L'évaluation de la formation</b> .....	37
Objet du chapitre.....	37
Qu'évalue-t-on et pourquoi?.....	37
Qui est concerné?.....	38
L'évaluation des résultats.....	39
<i>Remarques sur la formation et ses effets</i> .....	40
Des moyens pour évaluer aux cinq niveaux.....	42
<i>Moyens pour recueillir les réactions</i> .....	42
Les commentaires.....	42
<i>Moyens pour évaluer les acquisitions</i> .....	42
Les tests de réussite.....	42
Les tests de performance.....	44
Les questions de l'apprenant.....	45
Les enregistrements.....	46
<i>Moyens pour évaluer l'utilisation des acquisitions</i> .....	46
Le plan d'action.....	46
Les entretiens.....	46
L'analyse de documents.....	46
L'observation directe.....	46
<i>Moyens pour évaluer les résultats dans le travail</i> .....	47
L'analyse de la performance.....	47
L'analyse des dysfonctionnements.....	47



<i>Moyens pour évaluer les effets indirects</i> .....	47
Les commentaires .....	47
L'évaluation d'une stratégie de formation.....	47
<i>Choix des objectifs</i> .....	48
<i>Préparation de la formation</i> .....	48
<i>Réalisation de la formation</i> .....	48
<i>Évaluation de la formation</i> .....	48
<i>Remarque</i> .....	49
<b>4. Comment les adultes apprennent-ils ?</b> .....	51
Question préalable.....	51
Objet du chapitre .....	51
La nature de la motivation .....	52
L'effet de la réussite et de l'échec.....	53
L'organisation de l'apprentissage.....	55
Le rôle du groupe.....	57
Le rôle des émotions .....	58
Les facteurs de l'apprentissage .....	58
Les styles d'apprentissage .....	59
Qu'est-ce que la pédagogie? .....	60
<i>Remarque</i> .....	62
<b>5. Choisir des méthodes et des techniques d'enseignement</b> .....	65
Objet du chapitre .....	65
Quelques questions.....	66
Comment classer les méthodes? .....	66
Les choix pour enseigner .....	69
Vingt techniques pour l'enseignement.....	70
Faites votre choix .....	74
<b>6. Les aides pédagogiques</b> .....	79
Objet du chapitre .....	79
L'attaque multiple.....	79
Différentes sortes d'aides pédagogiques .....	80
<i>Le rôle des aides pédagogiques</i> .....	80
<i>Outils du formateur ou outils de l'apprenant</i> .....	82
L'utilisation des aides pédagogiques.....	82
<i>Le tableau de papier</i> .....	83
<i>Les vidéoprojections</i> .....	84
<i>Les documents imprimés</i> .....	84

<i>Les schémas, dessins, photos, maquettes</i> .....	85
<i>Les étiquettes de type Post-it</i> .....	86
<i>Les outils de vote</i> .....	86
<i>Les enregistrements</i> .....	87
<i>Le film</i> .....	88
<i>Le magnétoscope et le caméscope</i> .....	89
<i>Le module d'e-formation</i> .....	91
Le choix des aides pédagogiques .....	92
<i>Les travers qui guettent le formateur</i> .....	92
<b>7. Le début d'une session</b> .....	95
Objet et objectif du chapitre .....	95
Les cinq peurs .....	95
Les premières phrases .....	96
Les présentations .....	97
Le repérage des attentes .....	98
La présentation du stage .....	99
<b>8. Comment faire un exposé?</b> .....	101
Objet du chapitre .....	101
Quelques conseils pour faire un exposé .....	101
<i>Bien spécifier les objectifs poursuivis</i> .....	102
<i>Présenter les signaux et les concepts</i> .....	102
<i>Respecter la règle de trois</i> .....	103
<i>Respectez la syntaxe de la communication orale</i> .....	104
<i>Gérer son regard, sa voix, sa posture</i> .....	105
Est-ce efficace de faire des exposés? .....	106
<b>9. L'utilisation des vidéoprojections</b> .....	109
Objet du chapitre .....	109
Les avantages des projections .....	109
Les limites, les inconvénients .....	110
Le vidéoprojecteur et sa mise en œuvre .....	110
La place du projecteur, de l'animateur et de l'écran .....	111
La préparation des documents projetés .....	111
Comment utiliser les projections? .....	113
<i>Décomposer l'information, intervenir sur le document</i> .....	113
<i>Coordonner l'image et la parole</i> .....	114
<i>Éteindre le projecteur</i> .....	114
<i>Distribuer un double du document projeté</i> .....	115
<i>Équilibrer l'usage des projections et l'écriture directe sur le tableau</i> .....	115

<i>Faire réaliser des documents par les participants</i> .....	116
Pour faire le point .....	116
<b>10. Comment faire participer?</b> .....	119
Objet du chapitre .....	119
Qui parle en formation et pour dire quoi? .....	119
Remarque sur le silence .....	121
Choisir des procédures de travail .....	122
Accueillir la parole d'autrui .....	123
L'utilité des questions .....	124
Un membre du groupe est réticent .....	128
<b>11. Les ressources du travail en groupe</b> .....	131
Objet du chapitre .....	131
Quelques questions .....	131
Quels sont les avantages du travail en groupe? .....	132
<i>Le travail en petit groupe</i> .....	133
Quels travaux proposer aux sous-groupes? .....	134
Comment organiser le travail en sous-groupes? .....	135
Exemples de travaux demandés à des sous-groupes .....	137
Imaginez des procédures de travail .....	138
<b>12. Réponses à quelques questions</b> .....	141
Objet du chapitre .....	141
Comment faire des séances de formation intenses et rythmées? .....	142
<i>Repérer les attentes et la réponse effective à ces attentes</i> .....	142
<i>Susciter un travail préalable à la session</i> .....	142
<i>Variation des modalités de formation</i> .....	142
<i>Faire réagir à un apport de la formation</i> .....	143
Les rôles prévus à l'avance .....	143
La défense et l'accusation .....	143
<i>Mettre du challenge</i> .....	143
Réponse du tac au tac .....	143
Vu à la télé .....	144
<i>Renforcer les acquis</i> .....	144
Assimilation .....	144
Reconstitution de schéma ou de démarche .....	144
Les questions clés .....	144
<i>Faire constater le progrès effectué</i> .....	144
Comment gérer le temps d'une séance de formation? .....	145
L'apprenant doit-il prendre des notes? .....	146

Comment gérer l'inquiétude du formateur? .....	147
Comment rendre l'apprenant responsable de sa progression? .....	148
Faut-il être non directif? .....	150
Comment cerner le niveau de départ des participants? .....	152
Comment respecter la diversité des participants? .....	153
Pourquoi inciter les participants à rédiger? .....	154
Comment transmettre des connaissances à un groupe hétérogène? .....	155
Un participant a des difficultés, que faire? .....	156
Comment éviter les absences partielles de participants? .....	159
Comment former à un produit? .....	160
Faut-il apprendre à apprendre? .....	161
<i>Comment apprendre à apprendre?</i> .....	161
De quelle façon se perfectionner au rôle de formateur? .....	162

### **13. Le développement de la formation en ligne**

<b>(e-formation)</b> .....	165
Objet de ce chapitre .....	165
De quoi s'agit-il? .....	165
Quelles modalités de mise en œuvre? .....	166
L'intérêt de l'e-formation combinée avec du présentiel .....	168
Une logique d'autoformation .....	169
Des rôles qui évoluent .....	169
<i>Rôle du e-formateur</i> .....	169
<i>Rôle du e-tuteur</i> .....	170
Les conditions de réussite .....	170
Quelques tendances pour l'e-formation .....	171

### **14. Apprendre à l'ère du numérique**

Qu'est-ce que le numérique? .....	175
Qu'est-ce qui change? .....	176
<i>Une nouvelle façon de lire, de se documenter</i> .....	176
<i>Une nouvelle façon de communiquer</i> .....	176
<i>Une occasion de dispersion</i> .....	177
Quelles conséquences pour l'apprentissage? .....	177
<i>De nouvelles façons d'apprendre</i> .....	177
<i>Une mémoire externalisée</i> .....	178
<i>Les apprentissages non intentionnels</i> .....	178
<i>Les interactions, sources d'apprentissage</i> .....	179
<i>Renforcement de la logique d'autoformation</i> .....	179

Quelle mutation pour la formation? .....	179
<i>La communauté d'apprentissage</i> .....	179
<i>La conférence virtuelle</i> .....	180
<i>Les formations en ligne, à grande échelle : la révolution des MOOC</i> .....	180
<i>Un renversement de perspective : la pédagogie inversée</i> .....	182
<i>Pilotage des dispositifs de formation</i> .....	182
Quel rôle pour le formateur? .....	183
<i>Prendre en compte les évolutions</i> .....	183
<i>Conjuguer l'apprentissage et les nouveaux usages d'Internet</i> .....	184
<b>15. Après la formation, la mise en application</b> .....	187
Objet du chapitre .....	187
Conditions pour réussir la mise en application de la formation .....	188
<i>Condition préalable n° 1 : avoir défini de façon précise les comportements attendus en situation de travail</i> .....	188
<i>Condition n° 2 : impliquer le management et prévoir des mesures incitatives</i> .....	189
<i>Condition n° 3 : annoncer dès le début de la formation l'importance et l'organisation de cette phase de mise en pratique</i> .....	190
<i>Condition n° 4 : relier la mise en application à un enjeu significatif</i> .....	190
<i>Condition n° 5 : prévoir des aides pour les participants</i> .....	190
<i>Condition n° 6 : prévoir un rôle d'accompagnement pour superviser la mise en pratique</i> .....	191
<i>Condition n° 7 : préparer les accompagnants</i> .....	192
<i>Condition n° 8 : organiser la phase d'application dans le temps</i> .....	192
<i>Condition n° 9 : mettre en œuvre les outils d'évaluation correspondant à cette phase de mise en pratique</i> .....	193
<i>Condition n° 10 : valoriser la réussite</i> .....	194
Formation et changement .....	194
<i>Effet du temps</i> .....	197
<i>Effet de la séparation</i> .....	197
<i>Effets de la composition du groupe</i> .....	198
<i>Effets du mode d'intervention des animateurs</i> .....	198
Le changement dans l'entreprise.....	199
Les obstacles au changement .....	200
Cinq facteurs de changement .....	201
<b>16. La formation intégrée au travail</b> .....	205
Objet du chapitre .....	205
La formation en alternance .....	205
Le tutorat .....	206
Le stage en entreprise .....	207
<i>Préparer les instruments d'un stage d'observation</i> .....	207

<i>Proposer de vraies responsabilités dans les stages de travail réel</i> .....	207
<i>Définir le rôle du moniteur</i> .....	207
<i>Restituer le profit de la formation</i> .....	208
<b>Les occasions d'apprendre</b> .....	208
<i>L'observation de la façon de travailler d'un autre</i> .....	208
<i>La réalisation d'un travail à deux</i> .....	208
<i>Le fait d'être observé en train de travailler</i> .....	208
<i>Le remplacement provisoire d'une personne</i> .....	209
<i>La mobilité</i> .....	209
<i>La résolution de problème</i> .....	209
<i>Le projet</i> .....	209
<i>La délégation</i> .....	209
<i>Assistance à un colloque, visite d'un forum ou d'une foire</i> .....	210
<i>Le voyage d'étude</i> .....	210
<i>La participation à un benchmarking (comparaison d'activité)</i> .....	210
<i>La réalisation d'une conférence à l'extérieur ou d'un exposé en réunion</i> .....	210
<i>L'accueil d'un nouveau, d'un stagiaire, d'un visiteur</i> .....	210
<i>Le rôle de formateur occasionnel</i> .....	211
<i>L'équipe de travail à responsabilité élargie</i> .....	211
<i>La rédaction de modes opératoires</i> .....	211
<i>La participation à une enquête</i> .....	211
<i>La participation à un club métier</i> .....	211
<i>La participation à une communauté de pratique sur Internet</i> .....	212
<i>Pratiquer les échanges réciproques de savoirs</i> .....	212
<i>Participer à un groupe de codéveloppement</i> .....	212
<b>Comment tirer des leçons de l'expérience?</b> .....	213
<i>La notion d'expérience</i> .....	213
<i>Maîtriser la relation théorie-pratique</i> .....	213
<b>17. Quel genre de formateur êtes-vous?</b> .....	217
Objet du chapitre .....	217
Pourquoi êtes-vous formateur? .....	217
Pour qui prenez-vous les formés? .....	218
Qu'est-ce qui est important pour le formateur? .....	222
Apprendre et enseigner .....	228
<i>Vers une stratégie situationnelle</i> .....	228
<b>Glossaire de la formation</b> .....	233

# 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

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 de formation.

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. Signalons une évolution : dans les entreprises, cette réflexion sur la formation se développe de plus en plus sous l'impulsion de l'encadrement, en se référant aux priorités stratégiques de l'entreprise.

#### Pour une formation au sein d'une organisation

- Existe-t-il un lien entre la formation et la mission ou les priorités de l'organisation ?
- Peut-on impliquer dans la conception de la formation un groupe de participants témoins ainsi que les managers des futurs participants ?
- Comment associer les dirigeants et les managers à la réalisation de la formation (communication préalable, participation, accompagnement de la mise en pratique...)?

## 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-dessous « Centre de ressources », « Démarche multi-ressource » 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 *multiresources* plutôt que *multimédia*, car le multimédia finit par désigner un moyen unique : écran-clavier avec un didacticiel ou un cédérom. Multiresources 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 multiresources présentée ci-dessus. Elle est appelée à un fort développement car elle a plusieurs avantages : facilités 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 manager<sup>1</sup>.

## 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.