

Lettre de Normandie

Robert Beaudequin



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2817>

DOI : 10.4000/edc.2817

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1990

Pagination : 81-87

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Robert Beaudequin, « Lettre de Normandie », *Études de communication* [En ligne], 11 | 1990, mis en ligne le 02 février 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2817> ; DOI : 10.4000/edc.2817

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

Lettre de Normandie

Robert Beaudequin

À propos de la formation de formateurs d'entreprise

- 1 Ton courrier m'a surpris comme je partais en vacances. Nous avions, c'est vrai, évoqué l'idée d'écrire sur ce que nous faisons, mais c'était apparu un peu comme un dérapage verbal mal contrôlé, et personne n'avait insisté, chacun se représentant, soudain, des difficultés diverses. Pourtant voilà qu'est arrivée, avec cette proposition d'article, l'occasion de passer à l'acte.
- 2 Et finalement, nous voilà au pied du mur ou plutôt en haut de la page blanche. J'ai laissé passer du temps à réfléchir à la façon de nous présenter, à hésiter sur ce que je mettrais en avant, à me décider comment débiter. Et puis, au bout du compte, il m'a semblé que le plus simple était de m'adresser à toi. Alors même que nous ignorions que cette occasion se présenterait, l'idée d'écrire nous était venue, manifestant sans doute le besoin de formaliser quelques repères, de mettre au clair et d'intégrer les résultats de l'action. Je réponds à ce besoin en m'adressant à toi ; si ma lettre est lue par d'autres, cela n'empêche pas qu'elle remplit son rôle : elle me permet de revenir sur ce que nous avons fait, elle te permettra, à toi et à chacun de notre équipe, de réagir, d'échanger, de vérifier nos longueurs d'onde...
- 3 Et d'abord, qu'avons-nous fait ? Nous avons « formé des formateurs » bien sûr, mais il vaudrait mieux dire que nous avons formé une équipe de formateurs d'une entreprise : ce qui m'attire le plus, en effet, dans cette action, c'est qu'elle s'est adressée à un groupe de personnes déjà liées entre elles dans le travail, qui se connaissaient, qui auraient à prendre une nouvelle fonction dans la même entreprise et pour qui, donc, les échanges pourraient se prolonger, s'ils le voulaient, à partir d'une même pratique. Les groupes que nous avons formés étaient jusqu'alors plutôt hétérogènes, constitués de personnes qui se retrouvaient ensemble au hasard de notre lieu de stage et de notre planning, mais qui ne s'étaient, le plus souvent, jamais rencontrées, et ne se retrouveraient probablement jamais.

- 4 Cette fois, nous nous adressons à un groupe entier d'une même entreprise, et notre action revient, au fond, à instituer une fonction, celle de formateur dans l'entreprise. C'est un premier repère que je te propose et sur lequel nous pourrions échanger. N'est-ce pas, en effet, assez particulier en raison du nombre de personnes formées à la fois, et est-ce que cela ne donne pas une autre résonance au contenu de notre formation? Je fais l'hypothèse qu'il y a peut-être un seuil et quand plus de cinquante personnes, par exemple, sont devenues formateurs dans la même entreprise en l'espace d'un an, on peut vraiment parler de résonance dans tous les sens du terme.
- 5 Un deuxième repère pour échanger me paraît porter sur le contenu même de ce que nous faisons. Pour ma part, je te propose de le définir de la façon suivante : 1. nous nous référons, strictement, à la *pédagogie par objectifs* ; 2. c'est une *formation action* ; 3. nous nous relions, concrètement, à l'*analyse des systèmes de travail* dans l'entreprise ; 4. cette formation action s'intègre à une politique de *management de l'entreprise*.
- 6 Lorsque la taille de l'entreprise est de l'ordre de quelques centaines de personnes, il devient effectivement significatif de former quelques dizaines de ses agents (sur un laps de temps relativement court) à la fonction de formateur, et nous sommes bien dans une démarche de management, car le nombre peut donner sa place à la fonction formation dans la conduite du changement.
- 7 Parce qu'elle s'appuie sur une méthode d'analyse et qu'elle amène le formateur à expertiser son propre métier, cette formation-action peut retentir sur l'organisation du travail (elle ne portera donc pas seulement sur les savoirs mais sur les procédés et les systèmes où ils s'exercent).
- 8 La caractéristique de formation-action oblige, d'autre part, les agents à passer à l'acte, et non pas seulement à théoriser loin de la mise en oeuvre ; elle oblige donc à se situer concrètement dans le système de l'entreprise et dans la logique de son développement.
- 9 Parce qu'elle entraîne à définir clairement et simplement les finalités et les objectifs globaux de chacune des actions de formation que met en oeuvre chacun des formés, la formation prend son sens par rapport aux besoins immédiats de l'entreprise : la pédagogie par objectifs, c'est la pédagogie de l'action.
- 10 Il me semble que l'originalité de ce que nous faisons, c'est d'associer ces quatre points. la pédagogie par objectifs constitue un ensemble de références théoriques bien connues ; nous ne sommes certes pas les seuls à situer la formation comme outil de management ; de même, bâtir les contenus de formation à partir de l'analyse du système de travail peut paraître évident ; enfin, le fait que la formation accompagne la mise en oeuvre et le passage à l'acte n'a rien d'exceptionnel à notre époque d'alternance. Mais je ressens que la démarche que tu nous as proposée nous oblige à nous positionner constamment, avec rigueur, par rapport à ces quatre points de repère qui prennent plus de sens parce qu'ils s'associent étroitement. Ce n'est d'ailleurs peut-être pas le mot « originalité » qui convient. A y réfléchir, ce que je veux dire, c'est que ces quatre points nous ramènent tous à l'entreprise. C'est cela qui me paraît très spécifique – sinon original –, et il me semble que tu mets de la rigueur à nous y ramener, par l'une ou l'autre de ces quatre entrées.
- 11 Si tu me pousses, je concéderai volontiers que ce n'est pas si étonnant : nous appelons ce que nous faisons « formation de formateurs d'entreprise », et il n'est donc pas extraordinaire que nous soyons centrés sur l'entreprise !... Eh bien, si ! J'insiste et je m'explique. Ce que je ressens, c'est que nous ne « plaquons » pas, sur l'entreprise, les

habitudes de travail de professionnels qui lui sont extérieurs. Nous partons de l'entreprise, de ses besoins. Nous ne partons pas d'un savoir « en soi », ni d'une connaissance « pure » et comme désincarnée ; nous partons des pratiques des personnes dans l'entreprise. Nous les aidons à communiquer à d'autres leur propre savoir. Notre point de départ, c'est leur système de travail. Nous partons d'ailleurs précisément - le plus souvent - d'une analyse/conseil de gestion des ressources humaines (qui est faite, ou non, par d'autres intervenants de l'AFPA), et l'action de formation de formateurs a donc, originellement, une « accroche » forte à l'entreprise puisqu'elle vient d'une démarche de management. Ensuite, durant la formation, nous accompagnons concrètement les évolutions en cours, et ce que nous faisons n'est pas dissocié de l'organisation du travail de l'entreprise. Et, faisant cela, nous acceptons l'entreprise telle qu'elle est, sans la considérer telle qu'elle « devrait être »... Il y eut une époque où cela n'était pas si évident qu'aujourd'hui, et où le formateur, non seulement ne voulait pas avoir affaire à l'entreprise, mais était parfois bien content d'en être sorti ! Faut-il dire qu'aujourd'hui nous sommes bien contents d'y entrer ?

- 12 Mais je m'égare... Me mettre à parler comme un « vieux de la vieille » qui serait content d'être « dans le coup » ne suffit pas, car se centrer sur l'entreprise ce n'est pas une mode, c'est une nécessité de notre métier et de son évolution.
- 13 Justement voilà un troisième thème d'échange pour faire le point ensemble : en formant ainsi des formateurs dans l'entreprise, où allons-nous ? Car il me semble que nous ne répondons pas seulement à la commande de quelque client mais que nous nous engageons dans une ligne stratégique : en effet, à travers ce que nous faisons, l'AFPA n'offre plus seulement des formations, mais aide l'entreprise à prendre elle-même en charge la fonction formation.
- 14 Au-delà d'un certain seuil, la logique de ce que nous faisons revient à proposer à l'entreprise d'abandonner une organisation de la formation telle qu'elle existe encore, faite de cours (sur des contenus très théoriques et, le plus souvent, hors action) regroupés dans des « stages » courts (deux à cinq jours), animés par des spécialistes étrangers à l'entreprise. Une telle organisation de la formation n'est plus adaptée de façon suffisante. Une nouvelle organisation apparaît, faite d'actions internes à l'entreprise animées par les agents de l'entreprise eux-mêmes (en particulier les cadres, mais pas seulement), sur des durées qui peuvent être longues mais distribuées - parce que le facteur temps se maîtrise autrement, de l'intérieur de l'entreprise -, intégrées à l'organisation de la production. (Tu vois bien que nous sommes là dans une logique d'analyse de système de travail.) Notre rôle alors, à nous qui sommes des professionnels de la formation, est, d'une certaine façon, de « passer la main » aux formateurs internes de l'entreprise : ce sont ces formateurs-là que nous formons. Au vrai, il s'agit aussi de ne pas leur lâcher la main brutalement, nous en reparlerons, et je pense, pour ma part, que nous créons ainsi de nouveaux liens avec l'entreprise, un autre rapport à nos « clients ». Nous y trouvons aussi un nouveau rôle professionnel.
- 15 Faisant cela, me semble-t-il (mais qu'en penses-tu ?), nous répondons à un besoin du « marché » que l'on peut caractériser sous deux angles :
 - celui de l'« **investissement** ». Je n'insiste pas ; le mot, associé à formation, a fait florès. Mais il est vrai que cet investissement atteint des seuils financiers tels qu'il doit peut-être être géré autrement. En prenant en charge la fonction formation, de façon plus massive et systématique, l'entreprise se donne les moyens de la rationaliser, de repérer les effets attendus, de chiffrer les gains obtenus, comme pour d'autres outils de développement. Il

est probable aussi que, dans l'entreprise, le regard du gestionnaire et la marge de manoeuvre financière se répercuteront dans l'évolution de la fonction. En particulier, une évolution abaissant des coûts de fonctionnement grâce à des auxiliaires utilisant les nouvelles technologies de l'information, par exemple, sera probablement favorisée. La recherche pédagogique y prend ainsi un nouveau sens économique. Mais cela est une autre histoire : elle nous dépasse, bien sûr, et pourtant c'est peut-être - qui sait ? - un des formateurs d'entreprise que nous aurons formés qui y jouera un rôle... Rêvons un peu ;

- l'autre angle est celui de la **communication**. Ce mot est, lui aussi, incontournable aujourd'hui. Dans un environnement industriel, où la communication est reconnue comme un facteur indispensable, dans l'entreprise considérée comme un système en constant changement, la pédagogie est l'affaire de tous. De même qu'on parle de double compétence pour ceux qui, possédant une technique, maîtrisent de plus l'outil informatique, de même on pourrait parler de double compétence technique/pédagogique. Or, la formation de formateurs permet de traiter l'impératif de formation et de recyclage permanent que subit l'entreprise, mais elle donne aussi plus de compétence pour traiter toute situation de communication. Ainsi, la double compétence technique/pédagogique porte au-delà des situations de transmission de savoir : elle est à prendre en compte par le manager.

- 16 Voilà pour le troisième thème de réflexion sur lequel nous pourrions échanger et nous mettre au clair. C'est un thème un peu prospectif, mais ce que nous faisons nous entraîne, bien sûr, à nous questionner sur notre métier et son évolution. Tu as déjà fait le saut, il y a quelques années, en devenant professeur en centre pédagogique technique : profession pédagogue. Toi qui formais des techniciens industriels dans une branche où ils te reconnaissent expert, tu t'es mis à former des formateurs, et tu as été reconnu expert en pédagogie. Sans doute, nous ne suivons pas le même chemin en termes de statut, de fonction à l'AFPA. Mais, puisque nous formons, dans notre région, une équipe qui relaie et démultiplie ces actions que tu avais d'abord assurées, voilà que nous ne sommes plus seulement experts dans nos techniques initiales - qu'elles soient de l'industrie ou d'autres secteurs - mais que de nous aussi on peut dire : profession pédagogue. Bien sûr, nous ne prétendons rien d'autre que ce que nous faisons ; nous relayons un « produit de formation » déjà ancien à l'AFPA, que tu as remodelé et fait évoluer, que nous nous sommes appropriés à notre tour avec ton aide, et qui est bien ciblé sur un public spécifique : celui des formateurs d'entreprise. Mais, faisant cela et fidèles à la démarche à laquelle précisément nous formons, nous avons expertisé notre propre métier, et l'image que nous avons de nous, en tant que professionnels, évolue sans doute un peu. Nous nous regardons, nous regardons ce que nous faisons (et que nous continuons à faire), c'est-à-dire notre métier de formateur. Et dans l'image que nous regardons, nous ne privilégions plus le technicien, expert dans sa technique, mais le formateur, répondant à un besoin, construisant une stratégie d'apprentissage, homme de relation.
- 17 Mais peut-être y a-t-il tout de même quelque chose de changé ? Nous n'avons pas changé de place, mais nous ne faisons plus tout à fait la même chose. Toi tu as changé de place, tu as changé de statut, tu as « pris du grade », et tu as arrêté de former des techniciens pour commencer à former des formateurs de techniciens. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas changé de place, mais ce que nous faisons à cette place, c'est désormais aussi de former des formateurs de techniciens et non plus seulement de former des techniciens. Tu nous y aides car, puisque tu nous aides à prendre ton relais, tu es devenu « formateur de formateurs de formateurs »... Et, cette fois, toi non plus tu n'as pas changé

de place. Mais nous avons tous bougé parce qu'un nouveau partenaire est apparu, le formateur d'entreprise. Là où nous sommes, de la même place, nous jouons un nouveau rôle parce qu'il est là. En vérité, nous y gagnons une nouvelle compétence, mais ce n'est pas en changeant de poste. C'est seulement sous l'effet d'une demande nouvelle qui s'adresse à nous, là où nous sommes.

- 18 Je vais conclure sur ce point : c'est bien nous-mêmes qui avons reçu la demande et qui nous organisons pour y répondre. C'est dire qu'il y a là une évolution non seulement de nos compétences mais aussi de notre institution : je devrais dire, à mon tour, de notre entreprise. La réponse que nous avons construite (avec ton aide) a-t-elle bien correspondu à la demande ? Il faudrait donner la parole aux agents d'entreprise que nous avons formés. Parler de notre expérience devrait se faire avec eux. Nous allons le faire, de toute façon, puisque nous avons engagé avec eux une relation qui ne s'arrête pas au dernier jour du « stage ». Nous allons vivre concrètement ce que dit J. Monterrin : « L'organisme de formation doit non plus vivre à côté mais vivre avec l'entreprise [...] s'associer à l'entreprise, l'aider à mettre en place des actions de formations »¹.
- 19 Eh bien, nous sommes en train de le faire : à eux la parole. Ce sera pour un prochain courrier, après que l'on aura déjà échangé sur celui-ci, ou pour un prochain article, qui sait ?

BIBLIOGRAPHIE

Monterrin, J., (juillet 1988), « Entreprise et formation, pour une même stratégie », *Document AFPA*.

ANNEXES

POST SCRIPTUM à l'usage des « horsains ». (On appelle ainsi, en Normandie, ceux qui ne sont pas du cru, ou qui sont hors du coup.)

La région AFPA de Basse-Normandie a constitué une équipe de formateurs de formateurs d'entreprise (dont fait partie R. Beaudequin). Elle est constituée d'enseignants et de psychologues du travail des établissements de la région, qui conservent leur activité habituelle mais se mobilisent en fonction des besoins pour répondre à des demandes d'entreprise. Cette équipe d'intervenants régionaux proposant un produit bien ciblé a été formée et est supervisée par le CPTA de Nantes, et en particulier par Louis Trumier à qui ce courrier, qui a donné sa forme à l'article, s'adresse. Le contenu de la formation est une initiation pédagogique adaptée à la fonction de formateur d'entreprise. Il peut se décrire de la façon suivante :

Pièces jointes

Descriptif technique

L'entreprise fait appel à l'AFPA pour mettre en place, dans l'entreprise, des formations conçues et animées par ses propres agents. Pour cela, l'AFPA prend en charge la formation pédagogique des agents qui deviendront les formateurs d'entreprise. Cette formation, répartie sur dix journées, s'articule autour des principaux rôles et fonctions que doit assumer un formateur d'entreprise : ce sont les différentes fonctions qu'assume le formateur au sein de son entreprise qui constituent le référentiel pédagogique de la session.

L'objectif global de ce stage de formation pédagogique est l'appropriation par les participants d'une méthode pédagogique par objectifs. Dans le cadre de cette méthode, le formateur d'entreprise organise ses actions de formation autour de l'acquisition par les stagiaires de capacités repérées dans le système de travail et définies par des verbes d'action (et non plus autour d'un programme par thèmes). Les actions de formation interne sont donc mises en place comme les conséquences d'analyses de besoins réalisées par le formateur d'entreprise pour chaque groupe en formation. L'animation des situations d'apprentissage s'effectue à partir de situations concrètes qui agglomèrent les acquisitions de connaissances professionnelles et générales. Cette méthode pédagogique permet constamment d'adapter la pratique pédagogique aux besoins de formation.

Déroulement du stage

Une première phase est centrée sur l'initiation à la pédagogie par objectifs. Dans cette phase, les conseillers AFPA accompagnent les agents pour analyser leur système de travail, élaborer une progression pédagogique et définir, en termes d'objectifs, les comportements attendus de la formation qu'ils prennent en charge.

Une deuxième phase permet de préparer les situations d'apprentissage proprement dites sous la forme d'un déroulement de séquences, en prévoyant les moyens matériels et pédagogiques nécessaires.

La troisième phase est centrée sur le travail d'animation qui doit être conduit en adaptant constamment la pratique pédagogique à l'évolution du groupe en formation.

Ces trois phases sont programmées sur trois jours consécutifs chacune. Elles sont espacées selon un calendrier prévu à l'avance, alternant avec les différentes étapes de mise en place des formations internes d'entreprise, par les formateurs d'entreprise. Enfin, une dixième journée est organisée après que des actions de formation ont effectivement été lancées dans l'entreprise, animées par les participants. Le but de cette quatrième session est de permettre un bilan de la mise en place des actions de formation et un appui pédagogique aux formateurs.

NOTES

1. J. Monterrin, « Entreprise et formation, pour une même stratégie », *Document AFPA*, juillet 1988.

RÉSUMÉS

Sous forme de lettre Robert Beaudequin explique et interroge son expérience en formation de formateurs en entreprise. L'action des formateurs de formateurs en entreprise s'inscrit dans une démarche de management qui doit prendre en compte l'organisation du travail spécifique à l'entreprise concernée. Il propose une nouvelle démarche de formation interne à l'entreprise faisant activement participer ses employés plutôt que des intervenants extérieurs.

INDEX

Mots-clés : formation professionnelle, pédagogie par objectifs, management d'entreprise, organisation du travail

Keywords : vocational training, teaching by objectives, company management, work organization

AUTEUR

ROBERT BEAUDEQUIN

Robert Beaudequin. Directeur du CPR de Caen