

Fiche n° 1

La formation : une rencontre particulière

*En toute chose il faut soigner le commencement
et penser d'avance à la fin.*

Proverbe chinois

Toute session de formation pour adultes est une situation relationnelle qui s'appuie sur les fondements du théâtre classique : unité de temps, unité de lieu, unité d'action.

Ainsi, dans la salle officielle du conseil d'administration ou dans le salon « Pasteur » de l'Auberge des Charmettes (hélas disparue avec les délices de Barbizon), quand ce n'est pas dans une salle aménagée à la hâte dans le recoin d'un atelier ou d'une cantine, une équipe se retrouve à une date et à une heure programmées pour une séance de formation qui répond à des objectifs communs (ou parfois divergents) dans le cadre d'un projet de perfectionnement des connaissances nécessairement collectif. Cette situation rompt avec les séances habituelles de travail où un groupe est convié à donner son point de vue concernant une décision prise de façon autocratique.

Le modèle traditionnel scolaire se retrouve souvent avec, à la baguette, un maître omniscient qui délivre une information dont l'incompréhension est sanctionnée par un jugement définitif qui obère ensuite toute participation effective et inhibe toute idée nouvelle de l'élève (puis de l'adulte en formation) même le plus effronté.

Ce système d'interactions est gouverné par des règles culturelles, intellectuelles, morales et affectives qui forment un champ d'investigation fécond sur le plan scientifique. Laurence Peter⁹ et C. Northcote Parkinson¹⁰ ont érigé certaines de ces pratiques en principes universellement connus et qui sont bien illustrées par celui-ci : « Le temps consacré à un sujet est inversement proportionnel à la somme en jeu. » qui peut se traduire par : « Moins on connaît un sujet plus on en parle. »

La communication pédagogique nécessitée par la formation des adultes s'inscrit dans une conception éthique et pragmatique différente : **plus un formateur est spécialiste d'un sujet, plus et mieux il implique les apprenants.**

Cette communication se définit alors comme un processus ayant pour objectif de diffuser une information pour que, une fois comprise, elle entraîne les acteurs vers un engagement concerté dans une action déterminée.

Toutes les réunions – en particulier les réunions de formation – et les entretiens duels impliqués par le tutorat ou le *coaching* notamment, doivent donc être conçus comme un processus de relations interpersonnelles, forcément interactif, qui correspond à une démonstration particulière du « management relationnel » dont la formation peut être un creuset démonstratif et heuristique¹¹.

Il nous paraît donc important de pouvoir détacher nos représentations d'un modèle des sciences de l'information profondément ancré dans notre culture pour aborder la formation comme un acte essentiel de « communication pédagogique » dont nous préciserons le déroulement dans la suite de cet ouvrage.

9 Hull Raymond et Peter Laurence J., *Le principe de Peter*, Poche, 1998. Cet ouvrage traite du risque d'atteindre son niveau d'incompétence à chaque fois que l'on gravit un échelon.

10 Gough Leo, *C. Northcote Parkinson's Law - A Modern-Day Interpretation of a True Classic*, Infinite Ideas Limited, 2011. Cet ouvrage met en évidence les prises de décisions à deux vitesses : il est plus facile d'obtenir deux millions de dollars pour construire un laboratoire que les éprouvettes nécessaires à son fonctionnement.

11 Qui consiste ou qui tend à trouver (source : Larousse) et par extension science qui consiste à faire apprendre et à découvrir.

1.1 Les réunions, théâtre central de la formation des adultes

La modalité principale d'une session de formation se réalise lors d'une succession de réunions qui rassemblent les participants autour des différents thèmes d'apprentissage : réunion plénière, réunion de travail en sous-groupe ou réunions par projets pour souscrire à un objectif pratique assigné par l'apprentissage.

Or, un constat s'impose dans la plupart des organisations duquel il faut tirer une conclusion dans le cadre de la formation des adultes : les réunions représentent la première source de gaspillage en temps, en énergie, en compétences et en motivation de tout organisme de travail. Nous pouvons même affirmer que ces réunions sont souvent le creuset du développement d'une majorité des risques psychosociaux. Un salarié de France Telecom (depuis devenu Orange) en avait fourni une dramatique illustration en tentant de se suicider lors de l'une d'entre elles.

En cause : des responsables mal formés à l'animation et à la conduite de ces réunions ; des participants, ni formés ni préparés à cet effet, majoritairement indisciplinés, qui arrivent systématiquement en retard, répondent au téléphone pendant la séance, coupent la parole, discutent avec leurs voisins, se désintéressent du sujet traité, ainsi qu'une organisation et une planification approximative souvent improvisées, des comptes rendus indigestes et des groupes trop nombreux. Certains quittent même la salle en plein milieu de la réunion sans autre explication.

Nous avons là tous les symptômes d'une maladie endémique aux organisations françaises : la « réunionite » aiguë. Certains cadres passent près des deux tiers de leur temps en réunion et, parfois, sacrifient une journée de travail pour une intervention de dix minutes à l'autre bout de l'Hexagone, voire de l'Europe. La panacée destinée à compenser ces déplacements coûteux, la vidéoconférence, recèle les mêmes germes de déliquescence quand les autres conditions sont identiques. Cette technique permet l'échange d'information entre des gens préalablement formés à cet effet moyennant une organisation rigoureuse et un animateur vigilant rodé à cette pratique, mais sûrement pas une communication pleine et entière dont la discussion reste l'élément primordial. Il convient donc pour garantir l'efficacité de la formation des adultes et pallier les nombreux inconvénients de la plupart des réunions de s'inspirer du tableau 2 ci-après.

Cotation de la grille d'évaluation :

- ▶ 1 : pas du tout ;
- ▶ 2 : rarement ;
- ▶ 3 : le plus souvent ;
- ▶ 5 : toujours.

Tableau 2 – Les conditions d'efficacité d'une réunion de travail

Points clés		1	2	3	5
1	Formation préalable des participants				
2	Désignation alternée d'un animateur et d'un secrétaire de séance				
3	Élaboration et envoi préalable de l'ordre du jour et des documents de préparation				
4	Respect des horaires de début et de fin				
5	Facilitation de l'expression de tous				
6	Respect de la démarche, distinguant l'expression de la prise de décision				
7	Rédaction et envoi du compte rendu dans les 48 heures				
8	Évitement des conflits en cours de séance				
9	Tour de table, prise de parole et avis de chacun sur chaque thème en discussion				
10	Décisions et plan d'action établis par consensus				
Score total sur 50					

Analyse du score obtenu :

- ▶ Au-delà de 41 points : tous les participants sont satisfaits et déterminés à agir.
- ▶ Entre 31 et 40 points : les réunions deviennent un exemple à suivre en termes de management.
- ▶ Entre 21 et 29 points : les réunions ont une utilité très relative.
- ▶ Moins de 21 points : tout le monde perd son temps dans ces conditions.

Pour parfaire la mise en œuvre de ces conditions de réussite d'une réunion de travail (en incluant évidemment toute réunion dédiée à la formation des adultes¹²), chacune peut être évaluée à partir des critères énoncés dans le tableau 3 ci-après. Pour être efficace, une méthode de communication

.....
 12 Labruffe Alain, *Le manager « top » performant – Le livre des secrets d'un Petit Prince du management*, AFNOR Éditions, 2009.

doit être utilisée aussi bien lors des échanges entre participants que pour animer la réunion.

En outre, l'animateur doit se souvenir du rôle central de la synthèse pour faire avancer la discussion ainsi que celui de la valorisation pour tempérer les propos et l'ardeur de certains participants. Outre les outils d'analyse de problèmes, l'utilisation ponctuelle du *brainstorming* et des temps de réflexion pour rassembler des idées sur un thème, l'utilisation d'un tableau papier ou d'un diaporama PowerPoint pour présenter et commenter des schémas et des diagrammes, le processus d'une réunion efficace comporte quatre étapes essentielles :

1. la présentation des objectifs, de l'ordre du jour et des participants grâce à un tour de table systématique mené par l'animateur ;
2. l'expression de chacun sur chaque sujet à l'ordre du jour ;
3. une phase de synthèse débouchant sur un plan d'action ;
4. une conclusion.

En outre, afin de perfectionner les participants à cette méthode, il est possible de nommer au sein d'une équipe et pour chaque réunion un animateur et un secrétaire de séance différents à chaque réunion (ou pour une durée déterminée, un mois ou un trimestre par exemple).

Cotation de la grille d'évaluation :

- ▶ 1 : pas du tout ;
- ▶ 2 : rarement ;
- ▶ 3 : le plus souvent ;
- ▶ 5 : toujours.

Tableau 3 Évaluation de la qualité du travail en groupe

Indicateurs de la qualité de travail en groupe		1	2	3	5
1	Démarrage : accueil, présentation, objectifs, plan, tour de table.				
2	Instauration de la dynamique du groupe et maintien de la cohésion.				
3	Distinction des deux temps : - expression et discussion ; - plan d'action.				
4	Prévention des conflits.				
5	Gestion du temps et respect des délais.				
6	Maîtrise des synthèses.				

Indicateurs de la qualité de travail en groupe		1	2	3	5
7	Méthode de travail (associe une méthode de communication, la connaissance de la dynamique de groupe et les outils d'analyse de problèmes).				
8	Atteinte des objectifs.				
9	Stimulation des PRIMES* et satisfaction des participants.				
10	Clôture : résumé, décisions, valorisation.				
Score total sur 50					

* Acronyme indiquant les stimulations nécessaires à la motivation pour initier et renforcer toute action demandée à autrui par un responsable : progression, reconnaissance, information, morale, expression, sens.

Analyse du score obtenu :

- ▶ Au-delà de 41 points : tous les participants sont satisfaits et déterminés à agir.
- ▶ Entre 31 et 40 points : les réunions deviennent un exemple à suivre en termes de management.
- ▶ Entre 21 et 30 points : les réunions ont une utilité très relative.
- ▶ Moins de 21 points : tout le monde perd son temps dans ces conditions. L'anomie s'installe et empêche tout travail.

1.2 L'entretien comme support privilégié du coaching

Réunions et entretiens constituent les deux modalités majeures de la communication interpersonnelle au sein d'une organisation. Chaque collaborateur est amené à pratiquer l'une et l'autre au moins une ou plusieurs fois par jour car toutes les fonctions exigent une mise en relation avec autrui. Ces modalités représentent, pour le management comme pour le formateur, la clé de voûte de la prise en charge de leurs collaborateurs, soit pour informer et se décider en groupe, soit pour réguler et établir des bilans ou prendre des décisions. Dans le cadre de la formation l'entretien sert à évaluer, à réguler et à remotiver un adulte en difficulté. Il est aussi le cadre déterminant pour un *coaching* personnalisé et un perfectionnement des compétences relationnelles.

L'entretien, en particulier, nécessite un savoir-faire spécifique pour le formateur d'adultes. Cet entretien se décline en plusieurs formes selon les objectifs visés : évaluation, régulation, soutien, *coaching*, transfert de connaissances,

perfectionnement ou modification des compétences relationnelles (savoir-être). Dans tous les cas, cette rencontre est personnalisée, confidentielle, unique et fait l'objet de deux temps. Le premier temps permet à l'adulte en formation de s'exprimer. Le formateur n'intervient qu'après ce temps initial, c'est la source majeure de la confiance qui doit s'instaurer lors d'un entretien. Le second temps conduit à un plan d'action élaboré en commun.

Nous distinguons les entretiens de régulation, qui sont les plus courants, des entretiens d'évaluation (d'embauche, d'accueil, annuel et de formation) dont l'entretien professionnel représente la forme la plus aboutie : il associe en effet un bilan de l'année écoulée, une régulation de l'action basée sur une analyse concertée ainsi qu'un plan d'action, une évaluation des compétences, des objectifs de progression en fonction des écarts concertés et un dialogue renforçant la relation entre les collaborateurs et leur responsable. Cet entretien fait d'ailleurs l'objet d'une obligation légale. Il doit donc être préparé et mené à l'aide d'un dossier spécialement conçu à cet effet et doit être précédé d'une formation de l'ensemble des collaborateurs et des responsables d'encadrement appelés à le conduire et à démontrer par cet intermédiaire leur posture managériale et l'excellence de leur savoir-faire relationnel.

L'entretien réalisé lors d'une formation à son début ou à son issue sert à évaluer les compétences et la motivation pour entreprendre la formation et en mesurer les résultats. Tout au long de la formation, des entretiens de soutien ou de régulation aideront l'adulte à dépasser les difficultés avec l'aide et les conseils du formateur. Le tableau suivant permet d'évaluer le niveau atteint par chacun des points clés qui le composent pour atteindre l'efficacité et la satisfaction des parties en présence.

Cotation de la grille d'évaluation :

- ▶ 1 : pas du tout ;
- ▶ 2 : rarement ;
- ▶ 3 : le plus souvent ;
- ▶ 5 : toujours.

Tableau 4 Le processus de l'entretien courant

Points clés		1	2	3	5
1	Formation préalable des responsables				
2	Élaboration d'un guide thématique d'entretien				
3	Mise en place des modalités pratiques				
4	Facilitation de l'expression d'autrui				

Points clés		1	2	3	5
5	Utilisation des principes de l'écoute active (notamment valorisation, acquiescement et synthèse)				
6	Respect de la démarche distinguant l'expression de l'élaboration du plan d'action				
7	Recours aux référentiels et aux cartes de compétences				
8	Phase d'évaluation, de conseils et d'élaboration d'un plan d'action				
9	Rédaction immédiate d'un compte rendu				
10	Plan de suivi des décisions prises				
Score total sur 50					

Analyse du score obtenu :

- ▶ Au-delà de 41 points : chacun des interlocuteurs est satisfait et déterminé à s'engager dans l'action décidée en commun.
- ▶ Entre 31 et 40 points : l'entretien devient un moment privilégié de management.
- ▶ Entre 21 et 29 points : l'entretien a une utilité très relative.
- ▶ Moins de 21 points : chacun des interlocuteurs perd son temps dans ces conditions.

Fiche n° 2

La description de fonction du formateur

*Un grand défaut, c'est d'aimer donner
des leçons aux autres.*

Mong Tseu

À partir d'un certain nombre d'informations à diffuser, le formateur a comme objectif de transmettre un *corpus* de connaissances en termes de savoirs, de savoir-faire, de savoir-faire-faire et de savoir-être afin de parvenir à faire progresser les adultes en formation. Ce *corpus* de connaissances nécessite une hiérarchisation des informations à transmettre, des plus simples aux plus complexes, et s'inscrit dans un processus d'apprentissage progressif, évalué en permanence par des indicateurs et encouragé par des stimulations appropriées (encouragement, quiz, exercices, démonstrations, interactivité constante, réponses aux questions, tests, jeux pédagogiques, etc.).

Cette mission peut s'inscrire dans le cadre d'une fonction managériale, d'une formation ou d'une délégation.

2.1 Le contexte

Il est utile de le définir en une phrase pour préciser les intitulés suivants :

1. un changement ;
2. un projet ;
3. la diffusion de nouvelles méthodes ;
4. la diffusion de nouvelles orientations ;
5. une formation ponctuelle ;
6. une session de formation ;
7. un métier à part entière ;
8. une délégation ;
9. un tutorat ;
10. un *coaching*.

2.2 Les attributions et les activités

Chaque mission qui se décline en attributions ou en activités peut être décrite dans ses différentes étapes :

1. l'organisation ;
2. la préparation ;
3. la réalisation ;
4. les ajustements et le contrôle ;
5. le suivi.

2.3 Les activités

2.3.1 L'organisation

Elle dépend de la situation du formateur qui :

- ▶ en interne, doit concilier divers impératifs et obtenir la coopération des chefs de service concernés ;
- ▶ en externe, veillera davantage à la conciliation des *plannings* et à leur détermination en dehors des flux tendus et des périodes de congés scolaires.