



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2010-2011

Gestion de la motivation en situation de formation contrainte et pratiques d'ingénierie pédagogique

***- Etude des pratiques des formateurs à partir de questionnaires et
entretiens semi-directifs -***

Présenté par
Pauline BESNARD

Sous la direction de

Catherine Guillaumin, Maître de Conférences
Hervé Breton, Maître de Conférences associé

En vue de l'obtention du
Master Professionnel 1^{ère} année – Arts, Lettres & Langues
Mention- Langues, Education & Francophonie
Spécialité – Sciences de L'Éducation
Mention professionnelle – Ingénierie de la formation

Remerciements

J'adresse mes vifs remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Je remercie toute l'équipe pédagogique du département des Sciences de l'Education, particulièrement Catherine Guillaumin et Hervé Breton.

Un grand merci à Jean-François Pilorget, tuteur de stage, ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe de NdA Formation pour la qualité de leur accueil et leur précieuse aide dans la réalisation de ce mémoire.

Une sincère pensée, pour les apprenants qui ont accepté que je les interroge, je remercie chaleureusement Angelo et Benjamin, les deux formateurs interviewés, pour leur collaboration et leur sympathie.

Merci à mes amies de la promotion du Master 1, pour leurs conseils et leur bonne humeur constante.

Pour finir, je remercie infiniment mes proches pour leur patience et leur soutien dans les moments difficiles et pour être encore présents aujourd'hui, tout particulièrement ma maman sans qui je ne serai pas arrivée là aujourd'hui.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire.....	3
Introduction.....	4
<i>Chapitre 1: Du trajet au projet</i>	6
1.1 Du terrain à l'émergence d'un questionnaire.....	6
1.2 Description du terrain de recherche.....	6
1.3 L'émergence d'un questionnaire.....	8
1.4 Le trajet	9
1.5 Le Projet de recherche.....	10
1.6 L'environnement de la formation.....	11
Partie I/ Approche conceptuelle.....	14
<i>Chapitre 2: Le métier de formateur d'adulte.....</i>	<i>14</i>
<i>Chapitre 3: L'ingénierie pédagogique.....</i>	<i>29</i>
<i>Chapitre 4: La motivation et le parcours professionnel.....</i>	<i>36</i>
<i>Chapitre 5: Evolution de notre question et conclusion sur les concepts.....</i>	<i>55</i>
<i>Chapitre 6: Problématisation de notre recherche.....</i>	<i>58</i>
Partie II/ Approche méthodologique	59
<i>Chapitre 7: La méthodologie de recherche.....</i>	<i>59</i>
<i>Chapitre 8: L'analyse.....</i>	<i>69</i>
<i>Chapitre 9: L'interprétation</i>	<i>80</i>
Conclusion	94
Références et Index.....	95
Table des Figures	96
Références Bibliographiques.....	97
Table des Matières	99

Introduction

« Nous avons observé que l’instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles, qu’elle devait embrasser tous les âges, qu’il n’y en avait aucun où il ne fut utile d’apprendre (...) »¹ Ainsi Condorcet exprimait-il sa conviction révolutionnaire en 1792, en annonçant une formation tout au long de la vie, une université pour tous les âges, lorsqu’il était responsable du Comité d’instruction publique. Il faudra deux siècles pour que ce projet s’inscrive dans le fonctionnement sociétal. Aujourd’hui, qu’une personne passée l’âge scolaire, consacre du temps à une activité de formation est culturellement admis et statistiquement probable, même s’il existe des inégalités. L’histoire de la formation est née de cette idée étonnante devenue nécessité.

Investissement immatériel par excellence, la formation s’inscrit dans un rapport singulier au temps et donc à la vie. Produit d’une histoire, la formation est également créatrice, à sa mesure, de l’histoire collective comme des histoires individuelles dans lesquelles elle prend place. Aujourd’hui, on n’hésite pas à consacrer plus de vingt milliards d’euros pour concevoir et organiser des formations post-scolaires et pour rémunérer celles et ceux qui s’y engagent par an².

La Gestion Ressources Humaines, longtemps appelée gestion du personnel, était limitée à la gestion des contrats de travail. Même si cette vision administrative demeure, de nouveaux domaines apparaissent : l’emploi, la carrière, la mobilité, la communication, la rémunération, les conditions de travail, l’action sociale et la formation. L’obligation en termes de financement de la formation professionnelle continue a conduit à un développement important des outils de gestion de la formation et ainsi la formation a acquis un statut reconnu au sein de la GRH, l’enjeu étant de concilier les intérêts de l’entreprise et de l’individu.

Au cours de ce Master 1, nous avons réalisé notre stage au sein d’un organisme de formation, réalisant des formations techniques dans des domaines spécifiques, (électricité, levage, sécurité au travail ...). Au cours des premiers jours, nous avons appris que ces formations sont rendues obligatoires par le Code du Travail et ainsi par l’employeur.

¹ Condorcet, Mémoires sur l’instruction publique

² J.-M.Le Gall, La Gestion des Ressources Humaines, p102

Nous avons de suite, été intriguée par ces situations de formations imposées. En effet, lorsque la formation vient s'imposer comme une obligation légale afin de garder son emploi, comment peut être perçue la formation par les formés ? Quelle motivation peuvent-ils avoir ? Quel peut-être le rôle du formateur pour les motiver ? Faut-il adapter le contenu de la formation ? Quels peuvent être les impacts sur le comportement adopté par les formateurs, sur l'ingénierie pédagogique ?

Notre sujet de mémoire est né de ce questionnement,

<p>Quels sont les impacts d'une situation de formation obligatoire dans l'ingénierie pédagogique ?</p>

Nous présenterons d'abord ce qui, dans notre parcours nous a amené à nous intéresser à cette thématique, puis nous présenterons notre projet de recherche.

Nous aborderons ensuite une partie théorique dans laquelle nous étudierons certains concepts nous permettant d'approfondir notre question et de conduire notre problématique, en apportant l'éclairage à notre enquête de terrain.

Cette enquête de terrain sera présentée dans la seconde partie dont un point est consacré à la méthodologie que nous avons utilisée tant pour préparer et conduire ce travail que pour l'analyser et l'interpréter.

*« Investir dans la formation c'est conjuguer au présent
mais aussi au futur le souci des hommes et le souci des résultats »*

Philippe Bloch
Chef d'entreprise

Chapitre 1 : DU TRAJET AU PROJET

1. 1Du terrain à l'émergence d'un questionnement

Nous souhaitons effectuer notre stage de Master 1, au sein d'un organisme de formation.

Pourquoi avoir choisi un organisme de formation ?

Nous avons une réelle volonté d'acquérir une expérience dans un centre de formation, et ainsi réaliser des missions d'ingénierie comme la définition des objectifs pédagogiques, les supports de formation, les programmes par exemple.

De plus, ayant déjà accompli un stage dans un service de formation, nous voulons nous retrouver du côté des organismes de formation et ainsi avoir les deux champs de vision de la formation.

Après réflexion et plusieurs réponses négatives de la part d'organismes de formation de renom, c'est tout naturellement que nous nous sommes dirigée vers une T.P.E. (Très Petite Entreprise) basée à Joué les Tours.

1.2 Description du terrain de recherche

Pour bien comprendre sa spécificité, il est nécessaire de voir le contexte dans lequel s'est créée NdA Formation.

Contexte

Néodyme spécialiste du risque industriel a regroupé autour d'elle d'autres sociétés partenaires ou filiales, dont les domaines d'activité sont complémentaires.

Un problème est rapidement survenu, en effet chaque entité du regroupement développait des actions de formation. Certaines actions se croisaient, il n'y avait pas de liaison, de communication efficace entre les différents acteurs.

Dans le but d'avoir une seule entité pour la formation professionnelle regroupant ainsi tous les domaines des partenaires et filiales, NdA a été créée.

NdA Formation est une filiale commune de Néodyme et Acanthe.

Structure

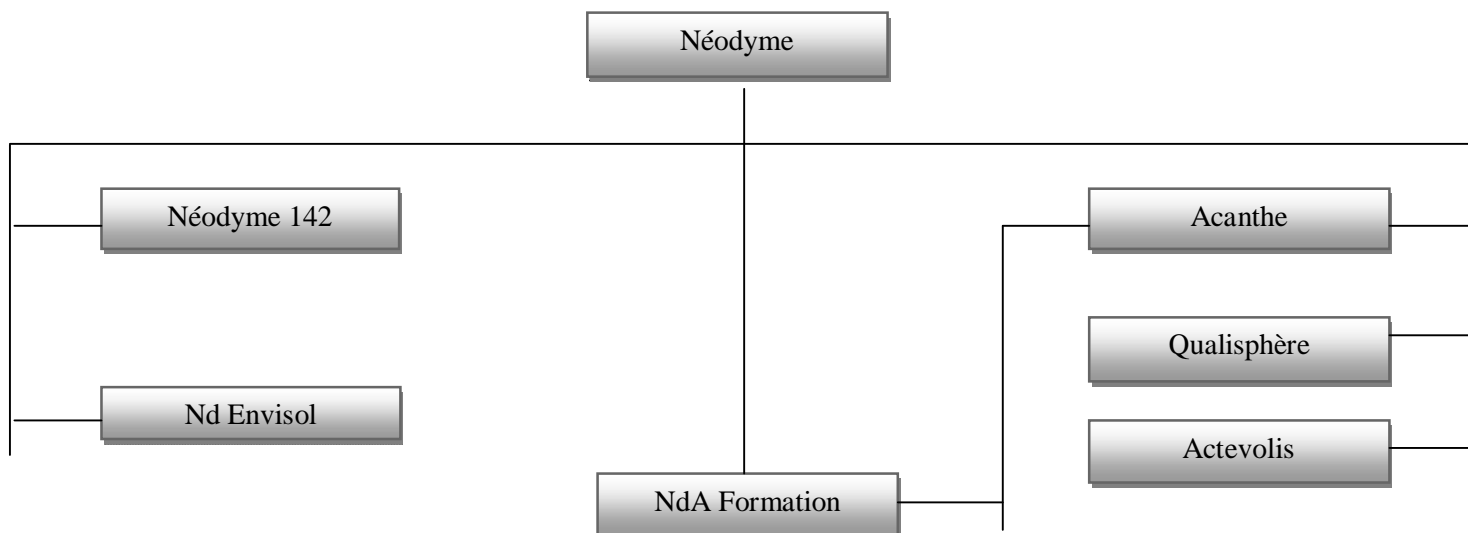


Figure 1 : La structure de Néodyme

Spécificités des sociétés du groupe

- Acanthe : Partenaire de Néodyme, spécialiste du contrôle des équipements, machines, installations électriques, levages et ATEX.
- Qualisphère : Partenaire de Néodyme, spécialiste des systèmes de management de la qualité en industrie.
- Actevolis : Partenaire de Néodyme, société de service informatique.
- Néodyme 142 : Filiale de Néodyme, intervient pour des missions de sécurité sur les chantiers.
- Nd Envisol : Filiale de Néodyme, spécialiste de la pollution des sols et des nappes phréatiques.

1.3 L'émergence d'un questionnement

Nous nous sommes vite rendu compte que l'organisme de formation organisait des formations techniques, nous le savions, mais qui étaient imposées par la loi et donc indirectement par l'employeur. En effet, nous pouvons noter les formations en habilitation électrique basse, haute tension, pour personnel non électricien ainsi que les recyclages (personnes déjà habilitées).

La première fois, que nous avons assisté à une formation, nous avons été frappée par le comportement de certains stagiaires (démotivation, ennui revendiqué...).

En discutant avec les formateurs, ces derniers nous ont indiquée que c'était leur quotidien et que c'était très difficile d'animer une formation que les stagiaires n'avaient pas choisie.

D'un autre côté, c'est un réel challenge, motiver des personnes qui n'ont pas envie d'être là, réussir à créer un dialogue, les faire échanger sur leurs pratiques, les intéresser tout simplement au sujet.

De plus, ces formations s'adressent pour la plupart à un public peu voire pas qualifié. Ils sont quelques fois confrontés à l'illettrisme, il faut donc apprendre à aider certains stagiaires plus que d'autres sans le montrer pour autant. Voici ce que nous a dit l'un des deux formateurs de la structure sur le sujet : « c'est ça le métier de formateur, s'adapter à son public, tout faire pour qu'ils réussissent, se donner les moyens d'y arriver même si parfois on n'est plus trop dans notre rôle. »

Suite à ces échanges très enrichissants avec les formateurs, nous avons choisi de nous intéresser à la motivation des stagiaires à effectuer une formation qui leur était imposée, mais également aux impacts sur les formateurs, sur l'ingénierie pédagogique?

1.4 Le trajet

Pourquoi s'interroger sur les motivations des personnes à effectuer une formation imposée par un tiers ?

Ce choix n'est certainement pas anodin ; il est en réalité totalement lié à notre propre histoire et à notre parcours...

En troisième, nous devions choisir notre orientation. Pour nous, ce sera l'esthétisme, un CAP-BEP puis Bac Professionnel. Depuis toujours, nous avions ce projet et pourquoi pas d'avoir notre propre salon.

Mais très bonne élève au Collège, oui « mais » car cela nous a desservi d'être une bonne élève.

Les professeurs ont convoqué nos parents, pour les « alerter » de notre choix qui était selon eux « un gâchis, de vouloir devenir esthéticienne vu notre niveau ».

Nos parents n'avaient pas forcément fait de longues études, les professeurs n'ont pas mis longtemps à les dissuader de notre choix et à les persuader, à l'inverse, de nous orienter vers une seconde générale.

Et voilà comment en une heure d'entretien, nos projets s'envolent sous prétexte que nous sommes « trop brillante pour cette filière réservée exclusivement aux élèves médiocres ». Ces mots résonnent encore, plus de six ans après.

En vouloir à nos parents n'aurait servi à rien, même si les jours suivants la communication était plus que difficile. Ils souhaitaient que nous accédions à ce qu'ils n'avaient pas pu avoir étant jeunes. Ils souhaitaient pour nous, tout ce que peuvent rêver des parents, de brillantes études, un travail stable, un bon salaire... Avec le recul, nous les comprenons même si du haut de nos quatorze ans c'était beaucoup plus difficile.

Après, seconde générale option Sciences Economiques et Sociales (SES), pour finir le lycée avec un bac Economique et Social (ES) option Mathématiques (option, encore une fois, choisie par mes professeurs qui jugeaient que notre niveau en mathématiques permettait de prendre cette option même si nous préférons l'anglais).

Après le lycée, autre choix d'orientation, ce sera un Diplôme Universitaire de Technologie, (D.U.T.), Gestion des Entreprises et Administrations (G.E.A.) imposé, non pas par les professeurs cette fois-ci, mais pour des raisons financières, géographiques.

Lors de notre stage de deuxième année de D.U.T., effectué dans le service Formation Continue de l'hôpital d'Amboise, nous nous sommes passionnée pour la formation pour adultes, cela a été comme évidence, ainsi nous avons souhaité affirmer notre engagement en poursuivant en Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.), option Formation Professionnelle puis en intégrant le Master 1.

La Licence a été un déclic pour nous, enfin des études qui nous correspondent réellement, suivie du Master 1 Ingénierie de la formation. Il a tout de même fallu, attendre Bac+3 pour suivre des cours qui nous intéressaient et dans lesquels nous nous épanouissons.

1.5 Le projet de recherche

Le choix de notre recherche est donc totalement lié à notre propre parcours.

Ce que nous avons vécu à une incidence sur nos choix, cependant cela est du domaine de l'inconscient, puisque à aucun moment nous nous sommes dit, nous allons traiter de la motivation des formés à suivre une formation contrainte, car nous l'avons vécu également.

Concernant notre sujet de recherche, plusieurs questions sont apparues :

- Est-ce qu'il est possible que les formés soient motivés à suivre une formation imposée ?
- Quels regards peuvent-ils avoir sur la formation ? Le formateur ?
- Comment le formateur peut-il gérer son groupe ? Comment s'adapte-t-il ?

Quels sont les motivations, attentes, comportements des salariés réalisant une formation imposée?

Ainsi avons-nous formulé notre questionnement au commencement de ce travail de recherche. Les hypothèses sous-jacentes à cette question sont que, le formé ne peut pas être motivé à effectuer cette formation, il n'a aucune satisfaction durant cette formation, quelles peuvent être ses attentes à effectuer une formation non choisie ? Quel est le comportement que peut adopter le stagiaire ?

L'objet de notre recherche est donc d'aller vérifier sur le terrain la validité de nos hypothèses.

1.6 L'environnement de la formation

Ces trente dernières années ont vu de nombreux changements se produire dans notre société : changements au sein de la sphère privée (augmentation du nombre de divorces, apparition des familles recomposées, monoparentales...) et de la sphère professionnelle (crises économiques, politiques, financières, chômage profondément établi...).

Autant de mutations de notre environnement qui ont fait voler en éclat un « modèle » de la vie adulte, vie stable tant au niveau de la famille que du travail. A la permanence et la stabilité ont succédé l'intermittence et le changement. Il est désormais illusoire de prétendre à un emploi durable au sein de la même entreprise, durant toute sa carrière, comme cela a pu être le cas pour nos grands-parents.

Il faut donc admettre l'idée de changements répétés, accepter de voir notre trajectoire professionnelle comme une succession de périodes d'activités différentes, s'enchaînant parfois en alternance avec des périodes de chômage, nécessitant par moments de se réorienter, de se former, pour pouvoir repartir vers de nouveaux emplois...

Est-ce ce contexte qui a entraîné les différentes lois et réformes liées à la formation continue ou bien la mise en place des réformes qui a favorisé l'émergence de ce contexte ?

Toujours est-il qu'en 1971 est votée la première loi sur la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente. Elle introduit une obligation de dépense de formation à la charge des entreprises, pour un taux de 0,80% de la masse salariale brute pour les entreprises de plus de dix salariés. La loi pose le principe d'un financement privé de la formation, créant ainsi un marché de la formation répondant aux lois de l'offre et de la demande. Cette « loi Delors », adossée à l'accord national interprofessionnel (ANI) de 1970, lui-même consécutif au mouvement social de mai 1968, instaure le droit au Congé Individuel de Formation (C.I.F.).

La loi de 1971, bien que continuant à faire de la formation un moyen d'accéder à un emploi de niveau supérieur, vise avant tout à favoriser l'emploi et à lutter contre le chômage. Des publics dits « prioritaires » sont identifiés, travailleurs licenciés ou menacés de licenciement, jeunes en difficulté d'insertion, immigrés...).

En 1991 est votée une loi, incorporant au code du travail le droit à la formation des titulaires de contrat à durée déterminée. Elle généralise l'obligation de financement de la formation, l'étendant aux entreprises de moins de dix salariés et aux professions libérales

La Loi de 1993, réforme le financement de la formation professionnelle. Elle s'attaque aux fonds d'assurance formation qui deviennent Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (O.P.C.A.). Enfin elle pose le principe d'un capital temps formation permettant au salarié de suivre pendant leur temps de travail des actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise. C'est la montée en force de l'individualisation des parcours. Chacun devient maître de sa carrière et doit définir les formations qu'il veut suivre pour conserver son employabilité.

Cette loi ne comporte plus aucune indication de promotion sociale par le biais de la formation. Le but de la formation n'est plus d'obtenir une qualification ou un diplôme mais d'acquérir (ou de maintenir) les compétences nécessaires pour avoir un emploi.

L'Accord National Interprofessionnel du 20/09/2003 et du 05/12/2003, est l'étape majeure de la réforme. On peut répertorier cinq points essentiels : la co-décision, la personnalisation des parcours, professionnalisation, employabilité, travailler plus donc se former plus.

La réforme : loi du 4 mai 2004

On peut repérer plusieurs origines de la réforme, à savoir:

- La crise de l'emploi,
- Les effets démographiques,
- L'échec des lois précédentes,
- Le développement de l'individualisme.

La loi du 4 mai 2001, est la traduction législative de l'accord du 20/09/2003. Elle a pour volonté de réformer fortement le secteur de la formation professionnelle. Elle souhaite notamment apporter des réponses aux inégalités d'accès à la formation, à la reconnaissance professionnelle des formations continues. Elle a aussi pour vocation de rendre plus lisible un secteur complexe. Depuis 2004, des accords ont été signés et des dispositions spécifiques ont été arrêtées. Les nouveaux outils prévus se sont mis en place, en articulation avec les dispositifs existants.

Ainsi, salariés et employeurs ont aujourd'hui à leur disposition en matière de formation :

- Le plan de formation : à l'initiative de l'employeur, permet l'adaptation au poste de travail, l'évolution ou le maintien dans l'emploi, le développement des compétences.
- Le Droit Individuel à la Formation (D.I.F.) : à l'initiative du salarié et en accord avec l'employeur.
- La période de professionnalisation : à l'initiative de l'employeur ou du salarié, afin de maintenir dans l'emploi les salariés les plus vulnérables en donnant accès à une qualification reconnue.
- Le contrat de professionnalisation : permet d'acquérir une qualification professionnelle reconnue en alternant séquences de formation et activités professionnelles, tout en accédant à l'emploi.
- L'entretien professionnel : permet au salarié de construire son projet professionnel, en lien avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Le congé bilan de compétences : permet d'analyser ses compétences en vue de construire un projet.
- Le passeport formation : guide pour garder en mémoire les compétences acquises au fil des formations et des expériences professionnelles successives.
- Le congé de Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) : ouvre la possibilité d'obtenir tout ou partie d'un titre ou diplôme sur la base de l'expérience professionnelle, sans nécessairement suivre un cursus de formation.
- Le Congé Individuel de Formation (C.I.F.) : laisse la possibilité aux salariés de choisir la formation de leur choix (reconversion, évolution professionnelle...).

I/ Approche conceptuelle

Chapitre 2 : LE METIER DE FORMATEUR D'ADULTE

La formation permanente acquiert sa pleine légitimité en 1971. Nous avons préféré recourir aux expressions de « formation permanente », « formation continue » au lieu de formation pour adultes ; par souci d'opposition à la formation initiale.

La formation continue, est en fait la poursuite ou la reprise d'un processus de formation générale, professionnelle ou culturelle. Elle recouvre un large ensemble de mesures au service des personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation, de développer leur culture générale ou leurs qualifications professionnelles. Elle a pour but l'acquisition, le renouvellement, l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences. Cette définition de la formation englobe les activités de formation continue à des fins tant professionnelles que culturelles ou générales.

Aujourd'hui on parle plutôt de formation tout au long de la vie et non plus de formation continue. L'idée, étant de permettre au salarié d'être acteur de son parcours. Dans le sens où, c'est l'apprenant actif qui agit sur sa vie, co-produit sa formation et qui, en principe, la choisit librement dans le cadre d'un projet personnel ou professionnel. Ainsi, le Code du Travail reconnaît à tout travailleur un « droit à la qualification professionnelle », avec la réforme de 2004, les salariés sont reconnus comme « acteurs » de leur formation tout au long de la vie et « co-responsables » de leur employabilité.

2.1 La notion de personne adulte

Etymologiquement, l'adulte est ce qui a cessé de croître. De manière spontanée, nous associons l'adulte à la période s'écoulant entre 20-25 ans et 60-65 ans. Néanmoins, il reste difficile de savoir à quel moment devient-on adulte ? Et à partir de quel moment cesse-t-on de l'être ?

Selon Helen Bee, psychologue, le terme d'adulte prend sa place après les périodes de l'enfance et de l'adolescence, période où « nous prenons notre place dans la société. Pour la plupart d'entre nous cela signifie acquérir, apprendre et jouer les trois principaux rôles de la vie adulte, soit celui de travailleur, de conjoint et de parent. »³

Jean-Pierre Boutinet, met l'accent sur les rôles de l'adulte, il nous indique que « nous abordons la vie en privilégiant les traits qui confèrent à ce fait social une certaine homogénéité dans le cadre de notre société postindustrielle française : le fait d'être actif, engendrant et éduquant des enfants, en attente d'insertion ou inséré produisant des biens, richesses ou services. »⁴

Pour Jean-Pierre Boutinet, l'adulte est au cœur d'une double dynamique. D'un côté, il doit se forger une « histoire personnelle », propre à chacun, à construire dans un environnement marqué d'incertitudes. Environnement qui se caractérise par des études de plus en plus longues, une insertion professionnelle difficile, partielle, tardive. Le départ du domicile familial est ainsi beaucoup plus retardé qu'auparavant. L'engagement dans une vie de couple, fonder une famille est d'autant plus repoussé. L'adulte doit s'adapter à un vieillissement social précoce, à une vie professionnelle fragmentée entre périodes de chômage, de transitions professionnelles, à une espérance de vie plus longue.

De l'autre côté, l'adulte, parce qu'il s'inscrit dans une « histoire sociale », doit faire avec l'existant, les institutions, son appartenance à des groupes sociaux, sa personnalité, les valeurs inculquées.

Ainsi pour ces auteurs, être actif, travailler, être marié, avoir des enfants, seraient représentatifs de la vie adulte. En France, les services de l'emploi estiment que l'âge adulte est atteint à la sortie de la formation initiale, que l'on peut situer pour la plupart des gens vers 26 ans. L'âge d'entrée dans le monde professionnel marquerait donc le passage à l'âge adulte.

Nous pouvons dire que la formation se retrouve à tous les âges de la vie, formation initiale, continue, premier emploi, en cours de carrière, périodes de chômage, phases de retour dans l'emploi, reconversion etc.

³ Helen Bee Denise Boyd « Psychologie du développement : les âges de la vie » 2003 de Boeck

⁴ J.-P. Boutinet « l'immatunité de la vie adulte » 1998 PUF

Le rapport de l'adulte à la formation n'est pas une extension du rapport de l'enfant à l'école et au savoir. Son rapport est guidé « à la fois par sa dynamique de vie actuelle, ses représentations de l'avenir, et les traces, conscientes ou non, de sa biographie sociale et éducative, dans laquelle compte pour beaucoup l'histoire des rapports qu'ont entretenus avec sa famille et l'institution scolaire l'enfant, puis l'adolescent qu'il a été⁵ ».

Comme nous l'explique Malcolm Knowles, la transition entre l'enfance et l'âge adulte fait passer la pédagogie à l'andragogie car pour lui, on ne forme pas des enfants comme des adultes.

2.2 Pédagogie des adultes - Andragogie

La question de la formation des adultes se pose différemment. Devons-nous alors encore parler de pédagogie? Et dans quel contexte ?

La pédagogie peut être définie comme l'ensemble des principes et méthodes ayant pour visée de faire apprendre. Elle renvoie à une réflexion globale sur l'action éducative. Elle envisage toutes les variables intervenant dans le processus enseignement / apprentissage.

Le terme Pédagogie dérive du grec paid : enfant et agogos : conduire, mener, accompagner, élever⁶.

Pour des pédagogues de l'antiquité (Aristote, Platon...), la formation était un processus d'investigation active et non de réception passive d'un contenu⁷. Plusieurs dispositifs pédagogiques ont été développés pour faire participer activement leur public. Les Chinois et les Hébreux inventèrent la « méthode des cas » (décrire des situations posant problème, trouver par l'analyse des solutions satisfaisantes) ; les Grecs inventèrent les dialogues maïeutiques (poser des questions pour guider la réflexion) ; les Romains prônaient la méthode des défis (affirmer une position et la défendre en argumentant).⁸

⁵ P. Carré et P. Caspar (2004). « Traité des sciences et des techniques de la formation » Paris : Dunod p.195

⁶ Dictionnaire Le Robert.

⁷ cueep.univ-lille1.fr/pedagogie/Andragogie-pedagogie.

⁸ cueep.univ-lille1.fr/pedagogie/Andragogie-pedagogie

Eduard Christian Lindeman⁹ a établi, dans les fondements d'une approche méthodologique de l'éducation des adultes que « *L'éducation des adultes sera envisagée sous l'angle des situations et non des programmes* ».

Dans le système pédagogique de l'Education Nationale, c'est l'inverse, les principaux acteurs sont les programmes et les enseignants, les élèves n'étant que des éléments secondaires. Le programme de formation pour adulte est conçu autour des besoins et des centres d'intérêt de ce dernier. Toute personne adulte se trouve confrontée, que ce soit dans son emploi, ses loisirs, sa vie familiale, sa vie au sein d'une communauté ou autres, à des situations dans lesquelles elle doit faire un effort d'adaptation..... L'expérience des apprenants est l'élément clé de l'éducation des adultes. Si l'apprentissage, c'est la vie, alors la vie est également source d'apprentissage».

Le concept d'adulte apprenant s'est développé plus spécifiquement à la fin des années soixante et c'est à partir de ce concept que s'est forgé le mouvement de l'andragogie.

Le terme vient du grec « andros », l'homme adulte et « agô » qui signifie mener, conduire, élever dans le sens d'élévation.

L'andragogie est un domaine relativement nouveau qui a connu un essor important depuis les années 1980 grâce au développement de la formation continue, permanente, que l'on nomme aujourd'hui formation tout au long de la vie.

L'approche est différente de la pédagogie destinée aux enfants. En effet, l'adulte n'a pas la même capacité de mémorisation, il n'accepte pas les idées toutes faites et a besoin d'être convaincu avec des cas concrets. Par contre, l'adulte dispose d'une expérience, sur laquelle on peut s'appuyer, et d'un esprit critique plus développé.

Pour Malcolm Knowles¹⁰, l'adulte a besoin d'objectifs pédagogiques rigoureusement annoncés, de liens pédagogiques entre les différentes phases de la formation, de comprendre, de justifier et d'accepter les raisons de la formation pour qu'il soit motivé. Il semble important de s'appuyer sur son expérience, de faire surgir ses connaissances passées, de s'adapter à ce qui est déjà connu. L'enseignement avec l'adulte doit être interactif.

⁹ The meaning of adult education (1926)

¹⁰ M. Knowles « l'apprenant adulte, vers un nouvel art de la formation » 1990 éditions organisation

Dans le modèle andragogique de Malcolm Knowles, il convient de quelques principes¹¹ :

- Les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils doivent apprendre.
- Les adultes ont conscience d'être responsables de leurs décisions et de leur vie.
- Les adultes arrivent dans la formation avec un bagage d'expériences.
- Les adultes sont prêts à apprendre si les connaissances et les compétences à acquérir leur permettent de mieux affronter les situations réelles.
- Les adultes orientent leur apprentissage autour de la vie, d'une tâche, d'un problème.

Les techniques s'appuient souvent sur la participation active de l'apprenant, sous la forme de bilans personnels (bilan de compétences, bilan professionnel), d'échanges interactifs (« qu'en pensez-vous ? »), de mises en situation (jeux de rôles) et de retours d'expériences.

2.3 Le groupe de formation & son animation

Le groupe est un concept que chacun d'entre nous vit de façon quotidienne. Depuis l'enfance, nous passons de groupe en groupe, le groupe classe, le groupe d'amis, le groupe sportif... Une fois adulte, nous appartenons toujours à des groupes : celui du travail, des amis...

Dans cette partie, nous avons tenté d'expliquer le cas particulier du groupe de formation. En effet, le groupe de formation est singulier du fait qu'il ait une temporalité imposée ainsi qu'un pilote imposé. De plus, le but est commun aux formés, dans notre cas ce sera d'obtenir leur habilitation électrique, mais les besoins sont individuels.

2.3-1 La formation du groupe

Est-ce que tout rassemblement de personnes en formation constitue un groupe ?

Jacky Beillerot, nous indique que non, en nous donnant l'exemple des amphithéâtres où des centaines de personnes sont réunies pour deux ou trois conférences. Ils ne sont pas considérés comme un groupe mais davantage comme une assemblée ou un agrégat. De plus, les formations de courte durée sont associées à des groupes dits éphémères.

¹¹ Ibid p70

2.3-2 La définition du groupe de formation selon J. Beillerot

Jacky Beillerot nous indique, que c'est « le lieu de transmission, le lieu de la différenciation des individus les uns par rapport aux autres, le lieu encore de la déclinaison et de la transformation. Une instance de prise de conscience de soi où se vivent des oppositions et des contradictions. »¹²

Nous pouvons noter qu'à travers cette citation, les notions de « transmission » exprimant une volonté de don, de « différenciation » évoquant de la tension, de « déclinaison » symbolisant de la rupture mais aussi de la délivrance, et de « transformation » à l'image de l'évolution de la pensée.

Jacky Beillerot affirme que :

- « le groupe est un puissant levier de changement »,
- « une décision prise en groupe est plus efficace et durable qu'une décision posée à l'extérieur du groupe »,
- « une conduite de groupe démocratique atteint plus efficacement les objectifs qu'une conduite autoritaire »,
- « une cohésion de groupe relevant d'un désir d'appartenance au groupe est un puissant facteur d'efficacité. »

Le groupe a une tâche essentielle à accomplir : faire en sorte que chacune des personnes apprenne ce qui est proposé, se forme aux savoir-faire attendus mais également que le groupe lui-même apprenne.

Les échanges verbaux entre les formés, les interactions, les travaux en sous groupes, les questions posées aux formateurs par exemple sont autant d'activités qui permettent de mieux apprendre.

Pour avoir assisté à des formations, les échanges se mettent en place tout de même difficilement au sein du groupe, en effet cela est engendré par la peur de la confrontation, peur de l'autre, peur de ne pas réussir à apprendre mais également la place de l'autobiographie scolaire que chaque adulte a vécu et parfois subi. Les formés ont souvent arrêté l'école jeunes

¹² J.Beillerot « Le groupe en formation » dans Traité des Sciences et des techniques de la formation

et gardent un mauvais souvenir ; en réalisant la formation, certains ont l'impression de retourner sur les bancs de l'école.

2.3-3 La dynamique de groupe

La dynamique de groupe, est nécessaire pour créer une cohésion et ainsi maintenir un climat de confiance propice à tout enseignement collectif. Grâce à nos observations de formations, nous pouvons indiquer qu'un groupe existe à partir du moment où ses membres ont un but commun. Au commencement de la formation, le formateur en expliquant les objectifs, le programme, le déroulement de la journée, crée une implication de chaque apprenant en donnant les enjeux de la formation. Les échanges, les débats, discussions collectives, permettent également, une interactivité au sein du groupe faisant ainsi, vivre les savoirs.

Au formateur, garant du bon fonctionnement du groupe, de réguler et recadrer certains membres dont les comportements pourraient occasionner une gêne pour l'apprentissage du reste du groupe.

Nous avons recensé dans un tableau, les différentes étapes pour créer une dynamique de groupe :

	FORMATION REUSSIE	SI FORMATION MAL COMMENCEE
Création du groupe	Créer la confiance, trouver sa place	Accueil glacial, conditions matérielles mauvaises, le groupe ne peut pas décoller
Coopération	Echanges, ajustements mutuels	Agressivité
Fortes personnalités	Régulation	Bras de fer avec le formateur
Déclics	Résultats visibles	Energie collective stagne, on n'avance pas
Intégration	Intégration des formés	Retrait, isolement
Humour	Humour présent	Pas d'humour, pics lancés aux points sensibles
Enthousiaste	Volonté d'agir	Rien ne se passe

De plus, l'utilisation du « nous » par le formateur pour introduire les actions à venir, renforce la cohésion du groupe. Le fait d'essayer de retenir les noms de chacun permet aux stagiaires d'avoir une reconnaissance nécessaire pour renforcer la confiance en soi.

2.3-4 La reconnaissance

A l'heure actuelle, le fait de suivre une formation n'entraîne pas automatiquement une reconnaissance sous forme de qualification, de promotion ou d'augmentation de salaires.

« La reconnaissance, c'est une preuve écrite permettant de rendre plus facile la constitution d'un portefeuille de compétences. »¹³

La reconnaissance serait-elle réduite à un titre ? Nous sommes en droit de nous poser la question. Ne pouvons-nous pas dire que la reconnaissance serait un engagement dont il faut tenir compte ? Ou seulement une traçabilité des connaissances acquises au cours de la formation ?

Quoi qu'il en soit, la reconnaissance est une problématique importante, puisque pour l'adulte en situation d'apprentissage, il en va de sa reconnaissance de ses compétences. Pour les formateurs, la perspective de la reconnaissance est une tâche à inscrire de plus en plus dans les démarches dans les parcours de formation.

2.3-5 La relation pédagogique

C'est au travers de la relation qui se crée entre le formateur et les apprenants adultes que va découler l'apprentissage.

Un formateur doit savoir que les apprenants (élèves, étudiants ou adultes) vont apprendre d'une façon individuelle ou collective grâce à lui, apprendre par lui. Certes, l'environnement, les motivations y ont également leur part.

Le formateur doit donc savoir être à distance, être à la « bonne distance », mais il n'y a pas de bonne distance absolue, elle dépend des personnes qui sont en présence, de leurs

¹³ J. Wemaëre, 2007, Les 100 mots de la formation, Que sais-je ?, Paris, PUF, p106-107

interactions. C'est une recherche de tous les instants car « cette bonne distance » n'est, en plus, pas fixe dans le temps. Elle va se faire par essai et erreur, ou par approximations successives. On peut noter, qu'il y aura une recherche continuelle d'adaptation à l'autre ainsi qu'une recherche de compromis avec ses propres désirs (de proximité, de distance) vis-à-vis de l'autre.

L'intérêt de trouver la « bonne distance » est de faciliter l'autonomie des stagiaires, leur capacité à effectuer des liens entre la formation et leurs propres pratiques professionnelles.

Cette dernière phrase, nous rappelle le cours du second semestre avec Emmanuel Nal, Chargé de cours pour le Master 1, qui intervenait pour l'UE 8 sur l'accompagnement. En effet, Gabriel Liiceanu¹⁴ évoque la possibilité que l'accompagnement peut déboucher sur un sujet autonome, responsable et projectif.

Le mot « autonomie », nous a posé quelques difficultés à saisir son sens. Emmanuel Nal, nous alors donné l'exemple des batteries que nous branchons sur le secteur (source) pendant un certain temps afin de les recharger. L'autonomie absolue n'existe pas, nous réalisons continuellement des allers-retours. Ainsi l'accompagnement est une façon de créer du lien.

Etre responsable, c'est avoir le sentiment de ce qu'il se passe chez l'autre, en sortant de la dimension égocentrique. C'est également prendre conscience que nos actes ont une incidence sur les autres.

Et enfin, la notion de projectif nous renvoie aux concepts de but, finalité, projet dans le sens d'envie pour l'avenir.

L'une des premières étapes de l'accompagnement est d'avertir de ce qu'il se joue. Libre à l'accompagné de donner du corps à cette hypothèse. Nous avons pu remarquer cette étape lors des formations auxquelles nous avons assisté. En effet, le formateur indique à ses stagiaires les objectifs de la formation, les enjeux et les moyens qu'ils peuvent se donner pour y parvenir, ensuite libre à eux de se les donner pour y arriver. De plus, le formateur indique qu'à tout moment il sera là pour les aider dans cette démarche.

¹⁴ De la limite, petit traité à l'usage des orgueilleux, Éd. Michalon, Paris, 1994. 192p.

L'accompagnement est un concept complexe. Nous avons pu noter qu'il va bien au-delà d'aller avec celui qui apprend mais désigne l'action de se joindre à l'apprenant dans l'objectif de participer à une production commune. Dans cette perspective, l'apprenant n'apparaît plus seulement comme celui à qui on enseigne mais comme un sujet ayant la capacité à participer à sa propre formation. Cette notion vient nous interroger sur la place de celui qui anime qui se trouve alors confronté à la nécessité de concevoir l'accompagnement qu'il va dispenser en fonction du public, du lieu et du cadre dans lequel il intervient.

2.3-6 Le formateur d'adulte

Selon le dictionnaire Larousse, « le formateur est la personne chargée de former de nouveaux professionnels. »

Former, c'est donc donner une forme, mais c'est également déformer. L'apprenant peut arriver dans une formation en état de résistance au changement. Il est en opposition à la transmission, le formateur doit comprendre les difficultés que rencontre le formé. Pour cela, il aide et rassure le formé à s'approprier les connaissances.

Pour nous, le métier de formateur est celui qui a pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre, d'animer et d'évaluer le projet de formation, son rôle étant de transmettre ce qu'il sait ou sait faire afin de rendre le formé capable de.

Nous pouvons noter que les formateurs d'adultes représentent une population hétérogène. En effet, l'histoire de l'évolution de la formation professionnelle fait que les formateurs d'adultes constituent une population difficile à cerner et à caractériser. Il s'avère ainsi compliqué, voire impossible, aujourd'hui de regrouper les formateurs sous une même bannière. Et ceci, d'autant plus que les cursus initiaux préparant à être formateur sont peu nombreux. Philippe Gil et Christian Martin précisent que « fréquemment, un formateur est au départ un professionnel reconnu dans son domaine qui, un jour, se retrouve en position d'animateur ou de concepteur-animateur. »¹⁵ Nous nous retrouvons complètement de ce discours, car en effet, les formateurs de NdA Formation sont des professionnels compétents

¹⁵ Ph. Gil, Ch. Martin, 2004, Les nouveaux métiers de la formation : développer de nouvelles compétences pour une formation réinventée, Paris, Dunod, p.108

dans un domaine, en l'occurrence l'électricité, mais également des animateurs de formation afin de donner une autre dimension à leur parcours.

Les formateurs d'adultes se caractérisent donc par la grande diversité de leurs profils, faisant d'eux un groupe professionnel hétérogène.

Pour Philippe Champy et Christiane Etévé¹⁶, est formateur d'adultes dans une acception restreinte « celui qui assure surtout des prestations pédagogiques directes auprès des publics, ce qui exclut de la définition les activités de responsable de formation, de conseiller, de consultant, d'audit, d'ingénierie, etc. ». Et d'un point de vue étymologique, est formateur « celui qui donne, forme, qui fait naître, qui conçoit, qui organise, qui permet de contracter des habiletés, des habitudes, des manières, des mœurs. »

Ces deux définitions soulignent le caractère bien flou et imprécis de formateur d'adultes. Peut-on qualifier de formateur celui qui participe à la conception et à la réalisation de l'acte de formation, ou est formateur uniquement celui qui anime ?

C'est ainsi qu'une multitude d'appellations professionnelles ont vu le jour pour nommer le métier de formateur d'adultes : formateur-coordonateur, animateur-formateur, concepteur-formateur, formateur-conseil, formateur-consultant, cadre-formateur ... Ce qui est étonnant, c'est que pour nous, ces appellations renvoient chacune, à des profils de compétences différents.

➤ *Son rôle :*

D'après Jacky Beillerot, animer un groupe signifie assurer trois principales fonctions :

- « Production qui permet au groupe de réaliser sa tâche » :

Il veille à ce que le groupe soit en état d'accomplir le travail. Il reformule sa demande pour ceux qui n'auraient pas totalement compris au début. Il incite les stagiaires à prendre la parole. Il fait des liens avec leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

- « Facilitation qui aide aux échanges entre les participants » :

¹⁶ Ph. Champy, Ch. Etévé (dir), in dictionnaire de l'éducation et de la formation, Paris, Nathan, rééd. 2000, p455

Le formateur invite les stagiaires à parler de leurs pratiques, leur environnement quotidien de travail ; cela fait naître des points communs ou de divergence (un débat peut alors s'engager) entre les formés.

- « Régulation qui s'occupe de gérer les tensions et les conflits (en cas de crise). »

Pour avoir assisté à plusieurs formations, les formateurs ont également un rôle d'accompagnateur, même si ils ne s'en rendent pas forcément compte, car bien souvent cela s'opère de façon inconsciente.

En effet, lors des formations, nous avons pu noter des situations imprévues, inédites. Le formateur est obligé de « faire du neuf » car la situation le demande. Cela se joue toujours dans l'instant, rien n'est automatique. Les formateurs mobilisent donc des ingéniosités, habiletés, rendues possible par la maîtrise de leur cœur de métier, nous pouvons associer cela à la faculté de mélanger leurs savoirs et savoir-faire.

➤ *Gestes métier des formateurs :*

Lors du cours du 16 novembre 2010, avec Laurence Cornu (UE3 EP1), nous devions repérer ses gestes métier, comme par exemple la façon de distribuer la parole, les travaux en sous-groupes, sa manière d'animer (usage du PowerPoint...) etc.

Nous avons trouvé cet exercice très intéressant, désormais lorsque nous observons des formations, nous réalisons cet exercice sur les formateurs. Cela me permet de cerner leur pratique et habitudes d'animation.

Exemples de gestes métier observés chez les formateurs :

- Tour de table au début de chaque formation (présentation des stagiaires, de leurs parcours),
- Distribution de la parole,
- Pont avec leurs propres pratiques professionnelles,
- Usage du PowerPoint,
- Distribution de supports de formation,

- A la fin de chaque chapitre : réalisation d'une petite synthèse sur ce qu'il est essentiel de retenir avec incitation à prendre la parole,
- Les formateurs demandent s'il y a des questions,
- Etc.

2.3-7 Temporalité de la formation

Aujourd'hui, nous parlons du temps uniquement dans son manque alors que pendant longtemps cette notion restait abstraite. Le temps reflète une structure d'organisation et produit un ordre. Il constitue un analyseur pour comprendre les mutations en cours. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le temps adulte est par exemple, marqué par une plus longue jeunesse, une carrière professionnelle plus segmentée, des phases de chômages, des licenciements éventuels.

Quand est-il de la temporalité même de la formation ?

Lors de nos observations de formation, le schéma de Sylvie Gaulier a fait écho avec les comportements observés.

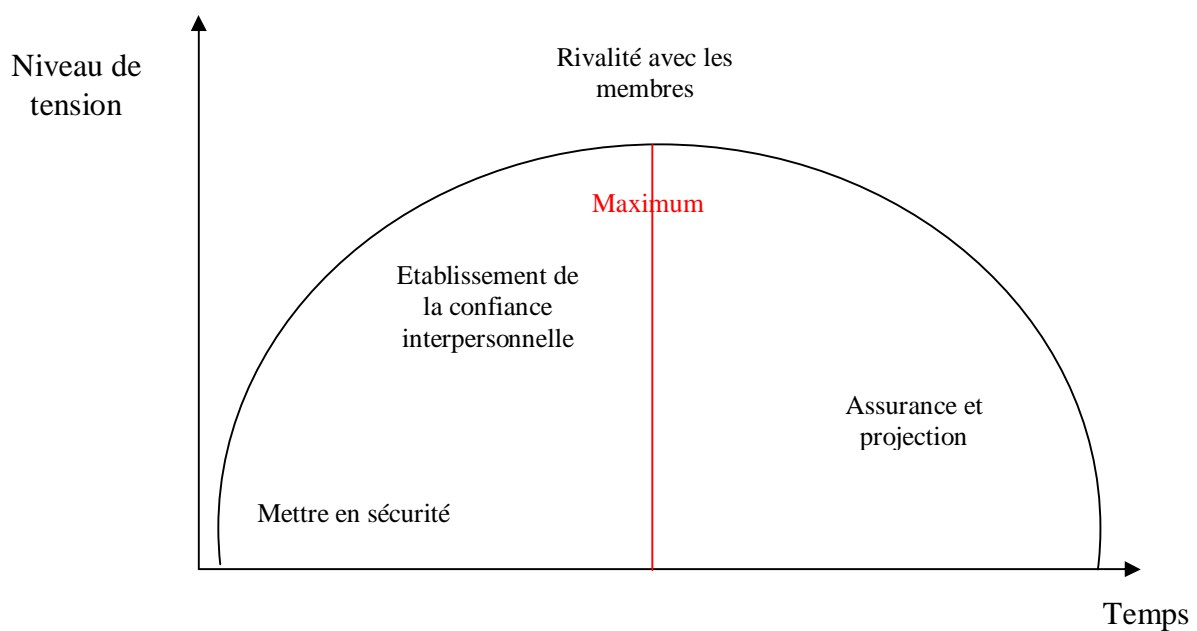


Figure 2 : Schéma déroulement de la formation dans la temporalité

Début de la formation : Mettre en sécurité

- Nous avons pu noter que le formateur veillait à donner la parole à chacun (tour de table, présentation de soi, de son parcours).
- Il essayait de reconnaître chacun comme individu (en essayant de retenir les noms par exemple).
- Il instaure un climat de confiance afin que chacun dépasse ses angoisses vis-à-vis de la formation.
- Il prend conscience des attentes du groupe.

Au cours de la formation : Etablissement de la confiance interpersonnelle

- La confiance interpersonnelle favorise la création des connaissances, en effet plus la confiance est importante, plus la personne partage ses informations et ses connaissances avec autrui.
- Les individus ne partagent leurs connaissances que dans le cas où ils ont confiance dans leur récepteur.
- De plus, le partage des connaissances favorise le développement de la confiance interpersonnelle.
- On voit également se développer la solidarité au sein du groupe, chacun prend conscience qu'il fait partie d'un même cadre et même projet.

Vers la fin de la formation : Assurance et projection

- Nous avons observé un développement de la participation active entre les stagiaires et le formateur.
- Les stagiaires font également des liens entre ce qu'ils ont appris pendant la formation et leurs pratiques professionnelles.

Nous pouvons recenser plusieurs priorités que se fixent les formateurs :

- Etre sécurisant : mettre à l'aise, être ferme, définir les règles du jeu
- Organiser la coopération, respect de la bienveillance, faciliter les contacts, les échanges, inviter à sortir de son sous-groupe pour rencontrer d'autres personnes.
- Reconnaître les fortes personnalités en leur laissant de la place, du temps et en les reconnaissant authentiquement.
- Pousser à l'action.
- Etre informel, humoriste permet de faciliter et de participer au mouvement.
- Concrétiser.

Chapitre 3 : INGENIERIE PEDAGOGIQUE

Nous allons dans un premier temps, situer l'origine du concept d'ingénierie, puis dans un second temps nous définirons l'ingénierie de formation pour finir par l'ingénierie pédagogique.

3.1 Evolution du concept d'ingénierie

3.1-1 Années 1980 : audit & démarche qualité

Les années 80 voient mettre en place la méthodologie d'audit dans les entreprises pour rendre compte des pratiques, des situations, des contextes, des organisations de travail.

Quelques années plus tard, se met en place la démarche qualité à la recherche de la performance et de la gestion des risques, à l'aide d'outils relevant de l'ingénierie comme le fameux « Plan-Do-Check-Act » dans la roue de Deming (Planifier-Faire-Evaluer-Réajuster), utilisé en qualité.

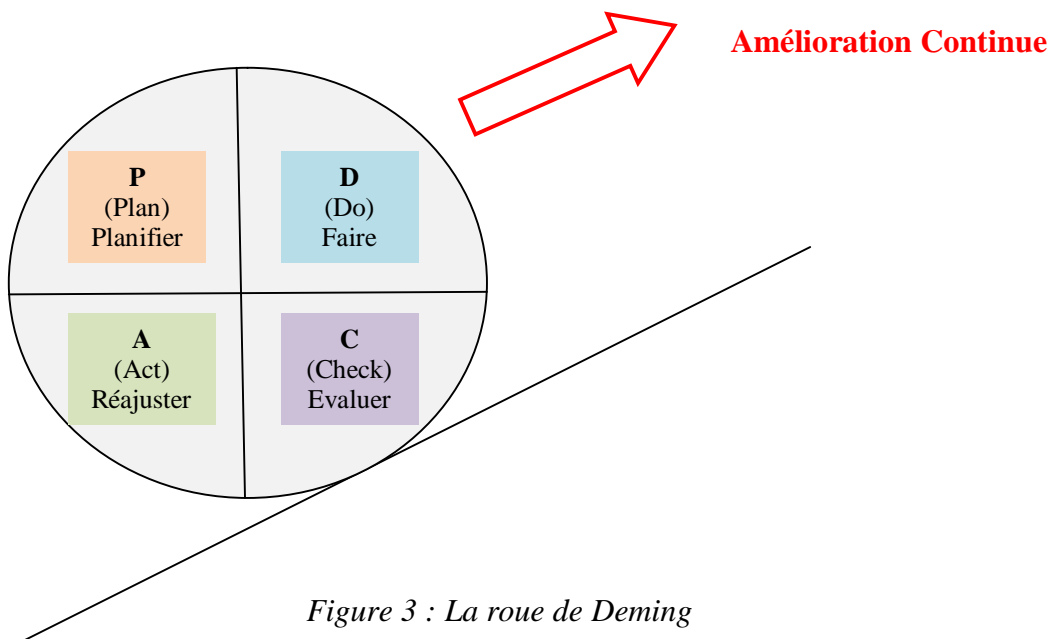


Figure 3 : La roue de Deming

Donc, l'essor a réellement commencé à devenir significatif dans les années 1990, porté à la fois par une conceptualisation méthodologique accrue et par des expérimentations dans des domaines très divers.

3.1-2 2008, ANI sur la formation tout au long de la vie

Les années 2008 voient le début de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) qui fait passer l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences. L'entreprise se retrouve au cœur de l'organisation des formations et s'oriente vers un modèle d'organisation apprenante. Il s'agit de former par le travail avec l'aide de tuteurs.

3.1-3 Aujourd'hui...

Le fait le plus notable est peut-être la place croissante prise par des marchés d'ingénierie dans le secteur de l'éducation et de la formation. La formation professionnelle est globalement entrée dans une économie de service, de marché. Elle est marquée par des appels d'offre, cahiers des charges, un contexte de forte concurrence, une recherche de qualité, de productivité, de compétitivité.

3.2 Ingénierie de formation

L'ingénierie de la formation, est considérée comme « *un ensemble **coordonné** des activités de **conception** d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session de stage...) en vue d'**optimiser** l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa **viabilité** ».¹⁷*

Mots clés :

- Coordination : lien, articulation, combinaison, logique, pertinence, théorie/pratique.
- Conception : analyse, réflexion, créativité, idée, innovation, anticipation, organisation.
- Optimisation : efficacité, efficience, rentabilité, productivité, objectifs, résultat.
- Viabilité : faisabilité, conformité, réalisme, vie.

Guy Le Boterf, quant à lui, parle de « ingénierie concourante » dans une forme de « contribution simultanée et interactive des acteurs et des métiers qui concourent à la

¹⁷ G. Le Boterf dans Traité des sciences et des techniques de la Formation

réalisation du processus de conception.» Nous trouvons l'idée de copilotage, productivité, qualité, professionnalisation.

On observe de multiples formes d'ingénierie et une grande diversité dans les niveaux de réflexion et d'action. Cependant, nous avons choisi de détailler l'ingénierie pédagogique au regard de notre sujet de recherche.

3.3 L'ingénierie pédagogique

Nous pouvons noter, l'essor considérable de cette notion, notion qui peut paraître paradoxale, tant elle approche deux termes issus d'univers culturels bien étrangers l'un à l'autre, dans les discours quotidiens des professionnels de la formation et de l'enseignement. Mais également, dans les écrits en sciences de l'éducation, de l'ingénieur ainsi que dans les modules de formation, les cours, les diplômes.

Il nous suffisait de taper sur Google, « formation ingénierie pédagogique » pour avoir plusieurs centaines de formations proposées dont les intitulés tournent autour de « Formation, Pédagogie, Andragogie et l'ingénierie pédagogique » ou encore « ingénierie pédagogique pour garantir l'efficacité de vos actions de formation ».

3.3-1 Ingénierie

Cette notion recouvre « l'étude globale d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, sociaux), coordonnant les études particulières de plusieurs équipes de spécialistes »¹⁸

3.3-2 Pédagogie des adultes

La pédagogie dite des adultes cherche à se démarquer des pratiques d'instruction, d'enseignement, voire d'imposition, caractéristiques de la situation scolaire.

Knowles, nous indique que les spécificités de la situation de formation impliquent de prendre en compte l'expérience de vie du participant, ses disponibilités et les dimensions

¹⁸ Dictionnaire Robert

motivationnelles et affectives du rapport au savoir. L'apprenant adulte est donc, au cœur du dispositif pédagogique.

Nous avons pu remarquer sur le terrain que de plus en plus d'entreprises recherchent pour leurs salariés des formes pédagogiques individualisés qui ont le souci des inégalités devant l'acte d'apprendre mais nous pouvons nous interroger sur les risques que cela engendre comme nous l'indique Philippe Carré « l'isolement de l'apprenant derrière l'enseignement informatisé », ou encore en appelant cela de la « soloformation » qui serait socialement nuisible.

3.3-3 Ingénierie pédagogique

Si selon A. Ponchelet¹⁹, l'ingénierie de formation recouvre « un ensemble d'activités de conception, d'étude et de coordination de diverses disciplines pour réaliser et piloter un processus visant à optimiser l'investissement formation. » En revanche, l'ingénierie pédagogique concerne les pratiques professionnelles elles-mêmes.

La notion d'ingénierie devient nécessaire quand la pédagogie est quelque peu « originale », sortant de la situation classique de face à face entre formateur et formés, en utilisant par exemple des équipements, des outils variés, en mettant en place des travaux de groupe, en intégrant de multiples intervenants.

Comme nous l'indique Philippe Carré, la notion d'ingénierie pédagogique est contemporaine due à la montée de nouveaux dispositifs de formation, à distance, flexibles, ouverts, individualisés etc.

Ainsi ces nouveaux modes de formation articulent des moyens technologiques, humains, logistiques plus nombreux dans des configurations d'espace, de temps plus complexes que les dispositifs habituels.

Ainsi pour A. Ponchelet, l'ingénierie pédagogique « vise à l'adaptation, voire à la création de méthodes et d'outils pédagogiques dans une logique d'optimisation des itinéraires et des coûts qui remettent en cause la notion de stage [...] L'ingénierie pédagogique consiste notamment à rechercher et à créer ce type d'outil favorisant ce qu'il est convenu d'appeler l'autoformation assistée (ou accompagnée). »²⁰

¹⁹ A. Ponchelet (1990). « Ingénierie ou ingénieries ? », Actualités de la formation permanente, n°107

²⁰ Ibid

En fait, le but de l'ingénierie pédagogique est de transformer les données « input » de la formation c'est-à-dire le cahier des charges, objectifs de formation, public ; en données « output » soient l'organisation pédagogique, supports, conditions particulières, programme...

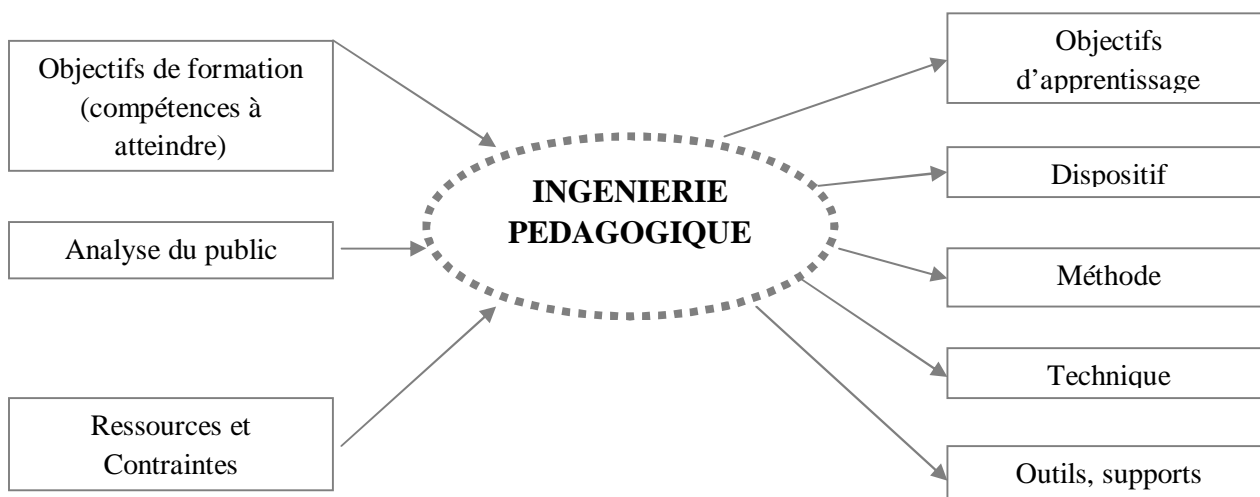


Figure 4 : Fonction de l'ingénierie pédagogique selon P. Carré²¹

Philippe Carré développe cinq étapes à l'ingénierie pédagogique afin de conduire le projet. Il s'agit d'analyser la situation de départ par un diagnostic, de concevoir un design du dispositif, de développer des outils et des supports, de conduire, réaliser l'action de formation et enfin de l'évaluer.

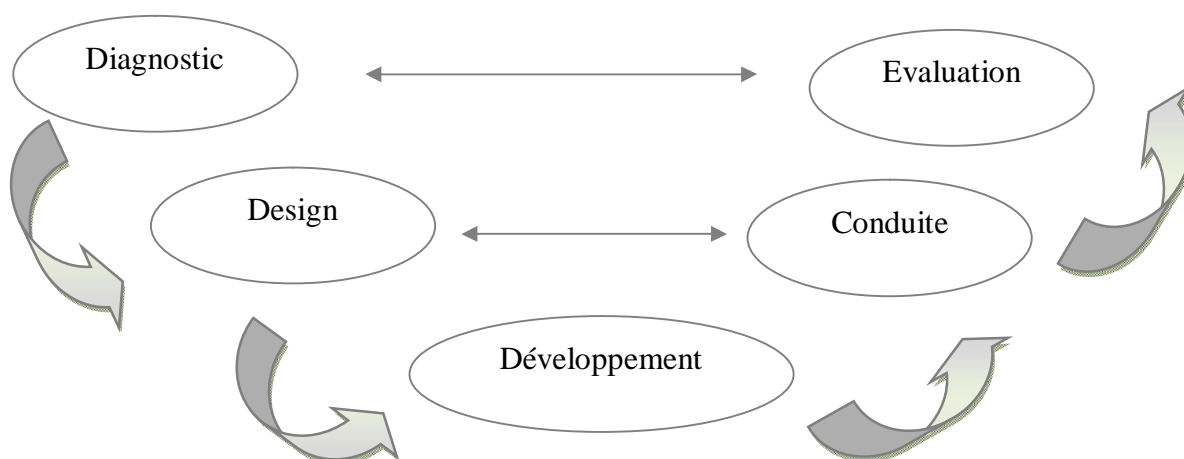


Figure 5 : Les 5 étapes de l'ingénierie pédagogique selon P. Carré²²

²¹ P. Carré, Traité des Sciences et des techniques de la formation

²² P. Carré, Traité des Sciences et des Techniques de la formation

Cette modélisation proposée par Philippe Carré s'attache à montrer l'interdépendance des étapes entre elles, comme le suggérait G. Le Boterf dans sa définition « d'ingénierie concourante ».

Pour Philippe Carré, ces cinq étapes représentent :

Diagnostic :
<i>Dans quel but ?</i> Objectifs de formation et modes d'évaluation suite à l'analyse de l'appel d'offre, du programme de formation, du référentiel métier...
<i>Pour qui ?</i> Analyse du public à former
<i>Avec quels moyens ?</i> Ressources et contraintes budgétaires, techniques, logistiques, administratives...
Design :
<i>A partir de quoi ?</i> Un cahier des charges ou projet pédagogique avec des objectifs d'apprentissage, des choix pédagogiques, des méthodes pédagogiques, des outils pédagogiques.
Développement :
<i>Avec quels supports ?</i> Création de supports pédagogiques (feuille de compétences, grille d'évaluation...).
Conduite :
<i>Comment ?</i> Animation et suivi de l'action pédagogique. Relation pédagogique
Evaluation :
<i>Pourquoi ?</i> Productivité et régulation. Les facteurs de résultat ou d'efficacité : satisfaction, acquisitions, transferts des compétences...

Cette organisation pédagogique centrée sur l'apprenant vise donc la qualité des apprentissages, l'appropriation des savoirs, le transfert des compétences en situation professionnelle et l'évaluation des résultats produits pour une éventuelle amélioration du système. L'ingénierie pédagogique est mise au service de l'apprenant dont le but est son épanouissement personnel et professionnel.

L'ingénierie de formation se centre sur l'organisation générale du dispositif, l'ingénierie pédagogique sur la prise en compte des différentes façons d'apprendre, nous pouvons noter qu'il y a un réel archipel des ingénieries, ingénierie des compétences centrée sur les résultats et la productivité, l'ingénierie didactique sur les ressources éducatives, l'ingénierie des parcours de professionnalisation...

Mais ces ingénieries, au lieu de s'éparpiller, ne devraient-elles pas s'articuler et se rejoindre pour optimiser les apprentissages et les rendre productifs tant sur le plan professionnel que personnel.

Chapitre 4 : LA MOTIVATION & LE PARCOURS

PROFESSIONNEL

Le terme de motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire. Pourtant, cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé que depuis la deuxième moitié du 20^{ème} siècle.

A l'heure actuelle, plusieurs dizaines de théories expliquent ce qu'est la motivation. Chaque théorie motivationnelle apporte sa propre définition de la motivation.

L'objectif que nous nous sommes fixé est de donner une vision à la fois générale et relativement précise de la motivation. Les nombreuses théories motivationnelles présentées ont pour ambition de montrer toute l'étendue des recherches sur ce domaine.

4.1 Motivation

4.1-1 Etymologiquement

Le verbe motiver vient du latin « movere » qui signifie remuer, agiter, pousser, déterminer, émouvoir, provoquer. L'action de motiver, la motivation, est donc la mise en mouvement. Ce mouvement nous renvoie à des notions de dynamique, de changement.

Il est également intéressant de noter que le terme d'émotion (émouvoir) a la même origine que celui de motivation, le préfixe « é » (« e » ou « ex » en latin) pouvant signifier « hors de ». Les émotions sont donc des mouvements vers l'extérieur, elles pourraient être des manifestations de la motivation en quelque sorte.

4.1-2 Panorama des définitions de la motivation

Pour le sens commun, la motivation représente « ce qui pousse à l'action », c'est-à-dire « l'ensemble des motifs qui expliquent un acte »²³ ou « la relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient »²⁴.

²³ Dictionnaire Larousse

²⁴ Dictionnaire Robert

Sur le plan philosophique, la motivation est : « [l'] action de motiver, d'alléguer les considérations qui servent de motifs avant l'acte et de justification à cet acte, a posteriori. »

Ici, parler de motivation pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit. Cette recherche des causes du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques.

Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu :

Aristote, évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement.

Pour **Platon**, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur et de la raison, qui ensemble gouvernent dans un rapport complexe les actions humaines.

L'**Epicurisme**, se distingue des deux conceptions précédentes car il fait du plaisir la cause centrale du comportement. Les besoins sont hiérarchisés et le plaisir est le fruit d'un savant calcul permettant de réduire au minimum le déplaisir.

Quant à l'**Hédonisme**, le comportement s'explique principalement par la recherche de plaisir et l'évitement de la douleur. Cette explication suppose donc que les raisons du comportement sont purement personnelles. Ainsi, les individus les plus rationnels vont essayer en permanence de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et qui dans le même temps minimisent les résultats négatifs.

D'un point de vue psychologique, la motivation correspond à : « [l'] ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent. »

Enfin, en psychopédagogie, on définit la motivation comme : « [l'] ensemble des facteurs dynamiques qui suscitent chez un élève ou un groupe d'élèves le désir d'apprendre. »

4.2 Théories de la motivation selon différents auteurs

Le terme de motivation est décrit comme « l'ensemble des motifs qui explique un acte ».²⁵

4.2-1 L'approche de R.J. Vallerand et E.E. Thill

Sur le plan scientifique, d'après R. Vallerand et E. Thill (1993), le concept de motivation est *un construit hypothétique censé décrire « les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »*.²⁶

Selon ces deux auteurs, on peut repérer quatre facettes de la motivation se résumant comme suit :

- Le déclenchement indique le passage de l'absence d'activité à l'exécution d'un comportement,
- La direction traduit l'orientation ou la canalisation de l'énergie vers le but approprié,
- L'intensité est la manifestation observable de la motivation sur le comportement,
- La persistance est l'indice motivationnel qui caractérise la poursuite de l'engagement dans l'action au cours du temps.

Ils soulignent toutefois que ces quatre dimensions doivent être étudiées conjointement car elles peuvent s'influencer entre elles. De même, ils précisent « qu'il existe des indicateurs additionnels de la motivation et qu'il convient d'en tenir compte dans l'étude de la motivation. »²⁷ Ces indicateurs peuvent être notamment de l'ordre des émotions, qui influent sur notre comportement.

²⁵ Dictionnaire Larousse

²⁶ Vallerand R.J., Thill E.E. (1993). « Introduction au concept de motivation » in Vallerand R.J., Thill E.E. (dir), Introduction à la psychologie de la motivation. Laval : Editions Etudes Vivantes p.18

²⁷ Ibid. p.20

4.2-2 L'approche de J. Nuttin

Joseph Nuttin²⁸, spécialiste de la motivation, considère que la motivation humaine se caractérise par la recherche intentionnelle du progrès.

Cette recherche passe par l'élaboration de buts, de projets personnels. Il fait appel pour cela à deux notions :

- Le « dynamisme d'auto développement » : l'être humain a une tendance naturelle à vouloir progresser, à atteindre de nouveaux buts, sans que cela ne nécessite une simulation extérieure.
- La « directionnalité », l'espèce humaine, contrairement à d'autres espèces, possède la capacité de donner des orientations, des finalités à ses actions

Joseph Nuttin comme d'autres auteurs psychologues d'ailleurs, distingue deux grands types de motivation :

- **La motivation dite intrinsèque** « dépend de l'individu lui-même. L'individu se fixe ses propres objectifs, construit des attentes, et le renforcement est obtenu par l'atteinte des objectifs qu'il s'est lui-même fixé. » Par exemple, jouer de la musique pour le plaisir est une motivation intrinsèque.

- **La motivation dite extrinsèque** est « provoquée par une force extérieure à l'apprenant, c'est-à-dire lorsqu'elle est obtenue par la promesse de récompenses, ou par la crainte de sanctions venant de l'extérieur. » Par exemple, jouer de la musique pour gagner de l'argent est une motivation extrinsèque.

Pour résumer, une motivation est extrinsèque lorsque la personne :

- exécute ce qu'une autre personne lui demande
- est récompensée pour avoir fait quelque chose
- veut plaire ou impressionner quelqu'un

²⁸ Nuttin J. (1980). Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action. Paris : PUF. (3^{ème} éd. 1991). 383p.

Mais la frontière entre ces deux types de motivation n'est pas évidente. Parfois, le désir d'exceller et la compétition peuvent répondre à une même motivation profonde de l'individu et nous croyons qu'il ne faut pas opposer ces deux types de but mais plutôt en voir la complémentarité. Les buts de performance procurent une motivation à plus long terme alors que les buts d'apprentissage influencent la motivation à court terme. Les buts de performance n'ont rien de répréhensible mais il est préférable de poursuivre les deux types de but.

Un adulte est motivé par une formation s'il se découvre des besoins et centres d'intérêts qu'il pourrait satisfaire grâce à cette formation. Il a conscience d'être responsable de ses propres décisions et de sa vie. L'adulte arrive en formation avec sa propre expérience qu'il ne faut pas sous-estimer ; Les différences individuelles apporteront au groupe la richesse et la spécificité de chaque individu.

La motivation, c'est ce qui pousse à agir. En ce sens, plus l'individu sera motivé à accomplir une activité, plus il se sentira compétent et inversement.

4.2-3 Les trois motifs de J. N. Demol

Jean-Noël Demol²⁹, identifie trois motifs essentiels expliquant la décision d'entrer en formation :

- « les besoins personnels, [...] les aspirations d'ordre personnel ou d'ordre psychologique au sens large du terme : désir d'apprendre, de connaître « autre chose », quête d'autonomie et/ou de réalisation de soi ; »
- « Les possibilités offertes [...] : réalisation d'un projet professionnel, changement de statut professionnel et/ou social, et, en moindre proportion, changement de milieu professionnel ; »
- « Les influences extérieures, [...] les influences subies par le stagiaire au moment d'entrer en formation. La décision de formation est alors le plus souvent liée à un événement d'ordre familial ou professionnel. »

²⁹ Demol J.-N. (1995). « L'entrée en formation », in *Education permanente*, n°125, pp28-29

4.2-4 Le modèle « expectancy value » d'E. Bourgeois

« Qu'est-ce qui peut pousser un adulte, à un moment donné de sa trajectoire à s'engager dans cette entreprise singulière qu'est la formation ? » « Qu'est-ce qui peut le pousser à relever ce périlleux défi ? »³⁰

C'est la question de la motivation à se former, que tente de nous éclaircir Etienne Bourgeois en mettant en lien les deux niveaux d'analyse suivants : celui de l'engagement (ou de l'entrée) en formation et celui de l'engagement dans l'apprentissage proprement dit.

En se basant sur les travaux de Cross ou de Wlodkowski, il rattache l'entrée en formation au paradigme « expectancy value ». C'est-à-dire « l'idée selon laquelle la décision de s'engager en formation résulte d'une interaction positive entre deux facteurs fondamentaux, à savoir d'une part la valeur (value) attribuée par le sujet à la formation envisagée, et d'autre part l'espérance de réussite dans cette tâche (expectancy).

L'individu sera d'autant plus disposé à s'engager dans une formation, à en consentir les coûts, que d'une part, il est suffisamment convaincu que la formation envisagée lui apportera effectivement des bénéfices (et ceux-ci sont suffisamment importants, pour lui), et que d'autre part, il estime ses chances de succès dans l'entreprise suffisamment élevées. Ces deux facteurs sont traités comme interactifs dans la mesure où, si un seul d'entre eux n'est pas présent, la décision de s'engager sera de toute façon négative. »³¹

Etienne Bourgeois souligne également que de nombreux autres facteurs sont à prendre en considération dans le processus motivationnel. Il relève ainsi « les dispositions internes du sujet [...], l'importance tantôt de l'estime de soi, tantôt de l'attitude fondamentale du sujet par rapport à l'apprentissage (ou la formation) [...] Il s'agit également de facteurs sociaux, renvoyant notamment aux habitus du milieu social d'appartenance et du milieu familial en particulier. [...] Il s'agit enfin de facteurs qui renvoient aux caractéristiques de l'offre de formation. »³²

³⁰ Bourgeois E. (1998). « Apprentissage, motivation et engagement en formation », in Education permanente, n°136, p101

³¹ Ibid. p102

³² Ibid. pp. 102-103

4.2-5 Les trois motifs de J.-P. Boutinet

Jean-Pierre Boutinet distingue trois sortes de motifs :

- « Les motifs situationnels »,
- « Les motifs intériorisés »,
- « Les motifs personnels ».³³

« Les premiers, qui appartiennent à la motivation extrinsèque, sont faits de contraintes de situation identifiées comme incontournables et prédéterminant les choses. Les seconds constituent des contraintes intériorisées et transformées en défis personnels ; ils caractérisent une motivation internalisée. Enfin, les troisièmes définissent des contraintes personnelles liées à des enjeux attachés à l'histoire de l'individu. Ils relèvent de la motivation strictement intrinsèque. Entre ces différents niveaux de motifs, des glissements peuvent s'opérer en cours d'action. »³⁴

Il est à noter que ces trois variétés de motifs peuvent être mises en parallèle avec les trois motifs de J.-N. Demol. En effet, les « motifs situationnels » de J.-P. Boutinet correspondent aux « influences extérieures » de J.-N. Demol, les « motifs intériorisés » aux « possibilités offertes » et enfin les « motifs personnels » aux « besoins personnels ».

J.-P. Boutinet distingue ensuite, à l'intérieur de ces trois variétés de motifs, quatre styles différents quant à la façon de gérer cette démarche de formation :

- La justification programmatique ; le sujet part en formation parce que contraint (demande de son employeur, qualification nécessaire pour obtenir un emploi...). Il répond à la demande qui lui est faite.
- La légitimation problématique ; confronté à un problème, une interrogation, le sujet décide de partir en formation. Il choisit de « devancer » l'injonction qui lui sera faite de se former en intégrant ce besoin et en le transformant en enjeu personnel.

³³ Boutinet J.-P. (1998). « L'engagement des adultes en formation et ses formes de légitimation » in *Education permanente*, n°136, p96

³⁴ Ibid

- La légitimation projective ; le sujet est « avide de se familiariser avec un nouveau domaine de compétences, avide d'analyser sa pratique au sein d'une formation appropriée »³⁵. Il s'interroge sur lui-même sur le sens de sa démarche, se projette à moyen terme.
- La légitimation prospective ; le sujet part dans une formation « inscrite pour lui dans un champ de réflexion qui lui semble inédit ; il anticipe alors la grande actualité potentielle que ce champ est susceptible de représenter à ses yeux dans un avenir plus ou moins lointain. »³⁶ Il s'agit là d'une projection à long terme.

4.2-6 Les dix motifs de P. Carré

Philippe Carré analyse les motifs d'engagement en formation, suite à des travaux de recherche menés en 2002. Il en ressort que « les motifs d'engagement des adultes en formation sont pluriels : on s'engage rarement en formation pour une seule raison, plusieurs motifs entrant en général dans une combinaison singulière. Ils sont également contingents : ce ne sont ni des « traits » ou des caractéristiques stables de la personnalité, ni des dimensions permanentes du rapport individuel à la formation, mais des expressions du rapport du sujet à un certain projet de formation, dans une certaine situation, à un moment donné de sa vie. Ils sont enfin évolutifs : leur nombre, leur importance, leur articulation changent dans le temps, en fonction de l'histoire de la personne, de son vécu et de son rapport à l'objet de formation. »

Philippe Carré tire ainsi quatre orientations motivationnelles (intrinsèque, extrinsèque, vers l'apprentissage et vers la participation) qui lui permettent d'organiser les dix motifs identifiés d'engagement en formation, comme le montre la figure page suivante.

En se référant à l'orientation motivationnelle intrinsèque/extrinsèque, trois motifs sont considérés comme intrinsèques et sept comme extrinsèques.

Selon l'orientation motivationnelle apprentissage/participation, nous remarquons quatre motifs orientés vers l'apprentissage et six vers la participation.

³⁵ Ibid. p.98

³⁶ Ibid. p99

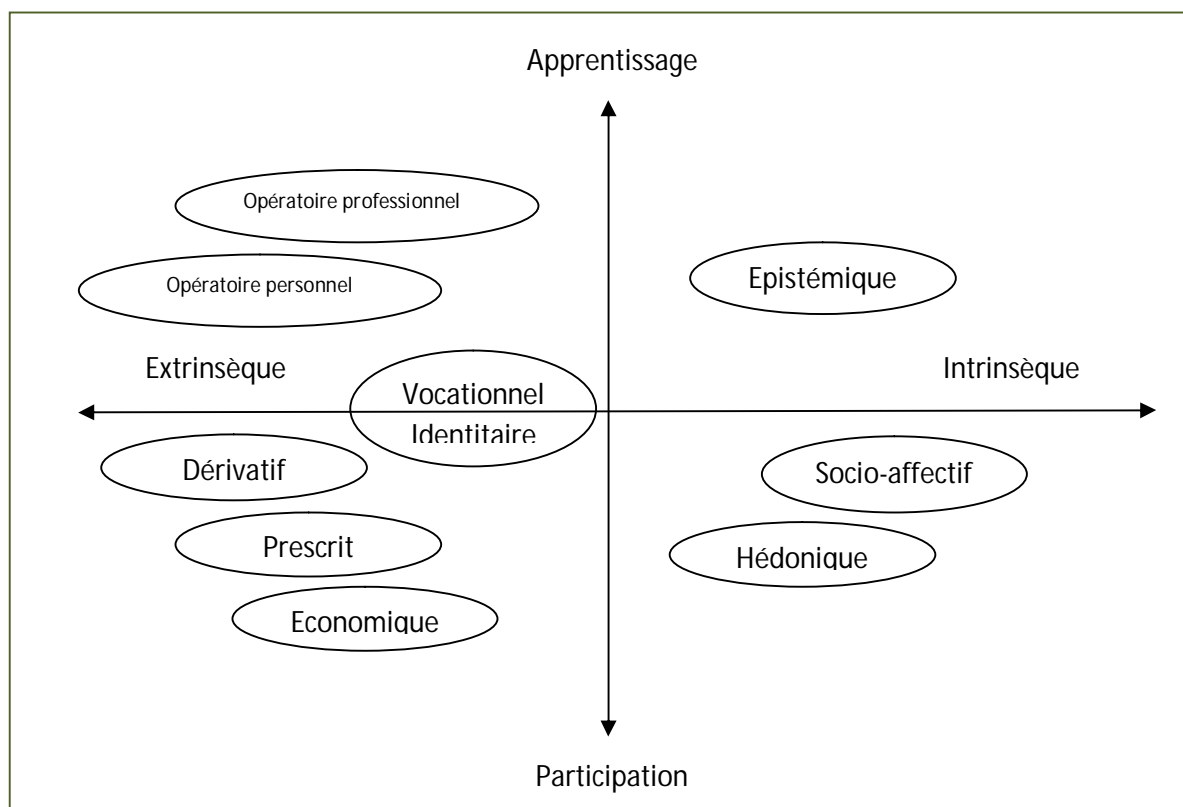


Figure 6 : Quatre orientations et dix motifs d'engagements en formation (P. Carré)

Nous avons choisi d'approfondir quatre motifs (opérateur professionnel, vocationnel, identitaire et prescrit), qui nous semble davantage correspondre à notre question de recherche en donnant des exemples de phrases dites par les stagiaires lors des formations :

- **Motif prescrit :** Sous des formes discrètes (la pression de conformité sociale, le « conseil » d'un hiérarchique, l'intervention d'une personne influente etc.) ou explicites (la contrainte d'inscription, prévue par la loi), l'engagement en formation est le résultat de l'injonction d'autrui, évoquant les dimensions les plus extrinsèques de la motivation. Les termes « obligation », « envoyé », « désigné », « imposé », traduisent les formes les plus explicites de la commande.

Dans notre cas, c'est la loi qui impose aux salariés de se former, se recycler à l'habilitation sous peine de poursuites pour l'employeur.

Lors des formations, nous avons noté ces phrases dites par les stagiaires en formation : « Mon chef m'a dit la semaine dernière que je partais en formation, en me disant t'es désigné pour

être habilité en basse tension, tu pars lundi. Moi, je trouve qu'il aurait pu me demander mon avis, de toute façon on a pas notre mot à dire en formation, on la subit c'est tout, par contre le patron est content quand on a l'habilitation mais ça il nous le dit pas. »

- **Motif opératoire professionnel :** il s'agit d'acquérir les compétences (connaissances, habiletés, attitudes) perçues comme nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques sur le champ du travail. « Dans tous les cas, il s'agit de trouver, par la formation, une réponse instrumentale à un enjeu de sa pratique professionnelle. Nous sommes ici dans la fonction classique, officielle, de la formation continue : le développement des compétences. »

Nous avons pu entendre lors des formations: « Au début, quand le boss m'a dit que j'allais en formation, honnêtement ça m'a saoulé mais une fois la formation finie, et ben je me dis que c'était nécessaire. Ça m'a permis de comprendre certaines choses qui me seront utiles dès demain au boulot. »

« Ca c'est de la formation ! On apprend vraiment des choses qui nous serviront direct pour le travail. »

« Moi si je suis venu, c'était pour qu'on m'apprenne des trucs pour le boulot car je vois bien des fois avec les petits jeunes, je fais pas le poids. Là je suis content j'ai vraiment appris pour une fois que la formation ça sert à quelque chose vraiment d'utile quoi (*un peu généré*) je dis pas que les formations servent à rien mais moi toutes celles que j'ai fait c'était bof. »

- **Motif vocationnel :** il s'agit d'acquérir les compétences (connaissances, habiletés, attitudes) et/ou la reconnaissance symbolique nécessaire à l'obtention d'un emploi, à sa préservation, son évolution ou sa transformation.

Dans notre cas, la formation est nécessaire afin de garder son emploi.

« Si je suis là, c'est uniquement parce que mon employeur me l'a demandé, j'ai pas le choix sinon demain je serai convoqué par la DRH si vous voyez ce que je veux dire.»

« C'est sûr, si on est là c'est parce que c'est obligatoire mais d'un autre côté le patron est obligé sinon il peut avoir des poursuites. »

- **Motif identitaire :** Acquérir des compétences sous l'angle de l'identification professionnelle, culturelle, sociale ou familiale à travers le maintien ou la transformation du statut social ou familial, de la fonction, du niveau de qualification, du titre, etc.

De nombreuses formations traduisent un souci de comparaison sociale, à l'intérieur de la cellule familiale (« faire comme mon père »), ou dans le cadre du milieu professionnel.

Dans notre cas, nous avons pu noter quelques remarques au cours des formations auxquelles nous avons assistées :

« Tous mes collègues ont déjà leur habilitation électrique, j'étais le seul à ne pas pouvoir entrer dans le TGBT, [*Tableau Général Basse Tension*] alors si le jour où je suis de permanence tout seul, il arrive un truc, je fais comment moi ? [...] Et puis, c'est vrai que si j'ai cette habilitation, et ben les collègues, ils pourront plus rien dire, je pourrai tout faire tout seul maintenant, sans rien demander à personne».

« Moi je manage des gars qui sont tous habilités basse tension alors bon il fallait que je m'y mette quand même sinon je deviens plus trop crédible quoi. »

Une fois encore, il nous semble que cette typologie des motivations peut être rapprochée des trois motifs évoqués par J.-N. Demol, les « besoins personnels » évoqués correspondent à la motivation intrinsèque, les « possibilités offertes » se rapportent à la motivation extrinsèque tournée vers l'apprentissage et enfin « les influences extérieures » à la motivation extrinsèque tournée vers la participation.

4.3 Facteurs de motivation

Selon si la personne, est motivée ou non, deux stratégies vont s'opposer : celle de la persévérance et celle de l'évitement (le tout faire pour ne rien faire). Les techniques utilisées pour l'évitement sont bien connues dans les établissements tels que les collèges par exemple, cependant nous les retrouvons également dans les formations pour adultes. Elles correspondent à des demandes d'explications inutiles pour gagner du temps uniquement, se lever pour un rien, ou l'absentéisme répété que l'on note dans les formations pour adultes.

Pour que la formation soit motivante aux yeux des stagiaires adultes, on peut alors recenser quelques points à mettre en place :

- Tenir compte de leurs intérêts,
- Faciliter les échanges à l'intérieur du groupe,
- Nécessiter l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes,
- Stimuler leurs connaissances antérieures,
- Mettre en place des phases de mise en situation.

Pour apprendre, on peut avoir recours aux simulations, mises en situation, ce que l'on nomme la pédagogie active, afin que chacun participe à la formation, la fasse vivre et non pas uniquement le formateur.

4.3-1 La communication

La communication entre tous les acteurs, formateurs et apprenants, est déterminante pour la réussite de la formation. En effet, la participation des membres d'un groupe à une décision tend à créer un effet d'adhésion des membres à cette décision. Il s'agit là d'un phénomène d'influence caractéristique de la situation de groupe.

La discussion qui s'engage dans un groupe amène chacun à préciser ses positions et à adopter des comportements cohérents avec leur déclaration dans le groupe. De ce fait, la prise de décision doit se faire en concertation avec le groupe qui acceptera mieux le projet.

4.3-2 Le type de public

Il est nécessaire de déterminer quel public participe à la formation.

- Un public en situation volontaire d'apprentissage,
- Un public en situation involontaire d'apprentissage,

Quelles que soient les raisons du sentiment de « captivité » éprouvé par les apprenants, il semble bien que le grand défi auquel se trouve confronté les formateurs est celui de la motivation. Certains formateurs pensent qu'elle est inhérente à l'apprenant et qu'il n'y a rien à faire. C'est un jugement beaucoup trop hâtif. La motivation peut se créer en cours d'apprentissage. Mais cela exige parfois quelques remises en question.

4.3-3 L'intérêt pour la formation

La nouveauté que crée la formation, la conscience qu'on est en train d'apprendre de nouvelles choses bénéfiques au niveau professionnel, personnel.

4.3-4 Le sentiment de progresser & d'obtenir des résultats

Le sentiment de progresser, d'obtenir des résultats pour les apprenants signifient une valorisation de soi, « être capable de », ainsi ils se sentiront plus à l'aise dans la formation et seront plus à même d'acquérir des compétences nouvelles.

4.3-5 La relation enseignant-enseigné

C'est de la relation enseignant-enseigné que découle le bon déroulement de la formation. La relation instaurée est le reflet de la réussite, de l'échec de la formation.

4.3-6 La détermination des besoins

Il est important de déterminer les besoins des apprenants afin d'établir les objectifs de la formation. Les besoins sont la traduction concrète des objectifs.

4.3-7 L'adaptation du formateur

Il est nécessaire de s'adapter à chaque cas particulier, ce qui favorise l'apprentissage de chaque apprenant et les rend plus autonomes dans l'apprentissage. Dans les formations pour adultes, il est important de prendre en compte les parcours professionnels de chacun.

4.4 Le Parcours professionnel

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles des individus sont de plus en plus discontinues. La place prise par la mobilité dans la vie professionnelle s'accroît, aggravant les risques d'enfermement des salariés les moins qualifiés dans le chômage ou la précarité. Dans ce contexte d'instabilité accrue, comment concilier l'exigence de mobilité des emplois avec le besoin de sécurité des individus qui conditionne, pour une grande part, le développement de leurs compétences et de leur employabilité ?

Le concept de sécurisation des parcours a précisément pour objet de faciliter les transitions entre les différentes situations qu'un individu peut être amené à rencontrer dans son existence : entre formation et emploi, entre deux emplois, entre emploi et chômage.

L'objectif consiste à sécuriser des trajectoires et non des emplois, lesquels seront de plus en plus exposés aux processus de destruction / création de l'économie mondialisée.

Les références à la notion de « parcours » se sont multipliés tant dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle, que dans celui de la formation ou de la gestion des transitions entre emplois. Le concept de parcours est devenu omniprésent : programmes publics d'insertion ou d'emploi-formation, acteurs sociaux, organismes de formation ou d'orientation... Ce concept recouvre aujourd'hui des réalités très diversifiées : il n'y a pas un parcours mais des parcours (parcours d'insertion, parcours de professionnalisation, parcours scolaire...).

4.4-1 Emergence du parcours professionnel

- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 : deux objectifs essentiels, rendre le salarié davantage partie prenante de son évolution professionnelle et favoriser la reconnaissance de l'expérience.
- ANI du 13 octobre 2005 : visant principalement l'emploi des seniors en anticipant sur la gestion des compétences et des carrières et l'utilisation d'outils de gestion de compétences (Droit Individuel de Formation, bilan, Validation des Acquis de l'Expérience, périodes de professionnalisation). La « sécurisation des parcours professionnels » fait sa première apparition.
- ANI du 21 janvier 2008 : le « parcours sécurisé » a constitué le fil conducteur de la négociation sur la modernisation du marché du travail débouchant ainsi sur cet ANI.
- ANI du 21 janvier 2009 : témoigne de la place centrale qu'occupe la notion de parcours dans le cadre de référence des politiques de formation, « ANI sur le développement de la

formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels »

4.4-2 Les quatre dimensions du parcours professionnel

Jean-Marie Luttringer et Jean-Pierre Willems³⁷ distinguent quatre dimensions du parcours professionnel :

- « Dimension pédagogique », renvoyant à l'ingénierie de formation et à son individualisation. Il s'agit de construire un mode d'apprentissage personnalisé et adapté à chaque caractéristiques individuelles du formé.
- « Dimension ingénierie des dispositifs », dont le but est de fournir « un cadre juridique et financier sécurisé » pour l'individu.
- « Dimension statutaire », visant à « apporter des solutions de continuité permettant à la personne en transition de traverser des espaces juridiques distincts ». En effet, il s'agit d'organiser des parcours professionnels sur l'ensemble de la vie active des personnes alors que le système institutionnel est éclaté et cloisonné. Dans une vie, les personnes sont amenées à changer plusieurs fois de statuts en passant par exemple, de salarié à demandeur d'emploi, allocataire du RMI etc.
- « Dimension de parcours professionnel au sens de trajectoire sur le marché du travail », « il s'agit soit du parcours a posteriori, tel que peut en rendre compte le passeport formation qui recense les compétences développées dans le cadre de son parcours, soit du parcours a priori, sous forme de projet professionnel ».

Nous pouvons aisément dire que le parcours professionnel est un puzzle à construire tout au long de la vie. Pour cela, il existe un outil au carrefour de l'orientation professionnelle tout au long de la vie, de la construction des parcours et de la VAE, c'est le portfolio, ou portefeuille de compétences. Ces outils doivent développer la capacité de réflexivité et de transférabilité des personnes. Ils doivent lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer sa formation et son parcours professionnel.

³⁷ J.M.Luttringer et J.P.Willems, « les parcours professionnels : définition, cadres et perspectives » éducation permanente n°181 p15

Le portfolio permet à la personne de prendre conscience de son bagage pour orienter ses choix professionnels et de faire valoir ses compétences dans le cadre de la réalisation de ses projets. Ses utilisations sont multiples : répondre à une offre d'emploi, préparer un entretien d'embauche ou d'évaluation, faciliter l'élaboration d'un plan de formation personnalisé, enrichir le contenu d'un dossier de VAE ou réfléchir à de nouvelles orientations, etc.

4.4-3 Vers un nouvel outil d'évaluation : le portfolio

En Grande Bretagne, le porte folio ou portfolio est un dossier personnel dans lequel les acquis de formation et les acquis de l'expérience d'une personne sont définis et démontrés en vue d'une reconnaissance par un établissement d'enseignement ou un employeur.

En France, on emploie plutôt le terme portefeuille de compétences. Avec le développement de l'usage d'Internet, on parle maintenant de porte folio numérique, de cyber folio voire e-portfolio.

Le porte folio diffère du Curriculum Vitae dans le sens où les renseignements qu'il contient ne sont pas articulés en fonction d'un objectif précis comme la recherche d'un emploi par exemple. C'est un portefeuille de compétences. Il met en avant ce que l'on sait faire et non ce que l'on a fait. De plus, sa forme est totalement libre, il encourage toutes les formes d'originalités puisqu'il dépend de qui le fait et sur quoi. Son contenu peut représenter plusieurs pages contrairement au CV.

Le porte folio rend compte du cheminement de la personne. C'est un lien de communication entre l'individu et les institutions.

Cet outil permet :

- Une évaluation « *positive* » des compétences professionnelles,
- Une approche action (« *je peux..., je fais* »),
- Le développement de l'autonomie est un moyen pour s'auto évaluer et donc être acteur de son plan de carrière.

En Grande Bretagne, le porte folio est un véritable outil d'évaluation permettant d'accéder à des qualifications. En suivant la personne tout au long de sa vie professionnelle, il lui permet de savoir où elle en est et de prouver ses compétences.

En France, l'utilisation de ce document se développe peu à peu dans le monde professionnel mais est peu reconnu dans celui de l'enseignement ou de la formation.

4.4-4 Concept de compétences

L'utilisation des compétences pour caractériser le travail est un phénomène relativement récent. Son apparition correspond à la réponse à un besoin de lisibilité, en termes de mobilité interne et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.), auquel ne parvenaient pas à répondre les anciens systèmes de classification. Il semble également que la déaylorisation, ou tout au moins, le fait que le travail soit aujourd'hui moins prescrit, ait également constitué un contexte favorisant l'apparition de la notion de compétence. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont déjà intégré le terme de compétence et il est devenu fréquent dans le vocabulaire courant du monde du travail.

La finalité de la gestion des Ressources Humaines est de : « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, de personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »³⁸.

La politique de formation continue s'inscrit dans cette dynamique et constitue aujourd'hui un investissement. Il s'agit de soutenir les projets collectifs et individuels. Les ambitions sont d'adapter les compétences aux évolutions et d'accompagner le changement structurel³⁹.

Sans doute est-il utile d'aller plus loin dans la présentation de ce concept de compétences en s'appuyant sur divers auteurs :

³⁸ A. MEIGNANT, « manager la formation » Editions liaisons 1997

³⁹ J.M. BARBIER et M.LESNE L'analyse des besoins en formation. Paris, Jauze, 1986

Nadine Jolis⁴⁰ dans son ouvrage, précise que le concept de compétences trouve ses origines au sein des corporations de métiers et de compagnonnage. Avec l'avènement de la production en grande série, la valeur travail a été réexaminée afin de réguler les relations avec le monde ouvrier. Apparaissent alors les notions de qualification, de pesée de poste puis de compétence. Au fil du temps la définition de compétence a évolué et devient une préoccupation très contemporaine qui soulève la question de son rapport avec la performance. Elle évoque enfin les bouleversements de la valeur travail et ses perspectives d'évolution.

Guy Le Boterf⁴¹ « la compétence comme addition de savoirs, savoir-faire, savoir être pour cerner un métier, paraît dépassée face à l'enjeu que représente la gestion des compétences aujourd'hui ».

Et la G.P.E.C. a en ce sens, une double mission :

- Repérer les capacités de l'individu et son aptitude à développer des compétences,
- Gérer l'évolution de la compétence dans son ensemble au sein de l'entreprise.

Il soutient que la compétence se doit d'être collective : « La responsabilité est un des axes majeurs de la compétence. Le fait de ne plus dissocier les gens qui pensent des gens qui agissent permet d'utiliser un large réservoir de compétences que le système taylorien avait oublié, voire largement contribué à détruire »⁴².

Pour résumer ces points de vue, nous pouvons dire que la compétence n'a pas de sens en soi. Elle n'est pas une caractéristique de la personne et ne prend sens que par rapport à la situation de travail.

Disposer de Ressources Humaines mobilisées, suppose d'accompagner l'employabilité par une adaptabilité des compétences existantes ou l'acquisition de

⁴⁰ N. JOLIS « Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence » /Ed. Organisation – 1997

⁴¹ G. LE BOTERF « De la compétence à la navigation professionnelle ».- Paris : Ed. d'organisation, 1997

⁴² G. LE BOTERF « De la compétence : Essai sur un attracteur étrange », Editions Organisation, 1994

compétences nouvelles. Il s'agit avant tout d'être actif et réactif en s'appuyant sur une G.P.E.C., qui anticipe les évolutions et répond aux besoins.

Le vocabulaire de l'éducation définit la compétence comme « résultante d'une aptitude ou d'une capacité ou habileté. L'aptitude est la marque de tout ce qui est individuel et de plus proprement psychologique alors que la capacité ou l'habileté rend compte des influences du milieu en général, mais surtout des influences scolaires à travers les performances du sujet »⁴³.

Pour Gérard Malglaive, « Savoir en usage et formalisation sont les deux aspects complémentaires de la compétence qui, au terme de notre analyse, se présentent donc comme une structure dynamique dont le moteur n'est autre que l'activité »⁴⁴.

La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession à savoir : l'acquisition des compétences de base. Lorsque nous parlons de compétences de bases, nous supposons presque immédiatement qu'elles doivent être acquises préalablement à toutes les autres et qu'elles relèvent de la formation initiale dans le système scolaire, au début de la vie.

⁴³ J. Aubret Savoir et pouvoir les compétences en questions édition PUF 1993

⁴⁴ G. Malglaive – Enseigner à des adultes – p87 – édition PUF- 3ème édition Paris 1998

Chapitre 5 : EVOLUTION DE NOTRE QUESTION & CONCLUSION SUR LES CONCEPTS

La richesse de cet apport théorique nous a permis d'éclairer les notions de parcours professionnel, de motivation, d'ingénierie pédagogique, d'adulte, d'andragogie, de groupe de formation etc. dans le but de nous aider à répondre à notre questionnement : Quels sont les motivations, attentes, comportements des salariés réalisant une formation imposée?

Notre principale hypothèse était qu'il était difficile de concevoir qu'une personne soit motivée, tire profit au niveau professionnel et personnel, d'une formation imposée.

Une première réflexion sur le sujet nous a donc amenée à préciser notre question, en intégrant le fait que le groupe avait un rôle à jouer mais également le formateur. Une personne peut, ne pas être motivée au début de la formation mais durant cette dernière, elle peut voir des avantages à suivre cette formation.

De plus, le rôle du formateur est de créer une relation propice aux échanges permettant ainsi le bon déroulement de l'apprentissage. Les formés vont apprendre grâce à lui, par lui. Même si, l'environnement et les motivations ont également leur part. Le formateur doit donc savoir être à distance pour faciliter l'autonomie des stagiaires, leur capacité à effectuer des liens entre la formation et leurs propres pratiques professionnelles.

Les stagiaires peuvent également obtenir une satisfaction à recevoir une habilitation, la formation peut leur permettre d'apprendre, de mettre à jour leurs connaissances sur le sujet.

Et puis, le temps, les discussions avec les formateurs, les stagiaires, notre entourage, nos lectures... nous ont amenée d'une part à nous distancier de notre propre expérience et d'autre part à considérer qu'une seule question n'amenait pas obligatoirement à une seule réponse. Que sans doute, les motivations de ces adultes étaient très diverses et multiples, pour chacun d'entre eux. Que certainement notre recherche ne nous permettrait pas d'arriver à une conclusion unique et définitive sur le sujet.

Cette étude conceptuelle nous autorise donc, à penser que, ce n'est pas parce que la formation est imposée par un tiers que les stagiaires ne seront pas motivés pas à l'effectuer ; il est possible d'être motivé grâce au formateur, sa pédagogie, au groupe, aux interactions avec le formateur, les autres formés, le sujet, les compétences acquises etc.

D'où l'émergence de questions : Quels comportements adoptent les formateurs ? Ont-ils une pédagogie spécifique selon le type de formation, de public ? Comment s'adaptent-ils ? Quels comportements adoptent-ils ? Quels regards ont-ils sur la formation ? Le formateur ? Quels sont les impacts, en général, que peuvent avoir cette formation ?

Nous avons accepté l'idée de la complexité de cette question, pour la formuler ainsi dans sa version finale :

« Quels sont les impacts d'une situation de formation obligatoire dans l'ingénierie pédagogique ? »

Nous avons intégré la notion d'ingénierie pédagogique avec en tête l'idée qu'il y avait des impacts sur l'organisation de la formation elle-même du fait qu'elle soit contrainte.

Nos hypothèses, qui découlent directement de cette question et de nos lectures sont donc :

- Une formation contrainte a des impacts sur l'ingénierie pédagogique.
- Une formation imposée a des effets sur la motivation des apprenants.
- Les parcours professionnels des formés ont un impact sur la motivation.

Nos hypothèses et nos concepts (formation des adultes, ingénierie pédagogique, motivation), nous renvoient à un système triangulaire.

Ainsi par exemple, Jean-Noël Demol nous parle de trois motifs d'entrée en formation, motifs qui sont les besoins personnels, les possibilités offertes et enfin les influences extérieures⁴⁵.

⁴⁵ Demol J.-N. (1995). « L'entrée en formation », in *Education permanente*, n°125, pp28-29

Gaston Pineau reprend la problématique des trois maîtres de Jean-Jacques Rousseau pour asseoir sa théorie tripolaire de la formation⁴⁶. En effet, Jean-Jacques Rousseau dans « Emile » considère que l'éducation de l'homme est liée à trois maîtres : soi, les autres et les choses.

« Le développement interne de nos facultés et de nos organes est l'éducation de la nature ; l'usage qu'on nous apprend à faire de ce développement est l'éducation des hommes ; et l'acquis de notre propre expérience sur les objets qui nous affectent est l'éducation des choses... Chacun de nous est donc formé par trois sortes de maître. »⁴⁷

Gaston Pineau parle lui d'autoformation (formation par soi et pour soi), d'hétéroformation (formation par les autres, la société) et d'écoformation (formation par l'environnement et à l'environnement).

Cette théorie tripolaire, Gaston Pineau veut la sortir du strict champ de la formation pour l'appliquer à notre quotidien, à notre vie de façon plus globale.

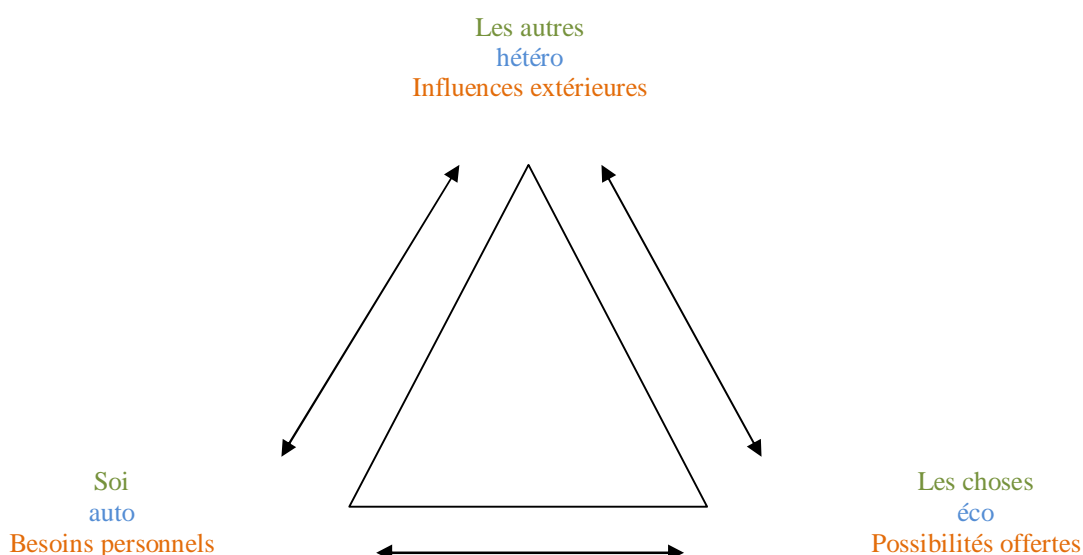


Figure 7 : Paradigme relationnel triangulaire d'après *Jean-Jacques Rousseau*, *Gaston Pineau* et *Jean-Noël Demol*

⁴⁶ Pineau G. (1986). Temps et Contretemps en formation permanente

⁴⁷ Rousseau J.-J. (1762). Emile ou De l'éducation. Paris : Librairie Firmin Didot Frères. (éd. 1864). p.7

Chapitre 6 : PROBLEMATISATION DE NOTRE RECHERCHE

« Quels sont les impacts d'une situation de formation obligatoire dans l'ingénierie pédagogique ? »

Nous avons vu au cours de cette première partie théorique que les motivations des formés, bien que pouvant être multiples, se décomposent en deux grandes parties : les motivations dites « intrinsèques » et « extrinsèques ». Les premières sont totalement inhérentes et propres à la personne tandis que les secondes vont chercher leur origine dans l'environnement.

Quel que soit la nature de ces motivations, nous pouvons dire qu'elles nous renvoient à l'histoire de ces individus et ainsi, à leurs propres parcours professionnels.

Nos concepts définis, nous semblent former une boucle où ils s'enchaînent et se répondent ; le formateur d'adulte, nous renvoie nécessairement à l'ingénierie pédagogique qu'il met en place. Cette ingénierie pédagogique entraîne différentes formes de motivation. La motivation des apprenants a un impact sur le formateur et donc l'ingénierie pédagogique peut se voir modifiée (remaniement des objectifs d'apprentissage, changement de méthode, d'outils etc.).

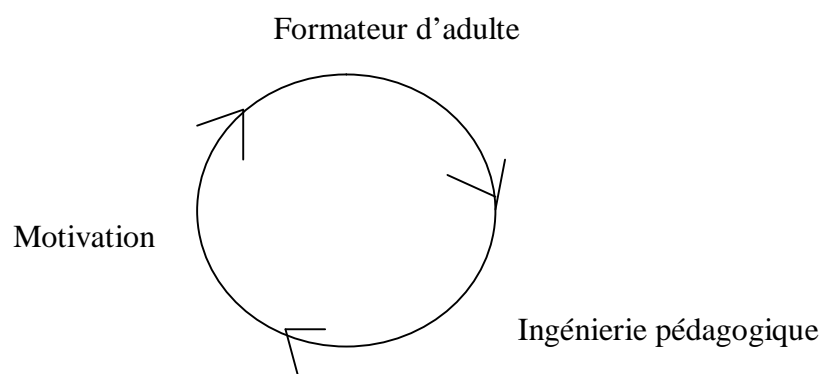


Figure 8 : Boucle de nos trois concepts

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons choisi d'interviewer deux formateurs et de réaliser un questionnaire distribué aux apprenants.

II/ Approche méthodologique

Chapitre 7 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

7.1 Choix des techniques de recueil de données

Compte tenu de notre sujet de recherche, nous avons décidé d'emblée, qu'il nous fallait recueillir l'avis des formateurs mais également ceux des formés eux-mêmes.

L'idée d'interviewer les apprenants a rapidement été écartée, en effet les formations organisées sont des formations de courte durée (cinq jours maximum), il nous était alors impossible de choisir des personnes durant ce laps de temps. De plus, nous avons très vite remarqué que la majorité, sont des personnes peu qualifiées, dont l'idée de l'entretien les effrayaient beaucoup.

Une autre solution s'offrait à nous : le questionnaire. Nous pouvions le distribuer à un grand nombre de personnes.

Le risque d'obtenir des réponses de façade est plus faible, lorsque les personnes interrogées ont la certitude que l'anonymat est garanti, les questionnaires permettent d'obtenir des informations relativement confidentielles, plus faciles à indiquer en cochant une case qu'en parlant à un interviewer.

L'inconvénient des questionnaires est le taux de réponse généralement faible, pour pallier ce problème, nous avons décidé d'assister à chaque dernière journée de formation et ainsi expliquer le but de ce questionnaire et le remettre en main propre, cela instaure également un climat de confiance. Nous sommes sûre que les personnes ayant répondu, sont celles que nous souhaitons interroger.

Nous avons en tête depuis le début, de recueillir l'avis des stagiaires mais également celui des formateurs. L'entretien semi-directif avec des phases d'explicitation nous paraît le meilleur moyen afin de laisser une liberté à l'interviewé et de favoriser, d'aider, de solliciter la mise en mots descriptive de la manière dont une tâche a été réalisée.

L'entretien d'explicitation vise en priorité la verbalisation de l'action, telle qu'elle est effectivement mise en œuvre dans l'exécution d'une tâche précise. Dans notre cas, nous pensons qu'un travail d'explicitation est nécessaire simplement parce que, lorsque les formateurs agissent, une part des savoirs pratiques utilisés, le sont de manière tacite, implicite. La prise de conscience passe par la mise en mots, par la verbalisation de ces savoirs implicites.

L'entretien d'explicitation est une technique de questionnement développée à partir des approches théoriques et de pratiques de Pierre Vermersch. Comme nous l'avons vu, il permet d'exprimer ce qui n'est pas formellement dit, il permet la prise de recul et la distanciation, dans le but de prendre conscience de ce qui est fait en action. Comme l'indique Pierre Vermersch : « [...] tirer l'expérience de l'expérience, c'est-à-dire à expliciter sa démarche, à reconstituer le comment de sa production d'erreurs, à organiser la lecture de cette explication, à en verbaliser les points essentiels, transformant ainsi un contenu d'expérience en objet de pensée à partir duquel d'autres élaborations seront possibles. »⁴⁸

Pierre Vermersch, nous indique que pour aider le sujet à entrer dans le cadre d'explicitation, deux conditions doivent être respectées :

- « Etablir un contrat de communication »⁴⁹, contrat dans le sens où, sans une adhésion volontaire à la démarche, l'entretien ne peut avoir lieu et cela suppose une assurance du respect des limites et des refus de la personne interviewée.
- « Etablir et conserver le rapport »⁵⁰, cela consiste à s'adapter sur la personne interviewée, rythme de parole, type de langage utilisé, vocabulaire adapté. Cela suppose une observation précise de l'interviewé.

⁴⁸ Vermersch P. (1991). « L'entretien d'explicitation dans la formation expérientielle organisée », in Pineau G., Courtois B. « La formation expérientielle des adultes » Ed. La documentation française. p274.

⁴⁹ P. Vermersch (1991), in Cahiers de Beaumont n°52 bis, « Explicitation et prise de conscience » p64

⁵⁰ Ibid.

Nous devons faire en sorte que l'interviewé soit en évocation de son action, dans un souci de le ramener à une verbalisation se rapprochant à une occurrence particulière de la situation ou de la tâche. Pierre Vermersch nous dit, qu'être en évocation, « c'est faire exister mentalement une situation qui n'est pas présente, c'est remplacer la perception par la représentation »⁵¹.

Les buts de ce questionnement sont de « faire verbaliser des faits », nous devons aider le sujet à rester dans le domaine des faits en lui demander de nous « décrire des actions ».

Nous pouvons noter, que même s'il serait tentant de poser des questions portant sur la causalité de la situation, sur le pourquoi, il faut « rester dans le domaine de l'observable⁵² », nous indique Pierre Vermersch. Ce point est important, car il implique une pratique de questionnement qui est « contre intuitive⁵³ » pour l'interviewer, en effet il nous faut renoncer à la recherche d'explication directe (pourquoi as-tu fait cela... ?).

Pour conclure sur cette brève présentation de l'entretien d'explicitation, nous pouvons dire qu'il nous aide à poursuivre trois buts qui sont, « décrire les actions du sujet⁵⁴ », lui « faire prendre conscience⁵⁵ » de ses manières de travailler et enfin « développer ses connaissances méta cognitives en ce qui concerne ses méthodes de travail, ses stratégies d'apprentissage⁵⁶ ».

⁵¹ Ibid. p66

⁵² Ibid. p67

⁵³ Ibid. p67

⁵⁴ Ibid. p69

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

7.2 Le questionnaire

Afin de nous permettre de construire le questionnaire dans les meilleures conditions, nous avons défini quelques étapes d'élaboration.

7.2-1 Définir l'objet d'étude

Nous souhaitons par l'intermédiaire de ce questionnaire, recueillir le ressenti des stagiaires réalisant une formation qui leur était imposée ; ressenti sur la formation, son utilité, l'apprentissage, la pédagogie du formateur, le sentiment d'appartenance à un réel groupe etc.

7.2-2 Définir la population et ses caractéristiques

Notre observation est basée sur des formations organisées par notre structure de stage. Ce sont des formations techniques en électricité :

- Préparation à l'habilitation électrique basse tension,
- Préparation à l'habilitation électrique haute tension,
- Préparation à l'habilitation électrique pour personnel non électricien,
- Recyclage.

Nous recensons environ huit stagiaires par groupe de formation.

En règle générale, le groupe de formation est hétérogène, où l'on peut trouver des personnes peu voire pas qualifiées, dont le rapport à l'apprentissage est difficile, et d'autres plus qualifiées. De plus, ce sont des situations de formation contraintes pour la plupart des stagiaires.

7.2-3 Déterminer les grands groupes de questions

- Utilité de la formation
- Déroulement de la formation
- Apprentissage durant la formation
- Compétences acquises
- Rôle de la formation

- Sentiment d'être traité comme un adulte
- Sentiment d'appartenir à un groupe
- Trouver sa place dans la formation
- Utilité de la formation
- Attentes d'une action de formation
- Motivation à suivre une action de formation
- Concept de Formation Tout au Long de la Vie

7.2-4 Première rédaction du questionnaire

Afin de savoir si le questionnaire était accessible par tous, nous l'avons présenté aux formateurs, lesquels nous ont conseillé quelques ajustements. En effet, nous avons simplifié les questions en privilégiant davantage les questions fermées au détriment des questions ouvertes, dont les réponses auraient été superficielles, négligées, inutilisables, en effet les personnes ne sont pas égales devant les questions ouvertes. Le fait de répondre à une question ouverte constitue souvent un exercice mental relativement difficile. Les personnes interrogées doivent analyser soigneusement la question, trouver par elles-mêmes des éléments de réponses et les ordonner afin de tenir un discours compréhensible.

C'est pourquoi, nous avons tenté de réaliser un questionnaire alliant questions fermées et quelques questions ouvertes afin d'acquérir des indications sur les schémas de pensée des personnes interrogées. En effet, lorsqu'ils répondent à ce type de question, les individus s'expriment en utilisant leur propre vocabulaire, ils ne se réfèrent pas à une grille d'analyse imposée par l'enquêteur, mais définissent par eux-mêmes ce qui doit être évoqué. Cela permet de faire de véritables découvertes : en utilisant des questions ouvertes, nous détectons des représentations et des idées novatrices, nous pouvons ainsi repérer des pratiques nouvelles. Les personnes interrogées, développant librement leurs idées, les réponses aux questions apportent également, de manière indirecte, des informations sur la façon dont la question a été comprise. Les réponses aux questions ouvertes sont souvent riches en informations.

Les questions fermées, sont qualifiées de questions mixtes, elles sont accompagnées d'une liste de modalités de réponse mais également partiellement ouvertes, car la dernière modalité invite la personne interrogée à apporter des précisions en toute liberté. Cette dernière modalité est généralement « Autre ». Cependant, afin de ne pas alourdir le travail d'enquête,

nous n'avons pas abusé des questions mixtes, utilisées lorsque nous souhaitons détecter d'éventuels problèmes d'interprétation ou recueillir des précisions supplémentaires.

7.2-5 Détermination de l'échantillon

Nous nous étions fixé comme objectif de récolter cinquante questionnaires. Nous avons assisté à sept formations ce qui représente cinquante deux questionnaires.

7.2-6 Test

Le test du questionnaire constitue une opération importante. Nous avons présenté notre questionnaire à un groupe de formation afin d'évaluer son efficacité ou non et de repérer les éventuels dysfonctionnements.

Suite à ce test, nous nous sommes rendue compte que les stagiaires avaient beaucoup de mal à comprendre le but du questionnaire, en effet ils craignaient que nous dépendions de leur propre entreprise. Après réflexion, nous pensons que ce biais est engendré par la présence du formateur pendant la remise du questionnaire. Pour éviter cela, nous avons demandé au formateur de sortir afin d'éviter tous malentendus.

An niveau de la compréhension générale des questions, rien n'a été soulevé cependant les questions ouvertes ont tout de même posé quelques difficultés. En effet, ils leur étaient difficiles d'écrire ce qu'ils pensaient, la mise en mots de leur pensée était une activité qui leur demandait beaucoup d'efforts. Ils avaient peur d'être jugé, peur de faire des fautes.

Un exemple nous vient spontanément en tête, lors d'une fin de formation, nous distribuons nos questionnaires et nous nous présentons en quelques mots, en arrivant à la phase d'écriture pour les questions ouvertes, un stagiaire nous appelle et nous dit discrètement : « *On est obligé de répondre aux dernières questions ?* » Nous répondons que ce n'est pas une obligation et nous lui demandons ce qui lui pose problème. Il nous répond « *C'est dur de dire ce qu'on pense, j'ai du mal à écrire, en plus je fais plein de fautes, vous, vous devez pas en faire alors bon c'est gênant quand même.* » Nous tentons de lui dire que nous ne sommes pas là pour juger ses compétences en orthographe mais uniquement pour recueillir son avis sur ce sujet. Un quart d'heure plus tard il nous rend son questionnaire

et nous dit « *J'ai fait de mon mieux, et en fait je crois que j'aurai aimé savoir bien écrire, sans faire de faute mais bon j'ai arrêté l'école jeune alors bon, je le paie maintenant. Moi j'vous dis mes enfants, je leur fais pas de cadeaux, ils ont intérêt de faire des études pas comme leur abruti de père.* »

Ce que les formateurs nous avaient indiqué, s'est révélé vrai. En effet, nous ne pensions pas que quatre questions ouvertes relativement simples, pour nous, leur poseraient d'aussi grandes difficultés.

Dans les paroles de ce monsieur, on peut noter de la gêne, de la dévalorisation de soi-même, « *abruti de père* », la peur d'être jugé, peur du ridicule, sont vraiment omniprésentes dans ces formations.

7.2-7 Déroulement

Nous avons procédé ainsi à chaque formation : nous assistons à la dernière journée de formation, nous nous présentons en quelques mots (étudiante à la faculté de Tours, devant réaliser une étude de recherche sur les situations de formation), et à la fin de la journée, nous leur proposons de répondre à un questionnaire (anonyme, sans lien avec l'entreprise), en prenant soin que le formateur soit sorti de la salle de formation afin d'écarter toutes ambiguïtés.

Nous nous sommes basée sur une cinquantaine de questionnaires. Sur ces sept formations, il y avait trois formations « préparation à l'habilitation électrique basse tension », une formation « préparation à l'habilitation électrique haute tension », une formation « habilitation électrique pour personnel non électricien » et deux formations « habilitation électrique haute tension pour personnel électricien Recyclage ».

7.2-8 Dépouillement des questionnaires

Nous avons commencé par attribuer un numéro à chaque questionnaire, allant ainsi de 1 à 52. Puis nous avons créé une grille d'analyse recensant le niveau de diplôme, le poste occupé, l'âge ainsi que la formation suivie. Nous avons créé une grille d'analyse pour chaque question, en indiquant en face des réponses, les numéros des questionnaires correspondants et le pourcentage. Ce fastidieux travail a été difficile à mener compte tenu du grand nombre de questionnaire à analyser.

7.3 L'entretien semi-directif avec phases d'explicitation

7.3-1 Construction de la grille d'entretien

Groupes de questions :

- Rôle du formateur ? Métier de formateur ?
- Expérience personnelle de situation de formation imposée ?
- Préparation différente selon le type de formation ?
- Supports différents selon type de formation ?
- Repérage de la motivation ou non chez les formés ?
- Est-elle différente selon le type de formation. Pourquoi ?
- Cas concrets vécus de situation de formation difficile et pourquoi selon lui ?
- Impact d'une formation imposée dans l'ingénierie pédagogique ?

Nous pouvons donc repérer trois groupes de questions : questions sur le formateur lui-même, sur le groupe de formation et la pratique du formateur.

Le but de ces entretiens est de les amener à les faire parler de leur propre pratique.

7.3-2 Choix des personnes interviewées

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs comprenant des phases d'explicitation avec deux formateurs de notre structure de stage, afin d'avoir également leur point de vue. En effet, dans les hypothèses émises, nous avons indiqué que le fait que la formation soit imposée avait des impacts sur l'ingénierie pédagogique, sur la motivation des apprenants ainsi que les parcours professionnels des formés avaient des répercussions sur la motivation. Afin de vérifier nos hypothèses, il nous paraissait indispensable d'obtenir l'avis des formateurs eux-mêmes sur le sujet.

Nos deux interviewés sont des formateurs en électricité :

- Angelo, 50 ans, possède un BTS électrotechnique. A la suite de l'obtention de son diplôme, il a tout d'abord tenté de devenir professeur de technologie. Devant l'échec du concours, il s'est orienté vers la formation professionnelle pour les jeunes en difficulté dans un premier temps puis a travaillé dans un bureau de contrôle mais toujours attiré par

la formation, il est devenu formateur dans le domaine de l'électricité. Désormais il est cogérant d'une société de contrôle, conseil en levage, machine et électricité et est cogérant d'une filiale spécialisée dans la formation pour adultes.

- Benjamin, 50 ans, possède un BTS électrotechnique, obtenu par une VAE. Il a cherché sa voie de longues années, en passant par le bâtiment, le commerce, le contrôle et finalement a choisi la formation professionnelle. C'est une personne passionnée par ce domaine, la formation pour adultes est une réelle vocation. Il est cogérant d'une société de contrôle, conseil en levage, machine et électricité et est cogérant d'une filiale spécialisée dans la formation pour adultes.

7.3-3 Déroulement des entretiens

Au début des deux entretiens, nous avons réexpliqué de façon brève, aux interviewés le cadre et but de notre démarche. Nous leur avons demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien, en précisant que le but était de faciliter notre transcription. Nous leur avons indiqué également que les transcriptions seront anonymes, en effet nous attribuons un prénom fictif à nos enquêtés. Nous leur avons proposé de leur faire parvenir pour relecture les transcriptions.

Les entretiens menés sont des entretiens semi-directifs avec des phases d'explicitation, afin de laisser une liberté à l'interviewé et de favoriser, d'aider, de solliciter la mise en mots descriptive de la manière dont une tâche a été réalisée

Semi-directifs, car nous avons guidé ces entretiens, en posant des questions, en abordant les thèmes qui nous intéressaient et approfondissant certains points si besoin était. Nous avons ainsi, utilisé différents types de relances :

- Réitération, écho, reprenant le discours des interviewés : a37 « *tu disais que tu les mettais en situation pratique* ».
- Complément pour synthétiser la pensée exprimée : a35 « *Dans tous les cas, ton contenu ne changera pas, c'est juste ta manière de l'amener qui changera* ».

- Interrogation pour préciser le point abordé par interviewé : a22 « *Donc en fait, les personnes qui sont motivées ça créent un moteur ?* ».

7.3-4 Transcription des entretiens

Lors de la transcription, nous avons tout d'abord numéroté chaque ligne du discours des enquêtés. Nous leur avons attribué un prénom fictif, afin de respecter l'anonymat. Nous avons également changé tous les noms des entreprises, lieux cités au cours des entretiens de façon à ne pas permettre d'identifier nos interviewés.

Pour un meilleur repérage au sein de chaque entretien, nous avons également identifié chaque interaction en utilisant l'initiale du prénom fictif attribué à l'interviewé, suivie d'un numéro identifiant l'interaction. La distinction entre nos propres interactions et celles des enquêtes se fait par la mise en majuscule ou minuscule de l'initiale. Cela nous donne par exemple pour le premier entretien d'Angelo « a1 », pour notre première question et « A1 » pour la réponse d'Angelo à cette question. Il en va de même pour Benjamin « b1 » et « B1 ».

Ainsi, lorsque nous mentionnons un extrait de l'entretien tel que : B6, (1116) « Ca permet de faire connaissance, de créer une dynamique de groupe. », il faut comprendre que nous sommes dans l'entretien de Benjamin et qu'il s'agit de sa 6^{ème} interaction, que l'on trouve à la ligne 116.

Après avoir retranscrit nos entretiens, nous les avons transmis aux interviewés comme nous en avions convenu. Nous n'avons eu aucune remarque ni sur le fond, ni sur la forme.

Ces deux transcriptions sont disponibles intégralement en annexe du mémoire.

Chapitre 8 : L'ANALYSE

8.1 Méthodologie de construction de la grille d'analyse des questionnaires

Notre construction de grille d'analyse s'est faite en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons attribué un numéro à chaque questionnaire, allant ainsi de 1 à 52. Les numéros n'ont pas de signification en soi, si ce n'est, nous aider à repérer les questionnaires, étant anonymes.

Puis nous avons créé une grille d'analyse recensant le poste, l'âge, le diplôme et la formation suivie. Pour chaque question, nous avons procédé ainsi, en face de chaque réponse nous avons indiqué les numéros des questionnaires correspondants.

Pour nous rendre compte d'un point de vue purement statistique, les fréquences des réponses, nous avons calculé les pourcentages de chaque réponse. Ainsi par exemple, à la question numéro trois « Vous vivez une action de formation comme », 55,8% des cinquante deux formés ont choisi la réponse « un moyen d'apprendre ».

En ce qui concerne l'analyse des questions ouvertes, nous avons tout simplement recopié les phrases des apprenants dans un tableau, réponses fidèlement retranscrites comme telles. Cependant, nous nous sommes vite rendue compte que cela n'apportait pas grand-chose. Nous avons alors, créé un tableau avec les grands thèmes des réponses citées. Ainsi pour la question numéro seize « Quelles sont les raisons de votre participation à la formation ? », les cinq thèmes retrouvés dans les réponses des formés sont : apprendre, obligatoire, être au même niveau que le reste du personnel, changement, regard porté sur les pratiques quotidiennes.

8.2 Méthodologie de construction de la grille d'analyse des entretiens

Notre construction de grille d'analyse s'est faite en plusieurs étapes. Nous avons choisi de travailler entretien par entretien, afin de réaliser l'analyse du premier intégralement avant de passer au second.

Une première lecture des entretiens nous a paru nécessaire afin de relever les grands thèmes évoqués par les enquêtés. Sans le savoir préalablement, nous avons réalisé une analyse thématique évoquée par Laurence Bardin⁵⁷, comme le fait de « découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux. » Cette analyse thématique est basée sur des mots forts prononcés par les enquêtés.

Puis, nous avons recherché les unités de sens présentes dans les entretiens, lecture davantage séquentielle, en prenant appui sur le découpage thématique réalisé précédemment. Cette deuxième phase s'est déroulée après avoir rédigé une très grande partie de notre approche conceptuelle. Cela nous a permis de préciser des thèmes, motivation, parcours professionnel par exemple car certaines parties du discours des interviewés nous renvoyaient directement au point de vue de certains auteurs bordés dans nos concepts.

Ce travail de découpage en unités de sens, s'est déroulé sur plusieurs semaines et a été entrecoupé de pauses ; il nous semble que ces pauses ont été bénéfiques car elles nous permettaient de reprendre l'analyse avec un regard neuf et ainsi procéder à des changements. Cependant le risque était de ne jamais finir cette lecture, en trouvant sans cesse de nouveaux éléments. La difficulté pour nous, a été de nous arrêter et d'admettre que notre analyse était terminée.

Durant cette construction de grille d'analyse, nous avons essayé de prendre de la distance par rapport à nos hypothèses et au contenu de chaque entretien. Même si nos hypothèses ont guidé nos lectures et notre analyse, nous nous sommes efforcé de rester objective et ainsi accepter des idées qui ne correspondaient pas forcément à nos idées de départ.

⁵⁷ Bardin L. (1977). L'analyse de contenu. Paris : PUF. (éd. 2001). p.101

Après le découpage en unité de sens, nous sommes passé à la deuxième phase de l'analyse, la « transversalité thématique », nous avons donc regroupé par thèmes et sous thèmes les propos tenus par chacun des interviewés. Cette deuxième phase, nous a amené à revoir à nouveau certains de nos découpages d'entretiens et les thèmes, sous thèmes associés à chaque séquence, afin d'avoir une certaine harmonie dans notre analyse.

Nous sommes ainsi parvenu à identifier quatre thèmes différents, ceux-ci se découpant en sous thèmes :

1) <u>Scolarité initiale et parcours professionnel</u>	3) <u>Motivation</u>
Généralités	Extrinsèque
Orientation	Identitaire
Rupture	Vocationnelle
Echec	Opératoire professionnel
Opportunité	Prescrite / obligatoire / contrainte
Vocation	Intrinsèque
2) <u>Ingénierie pédagogique</u>	Comportement
Analyse public / diagnostic	Qualification
Attentes / besoins	Age
Groupe	4) <u>Formateur d'adulte</u>
Compétences à atteindre	Rôle
Apprentissage	Accompagnement
Techniques	Pédagogie
Outils / supports	Groupe
Evaluation	Dynamique de groupe
	Reconnaissance
	Communication
	Relation pédagogique

Nous retrouvons dans cette thématique certains de nos concepts, des thèmes de nos entretiens et questionnaires. Il nous a semblé très délicat de classer certaines séquences dans telle ou telle catégorie, les concepts étant étroitement liés. Il nous a cependant fallu faire des choix.

8.3 Analyse des questionnaires

En ce qui concerne la population des apprenants, sur nos cinquante deux enquêtés, une personne a une licence ou plus, dix ont un BAC + 2, treize ont un BAC, vingt deux possèdent un CAP/BEP et enfin, six personnes n'ont pas de diplôme.

Nous nous sommes aperçu dès la première question « Qui est à l'initiative de votre formation ? », qu'il n'y avait pas 100% de réponse pour le manager, mais que 13,5% des enquêtés sont à l'initiative de cette formation et 11,5% ont réalisé la formation d'un commun accord avec leur supérieur.

Cela nous a rassuré de savoir que dans chaque groupe de formation quelques personnes avaient tout de même choisi cette formation même s'ils ne représentent pas la majorité.

Ensuite la question numéro deux, destinée uniquement à ceux qui ont répondu « votre manager » à la question une, révèle l'impact de la situation de formation contrainte sur les stagiaires, en effet, 82,7% nous disent que le fait de ne pas choisir la formation a eu des répercussions sur leur motivation à venir en formation.

Quelques uns d'entre eux, ont justifié leur réponse, nous pouvons lire « pas motivé quand on a pas choisit », « On me l'a imposé donc j'y vais à reculons », « J'ai pas choisi donc j'ai pas envie »

Il faut également souligner que 17,3% ont répondu que cela n'avait pas eu d'impact sur leur motivation, nous pouvons lire leurs justifications, « dans une formation, il y a toujours quelque chose à en tirer ça peut être qu'un plus » ou encore « formation toujours bénéfique ».

A la question numéro trois, « vous vivez une action de formation comme », 55,8% de nos enquêtés répondent un moyen d'apprendre, ce qui montre tout de même que la grande majorité d'entre eux ont conscience que la formation a la fonction première de leur apporter un savoir. 13,5% des apprenants considèrent la formation comme une contrainte, 11,5% un moyen d'évoluer dans l'entreprise, également 11,5% d'entre eux voient la formation comme une perte de temps. Quatre personnes ont choisi de répondre « autres » et nous indiquent qu'ils vivent cette action de formation comme un moyen de « se perfectionner », « de faire évoluer leur entreprise », « rester à niveau », ou « une remise à niveau pour la sécurité ».

La quatrième question attrait à la capacité d'acquérir les compétences, nous pouvons recenser que 17,3% d'entre eux ne sont pas du tout confiant quant à leur capacité à acquérir les compétences souhaitées, 21,1% plutôt peu confiants, 42,4% plutôt confiants et enfin 19,2% tout à fait confiants.

Nous avons noté deux justifications littéralement opposées, montrant l'hétérogénéité des groupes de formation, « je suis sûr de mes capacités » et « pas de diplôme donc difficile pour moi mes le formateur nous met à l'èse ».

La cinquième question, « lorsque vous avez participé à la formation, vous avez eu le sentiment de », 46,1% des stagiaires ont la sensation de prendre en main leur développement personnel, 21,2% des apprenants nous disent ne pas avoir d'autres choix, d'y être contraint, 17,3% des formés ont le sentiment de retourner sur les bancs de l'école et enfin 15,4% d'entre eux nous disent pouvoir souffler un peu.

La question six évoque quant à elle, la source de stress engendrée par la formation, 46,2% nous indiquent fermement que non, 34,6% plutôt non, 9,6% plutôt oui et 9,6% oui.

Les justifications des formés sont par exemple, « peur de pas avoir l'habilitation et de perdre mon travail », « peur de l'évaluation », ou tout simplement « peur de ne pas y arrivé ».

A la question numéro sept, « l'apprentissage lors de la formation a-t-il été vécu comme un plaisir ? », nous trouvons uniquement des réponses positives, 52% nous indiquent oui et 48% plutôt oui.

Les justifications rendent compte de la qualité des échanges avec le formateur et le groupe, de l'utilité de la formation, d'une remise à niveau bénéfique pour la sécurité au travail.

La question huit, interroge sur l'impression d'être traité comme un adulte par le formateur, 98% des formés nous disent oui et 2% plutôt oui.

Les stagiaires nous indiquent que « le formateur [les] met à l'aise », « formateur se met à [leur] niveau ».

La question neuf évoque le sentiment de former un groupe, 60,2% nous répondent oui, 26,3% plutôt oui, 7,7% plutôt non et 5,8% non.

Les apprenants nous expliquent que « le formateur [les] a fait parler, échanger entre [eux] pour qu' [ils] apprennent à se connaître », ils nous disent que le fait d'avoir un but commun, obtenir leur habilitation facilite le sentiment d'appartenir à un groupe, une entraide se développe entre les membres du groupe.

Ne répondent à la question dix que les formés qui ont répondu « votre manager » à la question une, « avez-vous eu au cours de la formation, le sentiment de ne pas être à votre place », 88,5% répondent non et 11,5% plutôt non.

Les justifications apportées sont que le « formateur s'adapte à chacun », le jumelage partie théorique / partie pratique est « très bien avec des exemples concrets de tous les jours au travail », la partie pratique « a permis de soulever des problèmes rencontrés a travail ». Il est également dit que la formation est « nécessaire à [leur] pratique quotidienne », et qu'il y a « beaucoup de choses à retenir ».

La question onze fait référence à l'utilité des formations en cours de carrière, nous pouvons noter que 44,2% indiquent qu'elles sont utiles, 46,2% plutôt utiles et enfin 9,6% plutôt inutiles.

Tout ceux ayant répondu qu'elles étaient utiles justifient le choix par le fait qu'il faut « apprendre de nouvelles choses », « permettre la mise à jour de connaissance », « se former pour savoir les nouveautés », « se tenir à jour ».

Un formé a justifié son choix « plutôt inutiles », en indiquant « se former c'est bien seulement si après on peut appliqué ce qu'on apprend ».

A partir de la question douze ce ne sont plus des questions à choix unique mais à choix multiples, expliquant ainsi, que l'on n'obtient pas un total de 100%.

A la question douze « la formation suivie, vous servira-t-elle pour », 57,7% des formés ont répondu qu'elle servira dans « leur pratique quotidienne au travail », 51,9% « un enrichissement personnel », 9,6% pour « l'employeur ».

Huit personnes ont associé la réponse une, à la deux. Une personne quant à elle, a répondu conjointement la réponse une et trois.

La question treize traite de la fonction formation, 26,9% des formés ont choisi la réponse, « renforcer le lien entre la politique formation et la stratégie de l'entreprise », 38,5% « développer son rôle de conseil », 17,3% « mettre en place des évaluations du transfert sur le terrain de l'impact des formations », 51,9% « mettre à la disposition des salariés des moyens pour apprendre à tout moment, selon leurs besoins ».

Huit personnes ont choisi plusieurs réponses.

A la question quatorze, « pour vous, que signifie le concept de Formation Tout au Long de la Vie ? », 28,8% ont répondu « garder son emploi », 44,2% « évoluer dans l'entreprise », 50% « répondre à des exigences réglementaires », 21,15% « s'investir personnellement ».

Dix neuf personnes ont choisi plusieurs réponses.

Pour la question quinze « je vais suivre une formation pour »

- 48% suivent une formation pour « être plus performant »,
- 46% pour « répondre à la demande du responsable »,
- 38,5% pour « mieux faire face à de nouvelles activités liés au poste »,
- 5,8% pour « apprendre pour le plaisir d'apprendre »,
- 27% pour « résoudre des problèmes professionnels précis »,
- 11,5% pour « faire progresser mes revenus »,
- 1,9% pour « faire quelque chose de plus intéressant que d'habitude »,
- 17,3% pour « connaître des choses pour la vie courante »,
- 17,3% pour « faciliter un changement d'emploi »,
- et enfin, 28,8% pour « répondre à une obligation professionnelle ».

Pour la question seize, « quelles sont les raisons de votre participation à la formation ? », nous avons recensé les thèmes suivants :

Apprendre	Obligatoire	Etre au même niveau	Appréhender le changement	Regard sur pratiques quotidiennes	Pas de réponse
34%	52%	4%	2%	4%	4%

Pour la question dix sept, « qu’attendez-vous d’une action de formation ? », nous avons répertorié les thèmes ci-dessous :

Apprendre	Se mettre à niveau	Evoluer / progresser	Acquérir l’habilitation	Avoir de la pratique	Connaître son environnement professionnel	Bénéfique pour l’entreprise et soi-même	Pas de réponse
6%	63%	13%	4%	2%	2%	2%	6%

Pour la question dix huit, « comment définiriez-vous la formation professionnelle, en quelques mots ? », nous avons noté les thèmes suivants :

- Moyen d’apprendre : 27%
- Rester à niveau : 6%
- Evoluer / progresser : 15%
- Aide : 4%
- Partage d’expérience avec stagiaires et formateur : 12%
- Continuer d’apprendre tout au long de la vie : 4%
- Opportunité à saisir : 2%
- Intéressant / utile / enrichissant : 6%
- Ouverture : 2%
- Rendre entreprise plus performante : 6%
- Etre capable de retranscrire aux collègues : 2%
- Pas de réponse : 14%

Pour la question dix neuf, « quelles sont vos motivations à suivre une formation ? », nous avons repéré les thèmes suivants :

Apprendre / Etre mieux informé	Evoluer	Rester conscient des risques encourus	Répondre aux attentes de l’entreprise / marché du travail	Garder son poste	Augmenter son salaire	Pas de réponse
30%	30%	4%	6%	8%	6%	16%

8.4 Analyse des entretiens

Notre travail d'analyse nous a conduit à identifier cinquante cinq séquences dans l'entretien d'Angelo. Il nous parle autant de l'ingénierie pédagogique mise en place (dix huit séquences), que de la motivation des formés (quinze séquences) ou que du métier de formateur (quatorze séquences). Enfin, il évoque sa scolarité initiale et son parcours professionnel à huit séquences.

Angelo s'est orienté initialement vers l'enseignement de la technologie au Collège, « pour concilier [s]on intérêt pour la techno, et partager [s]es connaissances sur le sujet avec les jeunes », il nous indique qu'il a « toujours aimé le contact avec les élèves, le fait de transmettre ». Mais, il a « loupé l'examen à la fin. Ca a vraiment été un échec pour [lui] » (A1, 17-11).

Il est désormais formateur depuis vingt cinq ans, a commencé avec « des jeunes adultes en difficulté en recherche d'emploi », où « [il] devai[t] les sortir du chômage et les remettre dans la vie active avec un diplôme technique en électronique à la clé au bout de 6 mois. » Il se confronte rapidement, pour la première fois, au problème de motivation, « Mais en fait ils en avaient rien à faire, ils étaient uniquement là, pour toucher le chômage pendant 6 mois c'est tout. » « [Il] devai[t] les sortir de cette situation où ils étaient confortablement installés ». Par la suite, il nous indique avec une réelle volonté, qu'il s'est « consacré à la formation pour adultes » et anime ainsi « des formations en sécurité du travail, électricité, [il] délivre des CACES » et nous informe qu'il est « confronté encore une fois comme pour [s]es jeunes en difficulté au fait qu'ils n'avaient pas envie d'être là ». (A3, 123-33).

Il nous informe que cette expérience avec ces jeunes en difficulté a « vraiment été formateur pour [lui], ils [lui] ont beaucoup apporté. » (A4, 138-39).

Il se décrit comme ayant « un rôle d'accompagnateur », (A14, 198), tout le long de l'entretien, ressort une grande importance accordée à la communication au sein du groupe, son rôle selon lui est de « faire passer un message », d' « échanger, faciliter l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux », (A5, 144-49). Il considère qu'il n'est pas « le seul acteur », (A6, 151), il essaie de les « implique[r] en les faisant échanger [...] pour qu'ils parlent de leurs pratiques professionnelles, [...], pour leur créer un réseau », (A6, 152-57).

Angelo sait pertinemment que la plupart des apprenants n'ont pas envie d'être là, « vu qu'elle leur est imposée, ils y vont à reculons », (A14, 196-97). Mais tout au long de la formation, Angelo essaie de « les rendre acteur de leur formation même si celle-ci est imposée », (A14, 195). Il nous indique qu'il « voit tout de suite si le groupe va suivre », (A17, 1142). Et nous précise que selon lui, « on voit plus rapidement ceux qui sont pas du tout motivés que ceux qui sont motivés », (A21, 1164-165), il ajoute également que « ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont souvent les plus motivées », (A31, 1233-234).

Il précise que « les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux, de la reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints », (A31, 1239-241).

Il nous parle de la nécessité de « créer du lien entre eux [formés] et ainsi former un groupe », (A6, 155), et nous indique qu'il « utilise le nous [...] ça permet de lancer la formation et de créer un esprit de groupe », (A14, 1109-110).

Il s'intéresse aux histoires de chacun, « je prends en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience et je m'appuie sur leurs connaissances pour les faire participer », (A7, 161-63), « je suis attentif aux parcours de chacun de mes stagiaires », (A36, 1266-267), et révèle que « la préparation a vraiment un rôle à jouer », (A36, 1264).

Son but est d'« améliorer leurs compétences dans leurs métiers et améliorer leur sécurité au travail », (A5, 146-47). Pour cela, il met en place des « tours de table, jeux de rôle », (A7, 159), « questions-réponses », (A14, 1124). Il accorde une grande importance « en commençant une session de formation, [par] leur demande[r] leurs attentes », (A14, 1101-102).

Dans l'entretien de Benjamin, nous avons relevé cinquante et une séquences. Il nous parle autant de l'ingénierie pédagogique mise en place (seize séquences), que de la motivation des formés (quinze séquences), ou que du métier de formateur (13 séquences). Il évoque sa scolarité initiale et son parcours professionnel à huit séquences.

Benjamin a un parcours professionnel riche et diversifié, il a « commencé dans le bâtiment [...], juste pour avoir un revenu [...] [il] [est] rentré en usine, [il] faisai[t] de l'automatisation de chaînes. »

Après un licenciement économique, il s'est orienté vers le domaine électrique puis au bout de quelques années s'est dirigé vers le commercial où il est amené « dans un premier temps, [il] fait des informations et non pas des formations, la différence c'est que c'est de la très courte durée », « C'étaient [se]s premières prises de parole », (B1, 14-32). Après une suppression de son poste, il s'oriente vers le commerce et ouvre un magasin, en parallèle, « [il] continuai[t] à faire des formations en vacataire ».

Après la fermeture de son magasin, il devient formateur, « c'est à ce moment que je me suis axé vraiment dans la formation. C'était vraiment ce qui [lui] plaisait », (B2, 134-64).

Dans l'entretien de Benjamin, nous pouvons noter qu'il a une réelle envie de partage de don, de don de soi-même, « le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a, de pas les garder pour soi », (B4, 170-70), « conviction, volonté d'animer la formation ». « On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation », (B18, 1332-333).

En ce qui concerne parfois, la non-motivation des apprenants, il aborde plusieurs raisons, « tout d'abord parce que c'est imposé par le patron », « on va leur demander de faire des choses qu'ils n'ont pas envie de faire du tout » et enfin ils pensent « qu'ils ne pourront pas le faire », (B7, 1148-153). Il nous indique qu'également, « les personnes sont pas motivées, car pas sûres d'elles », (B11, 1262-266). Il est alors très important de « leur dire [...] que leur métier est important et [lui] n'est pas capable de le faire. [...] Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant les temps informels », (B11, 1262-266).

Il souligne le fait qu'il ne peut pas tout se permettre, ainsi l'enjeu d'animer est de savoir « rester neutre », « rester à la bonne position », (B12, 1278-280), en toutes circonstances.

Il est « attentif aux parcours professionnels de chacun de [ses] stagiaires », (B17, 1328), et met en place dans ses formations des « tours de tables » afin de « faire connaissance et de créer une dynamique de groupe », ça lui permet de « voir les attentes de chaque stagiaire et ainsi orienter la formation en fonction de leurs besoins ». (B6, 1113-116).

Chapitre 9 : L'INTERPRETATION

9.1 Le métier de formateur d'adulte

Angelo nous décrit le rôle du formateur comme étant axé sur la communication, l'échange, « de faire passer un message, de transmettre un savoir, donc moi je suis dans les formations techniques, donc c'est avant tout leur heu leur donc leur délivrer une formation technique pour avant tout améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail en ce qui concerne mon domaine. Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux. » (A5, 144-49). Quant à Benjamin, le rôle de formateur est pour lui, tourné vers le don, « le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a, de pas les garder pour soi. » (B4, 170-72), « redonner ce qu'on a appris et ce qu'on a appris des autres et ça c'est le but principal » (B4, 177), « On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation. Quand à la fin de la formation on nous dit que l'on a apprécié la formation et bah on est satisfait. Quand on anime, c'est un peu un spectacle, comme une pièce de théâtre si tu veux, tu as un peu d'appréhension avant. Donc ça vient vraiment du formateur. » (B18, 1331-335).

Pour la pédagogie, Angelo insiste sur le fait de rendre acteur les stagiaires, « Et j'ai une réelle volonté de faire que mes stagiaires soient le plus acteur possible et subissent le moins possible la formation » (A14, 192-93), « mon souci c'est de les rendre acteur de leur formation donc je vais tout faire pour que la formation soit attractive et ainsi motiver mon groupe. Ils seront prêts à apprendre que s'ils se rendent compte que ça leur servira dans leur travail quotidien. » (A16, 1136-139), il se décrit comme étant un animateur, « Je me positionne comme un animateur, car je travaille autant sur la méthode que sur le contenu lui-même. » (A14, 197-98).

Démarrer une formation n'est jamais chose évidente, afin de les faire adhérer le plus rapidement possible à la formation, il réalise un tour de table sur les choses qu'ils savent déjà, le but étant de les mettre en confiance, et de leur faire prendre conscience qu'ils savent des choses, « Je démarre la formation sur ce qu'ils savent déjà. Ils ne se doutent pas qu'ils connaissent autant de choses, et puis moi je fais des compléments, des approfondissements » (A14, 1129-130). Encore une fois, Angelo nous montre sa capacité à s'adapter, « Dès que je

vois que la théorie ça na colle pas, je les emmène sur de la pratique, je leur explique, c'est beaucoup plus concret pour eux. Après on repasse en cours et on développe. D'abord rencontrer un problème, une difficulté et après la résoudre. Car résoudre une difficulté que tu n'as jamais rencontrée ça c'est impossible. » (A21, 1171-175), « je m'adapte à chaque public. Mon vocabulaire est différent, les termes techniques employés. On ne s'adresse pas de la même façon à un public de conducteurs de tractopelles qu'à des techniciens supérieurs ou des ingénieurs maintenance par exemple » (A30, 1229-231). Pour Benjamin, la pédagogie mise en place est de tout faire pour accrocher les stagiaires à la formation, il nous parle de répétition, de plaisanterie, du rire, d'intonation de voix, « pour arriver à faire accrocher les participants, il faut vraiment savoir ce qu'on veut que la personne retienne et durant la formation, il faut revenir plusieurs fois sur ces idées là, les répéter. Le mieux dans les formations, quand on veut que quelque chose soit retenue, il y plusieurs choses. Quand on le dit c'est très faiblement retenu, quand on le fait dire, c'est mieux retenu, quand on montre, c'est encore mieux retenu, et quand on fait faire c'est encore mieux retenu. » (B6, 1121-126), « C'est cette répétition là qui fait qu'on apprend. » (B6, 1135), « il faut partir sur de la plaisanterie [...]. Il faut surtout pas se vexer, il faut tout de suite les remotiver » (B7, 1159-160), « Il y a plein d'astuces que j'ai appris au fil des formations que j'anime, comme l'intonation de la voix, le rire, le fait de basculer en disant un truc grave et après on passe par de l'humour pour les déconcerter un peu. Ou alors faire l'inverse, raconter une histoire en blaguant un peu et à la fin il y a un décès. Ce sont ces changements qu'il faut faire pour réussir à intéresser les stagiaires et les maintenir en position d'écoute. » (B11, 1257-261). Comme Angelo, Benjamin s'adapte également à son groupe de formation, « je m'adapte à eux, à leurs attentes et j'essaie dans la mesure du possible d'y répondre. A la fin de la formation, on fait le point sur leurs attentes et si j'ai su répondre à leurs questionnements » (B6, 1116-118).

Nous avons découvert que même pour les formations de courte durée, les formateurs avaient également un rôle d'accompagnateur. Angelo nous parle « [d'] un accompagnement quotidien pour pas les laisser se démotiver. » (A4, 140-41), « On peut dire que j'ai un rôle d'accompagnateur. » (A14, 198). Pour les stagiaires nécessitant un peu plus d'attention que le reste du groupe, il nous indique qu' « Il ne faut surtout pas montrer leurs différences avec le groupe. Ne pas les diminuer. [...] il y a des pauses, les pauses sont faites aussi pour heu il n'y a pas que le repos du formateur et des stagiaires, on en profite aussi pour s'isoler et puis régler les problèmes avec les stagiaires en difficultés. » (A27, 1213-216). En ce qui concerne

l'évaluation, moment difficile pour certains apprenants, dont l'enjeu peut être très important, Angelo nous explique qu'il lui arrive d'avoir des personnes en situation d'illettrisme, « quand arrive le moment de la fin de stage avec l'évaluation donc c'est souvent problématique pour eux et source de stress. Donc là on s'isole dans une salle à part du groupe. Je lui pose les questions, il me répond et je remplis à sa place les réponses qu'il m'aura dictées. » (A28, 1220-223). Pour Benjamin, il est nécessaire de « [...] se mettre au niveau de ses stagiaires, » (B9, 1266-267), il est important également pour lui de faire en sorte que tous les membres du groupe soient bien intégrés, toutefois, il nous indique qu'il ne faut pas pour autant mettre de côté le reste du groupe, « Je fais tout pour les intégrer au groupe et les intéresser mais au bout d'un moment il ne faut pas que je délaisse le reste du groupe. » (B9, 1240-242).

Comme nous avons pu le voir, la communication est primordiale pour Angelo, en effet il nous indique que « Le rôle principal de formation est [...] de faire passer un message, de transmettre un savoir » (A5, 144-45), « Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux. » (A5, 148-49), « [...] les faisant échanger entre eux pour qu'ils parlent de leur pratique professionnelle, leur quotidien au boulot mais aussi pour le plaisir de faire connaissance, pour leur créer un réseau et leur permettre d'échanger avec des personnes qui exercent le même métier afin de créer du lien entre eux et ainsi former un groupe » (A6, 152-55), « on part plus sur un échange » (A8, 165-66). Pour Benjamin, la communication est beaucoup moins présente dans son discours mais nous avons tout de même pu relever un passage, « J'essaye de les amener à ce qu'ils communiquent ensemble, de créer un climat propice aux petits débats par exemple, pour faciliter les échanges entre eux. » (B4, 181-83).

Dans les deux entretiens réalisés, le besoin de reconnaissance des apprenants ressort, besoin que les formateurs reconnaissent leurs parcours professionnels, leurs expériences, les stagiaires eux-mêmes. Angelo nous indique qu'il « prend en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience et je m'appuie sur leurs connaissances pour les faire participer. » (A7, 161-63), « Mon but derrière le tour de table est de créer un climat de confiance. J'utilise le nous, comme par exemple heu, « nous allons voir durant ces jours de formation etc. », ça permet de lancer la formation et de créer un esprit de groupe. J'essaye de retenir les noms de chacun. C'est pas toujours facile. (Rires) Ça permet comme ça à chacun de se reconnaître et de se sentir impliquer dans la formation » (A14, 108-112). Benjamin nous apprend également qu'« il faut leur dire à un moment dans la formation, que leur métier est important et que moi

je ne suis pas capable de le faire. Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant les temps informels, comme les pauses. » (B11, l262-265). Les stagiaires sont reconnaissants envers les formateurs eux-mêmes, « En plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, d'avoir leur habilitation, ça signifie vraiment quelque chose pour eux » (A31, l241). Ils ont également un besoin de reconnaissance de la part d'autrui, « reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. » (A31, l242).

Les entretiens nous apprennent, qu'il est indispensable de créer une dynamique de groupe, en effet, Angelo nous explique par quels moyens il instaure cette dynamique, « Par des tours de table pour qu'ils se présentent tous, les jeux de rôle, en leur demandant quelles sont leurs expériences professionnelles » (A7, l59-60), « je fais toujours un genre de question réponse dans mes débuts de stage pour mesurer un peu leur niveau technique. » (A14, l124-125). Benjamin procède de la même façon, « Avant de commencer la formation, on fait un tour de table, pour que chacun puisse se présenter dans les grandes lignes, c'est très important de prendre du temps pour ça. Ca permet de faire connaissance, de créer une dynamique de groupe. » (B6, l112-115).

Afin d'instaurer une réelle relation pédagogique entre le formateur et les apprenants, Angelo nous désigne ce qu'il met en place, « Je prends en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience » (A7, l61-62), « [...] créer un climat de confiance » (A14, l108), « J'utilise le nous » (A14, l109), « [...] créer un esprit de groupe. J'essaye de retenir les noms de chacun » (A14, l110-111), « je m'adapte à chaque public. » (A30, l229). Benjamin nous fait part également de ce qu'il accomplit pour créer une relation pédagogique, « Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. » (B11, l264), « Il faut vraiment se mettre au niveau de ses stagiaires » (B11, l266-267), « Moi je dois rester neutre » (B12, l278), « De toute façon, ce n'est pas qu'il faut s'adapter mais copier son public. Il ne faut pas que je sois ni supérieur, ni inférieur à eux. » (B14, l298-299).

Pour conclure sur le concept de formateur d'adulte, nous pouvons dire que c'est un métier riche, qui a pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le projet de formation, son rôle est de transmettre ce qu'il sait ou sait faire afin de rendre l'apprenant capable de.

Comme nous l'avons vu avec Malcolm Knowles, dans la première partie, les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils doivent apprendre, d'où l'enjeu de bien expliquer l'utilité de

la formation dès le début, comme l'ont précisé les formateurs. Il est très important de prendre en compte le fait qu'ils arrivent dans la formation avec un bagage d'expériences. Cela permet de répondre à leur besoin de reconnaissance. L'enjeu de la formation est de leur montrer que les compétences, connaissances à acquérir leur permettront de mieux affronter les situations quotidiennes de travail, ainsi ils seront plus enclin à apprendre, une fois la prise de conscience faite sur les réels enjeux de la formation. Il est également nécessaire d'orienter la formation en fonction de cas concrets rencontrés par les formés, cela facilitera d'autant plus leur apprentissage. Nous avons noté que la participation active était présente chez chacun de nos deux formateurs, échanges interactifs, mises en situation, jeux de rôles, retours d'expériences.

9.2 L'ingénierie pédagogique

Grâce à notre analyse, nous nous sommes aperçue que l'ingénierie pédagogique est très présente dans le discours de nos formateurs. Nous avons repéré dans les entretiens, plusieurs étapes à l'ingénierie pédagogique, faisant ainsi écho avec les cinq étapes de l'ingénierie pédagogique de Philippe Carré.

Angelo insiste sur le fait qu'il est important d'analyser son public, de préparer la formation en prenant en compte les attentes de chacun, « La préparation a vraiment un rôle à jouer, je m'attache à chaque fois à avoir un contact avec mon client afin de savoir quel est le profil des stagiaires, leurs attentes, afin de me préparer psychologiquement et puis adapter ma formation. Je suis attentif aux parcours de chacun de mes stagiaires. » (A36, 1264-267), « Sinon, en commençant une session de formation, je leur demande leurs attentes. » (A14, 1101-102), « leurs attentes au niveau de la formation, leurs besoins éventuels, les points qu'ils veulent absolument aborder s'il y en a » (A14, 1106-108), « Et, à la fin de la formation, on reprend leurs attentes, que j'ai notées dans un coin du tableau, ou sur des post-its, et on valide ou pas. On peut être amené à éclaircir certains points si besoin. » (A14, 1114-115).

Benjamin insiste également sur le fait d'être attentif aux parcours de chacun des stagiaires, et de prendre en compte les besoins du groupe, « Oui, je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires. C'est vraiment très important pour moi de savoir avant d'animer quel type de public, je vais avoir devant moi. » (B17, 1327-329), « Ca me permet de voir les attentes de chaque stagiaire et ainsi d'orienter la formation en fonction de leurs besoins » (B6, 1115-116).

Angelo s'attache à fixer les objectifs et compétences à atteindre, « améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail » (A5, 146-47).

En ce qui concerne l'apprentissage, Angelo nous dit les aider à cibler les choses importantes, « Tout le long de la formation, on ressort ensemble, les points clés qu'ils doivent retenir, ça permet de les aider à cibler les choses importantes à retenir impérativement. » (A14, 1112-114), il essaie toujours de trouver un sujet susceptible d'intéresser son groupe et ainsi partir de ce postulat pour réaliser sa formation, « J'ai la chance d'arriver toujours ou dans 90% des cas, à trouver un sujet pour les intéresser et leur faire passer un moment enrichissant pour eux sans qu'ils aient forcément conscience d'apprendre quelque chose. » (A21, 1167-169). Son but est de rendre ses stagiaires autonomes et capables de trouver des solutions aux problèmes rencontrés quotidiennement au travail en matière d'électricité, sans pour autant se précipiter, « je crée une recherche de défaut sur une installation et je les mets en situation. Mon but, c'est d'essayer à susciter chez mes stagiaires à poser le problème et à le construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de solution, tout en gardant tout de même la solution en fond. Je veux qu'ils aient un démarche de recherche de panne avec comme premier souci leur sécurité et celle des autres. Leur sécurité au travail c'est ma priorité. » (A37, 1270-275).

Benjamin nous dit, vouloir leur faire prendre conscience des réels enjeux à se former afin d'améliorer leur sécurité au quotidien, « Mon but c'est avant tout d'améliorer leur sécurité au travail et de leur faire comprendre les réels enjeux qu'il peut y avoir, dans l'idée d'améliorer leurs compétences. » (B3, 183-85).

Afin de faciliter l'apprentissage des stagiaires et ne pas les laisser avec une masse d'informations, Benjamin ressort les points essentiels de la formation « laisser aux stagiaires quelques idées heu phares. Ce que le formateur doit pouvoir laisser aux stagiaires, doit tenir en une quinzaine de phrases par jour de formation. C'est les 10 points essentiels que le stagiaire doit retenir. C'est pas de retenir tout mais de retenir l'essentiel. » (B3, 185-89).

La méthode d'apprentissage des deux formateurs semble plutôt bien fonctionner car 100% des stagiaires nous disent avoir vécu l'apprentissage lors de la formation comme un plaisir, tous les apprenants estiment avoir été traités comme des adultes par les formateurs.

Ils ont tous eu le sentiment d'être à leur place, en nous indiquant, « Formateur s'adapte aux niveaux de chacun », « Formation avec une partie théorique et une partie pratique très bien avec des exemples concrets de tous les jours au travail », « La pratique a permis de soulever des problèmes rencontrés au travail », « Formation nécessaire à ma pratique

quotidienne », « Sentiment d'avoir appris quelque chose », une personne nous fait part toutefois du grand d'informations à retenir, « Beaucoup de choses à retenir ».

Pour les supports, outils utilisés lors des formations, outre les appareils électriques en ce qui concerne la partie pratique et les mises en situation, Angelo utilise un PowerPoint, mais avec les apprenants en difficulté, il peut être amené à utiliser des outils beaucoup plus simples, s'adaptant encore une fois à son public, « ça peut être des dessins, ça peut être des graphiques, des schémas [...]. » (A27, l216-617)

Comme Angelo, Benjamin utilise le PowerPoint, « J'aime avoir un tableau blanc sur lequel je peux projeter mon PowerPoint, comme ça je modifie directement mes dispos sur le tableau » (B6, l11-112). Pour les stagiaires qui décrochent, il a toujours des exemples concrets afin de faciliter leur compréhension, « Ces personnes là, il faut les raccrocher en donnant des exemples concrets, évidemment c'est des trucs qui sont préparés, il faut que ça paraisse spontané » (B9, l244-245).

Angelo nous indique être coincé par la loi pour le contenu de sa formation, il peut être amené à changer de méthodes si besoin, mais le contenu ne changera pas car l'évaluation est la même pour tous, « Le contenu peut pas varier puisque j'ai un message à faire passer et une évaluation qui est la même malheureusement pour tout public. Car l'évaluation est pas liée à la personne mais aux tâches qu'ils ont à exercer. » (A34, l257-259).

Enfin pour l'évaluation, Benjamin nous explique que c'est un moment souvent redouté par les apprenants, source de stress, « Il y a beaucoup de personnes qui ont la trouille de mal paraître devant leurs collègues, ils savent qu'ils vont devoir prendre la parole devant les autres, ils savent qu'il y a un test et ça leur fait peur, c'est source de stress. » (B7, l161-163).

Les questionnaires confirment le fait que pour certaines personnes, l'évaluation ou la formation en générale, peut être source de stress, car presque 20% des stagiaires déclarent que la formation suivie a été source de stress.

Pour conclure sur ce concept, nous ne pouvons pas valider l'une de nos hypothèses, la formation contrainte a des impacts sur l'ingénierie pédagogique. En effet, l'analyse du public induit nécessairement, un ajustement des méthodes d'apprentissage, des techniques, des supports, différents selon les besoins du groupe. Cependant les deux formateurs nous ont

clairement dit qu'en ce qui concerne le contenu, la loi leur imposait un programme spécifique et une évaluation conforme. En aucun cas ils ne peuvent y déroger.

En aucun cas, le fait que la formation soit imposée a des impacts sur l'ingénierie pédagogique, mais plutôt le fait que chaque groupe de formation est unique avec des attentes individuelles, collectives variant en fonction de l'actualité, Benjamin nous l'indique en nous disant qu'au moment de l'interview, le nucléaire allait être obligatoirement présent dans la formation, en fonction des entreprises des apprenants, des postes de chacun, des parcours professionnels etc. Dans toutes formations, les formateurs doivent s'adapter à leur public, au niveau des stagiaires, à leurs besoins. Dans ces formations obligatoires, les formateurs doivent prouver davantage l'utilité de la formation, mais comme nous l'ont dit les formateurs dans 90% des cas le groupe suit. Dans toutes formations, il y a toujours un petit groupe récalcitrant, ce n'est pas le cas que des formations contraintes.

9.3 La motivation

A l'analyse des entretiens et des questionnaires, nous constatons, que la plupart des formés, n'ont pas pris la décision de réaliser une formation, mais leur supérieur, manager.

Nous nous sommes rendue compte qu'il y a généralement un motif prééminent, le fait que la formation soit contrainte, et d'autres motifs moindres qui gravitent autour. Il est également intéressant de noter que cette ordonnance des motifs est amenée à varier dans le temps. Ce constat rejoint totalement celui fait par Philippe Carré lorsqu'il explique que les motifs d'engagement en formation sont « pluriels et évolutifs »⁵⁸.

Angelo nous indique très clairement, plusieurs motifs d'engagement en formation, faisant ainsi écho aux motifs de Philippe Carré. Tout d'abord, le motif prescrit prééminent au début de chaque formation, « il y en a beaucoup qui se seraient sûrement inscrits à la formation mais vu qu'elle leur est imposée, ils y vont à reculons. » (A14, 195-97) ; « à partir du moment on te l'impose, c'est pas ton choix, tu y vas un peu à reculons. Ca c'est clair. T'es pas demandeur donc tu comprends pas forcément toujours pourquoi on t'envoie là bas et ce que ça peut t'apporter. » (A12, 182-84).

⁵⁸ Carré P. (1999) « Motivation et rapport à la formation », in Carré P., Caspar P. (dir) Traité des sciences et des techniques de la formation, Paris : Dunod p292

Nous retrouvons également le motif identitaire, « J'ai aussi rencontré des personnes qui se formaient pour prouver à quelqu'un donc à leur famille leurs collègues etc. » (A24, 1189-191).

Nous repérons le motif vocationnel, « Il y en a d'autres qui sont présents pour garder leur emploi » (A24, 1189). En effet, les formations techniques en électricité sont imposées par le code du travail, si elles ne sont pas réalisées ou mises à jour, ce que l'on appelle les recyclages, l'employeur peut être sanctionné, généralement c'est une amende. Si les salariés ne souhaitent pas se rendre aux formations, l'employeur peut les licencier.

Nous pouvons noter le motif opératoire professionnel, « il y a aussi ceux qui sont là car c'est imposé aussi mais ils sont dans une démarche de développement de compétences pour réaliser leurs tâches quotidiennes. » (A24, 1187-189).

En ce qui concerne le comportement des stagiaires en formation, Angelo indique que les moins motivés le font très bien remarquer, avec un « comportement complètement désabusé, ils arrivent en soufflant, ils savent pas pourquoi ils sont là. [...] Le problème c'est que moins le formé sera motivé, moins il se sentira compétent et à l'aise dans la formation. » (A18, 1145-151), ils peuvent également avoir un comportement qualifié de dangereux « Ils sont dangereux pour eux et pour les autres. Ils peuvent faire des installations électriques qui ne sont pas dans les règles de l'art et ça peut être cause d'accident grave et pour les biens et surtout pour les personnes. » (A25, 1194-196) ; en ce qui concerne les plus motivés, « ceux qui seront le plus motivés vont dès le lendemain modifier leurs mauvaises pratiques et ça peut se vérifier heu assez rapidement. Ils vont par exemple commander du matériel pour leur sécurité que ceux qui ne sont pas motivés s'en foutent carrément et ne voudront pas investir » (A24, 1183-186).

Angelo nous indique, qu'il y a corrélation entre la qualification et la motivation, « Ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. Alors que les personnes qualifiées nous prennent de haut et pour certaines font tout pour nous déstabiliser » (A31, 1233-236).

Il nous apprend également que l'âge a une incidence sur la motivation à suivre une formation, « J'ai pu remarquer que plus le stagiaire est jeune plus il est motivé car il est plus

enclin à apprendre. Une personne plus âgée estime bien souvent qu'elle n'a plus rien à apprendre, par son expérience elle sait déjà tout » (A31, 1241-243).

Dans l'entretien de Benjamin, les motifs d'engagement en formation sont beaucoup moins clairs que pour Angelo. Nous avons évidemment repéré le motif prescrit, « Alors, on m'a peut-être imposé des formations mais je les ai pas subies. Parce que je suis convaincu que même si une formation est imposée c'est toujours bon à prendre. » (B5, 193-95) ;

Nous avons remarqué qu'il évoquait la motivation extrinsèque, « c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que le patron va en tirer et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que le patron se décharge de ses responsabilités » (B7, 1148-150). La grande crainte des stagiaires est qu'en réalisant la formation, leur supérieur se décharge de ses responsabilités, surtout en cas d'accident grave par exemple.

Puis la motivation intrinsèque est évoquée également, « La deuxième source de non motivation, c'est qu'on va leur demander de faire des choses qu'ils n'ont pas du tout envie de faire. Et ça, c'est contraignant et qu'on peut pas le faire et certains viennent en disant « je ne pourrai pas le faire ». » (B7, 1151-153) ; « Autre chose à laquelle je pense, ce sont les personnes pas motivées, car pas sûres d'elles » (B11, 1261-262).

En ce qui concerne le comportement des formés, Benjamin repère « [...] du retard. Alors déjà, on peut se dire on va avoir un problème de motivation. » (B7, 1143-144) ; également des interrogations sur l'utilité de la formation « Au début de la formation, on a des personnes qui vont s'interroger sur l'utilité de la formation », des stagiaires peu attentifs, « après il y a ceux que ne vont pas écouter, ils se mettent en retrait, on les voit assis en fond de la chaise, ils ne prennent pas de note, heu ils ne posent pas de question » (B9, 1235-239), il nous fait part du fait qu'il y a « [...] d'autres stagiaires qui s'absentent. » (B9, 1242-243).

C'est avec une évidence qu'il nous dit repérer immédiatement les personnes moins motivées, « Donc évidemment on voit ceux qui sont motivés et ceux qui ne le sont pas, on le sent tout de suite, d'abord ils nous le disent quand ils ont le courage de nous le faire, sinon ils nous le disent d'une autre façon, ils croisent les bras, ils prennent pas de notes, heu voilà principalement c'est ça, après il y en a qui font des petits dessins, c'est parce qu'ils ne sont pas concentrés ou qu'ils ont besoin de bouger, de se décontracter pour être concentré. Mais les non motivés on les voit, les motivés on les voit aussi heu je dirai qu'il y a une façon

vachement simple de le voir au départ, ceux qui sont motivés vont se mettre à coté de moi et les non motivés vont se mettre au fond de la salle, ça c'est facile à voir. » (B7, 1182-189).

Tout comme Angelo, Benjamin repère un lien entre le niveau de diplôme / qualification et la motivation : « Et au niveau des diplômes, ce sont les personnes peu voire pas qualifiées qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. » (B15, 1302-304) ; et entre l'âge et la motivation : « Mais ce qui est le plus évident, c'est par rapport à l'âge. Maintenant les jeunes font de plus en plus d'études, et à poste égal, un jeune fera beaucoup plus attention à la sécurité qu'une personne plus âgée. Ce sera beaucoup plus facile de motiver des personnes qui sont jeunes que des personnes plus âgées. » (B15, 1306-310).

Dans les questionnaires, nous avons pu remarquer que les motivations évoluent au fil de la formation.

En effet, 82.7% nous disent que le fait de ne pas choisir la formation a eu des répercussions sur leur motivation à venir en formation. Mais nous avons pu voir cela s'estomper au cours de la formation.

A la question, « lorsque vous avez participé à la formation, vous avez eu le sentiment de », 46,1% des stagiaires ont la sensation de prendre en main leur développement personnel, et seulement 21,2% des apprenants nous disent ne pas avoir d'autres choix, d'y être contraint.

En ce qui concerne l'utilité des formations, la très grande majorité la reconnaît, 90,4% des enquêtés indiquent qu'elles sont utiles / plutôt utiles.

Les formés ont une réelle envie d'apprendre, en effet c'est ce qui revient le plus souvent dans les questionnaires, moyen d'apprendre, d'être mieux informé. Pour 55,8% des formés, « Un moyen d'apprendre » est la façon dont est vécu la formation ; loin derrière « une contrainte » avec 13,5%. L'apprentissage est vécu comme un plaisir par la totalité des stagiaires.

Nous pouvons noter qu'ils mettent des espoirs dans cette formation, comme la volonté d'évoluer par exemple. En effet, 44,2% d'entre eux associe le concept de Formation Tout au Long de la Vie à une évolution dans l'entreprise. 48% des stagiaires suivent la formation dans le but d'être plus performant dans leur emploi.

Nous pouvons noter également que même si au cours de la formation, les stagiaires peuvent prendre plaisir à apprendre, la contrainte de répondre à la demande de l'employeur est présente, 46% des stagiaires nous disent suivre la formation pour y répondre. Les raisons de leur participation à la formation sont pour 52% d'entre eux car c'est obligatoire, 34% d'entre eux ont tout de même un désir d'apprendre.

Nous avons décidé de regarder si les affirmations des formateurs sur la fait que l'âge et le niveau de qualification / diplôme avaient un impact sur la motivation, ressortaient également dans les questionnaires.

En ce qui concerne l'âge, à la question « vous vivez une action de formation comme », ceux ayant répondu « une contrainte », sont sept et six d'entre eux ont entre 41 et 54 ans. Ceux qui considèrent que la formation est une perte de temps, sont six et trois d'entre eux ont entre 47 et 51 ans. Pour l'utilité de la formation, cinq personnes pensent que la formation est inutile et quatre personnes ont entre 51 et 57 ans.

Les personnes ayant entre 20 et 35 ans sont plus difficiles à repérer car beaucoup plus nombreuses et l'écart est plus grand. Cependant chez les plus jeunes soient de 20 à 30 ans, nous avons pu remarquer que ce sont pratiquement toujours des réponses valorisant la formation, montrant leur motivation à suivre la formation ; comme par exemple à la question « vous vivez une action de formation comme », 90% des plus jeunes ont répondu un moyen d'apprendre. Ils reconnaissent tous l'utilité de la formation aussi bien dans leur pratique quotidienne que pour leur enrichissement personnel.

Nous pouvons dire, même s'il y a des exceptions, les affirmations des formateurs quant à l'âge des stagiaires se vérifient également à travers les questionnaires.

En ce qui concerne les diplômes, 26 personnes n'ont pas de diplôme ou ont un CAP-BEP, 13 ont un BAC et 13 personnes ont minimum un BAC + 2.

85% des personnes pas ou peu diplômées (CAP / BEP), vivent l'action de formation comme un moyen d'apprendre, 13% comme une évolution possible et 2% comme une contrainte.

Les personnes pas ou peu diplômées sont beaucoup moins sûres d'elles en ce qui concerne leurs capacités à acquérir les compétences demandées. En effet, 31% des 38,4% personnes pas / peu du tout confiantes par rapport à leurs capacités à acquérir les compétences sont des personnes pas / peu diplômées, soit pratiquement 82%.

Les personnes diplômées, BAC, BAC + 2 ou plus, sont beaucoup plus sûres d'elles, nous pouvons lire dans un questionnaire « Je suis sûr de mes capacités » en réponse à la question, « Quand vous avez commencé la formation, comment vous êtes-vous senti par rapport à vos capacités à acquérir les compétences ? ».

Pour conclure sur ce concept de motivation, nous pouvons valider une de nos hypothèses de départ, les parcours professionnels des formés ont un impact sur la motivation. Nous avons pu voir que l'âge, la qualification, le niveau de diplôme sont des critères significatifs pour les formateurs, de motivation. Evidemment tous les formés ayant des CAP / BEP ne sont pas motivés à aller en formation, il existe des exceptions, tout comme les plus de cinquante ans ne sont imperméables à l'idée de se former. Tout est ceci est à modérer.

D'une manière générale, ce n'est pas la formation qui est remise en cause mais le fait que c'est imposé. Le motif d'engagement en formation prescrit reste toujours présent durant la formation, selon les individus cela aura plus ou moins d'impacts, certains ont le sentiment de perdre leur temps à réaliser une formation et garderont cet avis durant toute la durée de la formation, d'autres changeront d'opinion au cours de la formation, d'autres saisissent la formation comme une opportunité à se former, toujours bénéfique. Nous avons vu que les parcours professionnels avaient leur rôle à jouer, dans un premier temps, car les formateurs s'attachent à prendre en compte le fait que chacun a un bagage d'expériences, comme nous avons pu le voir avec l'ingénierie pédagogique, dans un second temps car ils influent sur le comportement des formés eux-mêmes, leurs diplômes, leurs expériences, leurs âges tout simplement ont des impacts sur leur motivation en formation.

Nous pouvons également dire, qu'il y a plusieurs temps dans la formation, au début nous pouvons noter une certaine réticence, des questions sur l'utilité même de la formation apparaissent, puis dans la plupart des cas, les apprenants jouent le jeu et rentrent réellement dans la formation, quelques uns sont plus sceptiques, nécessitant de la part du formateur de les remotiver, de s'intéresser à eux et d'autres ne participeront pas du tout à la formation et ne sauront pas tirer avantage de la situation. C'est pourquoi nous pouvons valider, partiellement cette fois-ci, une deuxième hypothèse, la formation imposée a des effets sur la motivation des apprenants. Le fait d'imposer une formation a un impact considérable sur la motivation des stagiaires comme nous avons pu le voir, cependant cela est à nuancer, car le plus souvent les formateurs arrivent à les « basculer », pour reprendre le terme de Benjamin et réussissent à tirer avantage de la formation.

9.4 Conclusion sur l'interprétation

Le corpus de données que nous avons recueilli et analysé est très riche, nous aurions pu y trouver encore mille et une informations.

Nous ne pouvons conclure cette partie sans évoquer la tripolarité de Gaston Pineau, autoformation, hétéroformation et écoformation nous ont en effet accompagnées tout le long de cette recherche.

L'autoformation, formation *par* soi et *pour* soi, dans la motivation peut être très personnelle et intrinsèque, se former pour le plaisir, l'ouverture d'esprit.

L'hétéroformation, lorsque la motivation est totalement extérieure à la personne, il s'agit d'une obligation de se former, ce qui est davantage notre cas. Nous nous trouvons alors en présence d'une formation *pour* les autres. Cette hétéroformation est également formation par les autres, quand nos apprenants rencontrent nos formateurs et que ces derniers les enrichissent de leur savoir dans leur propre domaine.

L'écoformation quand rentre en jeu l'habilitation et les organismes, institutions, l'inspection du travail. La reconnaissance passe par la délivrance d'une habilitation.

CONCLUSION

Ce travail de recherche nous a dans un premier temps, donné l'occasion de rencontrer des personnes très enrichissantes, d'un point de vue aussi bien professionnel qu'humain, venant d'horizons complètement différents. Au-delà d'enrichir nos connaissances, nous avons pu découvrir un métier sous toutes ses formes et de comprendre de manière globale les difficultés que les formateurs professionnels d'adulte pouvaient rencontrer dans l'exercice de leur fonction. Nous nous sommes intéressée à la problématique des situations de formation contraintes, et de ce que cela pouvait engendrer comme conséquences sur la motivation des apprenants, sur l'ingénierie pédagogique, sur le formateur lui-même.

Ce travail nous a permis de nous rendre compte que les formateurs repèrent les indicateurs de motivation des apprenants et s'adaptent, si ces derniers font défaut, en ajustant rapidement leurs activités, passer de la pratique pour aller vers la théorie par exemple. La motivation des apprenants est amenée dans la plupart des cas à évoluer au fil de la formation, cependant le motif prescrit reste toujours dans les esprits. Ce qui est remis en cause par les formés, ce n'est pas la formation mais le fait qu'elle leur soit imposée. Nous nous sommes aperçue que les parcours professionnels de chacun des apprenants avaient leur rôle à jouer, car les formateurs s'attachent à prendre en compte le fait que chacun a un bagage d'expériences, de plus ils influent sur le comportement des formés eux-mêmes, leurs diplômes, leurs expériences, leurs âges tout simplement ont des impacts sur leur motivation en formation. En aucun cas, le fait que la formation soit imposée a des impacts sur l'ingénierie pédagogique, mais plutôt le fait que chaque groupe de formation est unique avec des attentes individuelles, collectives variant en fonction de l'actualité, des entreprises des apprenants, des postes de chacun, des parcours professionnels etc. Dans toutes formations, les formateurs doivent s'adapter à leur public, au niveau des stagiaires, à leurs besoins. Dans ces formations obligatoires, les formateurs doivent prouver davantage l'utilité de la formation.

Nous avons pu identifier, trois autres catégories de variables supposées influencer la motivation à se former : la préparation à la formation, les attitudes au travail et la motivation à transférer. Ce sont des choses à creuser pour les responsables formation soucieux d'accroître la motivation des apprenants. La préparation en amont notamment est capitale. Malheureusement, dans le cas où l'apprenant n'est pas motivé (ou peu motivé), ce sera au

formateur de « faire tout le boulot », au risque qu'il apprenne moins et que ce faible apprentissage soit reproché au seul prestataire de formation. Alors que nous savons bien que la réussite de la formation est, a minima, quadripartite (formé, formateur, manager, responsable formation).

D'un point de vue personnel, cette recherche a été un réel enrichissement, tant au niveau théorique que pratique. L'articulation entre la formation universitaire et la découverte d'un terrain professionnel contribue à la professionnalisation du chercheur lui-même.

Nous avons découvert très brièvement, au cours de notre recherche, le concept d'accompagnement. En effet notre travail nous a amenée à mieux comprendre ce qu'était l'accompagnement, qui est avant tout une relation duale, ne pouvant se dérouler dans un groupe de formation. C'est pourquoi, nous souhaitons l'année prochaine intégrer le Master 2 Fonction d'accompagnement en formation, afin de nous intéresser en détails à l'accompagnement des adultes en formation, plus particulièrement en situation d'illettrisme.

REFERENCES ET INDEX

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : La structure de Néodyme.....	7
Figure 2 : Schéma déroulement de la formation dans la temporalité	27
Figure 3 : La roue de Deming.....	29
Figure 4 : Fonction de l'ingénierie pédagogique.....	33
Figure 5 : Les cinq étapes de l'ingénierie pédagogique.....	33
Figure 6 : Quatre orientations et dix motifs d'engagement en formation	44
Figure 7 : Paradigme relationnel triangulaire.....	57
Figure 8 : Boucle de nos trois concepts.....	58

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bardin L. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF (10^{ème} éd. 2001). 291p.
- Bee H., Boyd D. (2003). *Psychologie du développement : les âges de la vie*. Paris : De Boeck (2^{ème} édition). 533 p.
- Beillerot J. « Le groupe de formation », in Carré P., Caspar P. (dir), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod. (2^{ème} édition 2004). Pp 499-514
- Bourgeois E. (1998). « Apprentissage, motivation et engagement en formation », in *Education permanente*, n°136, 1998-3, Pp101-109
- Boutinet J.-P. (1998). « L'engagement des adultes en formation et ses formes de légitimation », in *Education permanente*, n°136, Pp 91-100
- Boutinet J.-P. (1998). *L'immaturité de la vie adulte*. Paris : PUF. 267p.
- Carré P. (1999). « Motivation et rapport à la formation », in Carré P., Caspar P. (dir), *Traité des Sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod. (2^{ème} édition 2004). Pp 279-299
- Carré P. (2001). *De la motivation à la formation*. Paris : L'Harmattan, 211 p.
- Carré P., Jean-Montcler J. « De la pédagogie à l'ingénierie pédagogique », in Carré P., Caspar P. (dir), *Traité des Sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod. (2^{ème} édition 2004). Pp 407-437
- Caspar P. (2011). *La formation des adultes hier, aujourd'hui, demain...* Paris : Eyrolles, 267 p.
- Champy Ph., Etévé Ch. (dir), (2000) in *dictionnaire de l'éducation et de la formation*, Paris : Nathan. P 455
- Demol J.-N. (1995). « L'entrée en formation », in *Education permanente*, n°125, Pp 27-37
- Dennery M. (2004). *Réforme de la formation professionnelle*. Paris : ESF éditeur, 319 p.
- Fenneteau H. (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris : Dunod, 126 p.
- Gil Ph., Martin Ch. (2004), *Les nouveaux métiers de la formation : développer de nouvelles compétences pour une formation réinventée*, Paris, Dunod. P.108
- Knowles, M. (1990). *L'apprenant adulte, vers un nouveau développement de la formation*. Paris : Editions organisation.
- Le Boterf G. (1999). « L'ingénierie de formation : quelles définitions et quelles évolutions ? » in Carré P., Caspar P. (dir), *Traité des Sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod. (2^{ème} édition 2004). Pp 365-382

Le Gal J.-M. (1992). *La gestion des ressources humaines*. Que sais-je ? Paris : PUF (7^{ème} édition 2009). 127 p.

Luttringer J.-M. (1999). « Droit et institution de la formation », in Carré P., Caspar P. (dir), *Traité des Sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod. (2^{ème} édition 2004). Pp 61-79

Luttringer J.-M., Willems J.-P. « Les parcours professionnels : définition, cadres et perspectives » in *Education permanente*, n°181.

Mucchielli A. (1981). Les motivations. Que sais-je ? Paris : PUF (8^{ème} édition 2008). 127 p.

Nuttin J. (1980). *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*. Paris : PUF (3^{ème} éd. 1991) 383 p.

Pineau G. (1986). *Temps et contretemps en formation permanente*. Maurecourt. UNMFREO. 165 p.

Ponchelet A. (1990). « Ingénierie ou ingénieries ? », *Actualités de la formation permanente*, n°107

Rousseau J.-J. (1762). *Emile ou De l'éducation*. Paris : Librairie Firmin Diderot Frères. (éd. 1864). 643 p.

Vallerand R.J., Thill E.E.(dir) (1993). *Introduction à la psychanalyse de la motivation*. Laval : Editions Etudes Vivantes. 674 p.

Vermersch P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF éditeur (6^{ème} édition 2010). 220 p.

Wemaëre J. (2007). *Les 100 mots de la formation*, Que sais-je ? Paris : PUF. 126 p.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	2
Sommaire.....	3
Introduction.....	4
<i>Chapitre 1: Du trajet au projet</i>	6
1.1 Du terrain à l'émergence d'un questionnaire.....	6
1.2 Description du terrain de recherche.....	6
1.3 L'émergence d'un questionnaire.....	8
1.4 Le trajet.....	9
1.5 Le projet de recherche.....	10
1.6 L'environnement de la formation.....	11
Partie II/ Approche conceptuelle.....	14
<i>Chapitre 2: Le métier de formateur d'adulte.....</i>	<i>14</i>
2.1 La notion de personne adulte.....	14
2.2 Pédagogie des adultes - Andragogie.....	16
2.3 Le groupe de formation & son animation.....	18
2.3-1 La formation du groupe.....	18
2.3-2 Le définition du groupe de formation selon J. Beillerot.....	19
2.3-3 La dynamique de groupe.....	20
2.3-4 La reconnaissance.....	21
2.3-5 La relation pédagogique.....	22
2.3-6 Le formateur d'adulte.....	23
2.3-7 Temporalité de la formation.....	26
<i>Chapitre 3: L'ingénierie pédagogique.....</i>	<i>29</i>
3.1 Evolution du concept d'ingénierie.....	29
3.2 Ingénierie de formation.....	30
3.3 Ingénierie pédagogique.....	31
3.3-1 Ingénierie.....	31
3.3-2 Pédagogie des adultes.....	31
3.3-3 Ingénierie pédagogique.....	32
<i>Chapitre 4: La motivation et le parcours professionnel.....</i>	<i>36</i>
4.1 Motivation.....	36
4.1-1 Etymologiquement.....	36
4.1-2 Panorama des définitions de la motivation.....	36
4.2 Théories de la motivation selon différents auteurs.....	38
4.2-1 L'approche de R.J. Vallerand et E.E. Thill.....	38
4.2-2 L'approche de J. Nuttin.....	39
4.2-3 Les trois motifs de J.N. Demol.....	40
4.2-4 Le modèle "expectancy value" d'E. Bourgeois.....	41
4.2-5 Les trois motifs de J.P. Boutinet.....	42
4.2-6 Les dis motifs de P. Carré.....	43
4.3 Facteurs de motivation.....	46
4.3-1 La communication.....	47
4.3-2 Le type de public.....	47
4.3-3 L'intérêt pour la formation.....	48
4.3-4 Le sentiment de progresser.....	48

4.3-5 La relation enseignant-enseigné.....	48
4.3-6 La détermination des besoins.....	48
4.3-7 L'adaptation d formateur.....	48
4.4 Le parcours professionnel.....	48
4.4-1 Emergence du parcours professionnel.....	49
4.4-2 Les quatre dimensions du parcours professionnel.....	50
4.4-3 Vers u nouvel outil d'évaluation: le portefeuille.....	51
4.4-4 Concept de compétences.....	52
<i>Chapitre 5: Evolution de notre question et conclusion sur les concepts.....</i>	<i>55</i>
<i>Chapitre 6: Problématisation de notre recherche.....</i>	<i>58</i>
Partie II/ Approche méthodologique	59
<i>Chapitre 7: La méthodologie de recherche.....</i>	<i>59</i>
7.1 Choix des techniques de recueil de données.....	59
7.2 Le questionnaire.....	62
7.2-1 Définir l'objet d'étude.....	62
7.2-2 Définir la population et ses caractéristiques.....	62
7.2-3 Déterminer les grands groupes de questions.....	62
7.2-4 Première rédaction du questionnaire.....	62
7.2-5 Détermination de l'échantillon.....	64
7.2-6 Test.....	64
7.2-7 Déroulement.....	65
7.2-8 Dépouillement des questionnaires.....	65
7.3 L'entretien semi-directif avec phases d'explicitation.....	66
7.3-1 Construction de la grille d'analyse.....	66
7.3-2 Choix des personnes interviewées.....	66
7.3-3 Déroulement des entretiens.....	67
7.3-4 Transcription des entretiens.....	68
<i>Chapitre 8: L'analyse.....</i>	<i>69</i>
8.1 Méthodologie de construction de la grille d'analyse des questionnaires.....	69
8.2 Méthodologie de construction de la grille d'analyse des entretiens.....	70
8.3 Analyse des questionnaires.....	72
8.4 Analyse des entretiens.....	77
<i>Chapitre 9: L'interprétation</i>	<i>80</i>
9.1 Le métier de formateur d'adulte.....	80
9.2 L'ingénierie pédagogique.....	84
9.3 La motivation.....	87
9.4 Conclusion sur l'interprétation.....	93
Conclusion	94
Références et Index.....	96
Table des Figures	96
Références Bibliographiques.....	97
Table des Matières	99
Annexes.....	102
Questionnaire.....	102
Analyse des questionnaires	108
Grille d'entretien.....	135
Convention de transcription des entretiens	141

Transcription entretien 1 Angelo	142
Transcription entretien 2 Benjamin	150
Analyse entretien 1 Angelo	160
Analyse entretien 2 Benjamin	178
Analyse des entretiens par thèmes	204
Abstract	216
Résumé	217

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire anonyme, est réalisé dans le cadre d'un mémoire de recherche sur la motivation des salariés à propos de la formation professionnelle.

Le temps n'est pas limité pour répondre cependant nous vous conseillons de ne pas rester trop longtemps sur une question, car ce qui est le plus intéressant, c'est votre réponse spontanée.

Merci de répondre à toutes les questions. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : il vous est seulement demandé de répondre le plus sincèrement possible.

Nous vous remercions par avance de votre collaboration.

Titre de la formation suivie :

Entreprise :

Poste occupé :

Age :

Votre diplôme le plus récent :

- ☐ **Certificat d'étude primaire**
- ☐ **BEPC**
- ☐ **CAP, BEP ou équivalent**
- ☐ **BAC ou équivalent**
- ☐ **BTS, DUT, DEUG ou équivalent**
- ☐ **Licence et plus**
- ☐ **Vous n'avez pas de diplôme précis**

Master 1 Ingénierie de la Formation Faculté François Rabelais TOURS



Les questions 1 à 11 sont des questions à choix unique.

Question n°1 :

Qui est à l'initiative de votre formation :

- ☐ Vous-même
- ☐ Votre manager
- ☐ Initiative conjointe
- ☐ Autres :

.....

Question n°2 :

Si vous avez répondu « votre manager » à la question précédente, le fait que vous n'ayez pas choisi la formation a-t-il eu des répercussions sur votre motivation à venir en formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question n°3 :

Vous vivez une action de formation comme :

- ☐ Un moyen d'apprendre
- ☐ Une contrainte
- ☐ Un moyen d'évoluer dans l'entreprise
- ☐ Une perte de temps
- ☐ Autres :

Question n°4 :

Quand vous commencez une formation, comment vous sentez vous par rapport à vos capacités à acquérir les compétences ?

- ☐ Tout à fait confiant(e)
- ☐ Plutôt confiant(e)
- ☐ Plutôt peu confiant(e)
- ☐ Pas du tout confiant(e)

Pourquoi ?.....

.....

Question n°5 :

Lorsque vous participez à une formation, vous avez le sentiment de :

- ☐ Retourner sur les bancs de l'école
- ☐ Prendre en main votre développement personnel
- ☐ Pouvoir souffler un peu
- ☐ Ne pas avoir d'autres choix, d'y être contraint
- ☐ Autres :

Question n°6 :

La formation suivie a-t-elle engendré une source de stress pour vous ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Pourquoi ?.....
.....

Question n°7 :

L'apprentissage lors de la formation a-t-il été vécu comme un plaisir :

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Pourquoi ?.....
.....

Question n°8 :

Avez-vous eu pendant la formation l'impression d'être traité comme un adulte par le formateur ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Pourquoi ?.....
.....

Question n°9 :

Avez-vous eu pendant la formation le sentiment de former un groupe ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Pourquoi ?.....
.....

Question n°10 :

Si vous avez répondu « votre manager » à la question 1, avez-vous eu au cours de la formation, le sentiment de ne pas être à votre place ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Pourquoi ?.....
.....

Question n°11 :

Les formations en cours de carrière professionnelle sont pour vous :

- ☐ Utiles
- ☐ Plutôt utiles
- ☐ Plutôt inutiles
- ☐ Inutiles

Pourquoi ?.....
.....

Les questions 12 à 15 sont des questions à choix multiples.

Question n°12 :

La formation suivie, servira-t-elle pour :

- ☐ Votre pratique quotidienne au travail
- ☐ Votre enrichissement personnel
- ☐ Votre employeur
- ☐ La formation sera inutile dans ces domaines
- ☐ Autres :

Question n°13 :

Selon vous, la fonction formation doit prioritairement :

- ☐ Renforcer le lien entre la politique formation et la stratégie de l'entreprise
- ☐ Développer son rôle de conseil
- ☐ Mettre en place des évaluations du transfert sur le terrain de l'impact des formations
- ☐ Mettre à la disposition des salariés des moyens pour apprendre à tout moment, selon leurs besoins
- ☐ Autres :

Question n°14 :

Pour vous, que signifie le concept de Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie ?

- ☐ Garder son emploi
- ☐ Evoluer dans l'entreprise
- ☐ Répondre à des exigences réglementaires
- ☐ S'investir personnellement
- ☐ Autres :

Question n°15 :

Diriez-vous : « je vais suivre cette formation pour » :

- ☐ Etre plus performant dans mon travail actuel
- ☐ Répondre à la demande de mon responsable
- ☐ Mieux faire face à de nouvelles activités de mon poste
- ☐ Apprendre pour le plaisir d'apprendre
- ☐ Résoudre des problèmes professionnels précis
- ☐ Faire progresser mes revenus

- ☐ Faire quelque chose de plus intéressant que d'habitude
- ☐ Connaître des choses pour la vie courante
- ☐ Faciliter un changement d'emploi
- ☐ Répondre à une obligation professionnelle
- ☐ Autres :

Question n°16 :

Quelles sont les raisons de votre participation à la formation ?

.....

.....

.....

.....

Question n°17 :

Qu'attendez-vous d'une action de formation ?

.....

.....

.....

.....

Question n°18:

Comment définiriez-vous la formation professionnelle, en quelques mots ?

.....

.....

.....

.....

Question n°19:

Quelles sont vos motivations, vos attentes à suivre une formation ?

.....

.....

.....

.....

Merci de votre
participation !

Nous avons fidèlement retranscrit les
phrases des enquêtés.

Analyse questionnaires

POPULATION :

Formé	Poste	Age	Diplôme	Formation suivie
GROUPE 1				
1	Administrateur Système et réseaux	28	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
2	Technicien supérieur en bureau d'études	21	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
3	Poseur	26	BAC ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
4	Poseur	53	CAP, BEP ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
5	Monteur électricien	31	CAP, BEP ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
6	Poseur	42	CAP, BEP ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
7	Poseur	42	CAP, BEP ou équivalent	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
8	Monteur	34	Pas de diplôme précis	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
9	Poseur	35	Pas de diplôme précis	Préparation à l'habilitation électrique du personnel non électricien
GROUPE 2				
10	Electricien	56	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
11	Responsable chantier	35	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
12	Technicien supérieur	33	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
13	Directeur technique	47	Licence et plus	Préparation l'habilitation électrique basse tension
14	Electricien	31	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension

15	Electricien	54	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
16	Electricien	42	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
GROUPE 3				
17	Electricien	36	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
18	Electrotechnicien	45	Pas de diplôme précis	Préparation l'habilitation électrique basse tension
19	Technicien en automatisme	41	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
20	Assistant technique	38	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
21	Electricien	29	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
22	Technicien supérieur	54	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
23	Thermicien	43	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
24	Responsable chantier	47	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
25	Technicien de maintenance	32	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
GROUPE 4				
26	Technicien de maintenance	57	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
27	Responsable travaux	44	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Recyclage
28	Technicien d'exploitation	36	BAC ou équivalent	Recyclage
29	Electrotechnicien	47	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
30	Electrotechnicien	54	Pas de diplôme précis	Recyclage
31	Electrotechnicien	57	BAC ou équivalent	Recyclage
GROUPE 5				
32	Agent d'exploitation	25	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
33	Chargé d'affaires	32	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse

				tension
34	Technicien de maintenance	42	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
35	Technicien SAV	33	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
36	Technicien eau et assainissement	32	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
37	Technicien supérieur en maintenance industrielle	51	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
38	Directeur technique	41	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
39	Technicien	50	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique basse tension
GROUPE 6				
40	Régisseur général	51	BTS, DUT, DEUG ou équivalent	Recyclage
41	Régisseur informatique	38	BAC ou équivalent	Recyclage
42	Technicien de maintenance	48	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
43	Sablage	54	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
44	Testeur compteur	29	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
45	Compteur électronique	51	Pas de diplôme précis	Recyclage
46	Compteur électronique	27	CAP, BEP ou équivalent	Recyclage
47	Câblage compteurs	35	BAC ou équivalent	Recyclage
GROUPE 7				
48	Etalonnage compteurs	29	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique haute tension
49	Mise à disposition France Télécom	41	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique haute tension
50	Agent de maintenance	26	CAP, BEP ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique haute tension
51	Responsable atelier de maintenance	47	BAC ou équivalent	Préparation l'habilitation électrique haute tension
52	Maintenance	38	Pas de diplôme précis	Préparation l'habilitation électrique haute tension

QUESTION 1 :

Qui est à l'initiative de votre formation ?

Formés	Vous-même	Votre manager	Initiative conjointe	Autres
10, 12, 13, 16, 17, 22, 27	x			
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 18, 19, 21, 23, 24 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52		x		
11, 14, 15, 20, 26, 28			x	
37				« Obligation pour pouvoir travailler »
POURCENTAGES	13,5%	73,1%	11,5%	1,9%

QUESTION 2 :

Si vous avez répondu « Votre manager » à la question précédente, le fait que vous n'avez pas choisi la formation a-t-il eu des répercussions sur votre motivation à venir en formation ?

Formés	Oui	Non
2, 4, 5, 6, 7, 18, 19, 23, 24 25, 29, 30, 31, 33, 34, 36, 37, 38 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51,	x	
1, 3, 8, 9, 21, 32, 35, 48, 52,		x
POURCENTAGES	82,7%	17,3%

Pourquoi ?

- Ceux qui ont répondu « Oui »

« Au début, je n'avait pas envie de venir, c'est le patron qui l'a demandé pas moi, met une fois faites, c'était vraiment bien. » (7)

« Pas motivé quand on a pas choisi » (19)

« On me l'a imposé donc j'y vais à reculons » (31)

« J'ai pas choisi donc j'ai pas envie » (39)

« Tous les 3 ans c'est pareil donc pas motivé. » (42)

- Ceux qui ont répondu « Non »

« Dans une formation, il y a toujours quelque chose à en tirer ça peut être qu'un plus. » (1)

« Formation toujours bénéfique » (35)

QUESTION 3 :

Vous vivez cette action de formation comme :

Formés	Un moyen d'apprendre	Une contrainte	Un moyen d'évoluer dans l'entreprise	Une perte de temps	Autres
1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 24, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 46, 47, 48, 52	x				
13, 22, 27, 30, 43, 44, 49		x			
12, 20, 23, 25, 31, 45			x		
2, 36, 40, 41, 42, 51,				x	
5, 11, 37, 50					« Se perfectionner » ; « Un moyen de faire évoluer l'entreprise » ; « Une remise à niveau pour la sécurité » ; « Rester à niveau »
POURCENTAGES	55,8%	13,5%	11,5%	11,5%	7,7%

QUESTION 4 :

Quand vous avez commencé la formation, comment vous êtes-vous senti par rapport à vos capacités à acquérir les compétences ?

Formés	Tout à fait confiant(e)	Plutôt confiant(e)	Plutôt peu confiant(e)	Pas du tout confiant(e)
1, 2, 3, 13, 14, 22, 27, 36, 38, 40	x			
4, 5, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 33, 37, 39, 41, 42, 49, 50, 51		x		
6, 7, 9, 17, 18, 29, 31, 32, 46, 47, 48			x	
8, 10, 30, 34, 35, 43, 44, 45, 52				x
POURCENTAGES	19,2%	42,4%	21,1%	17,3%

Pourquoi ?

- « Je suis sûr de mes capacités » (3)
- « Pas de diplôme donc difficile pour moi mes le formateur nous met à l'èse » (8)
- « J'ai étudié le programme avant » (14)

QUESTION 5 :

Lorsque vous avez participé à la formation, vous avez eu le sentiment de :

Formés	Retourner sur les bancs de l'école	Prendre en main votre développement personnel	Pouvoir souffler un peu	Ne pas avoir d'autres choix, d'y être contraint	Autres
2, 3, 9, 18, 21, 25, 31, 32, 46	x				
1, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 37, 38, 45, 47		x			
5, 23, 29, 33, 34, 36, 39, 4			x		
30, 35, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 51, 52				x	
POURCENTAGES	17,3%	46,1%	15,4%	21,2%	

QUESTION 6 :

La formation suivie a-t-elle engendré une source de stress ?

Formés	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
8, 9, 18, 30, 52	x			
4, 5, 19, 29, 46		x		
2, 6, 7, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 26, 34, 35, 44, 45, 48, 49, 50			x	
1, 3, 11, 12, 13, 14, 22, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 51				x
POURCENTAGES	9,6%	9,6%	34,6%	46,2%

Pourquoi ?

- « Peur de pas avoir l'habilitation et de perdre mon travail » (4)
- « Peur de l'évaluation » (8)
- « Peur de pas y arrivé » (29)

QUESTION 7 :

L'apprentissage lors de la formation a-t-il été vécu comme un plaisir :

Formés	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 17, 18, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 41, 42, 45, 51, 52	x			
4, 6, 10, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50		x		
			x	
				x
POURCENTAGES	52%	48%		

Pourquoi ?

- « Echange avec formateur » **(1)**
- « Domaine qui me plaît » **(15)**
- « Domaine qui me sert tout les jours au travail » **(17)**
- « Remise à niveau utile » **(23)**
- « Echanges avec groupe et avec le formateur constructifs » **(26)**
- « J'ai appris beaucoup de choses pour ma sécurité au travail » **(52)**

QUESTION 8 :

Avez-vous eu pendant la formation l'impression d'être traité comme un adulte par le formateur ?

Formés	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
Tous sauf un	x			
4		x		
			x	
				x
POURCENTAGES	98%	2%		

Pourquoi ?

- « Le formateur nous met à l'aise » **(3) (6) (23)**
- « Très bon formateur » **(5) (18)**
- « Formateur se met à notre niveau » **(23)**

QUESTION 9 :

Avez-vous eu pendant la formation le sentiment de former un groupe ?

Formés	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 24, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 46, 47, 48, 50, 52	x			
13, 22, 27, 30, 43, 49		x		
40, 41, 44, 51			x	
2, 36, 42				x
POURCENTAGES	60,2%	26,3%	7,7%	5,8%

Pourquoi ?

- Ceux qui ont répondu « Oui » :

« Le formateur nous a fait parler, échanger entre nous pour que l'on apprenne à se connaître » (1)

« Les travaux en petit groupe nous a permis de faire connaissance avec certains » (25)

« On avait un but commun notre habilitation, on c'est aidé » (48)

« Ca nous a permis de rencontré des nouvelles personnes » (52)

QUESTION 10 :

Si vous avez répondu « Votre manager » à la question 1, avez-vous eu au cours de la formation, le sentiment de ne pas être à votre place ?

Formés	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
	x			
		x		
2, 36, 40, 41, 42, 51			x	
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52				x
POURCENTAGES			11,5%	88,5%

Pourquoi ?

- « Formateur s'adapte aux niveaux de chacun » **(1)**
- « Formation avec une partie théorique et une partie pratique très bien avec des exemples concrets de tous les jours au travail » **(3)**
- « La pratique a permis de soulever des problèmes rencontrés au travail » **(14)**
- « Formation nécessaire à ma pratique quotidienne » **(21)**
- « Sentiment d'avoir appris quelque chose » **(35)**
- « Beaucoup de choses à retenir » **(51)**

QUESTION 11 :

Les formations en cours de carrière professionnelle sont pour vous :

Formés	Utiles	Plutôt utiles	Plutôt inutiles	Inutiles
1, 2, 3, 4, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 33, 34, 35, 44, 49, 50, 51, 52	x			
5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 46, 47, 48		x		
26, 28, 40, 43, 45			x	
				x
POURCENTAGES	44,2%	46,2%	9,6%	

Pourquoi ?

- « Apprendre de nouvelles choses » (1)
- « Permettre la mise à jour de connaissances » (3)
- « Apprendre tout le temps » (23)
- « Se former pour savoir les nouveautés » (44)
- « Se former c'est bien seulement si après on peut appliquer ce qu'on apprend » (45)
- « Se tenir à jour » (50)

QUESTION 12 :

La formation suivie, vous servira-t-elle pour :

Formés	Votre pratique quotidienne au travail	Votre enrichissement personnel	Votre employeur	La formation sera inutile dans ces domaines	Autres
1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 21, 23, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 47, 48, 50, 51, 52	x				
2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 29, 30, 33, 37, 38, 39, 41, 44, 46, 49, 50		x			
26, 28, 40, 43, 45			x		
				x	
POURCENTAGES	57,7%	51,9%	9,6%		

Pourquoi ?

- « Ca me permet de prendre conscience de certains risques » (3)
- « La formation sera utile dans mon travail au niveau de la sécurité » (12)
- « Ca m'a surtout appris des choses pour moi-même » (44)
- « Ca m'a appris des choses pour le boulot mais aussi dans ma vie de tous les jours, ça c'est bien. Le formateur nous a donné pas mal d'exemples, des choses à éviter, c'était du concret pour nous » (50)

QUESTION 13 :

Selon vous, la fonction formation doit prioritairement :

Formés	Renforcer le lien entre la politique formation et la stratégie de l'entreprise	Développer son rôle de conseil	Mettre en place des évaluations du transfert sur le terrain de l'impact des formations	Mettre à la disposition des salariés des moyens pour apprendre à tout moment, selon leurs besoins	Autres
2, 3, 8, 9, 10, 15, 19, 21, 22, 27, 36, 37, 40, 41	x				
1, 3, 6, 7, 9, 17, 20, 21, 24, 25, 32, 33, 38, 39, 42, 45, 46, 48, 49, 50		x			
3, 9, 12, 15, 19, 31, 33, 41, 51			x		
1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 34, 35, 43, 44, 46, 47, 50, 52				x	
POURCENTAGES	26,9%	38,5%	17,3%	51,9%	

QUESTION 14 :

Pour vous, que signifie le concept de Formation Tout au Long de la Vie ?

Formés	Garder son emploi	Evoluer dans l'entreprise	Répondre à des exigences réglementaires	S'investir personnellement	Autres
9, 11, 18, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 40, 43, 45, 50, 52	x				
1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 32, 33, 35, 38, 44, 46, 48, 52		x			
1, 3, 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 39, 40, 41, 42, 43, 49, 51			x		
6, 7, 9, 11, 14, 19, 32, 36, 37, 46, 47				x	
POURCENTAGES	28,8%	44,2%	50%	21,15%	

QUESTION 15 :

Diriez-vous : « je vais suivre cette formation pour » :

Formés	Etre plus performant	Répondre à la demande de mon responsable	Mieux faire face à de nouvelles activités de mon poste	Apprendre pour le plaisir d'apprendre	Résoudre des problèmes professionnels précis	Faire progresser mes revenus	Faire quelque chose de plus intéressant que d'habitude	Connaître des choses pour la vie courante	Faciliter un changement d'emploi	Répondre à une obligation professionnelle
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 25, 32, 33, 34, 35, 44, 47, 48, 50	x									
3, 4, 6, 7, 8, 18, 19, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 49, 51		x								
1, 4, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 33, 35, 41, 44, 46, 47, 52			x							
3, 32, 44				x						
1, 4, 6, 13, 15, 16, 19, 22, 26, 27, 28, 44, 46, 48					x					
1, 2, 5, 41, 46, 50						x				
2							x			

1, 2, 3, 6, 9, 18, 48, 50, 52								X		
6, 14, 21, 25, 32, 33, 46, 49, 51									X	
1, 6, 7, 9, 11, 15, 17, 31, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 45,										X
POURCENTAGES	48%	46%	38,5%	5,8%	27%	11,5%	1,9%	17,3%	17,3%	28,8%

Pas de réponse pour « autres ».

QUESTION 16 :

Quelles sont les raisons de votre participation à la formation ?

1	« Obligation technique pour intervenir dans les locaux techniques. »
2	« Un besoin pour moi d'être au même niveau que le personnel de l'entreprise. »
3	« Demande de mon manager. »
4	« A la demande de ma société. »
5	« A la demande de mon entreprise. »
6	« Formation obligatoire. »
7	Aucune réponse
8	« Formation obligatoire. »
9	« Formation obligatoire. »
10	« Apprendre. »
11	« Je suis obligé d'avoir connaissance des évolutions de ce milieu dans lequel j'évolue au quotidien. »
12	« Etre formé dans mon domaine. »
13	« Avoir un regard sur nos pratiques quotidiennes, pouvoir envisager plus rapidement les solutions à mettre en place en matière de sécurité. »
14	« Mieux appréhender le changement. »
15	« Etre formé dans mon domaine. »
16	« Avoir un échange avec les autres participant et le formateur sur nos pratiques de tout les jours. »
17	Aucune réponse
18	« A la demande de mon entreprise. »
19	« Améliorer mes connaissances. »
20	« Améliorer mes connaissances. »
21	« Formation obligatoire. »
22	« Etre formé dans mon domaine. »
23	« A la demande de mon entreprise. »
24	« Obligation réglementaire. »
25	« Formation obligatoire. »
26	« Etre formé dans mon domaine. »
27	« Apprendre. »
28	« Améliorer mes connaissances. »
29	« Etre formé dans mon domaine. »
30	« Formation obligatoire. »

31	« Formation obligatoire. »
32	« Obligation réglementaire. »
33	« Obligation réglementaire. »
34	« Obligation réglementaire. »
35	« Obligation réglementaire. »
36	« Formation obligatoire. »
37	« Obligation réglementaire. »
38	« Besoin d'être au même niveau que le personnel que j'encadre. »
39	« Formation obligatoire. »
40	« Formation obligatoire. »
41	« Exigences réglementaires. »
42	« Apprendre. »
43	« Demande de mon supérieur. »
44	« Demande de mon chef d'atelier. »
45	« Pour apprendre. »
46	« Formation obligatoire. »
47	Etre formé dans le domaine où je travaille. »
48	« Apprendre. »
49	« Pour apprendre. »
50	« Améliorer mes connaissances. »
51	« Apprendre. »
52	« Obligation. »

Thèmes des réponses citées :

Apprendre	Obligatoire	Etre au même niveau	Appréhender le changement	Regard sur pratiques quotidiennes	Pas de réponse
34%	52%	4%	2%	4%	4%

QUESTION 17 :

Qu'attendez-vous d'une action de formation ?

1	« Bon formateur, bon support de formation, ressortir de la formation avec un savoir, appliquer la théorie à la pratique. »
2	« Vérifier mes connaissances. »
3	« Améliorer mes compétences personnelles et professionnelles. »
4	« Apprendre. »
5	« Apprendre. »
6	« Remise à niveau. »
7	« Maintien à le jour. »
8	« Apprendre et se mettre à jour. »
9	« Apprendre des techniques qui sont nouvelle. »
10	Aucune réponse
11	« Apprendre de nouvelles connaissances utiles au travail. »
12	« Meilleure maîtrise, comprendre de nouveaux concepts. »
13	« Acquérir de nouvelles compétences, développer mon réseau, identifier des solutions à un problème, gagner du temps par rapport à un apprentissage autodidacte. »
14	« Répondre aux questions et attentes des stagiaires. »
15	« Apprendre de nouvelles connaissances. »
16	« Apprendre et se mettre à jour. »
17	Aucune réponse
18	« S'informer et apprendre. »
19	« Améliore mes connaissances. »
20	« Mieux connaître mon environnement professionnel. »
21	« Quelle m'apporte de nouvelles connaissances. »
22	« Une évolution dans le poste, une meilleure compréhension des nouvelles techniques, une évolution de carrière. »
23	« Apprendre. »
24	« Apprendre les réglementations et les dispositifs de sécurité. »
25	« Avoir de nouvelles connaissances et pouvoir évoluer au sein de l'entreprise. »
26	« Progresser dans sa vie professionnel. »
27	« Un plus pour moi et mon entreprise. »
28	« Apprendre et rester à niveau. »
29	« Apprendre. »
30	« Améliorer mes connaissances. »

31	« Améliorer mes connaissances. »
32	« De la pratique. »
33	« Une amélioration des connaissances. »
34	« Remettre à niveau mes connaissances acquises et perfectionner les autres. »
35	« Apprendre. »
36	« Améliorer mes compétences. »
37	« Plus de connaissances. »
38	« Améliorer mes connaissances. »
39	Aucune réponse
40	« Connaissances techniques et surtout connaissances de risques. »
41	« Rôle d'information au travers de l'évolution de la réglementation. »
42	« Apprendre et évoluer au niveau technique. »
43	« Avoir plus de connaissances, éventuellement faire des changements de poste. »
44	« Pour avoir plus de connaissances. »
45	« Plus de compétences. »
46	« Acquisition d'habilitation nécessaire à mon poste. »
47	« Apprendre autres choses dans le secteur des compteurs. »
48	« Avoir plus de connaissances. »
49	« Apporter des connaissances sur la formation. »
50	« Se mettre à niveau. »
51	« Une évolution de mes connaissances. »
52	« Un apport de connaissances. »

Thèmes des réponses citées :

Apprendre	Se mettre à niveau	Evoluer / progresser	Acquérir l'habilitation	Avoir de la pratique	Connaître son environnement professionnel	Bénéfique pour l'entreprise et soi-même	Pas de réponse
6%	63%	13%	4%	2%	2%	2%	6%

QUESTION 18 :

Comment définiriez-vous la formation professionnelle, en quelques mots ?

1	« Bon formateur, bon support de formation, ressortir de la formation avec un savoir, appliquer la théorie à la pratique. »
2	« Se procurer des informations FIABLES. »
3	« Utile et agréable. »
4	« Apporter de nouvelles connaissances. »
5	« Etre mieux informé. »
6	« Pour m'aider. »
7	« Développeur. »
8	« Apprendre de nouvelles techniques. »
9	« Aide fete aux salariés. »
10	« S'enrichir, apprendre. »
11	« Moyen de se tenir à flot. »
12	« Se former durant toute sa vie professionnelle. »
13	« Un des moyens permettant d'acquérir ou approfondir des savoirs pour rendre l'entreprise plus performante, plus compétitive ou adaptative. »
14	« Apprendre et être capable de retranscrire à mes collègues. »
15	« Progresser. »
16	« Evoluer tout au long de la vie professionnelle. »
17	« Se mettre à jour au niveau connaissance et aux évolutions de mon poste. »
18	« Apprentissage de nouvelles connaissances. »
19	« Améliorer mes connaissances. »
20	« Elle est indispensable pour rester au top. »
21	« Formation qui va m'apprendre de nouvelles connaissances qui me serviront dans mon emploi actuel ou suivant. »
22	« Evolution dans la carrière professionnelle d'un agent. »
23	« Très utile dans l'entreprise. »
24	Aucune réponse
25	« Moyen pour enrichir ses connaissances. »
26	« Apprentissage de nouvelles connaissances. »
27	Aucune réponse
28	« Partage d'expériences. »

29	« La possibilité de continuer à apprendre tout au long de sa vie professionnelle. »
30	Aucune réponse
31	Aucune réponse
32	« Une ouverture sur plusieurs activités professionnelles. »
33	« Maintien et amélioration des compétences. »
34	Aucune réponse
35	« Partager nos expériences avec les autres. »
36	« Moyen pour enrichir ses connaissances. »
37	« Evolution de mes capacités professionnelles. »
38	« Partage, enrichissement. »
39	Aucune réponse
40	Aucune réponse
41	« Améliorer mes connaissances. »
42	« Améliorer mes connaissances. »
43	« C'est pour nous apprendre et évoluer dans le monde du travail et pour avoir une place stable et durable pour travailler. »
44	« Un moyen pour apprendre plus de règles, une formation peut toujours servir même si elle n'est pas souhaitée. »
45	Aucune réponse
46	« Moyen d'acquisition des connaissances pour se maintenir à un niveau professionnel demandé par le monde du travail. »
47	« Intéressante. »
48	« Connaissance, capacité, pratique. »
49	« Partager des choses avec les autres et le formateur. »
50	« Important pour évolution. »
51	« Un moyen d'évoluer et d'apprendre de nouvelles techniques. »
52	« Une opportunité à saisir. »

Thèmes des réponses citées :

Moyen d'apprendre	Rester à niveau	Evoluer / progresser	Aide	Partage d'expérience avec stagiaires et formateur	Continuer d'apprendre tout au long de la vie	Opportunité à saisir	Intéressant / utile / enrichissant	Ouverture	Rendre entreprise plus performante	Etre capable de retranscrire aux collègues	Pas de réponse
27%	6%	15%	4%	12%	4%	2%	6%	2%	6%	2%	14%

QUESTION 19 :

Quelles sont vos motivations à suivre une formation ?

1	« Bon formateur, bon support de formation, ressortir de la formation avec un savoir, appliquer la théorie à la pratique. »
2	« Confirmer mes connaissances déjà acquises lors de mon cursus étudiant. »
3	« Ne pas être dépassé par les nouvelles normes. »
4	« Pour mon poste, salaire. »
5	« Augmentation de salaire. »
6	« Evoluer dans une nouvelle expérience. »
7	Aucune réponse
8	« Etre mieux informé. »
9	« Etre mieux informé. »
10	« Améliorer mes connaissances. »
11	« Vouloir faire évoluer l'entreprise. »
12	« Développer et améliorer mes compétences. »
13	« Faire progresser mon entreprise. »
14	« Compléter ma formation de base en rapport avec mes activités. »
15	Aucune réponse
16	« Avoir mon habilitation. »
17	« Avoir mon habilitation. »
18	« Améliorer mes connaissances. »
19	« Améliorer mes connaissances. »
20	« Apprendre et la réussite !»
21	« Quelle m'apprenne des informations nouvelles. »
22	« Evolution dans la carrière. »
23	« L'évolution personnelle. »
24	Aucune réponse
25	« Améliorer mes connaissances. »
26	« Progresser et rester à niveau. »
27	Aucune réponse
28	« Me perfectionner. »
29	« Connaissance, évolution, suivi des technologies. »
30	Aucune réponse
31	« Rester conscient des risques encourus. »

32	« Evoluer par rapport à ma pratique. »
33	Aucune réponse
34	Aucune réponse
35	« Améliorer mes connaissances. »
36	« En savoir toujours plus. »
37	« Enrichir mon domaine de compétences. »
38	« Rester conscient des risques en matière de sécurité. »
39	Aucune réponse
40	Aucune réponse
41	« Me perfectionner. »
42	« Evoluer dans l'entreprise. »
43	« Avoir plus de connaissances, maîtriser plus de choses, garder son emploi. »
44	« Juste évoluer. »
45	Aucune réponse
46	« Acquisition de connaissances pour pouvoir évoluer dans l'entreprise, marché du travail, réussir à la fin de formation, avoir atteint le niveau requis. »
47	« Apprendre à étalonner les compteurs mécaniques ou électroniques. »
48	« Apprendre des choses. »
49	« Evoluer. »
50	« Evoluer et pratiquer après la formation. »
51	« Répondre aux attentes de l'entreprise et au marché du travail. »
52	« Apprendre. »

Thèmes des réponses citées :

Apprendre / Etre mieux informé	Evoluer	Rester conscient des risques encourus	Répondre aux attentes de l'entreprise / marché du travail	Garder son poste	Augmenter son salaire	Pas de réponse
30%	30%	4%	6%	8%	6%	16%

GRILLE D'ENTRETIEN

Prénom :

Nom:

Poste :

Entreprise :

Age :

Diplôme :

Présentation de l'interviewer :

Je te remercie d'avoir accepté d'effectuer cet entretien pour m'aider dans ma recherche, qui porte sur les impacts d'une situation de formation imposée dans l'ingénierie de formation.

Au cours de cet entretien, les questions porteront sur ton métier de formateur, le groupe de formation et sa motivation, ta propre pratique professionnelle.

PARTIE 1 : PRSENTATION

- 1) Peux-tu te présenter en quelques mots ? En me parlant de tes études dans un premier temps. Puis de ton parcours professionnel.

- 2) Depuis combien de temps es-tu formateur ?

- 3) Peux-tu me décrire, ce qu'est pour toi, le métier de formateur ? Quel est le rôle du formateur ?

- 4) Dans ton expérience personnelle, as-tu déjà vécu une situation de formation imposée ? Si oui, est-ce que cela a pu influencer tes pratiques professionnelles ?

PARTIE 2 : GROUPE

- 5) Peux-tu me décrire une session de formation? (organisation, contenus, objectifs pédagogiques)
- 6) Quels sont les signes qu'un groupe sera moins motivé ? Donne-moi des exemples que tu as vécus.
- 7) Arrives-tu à déceler dans le groupe de stagiaires, ceux qui sont motivés ?

8) T'est il déjà arrivé d'être en difficulté avec un groupe ? Peux-tu me donner un exemple.

9) Quels sont les différents comportements que tu as observés pendant une formation imposée chez les stagiaires ?

PARTIE 3 : PRATIQUE DU FORMATEUR

10) Selon le type de formation que tu animes, est-ce que ta pédagogie change?

11) Adaptes-tu ton contenu par rapport aux stagiaires et au fait que ce soit une formation qu'ils n'ont pas forcément choisie ?

12) As-tu un comportement différent selon ton public ?

13) Est-ce que tu remarques, une différence de motivation selon le niveau de qualification des stagiaires ?

14) Est-ce qu'il t'est déjà arrivé d'avoir dans un même groupe de formation, les salariés et leurs managers directs ? Qu'as-tu pu remarquer ?

15) Le public a – t- il une incidence sur la préparation de la formation ?

16) Est-ce que la manière de faire passer ton message change selon le type de formation ?

17) As-tu quelque chose à ajouter ?

Convention de transcription des entretiens

Les conventions de transcription retenues pour les deux entretiens sont les suivants :

- (rires) : Lorsque qu'au cours de la conversation un échange, un lapsus, nous ont amené à en rire
- ... : Lorsque l'interviewé se taisait momentanément
- (silence) : Lorsque l'interviewé se taisait longuement
- MOT : Lorsque l'interviewé, dans son discours, insistait particulièrement sur un mot
- (incompréhensible) : Lorsque la mauvaise qualité de l'enregistrement ou les bruits environnants ne nous ont pas permis de saisir ce que l'interviewé disait
- [phrase] : Lorsque nous apportons une précision sur le déroulé de l'entretien

Nous avons transcrit les paroles des enquêtés telles qu'elles ont été dites, en essayant de respecter au mieux le rythme, les hésitations du discours et en conservant la syntaxe en l'état.

1 Entretien 1 - Angelo, 1^{er} mars 2011 -

2 *a1 Alors, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? En me parlant de tes études*
3 *dans un premier temps. Puis de ton parcours professionnel.*

4 *A1 Alors je m'appelle Angelo, j'ai 50 ans. J'ai un Bac électrotechnique que j'ai eu dans*
5 *une ville du Loir et Cher, en heu 1979, à la suite de ce bac j'ai fait un BTS en*
6 *électrotechnique toujours, je l'ai eu en 1981. Après je me suis orienté dans l'enseignement et*
7 *je suis allé à l'école normale pour devenir prof en technologie, pour heu concilier mon intérêt*
8 *pour la techno, et partager mes connaissances sur le sujet avec les jeunes. J'ai toujours aimé le*
9 *contact avec les élèves, le fait de transmettre, comme petit boulot je travaillais comme*
10 *surveillant dans des collèges, lycées, ça m'a toujours attiré. Mais j'ai loupé l'examen à la fin.*
11 *Ca a vraiment été un échec pour moi.*

12 *Sinon, je travaille depuis 2009 en tant que cogérant au sein de la société A. ainsi que pour N.*
13 *en ce qui concerne la formation. Auparavant je travaillais au BV., c'est un bureau de contrôle,*
14 *j'y suis resté 25 ans, je faisais le même métier, sauf que maintenant je suis à mon compte et je*
15 *suis beaucoup mieux mentalement. Même si heu, c'est parfois difficile car la concurrence est*
16 *vraiment rude avec les grands groupes, qui nous font pas de cadeau, t'as bien vu avec*
17 *l'accréditation.*

18 *[A. et N. sont dans une démarche d'accréditation Cofrac, les grands groupes font tout pour leur mettre des*
19 *bâtons dans les roues]*

20 *a2 Oui, c'est vrai.*

21 *A2 Mais heu je fais ce que j'aime alors la motivation est là !*

22 *a3 Tu es formateur depuis combien de temps exactement ?*

23 *A3 Depuis maintenant 25 ans, j'ai commencé avec des jeunes adultes en difficulté en*
24 *recherche d'emploi. J'étais an G. En fait, heu ils avaient entre 18 et 26 ans. Je devais les sortir*
25 *du chômage et les remettre dans la vie active avec un diplôme technique en électronique à la*
26 *clé au bout de 6 mois. Mais en fait ils en avaient rien à faire, ils étaient uniquement là, pour*
27 *toucher le chômage pendant 6 mois c'est tout. Moi je devais les sortir de cette situation où ils*
28 *étaient confortablement installés. Après j'ai travaillé auprès de jeunes lycéens, j'étais prof de*
29 *techno, pendant que j'étais à l'école normale mais j'ai loupé l'examen à 0,10 points près,*
30 *donc du coup, après je me suis consacré à la formation pour adultes quand je suis rentré au*
31 *BV. où j'ai commencé à animer des formations en sécurité du travail, électricité, je délivre*
32 *des CACES et là je me suis confronté encore une fois comme pour mes jeunes en difficulté au*
33 *fait qu'ils n'avaient pas envie d'être là.*

34 *a4 Est-ce que tu crois que le fait d'avoir travaillé avec des jeunes en difficulté, ça a une*
35 *incidence sur ta manière d'animer maintenant ?*

36 *A4 C'est clair, c'est ça qui m'a amené à travailler comme ça, ils m'ont fait évoluer au*
37 *niveau de ma pratique, la pédagogie que je mets en place. Ils m'ont appris le fait que l'on ne*

38 forme pas de la même manière des collégiens, lycéens et des jeunes adultes ou adultes. Ca a
39 vraiment été formateur pour moi, ils m'ont beaucoup apporté. Avec eux, il fallait toujours
40 innover, les surprendre, leur donner envie d'apprendre. C'était vraiment un accompagnement
41 quotidien pour pas les laisser se démotiver. Il fallait les « rebooster » tout le temps, leur
42 donner confiance en eux car souvent leur estime d'eux même était bien basse.

43 a5 *D'accord, peux-tu me décrire, ce qu'est pour toi, le métier de formateur ? Son rôle ?*

44 A5 Le rôle principal de formation est à mon avis, de faire passer un message, de
45 transmettre un savoir, donc moi je suis dans les formations techniques, donc c'est avant tout
46 leur heu leur donc leur délivrer une formation technique pour avant tout améliorer leur
47 compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail en ce qui concerne mon
48 domaine. (Silence) Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du
49 groupe et les amener à communiquer entre eux.

50 a6 *C'est important pour toi qu'ils communiquent entre eux ?*

51 A6 Oui, c'est vraiment très important pour moi parce que je ne suis pas le seul acteur donc
52 en fait je les implique assez souvent heu en les faisant échanger entre eux pour qu'ils parlent
53 de leur pratique professionnelle, leur quotidien au boulot mais aussi pour le plaisir de faire
54 connaissance, pour leur créer un réseau et leur permettre d'échanger avec des personnes qui
55 exercent le même métier afin de créer du lien entre eux et ainsi former un groupe. Quand ils
56 me posent des questions ou se parlent entre eux, ils ont pas vraiment conscience d'apprendre,
57 mais en fait ce sont des activités qui les font progresser.

58 a7 *Et, comment tu les amènes à ce qu'ils échangent entre eux ? Comment tu t'y prends ?*

59 A7 Par des tours de table pour qu'ils se présentent tous, les jeux de rôle, en leur
60 demandant quelles sont leurs expériences professionnelles et puis des faits divers ou des
61 petites heu des choses qui ont pu leur arriver durant leur heu carrière. Je prends en compte le
62 fait qu'ils ont un bagage d'expérience et je m'appuie sur leurs connaissances pour les faire
63 participer.

64 a8 *Et généralement, ils sont ouverts à ces choses là ? Ca se passe bien ?*

65 A8 Oui bah c'est ce qui fait que le groupe heu se délie en fait et on part plus sur un
66 échange que sur une formation heu bête et méchante.

67 a9 *D'accord. Est-ce que dans ton expérience personnelle, tu as déjà vécu une situation de
68 formation qui t'as été imposée ?*

69 A9 C'est-à-dire moi en tant que formé ?

70 a10 *Voilà est-ce que toi on t'a imposé un jour de faire cette formation ou ces études là et si
71 oui que cela a pu influencer tes pratiques actuelles ?*

72 A10 Oui je me souviens d'une heu formation qui m'avait pas mal marqué, c'était une
73 formation heu sur le comportement (silence). Je me rappelle plus de l'intitulé, c'était avec

74 mon ancienne entreprise où on a du se mettre à nu entre guillemets, on a du bah heu en fait le
75 fait le formateur a dépouillé notre personnalité et ça fait très très mal. Ca m'a plus servi dans
76 ma vie personnelle que professionnelle par la suite.

77 *a11 Et c'est ton employeur qui te l'avait imposé ?*

78 A11 Oui, oui c'était une formation imposée. C'était pour accéder à un poste de management.

79 *a12 D'accord. Et est-ce que tu penses que cela a pu influencer tes pratiques, toi d'avoir*
80 *eu une formation que l'on t'avait imposé. Vu que toutes les formations que tu organises sont*
81 *imposées par l'employeur, les formés ne choisissent pas.*

82 A12 Oui, bah déjà à partir du moment on te l'impose, c'est pas ton choix, tu y vas un peu à
83 reculons. Ca c'est clair. T'es pas demandeur donc heu tu comprends pas forcément toujours
84 pourquoi on t'envoie là bas et ce que ça peut t'apporter.

85 *a13 Donc est-ce que c'est plus facile quand tu animes tes formations de te mettre à leur*
86 *place ?*

87 A13 Tout à fait ça m'a beaucoup aidé à les comprendre, à cerner leur comportement, à voir
88 quelles pouvaient être leurs attentes et à savoir quelle attitude adopter envers eux.

89 *a14 D'accord. Maintenant peux-tu me décrire une session de formation ?*

90 A14 Je ne pourrais pas décrire une session de formation type, car il n'y en a pas ! Heu ça
91 dépend du groupe, du type de formation, des objectifs pédagogiques et de la pédagogie que
92 l'on met derrière. Et j'ai une réelle volonté de faire que mes stagiaires soient le plus acteur
93 possible et subissent le moins possible la formation. Je vois que le mot subir te surprend un
94 peu, (*j'acquiesce*) c'est un mot fort mais on doit essayer de leur apporter quelque chose, de les
95 rendre acteur de leur formation même si celle-ci est imposée. Il y en a beaucoup qui se
96 seraient sûrement inscrits à la formation mais vu qu'elle leur est imposée, ils y vont à
97 reculons. Je me positionne comme un animateur, car heu je travaille autant sur la méthode que
98 sur le contenu lui-même. On peut dire que j'ai un rôle d'accompagnateur. Parfois je suis la
99 personne qui va aller poser des questions qui dérangent, qui va les obliger heu eux-mêmes à
100 se poser des questions. J'essaie de leur faire prendre du recul sur leurs pratiques
101 professionnelles quotidiennes. Sinon, en commençant une session de formation, je leur
102 demande leurs attentes. Avant je fais une courte présentation de mon parcours, je présente
103 aussi le déroulement de la formation, comment vont se dérouler les jours que l'on va passer
104 ensemble, quelques règles aussi avant de commencer la formation comme éteindre les
105 portables. Et après, on fait un tour de table, pour qu'ils se présentent de façon générale donc
106 heu nom, prénom, âge éventuellement, entreprise, ancienneté, poste occupé, leurs attentes au
107 niveau de la formation, leurs besoins éventuels, les points qu'ils veulent absolument aborder
108 s'il y en a voilà en gros. Mon but derrière le tour de table est de créer un climat de confiance.
109 J'utilise le nous, comme par exemple heu, « nous allons voir durant ces jours de formation
110 etc. », ça permet de lancer la formation et de créer un esprit de groupe. J'essaie de retenir les
111 noms de chacun. C'est pas toujours facile. (Rires) Ca permet comme ça à chacun de se
112 reconnaître et de se sentir impliquer dans la formation. Tout le long de la formation, on ressort

113 ensemble, les points clés qu'ils doivent retenir, ça permet de les aider à cibler les choses
114 importantes à retenir impérativement. Et, à la fin de la formation, on reprend leurs attentes,
115 que j'ai notées dans un coin du tableau, ou sur des post-its, et on valide ou pas. On peut être
116 amené à éclaircir certains points si besoin. C'est vrai que je m'impose un certain travail, mais
117 c'est du respect vis-à-vis de leurs demandes. Après bon, on a toujours des cas, heu qui nous
118 disent « moi je serai satisfait à 17h30 », il ne faut pas leur demander pourquoi ils sont venus
119 alors, car ils vont systématiquement nous dire qu'ils sont obligés, sinon ils ne pourront pas
120 garder leur emploi. Disons que moi j'accueille dans mes groupes heu un public heu varié.
121 Donc c'est très difficile de faire un groupe homogène. Ils arrivent un niveau technique
122 complètement disparate donc il faut dans ce groupe trouver un moteur s'en servir sans heu en
123 faisant très attention de pas laisser celui qui comprend rien sur la touche quoi. Donc je le
124 mesure, bah assez vite. Déjà je fais toujours un genre de question réponse dans mes débuts de
125 stage pour mesurer un peu leur niveau technique. Si je vois qu'il n'y a pas de niveau
126 technique je heu j'essaie de heu rapprocher mes questions de heu de heu thèmes ou choses
127 qu'ils peuvent rencontrer tous les jours dans leur vie privée, dans leur domicile ou autre. Donc
128 je les emmène toujours dans le domaine privé pour essayer de les intéresser au domaine du
129 travail. Je démarre la formation sur ce qu'ils savent déjà. Ils ne se doutent pas qu'ils
130 connaissent autant de choses, et puis moi je fais des compléments, des approfondissements.

131 *a15* D'accord.

132 *A15* Afin qu'ils fassent le rapprochement.

133 *a16* Et généralement ça les aide cette méthode, c'est porteur ?

134 *A16* Oui, ça réussi bien. Comme ce sont des formations obligatoires sur la sécurité du travail,
135 la première partie c'est que de la théorie, j'avoue que ça peut être heu un peu pénible pour
136 mes stagiaires, du coup ils vont plutôt subir la formation. Et moi, mon souci c'est de les
137 rendre acteur de leur formation donc je vais tout faire pour que la formation soit attractive et
138 ainsi motiver mon groupe. Ils seront prêts à apprendre que s'ils se rendent compte que ça leur
139 servira dans leur travail quotidien.

140 *a17* D'accord. Est-ce que tu remarques les signes dès le début que ce groupe là, il sera
141 moins motivé que les autres ?

142 *A17* Oui, les 10 premières minutes, on voit tout de suite si le groupe va suivre l'animateur ou
143 pas.

144 *a18* Et tu le remarques comment ? Par leurs attitudes, leurs comportements ?

145 *A18* Oui, ils ont un comportement complètement désabusé, ils arrivent en soufflant, il savent
146 pas pourquoi ils sont là. Et puis en plus, quand c'est un recyclage, heu ils ont eu ça il y a 3
147 ans déjà ou alors ils ont fait ça il y a moins de 6 mois, suite à un changement d'entreprise
148 donc ils ne voient pas trop l'intérêt de heu s'infuser à nouveau cette formation rapprochée.
149 Sauf que d'un formateur à l'autre la méthode d'animation sera complètement différente et à
150 moi justement de me démarquer par rapport à leurs précédentes formations. Le problème c'est
151 que moins le formé sera motivé, moins il se sentira compétent et à l'aise dans la formation.

152 *a19 Est-ce que tu as un exemple concret d'un groupe qui t'as vraiment posé problème par sa*
153 *motivation inexistante ?*

154 *A19* Oui c'était une mission pour une agence intérim, il y a 5 ans, je me souviens qu'un
155 stagiaire était juste pour heu bah pour toucher ses honoraires, ses 3 jours de paie en fait. Et
156 donc il n'était pas motivé, il a lu son journal tout le temps de la formation et m'a
157 accessoirement insulté en breton, c'était une formation en Bretagne pour des demandeurs
158 d'emploi. C'était donc vraiment un mauvais moment. Et là, je suis resté bah incapable de heu
159 de le rediriger vers la formation et l'intéresser. J'avais perdu toutes mes armes.

160 *a20 Donc pour toi c'est vraiment un échec ?*

161 *A20* C'était un échec.

162 *a21 Et parmi ton groupe de stagiaires à contrario tu arrives à déceler ceux qui sont motivés*
163 *et qui ont vraiment envie d'être là ?*

164 *A21* Heu oui, à mon avis on voit plus rapidement ceux qui sont pas du tout motivés que sont
165 qui sont motivés. La motivation on va la ressentir heu plus tard, au fil des questions. Il suffit
166 de trouver la bonne question heu de poser la bonne question au bon individu au bon moment
167 pour que ça heu ça motorise le groupe. J'ai la chance d'arriver toujours ou dans 90% des cas,
168 à trouver un sujet pour les intéresser et leur faire passer un moment enrichissant pour eux sans
169 qu'ils aient forcément conscience d'apprendre quelque chose. Je pense que c'est du à mon
170 expérience, il y a des choses que j'ai pas compris à l'école, que j'ai compris quand j'ai animé
171 mes formations, quand j'ai eu une expérience professionnelle. Dès que je vois que la théorie
172 ça na colle pas, je les emmène sur de la pratique, je leur explique, c'est beaucoup plus concret
173 pour eux. Après on repasse en cours et on développe. D'abord rencontrer un problème, une
174 difficulté et après la résoudre. Car résoudre une difficulté que tu n'as jamais rencontrée ça
175 c'est impossible.

176 *a22 Donc en fait, les personnes qui sont motivées ça créent un moteur ?*

177 *A22* Oui, il faut s'en servir.

178 *a23 D'accord. Est-ce que tu peux me citer quelques comportements que tu as observés chez*
179 *les stagiaires durant tes formations ?*

180 *A23* Des comportements de personnes motivées ou

181 *a24* Oui et non motivées, les différents comportements que tu observes chez un groupe.

182 *A24* Bah disons que heu moi c'est un petit peu compliqué parce que je fais des stages liés à
183 la sécurité, ceux qui seront le plus motivés vont dès le lendemain modifier leurs pratiques,
184 leurs mauvaises pratiques et ça heu ça peut se vérifier heu assez rapidement. Ils vont par
185 exemple commander du matériel pour leur sécurité que ceux qui ne sont pas motivés s'en
186 foutent carrément et ne voudront pas investir. Généralement dans un groupe, il y a ceux qui
187 sont présents car leur patron leur impose, il y a aussi ceux qui sont là car c'est imposé aussi
188 mais ils sont dans une démarche de développement de compétences pour réaliser leurs tâches

189 quotidiennes. Il y en a d'autres qui sont présents pour garder leur emploi. J'ai aussi rencontré
190 des personnes qui se formaient pour prouver à quelqu'un donc heu, à leur famille heu leurs
191 collègues etc.

192 *a25 Est-ce que ceux qui ne sont pas motivés peuvent avoir des comportements dangereux ?*
193 *Par exemple pour la conduite de chariot.*

194 A25 Oui, tout à fait. Ils sont dangereux pour eux et pour les autres. Ils peuvent faire des
195 installations électriques qui ne sont pas dans les règles de l'art et ça peut être cause d'accident
196 grave et pour les biens et surtout pour les personnes.

197 *a26 D'accord. Alors, selon le type de formation que tu animes, est-ce que ta pédagogie*
198 *change? Et est-ce que tu peux me donner 2 exemples de formation où tu as utilisé une*
199 *pédagogie différente.*

200 A26 (silence) Bah disons que dans mes animations, j'ai toujours une partie théorie et une
201 partie pratique, en fonction du type d'animation ça peut varier, par exemple, en électricité on
202 fait beaucoup plus de théorie que de pratique et en conduite d'engins, manipulation, gestes et
203 postures c'est plus de pratique que de théorie. Il m'est souvent arrivé d'inverser, à partir du
204 moment où les gens faisaient un blocage avec la lecture de documents techniques ou même de
205 rédaction. Bien évidemment ces personnes là, il faut les emmener vers des domaines qu'ils
206 maîtrisent et donc c'est la partie pratique. Donc là normalement, on s'en rend compte
207 rapidement même si c'est loin d'être évident quand on a un groupe de 12 personnes de savoir
208 notamment si la personne s'est lire ou écrire. Il y a des stages qui demandent peu de
209 connaissances théoriques comme la conduite d'engins où la population qui nous arrive peut
210 carrément être illettrée. Ça nous arrive, ça représente peut-être, que 2 ou 3% des stagiaires
211 mais ça arrive. Stages techniques en électricité ça n'arrive jamais.

212 *a27 Et comment tu fais pour que eux s'intègrent normalement au groupe ?*

213 A27 Il ne faut surtout pas montrer leurs différences avec le groupe. Ne pas les diminuer. Faut
214 simplement, heu il y a des pauses, les pauses sont faites aussi pour heu il n'y a pas que le
215 repos du formateur et des stagiaires, on en profite aussi pour s'isoler et puis régler les
216 problèmes avec les stagiaires en difficultés. Notamment par des petits dessins, ça peut être des
217 dessins, ça peut être des graphiques, des schémas, bon de toute façon c'est beaucoup de l'oral.
218 Normalement on essaie de les faire recoller au groupe comme ça.

219 *a28 Et généralement ça se passe bien ?*

220 A28 Oui ça se passe bien, quand arrive le moment de la fin de stage avec l'évaluation donc
221 c'est souvent problématique pour eux et source de stress. Donc là on s'isole dans une salle à
222 part du groupe. Je lui pose les questions, il me répond et je remplis à sa place les réponses
223 qu'il m'aura dictées.

224 *a29 Et généralement, ils ont l'habilitation ?*

225 A29 Pas tous, on nous demande sur certains types de questions d'avoir 70% de bonnes
226 réponses et nous on ne peut pas déroger.

227 a30 *Et au niveau de ton comportement, est ce qu'il est différent selon ton public ?*

228 A30 Oui tout à fait, je m'adapte à chaque public. Mon vocabulaire est différent, les termes
229 techniques employés. On ne s'adresse pas de la même façon à un public de conducteurs de
230 tractopelles qu'à des techniciens supérieurs ou des ingénieurs maintenance par exemple.

231 a31 *Est-ce que tu remarques, une différence de motivation selon le niveau de qualification
232 des stagiaires ?*

233 A31 Bah oui, ça c'est clair ! Ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont
234 souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques
235 professionnelles. Alors que les personnes qualifiées nous prennent de haut et pour certaines
236 font tout pour nous déstabiliser, encore ça heu c'est pas trop grave même si c'est vraiment
237 pénible, mais elles font également tout pour déstabiliser le groupe et ça, ça c'est plus
238 dérangeant déjà. Car les personnes sont ici pour se former, apprendre de nouvelles choses. En
239 plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur habilitation ça signifie
240 vraiment quelque chose pour eux, de la reconnaissance au travail par l'employeur, les
241 collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. J'ai pu remarquer que plus le stagiaire
242 est jeune plus il est motivé car il est plus enclin à apprendre. Une personne plus âgée estime
243 bien souvent qu'elle n'a plus rien à apprendre, par son expérience elle sait déjà tout.

244 a32 *Cela t'es déjà arrivé d'avoir dans un même groupe de formation, les salariés et leur
245 managers directs ?*

246 A32 Oui, ça m'arrive fréquemment ce genre heu de situation.

247 a33 *Et alors, ça change quelque chose par rapport à des groupes où il n'y a pas salariés et
248 managers ?*

249 A33 Oui, ça change vraiment. J'ai pu remarquer 2 situations, soient le fait que le manager soit
250 présent plombe l'ambiance, personne n'ose parler, répondre aux questions de peur d'être jugé
251 par le supérieur, y compris le manager qui a peur de se tromper. Le manager bien souvent,
252 n'est plus dans la pratique et a donc souvent plus de difficultés que ses salariés. Donc heu ça
253 créé des situations délicates. Ou sinon, c'est un règlement de compte entre salariés et
254 manager. Et là, c'est pas marrant non plus, on se retrouve au milieu et c'est vraiment pas
255 évident de lancer la formation.

256 a34 *Est ce que ton contenu varie en fonction de ton public ?*

257 A34 Le contenu peut pas varier puis que j'ai un message à faire passer et une évaluation qui
258 est la même malheureusement pour tout public. Car l'évaluation est pas liée à la personne
259 mais aux tâches qu'ils ont à exercer.

260 a35 *Donc dans tous les cas, ton contenu ne changera pas, c'est juste ta manière de l'amener
261 qui changera ?*

262 A35 Voila, c'est ça.

263 a36 *Donc quand tu prépares ta formation, ton public a une incidence ?*

264 A36 La préparation a vraiment un rôle à jouer, je m'attache à chaque fois à avoir un contact
265 avec mon client afin de savoir quel est le profil des stagiaires, leurs attentes, afin de me
266 préparer psychologiquement et puis adapter ma formation. Je suis attentif aux parcours de
267 chacun de mes stagiaires.

268 a37 *Tout à l'heure, tu disais que tu les mettais en situation pratique, quelles ont les*
269 *compétences que tu utilises pour les amener à résoudre un problème ?*

270 A37 Bah par exemple, je crée une recherche de défaut sur une installation et je les mets en
271 situation. Mon but, c'est d'essayer à susciter chez mes stagiaires à poser le problème et à le
272 construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de solution, tout en gardant tout de
273 même la solution en fond. Je veux qu'ils aient une démarche de recherche de panne avec
274 comme premier souci leur sécurité et celle des autres. Leur sécurité au travail c'est ma
275 priorité. Il faut savoir qu'il y a 10 fois plus d'accidents mortels dus à l'électricité que dans le
276 reste des autres accidents du travail.

1 Entretien 2 - Benjamin, 17 mars 2011 -

2 *b1 On va commencer, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? En me parlant*
3 *de tes études dans un premier temps. Puis de ton parcours professionnel.*

4 *B1 Je m'appelle Benjamin, et heu j'ai 50 ans. Alors je suis titulaire au départ d'un bac F3*
5 *qui était un bac électrotechnique et je me suis arrêté après le bac. J'ai commencé dans le*
6 *bâtiment, c'était en 79 donc on sentait déjà à sentir les problèmes du chômage à la suite ds*
7 *premiers chocs pétroliers. Donc j'ai commencé par ça c'était juste pour avoir un revenu et*
8 *ensuite heu je suis rentré en usine, et je faisais de l'automatisation de chaînes. J'ai été licencié*
9 *pour raisons économiques. Après je suis rentré à l'A. qui est un bureau de contrôle. Et là, on*
10 *m'a permis d'acquérir énormément de connaissances dans le domaine électrique que j'avais*
11 *pas à la sortie de l'école. Après 8 ans d'A., heu je suis parti pour rentrer dans une société qui*
12 *s'appelle H., qui est un fabricant de matériels électriques et heu qui est situé en Alsace. C'est*
13 *un des trois grands fabricants de matériel électrique modulaire en France. J'étais conseiller*
14 *technique dans l'agence commerciale, je suis parti sur du commercial. C'est là où j'ai*
15 *commencé à faire de la formation, je ne savais pas faire mais je suis tombé sur une personne*
16 *qui était mon responsable d'agence et qui était un très bon communicant. H. c'était une*
17 *société très bien structurée, il y a eu beaucoup de moyens. Dans un premier temps, j'ai fait des*
18 *informations et non pas des formations, la différence c'est que c'est de la très courte durée,*
19 *heu c'est plus accès commercial que technique. Heu donc forcément il y a toujours un appui*
20 *technique, on peut vendre sans justifier donc heu mon travail c'était devant des groupes de*
21 *heu entre 20 et 100 personnes heu de présenter heu une partie technique et une partie*
22 *fonctionnement du matériel. C'étaient mes premières prises de parole. C'est complètement*
23 *différent de la formation, parce que là en fait le but c'est de pas se faire interrompre. Il faut*
24 *éviter les questions tout en faisant croire aux personnes qu'ils peuvent me poser des*
25 *questions. On avait des astuces pour ça. Ca veut pas dire qu'on doit pas lui répondre du tout*
26 *mais on lui répond en individuel car sa question ne l'intéresse qu'à lui donc si j'ai un groupe*
27 *de 50 personnes et si je réponds qu'à une personne voir 2 ou 3, et bah pendant ce temps là, je*
28 *perds mon groupe. Donc il faut qu'il y ait un suivi et faut pas répondre aux questions, ça c'est*
29 *le principe. Après on a du temps aux pauses où on peut échanger. Après on a mis en place des*
30 *formations heu purement techniques mais réglementaires, c'est-à-dire qu'on apprenait aux*
31 *entreprises, aux électriciens heu les normes, les façons de les utiliser. Et puis je faisais aussi*
32 *des formations techniques. Après j'ai quitté H. au bout de 6ans, pour prendre un commerce.*

34 *b2 Pourquoi tu es passé de H. à un commerce ?*

35 *B2* Parce qu'on a supprimé mon poste où je faisais uniquement la partie technique et mes
36 collègues faisaient la partie commerciale. Et on m'a donné un poste de commercial. Ça
37 n'allait pas je réagissais plus comme un technico comme je l'avais toujours fait. Heu donc
38 bon c'était pas mon boulot, j'aimais pas ce je faisais. Et je pense que quand on trouve plus
39 d'intérêt dans son boulot et bah il faut partir. Et puis ma femme était en congé maternité, et
40 son entreprise licenciat à tout va. Elle s'est dit quand je vais revenir ça va être mon tour donc
41 on a décidé de prendre un commerce ensemble. L'occasion s'est présentée. Donc, c'était le
42 magasin S. à dans une petite ville de Touraine. Ça a duré 4 ans. C'était un commercial plus
43 agressif dirigé vers les particuliers. C'était très compliqué à faire si on veut pas passer pour un
44 escroc. *[Rires]* On avait pas de formation en vente ni l'un ni l'autre. Donc on s'est aperçu que
45 c'était pas forcément la bonne voie. Je faisais aussi de la vente sur les marchés. Il fallait
46 réussir à attraper le client quoi. J'ai bien aimé, mais c'était pas très rémunérateur. Et puis,
47 Singer fermait aussi. Donc j'ai abandonné. Tout étant à S., je continuais à faire des
48 formations en vacataire. Donc c'était le début des vacataires. J'ai travaillé un peu pour
49 l'IFCIL, pour Scheider aussi. Et après j'ai trouvé du travail à la S. J'étais formateur, c'est à ce
50 moment que je me suis axé vraiment dans la formation. C'était vraiment ce qui me plaisait.
51 Ce que j'avais appris chez H., c'était une super école. J'ai pas fait d'autres formations de
52 formateur. C'est vraiment mon responsable de chez H., qui m'a tout appris et m'a donné des
53 supers conseils. Comme la préparation qui est primordiale, faut connaître son sujet, être sur de
54 soi, être sur d'avoir les moyens de parler. Il faut toujours avoir plus de choses à dire que de
55 temps, comme ça tu peux moduler ta formation en fonction des stagiaires, de leurs attentes. Il
56 m'a appris aussi autre chose qui est très simple, c'est que les personnes en face de toi ne
57 savent ce que tu dois dire, donc si t'oublies quelque chose. Sur des formations obligatoires ça
58 peut être embêtant, mais sur des formations techniques si tu dis pas que le disjoncteur a une
59 capacité de, c'est pas important et ça a pas une grande incidence. Les personnes ne peuvent
60 pas le savoir. Don ça rassure. En 2002, on a créé une agence S. formation dans une ville de
61 Touraine, on était 3, le responsable de la formation, la secrétaire et moi le seul formateur en
62 électricité principalement. On s'occupait de la région centre. Et après, j'ai créé avec L.M.,
63 Acanthe dans un premier temps et ensuite une filiale, NdA Formation, pour gérer la formation
64 de l'ensemble du groupe. A oui, j'ai oublié aussi j'ai passé une validation des acquis de
65 l'expérience quand j'étais à la S. Maintenant, j'ai un BTS électrotechnique.

66 *b3 Alors, depuis combien de temps es-tu formateur ?*

67 B3 Donc heu depuis 1992, quand je rentré chez H. Bon après un espace, on peut pas dire
68 que chez S. j'étais formateur, je faisais quelques missions ponctuelles.

69 b4 *D'accord, peux-tu me décrire, ce qu'est pour toi, le métier de formateur ? Son rôle ?*

70 B4 Le métier de formateur, alors d'abord c'est super bien. [Rires] Je pense qu'un formateur ne
71 peut pas être quelqu'un de jeune, c'est le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a
72 appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on
73 a, de pas les garder pour soi. Quelqu'un qui est jeune, qui sort des études a des connaissances
74 purement théoriques et le problème c'est que heu c'est pas suffisant. Pour faire des maths, la
75 théorie c'est peut-être suffisant, j'en sais rien mais pour tout nos métiers qui sont plus
76 techniques, il faut qu'on ait une partie heu d'expérience que l'on puisse relater parce qu'une
77 théorie sans exemple et bah ça fonctionne pas et pour moi il faut avoir un peu d'âge et puis
78 redonner ce qu'on a appris et ce qu'on a appris des autres et ça c'est le heu le but principal.
79 Pour moi, on peut pas être formateur d'électricité et en même temps de comptabilité à un
80 moment donné il faut être cohérent. On peut être formateur que dans un domaine que l'on
81 connaît bien. Et en plus, on connaît jamais complètement un domaine il y a des sous
82 domaines. Il faut être conscient de ses limites et pas se dire on fait tout quoi. J'essaye de les
83 amener à ce qu'ils communiquent ensemble, de créer un climat propice aux heu petits débats
84 par exemple, pour faciliter les échanges entre eux. Mon but c'est avant tout d'améliorer leur
85 sécurité au travail et de leur faire comprendre les réels enjeux qu'il peut y avoir, dans l'idée
86 d'améliorer leurs compétences. Et le rôle du formateur, alors heu c'est aussi de laisser aux
87 stagiaires quelques idées heu phares. Ce que le formateur doit pouvoir laisser aux stagiaires,
88 doit tenir en une quinzaine de phrases par jour de formation. C'est les 10 points essentiels que
89 le stagiaire doit retenir. C'est pas de retenir tout mais de retenir l'essentiel. Après faut qu'il
90 l'applique mais ça c'est autre chose.

91 b5 *D'accord. Est-ce que dans ton expérience personnelle, tu as déjà vécu une situation de*
92 *formation qui t'as été imposée ?*

93 B5 Heu oui, ça on m'a imposé des formations ça c'est sur. Alors différence entre imposé et
94 subi. Alors, on m'a peut-être imposé des formations mais je les ai pas subies. Parce que je suis
95 convaincu que même si une formation est imposée c'est toujours bon à prendre. C'est que
96 l'on m'a imposée et que j'ai le moins aimé au départ et moins aimé faire, c'est une formation
97 commerciale parce que c'était pas mon truc. Mais j'en ai tiré quand même quelque chose.
98 J'ai été en formation imposée mais pas subie, aussi j'ai pas aimé les formateurs, mais là c'est

99 autre chose. J'ai pas aimé l'animation. Et donc, ça c'est sur ça m'a influencé, il y a des choses
100 que je ne ferai pas. J'ai eu des formations en interne à la S., où le formateur était insultant,
101 moqueur et ça c'est vraiment quelque chose qui me dérange. Donc c'est vraiment sur des
102 pratiques de formateur que j'ai pas voulu copier. Maintenant chacun a son style, il y en a qui
103 aime d'autres qui n'aiment pas.

104 *b6 D'accord. Maintenant peux-tu me décrire une session de formation ?*

105 *B6* Pour moi, la session idéale ce serait qu'on ait des bons documents bons supports de
106 formation, car ce qui va rester de la formation ce sont les documents et l'animateur. Il faut
107 prendre du temps pour organiser sa salle, surtout en inter entreprise. J'aime bien que ce soit
108 toujours dans le même style, même si c'est pas toujours possible. Alors j'aime bien avoir, des
109 tables disposées en U et un U ouvert pour m'approcher des gens car je bouge beaucoup. Le
110 fait d'être mobile fait que je maintiens quand même un peu l'attention, je suis derrière eux,
111 devant je bouge beaucoup. Je ne fais pas de formation, assis. Dans mes expériences scolaires,
112 on avait des profs assis et là tu t'endors. J'aime avoir un tableau blanc sur lequel je peux
113 projeter mon PowerPoint, comme ça je modifie directement mes dispos sur le tableau. Avant
114 de commencer la formation, on fait un tour de table, pour que chacun puisse se présenter dans
115 les grandes lignes, c'est très important de prendre du temps pour ça. Ça permet de faire
116 connaissance, de créer une dynamique de groupe. Ça me permet de voir les attentes de
117 chaque stagiaire et ainsi d'orienter la formation en fonction de leurs besoins, je m'adapte à
118 eux, à leurs attentes et j'essaie dans la mesure du possible d'y répondre. A la fin de la
119 formation, on fait le point sur leurs attentes et si j'ai su répondre à leurs questionnements.
120 Pour le contenu, si le contenu de la formation nous est imposé, c'est à nous de nous organiser.
121 Le contenu, c'est un habillage, les 5 ou 6 idées que l'on doit faire passer et le contenu doit
122 être un habillage de ces idées là. Et pour arriver à faire accrocher les participants, il faut
123 vraiment savoir ce qu'on veut que la personne retienne et durant la formation, il faut revenir
124 plusieurs fois sur ces idées là, les répéter. Le mieux dans les formations, quand on veut que
125 quelque chose soit retenue, il y plusieurs choses. Quand on le dit c'est très faiblement retenu,
126 quand on le fait dire, c'est mieux retenu, quand on montre, c'est encore mieux retenu, et
127 quand on fait faire c'est encore mieux retenu. L'idée principale se serait d'arriver à faire faire
128 successivement ces 4 étapes. C'est vraiment ce qui est fait par exemple en SST [*Sauveteurs*
129 *Secouristes du Travail*]. Les formations SST, sont celles où les formés retiennent le plus de
130 choses et sont le plus satisfaits de leur formation. La première chose, c'est je montre donc je
131 mets en situation, je prends quelqu'un je fais un exemple ; par exemple, je montre l'accident

132 je montre les gestes qu'il faut faire sans rien dire. Donc on a déjà montré. Après je montre, en
133 disant après je fais faire donc par groupe les personnes font les gestes après je choisis une
134 personne que je mets dehors et quand elle rentre, je la mets en situation. Après il y a le test, et
135 la personne peut encore une fois refaire les gestes. Donc chaque personne l'a au moins fait 4
136 fois, vu et pratiqué 4 fois. C'est cette répétition là qui fait qu'on apprend. Et l'idéal dans une
137 formation, c'est ça. Il faudrait arriver tout le temps à faire des trucs comme ça. Il faut bien
138 partir avec l'idée, qu'une personne ne retiendra jamais tout, mais plutôt 10%. Donc c'est au
139 formateur de cibler c'est 10% là et se dire voilà ce qu'il faut qu'ils retiennent et le reste c'est
140 de l'habillage.

141 *b7 D'accord. Est-ce que tu remarques les signes dès le début que ce groupe là, il sera moins*
142 *motivé que les autres ?*

143 *B7* Alors, heu bah déjà, le groupe moins motivé, on le voit si c'est de l'intra entreprise par
144 exemple par le fait que les personnes arrivent par petits groupes à 2,3 puis un autre voilà. Et il
145 y a du retard. Alors déjà, on peut se dire on va avoir un problème de motivation. Alors ça en
146 plus, ce qu'est évident pour moi c'est que ce sont des formations imposées. Je sais déjà que je
147 vais en avoir des motivés et des moins motivés. Heu c'est rare, qu'un groupe entier ne soit pas
148 motivé. Ça peut arriver sur des petits groupes évidemment. Souvent ils ne sont pas motivés
149 pour 3 raisons, tout d'abord parce que c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que
150 le patron va en tirer et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que
151 le patron se décharge de ses responsabilités ça c'est une des premières sources de non
152 motivation. La deuxième source de non motivation, c'est qu'on va leur demander de faire des
153 choses qu'ils n'ont pas du tout envie de faire. Et ça, c'est contraignant et qu'on peut pas le
154 faire et certains viennent en disant « je ne pourrai pas le faire ». Dans la très très grande
155 majorité des cas, ça se passe bien même si le groupe n'est pas motivé, j'ai pas de souci. Ça se
156 manifeste plutôt avant la formation que la formation n'ait lieu, c'est-à-dire quand on prépare
157 la salle, très souvent, il y en a qui disent « Vous vous rendez compte, moi on me fait venir 2
158 jours pour changer des lampes, c'est absurde », donc ça se traite avec humour, c'est-à-dire que
159 je leur réponds par exemple, « dites tout de suite que je ne suis pas intéressant », il faut partir
160 sur de la plaisanterie en disant, « mais si vous allez voir, je vais vous intéresser ». Il faut
161 surtout pas se vexer, il faut tout de suite les remotiver comme ça en les faisant rire et en les
162 décontractant car souvent ils sont contractés. Il y a beaucoup de personnes qui ont la trouille
163 de mal paraître devant leurs collègues, ils savent qu'ils vont devoir prendre la parole devant
164 les autres, ils savent qu'il y a un test et ça leur fait peur, c'est source de stress. Donc des

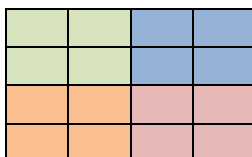
165 groupes en entier non motivés, ça arrive pratiquement jamais, par contre je peux te dire qu'il y
166 a des personnes qui m'ont vraiment embêté. J'ai eu peur de leur réaction. Ca m'est arrivé heu
167 une fois qui m'a vraiment marquée, alors une personne qui ne voulait pas répondre et qui m'a
168 simplement dit à un moment donné pendant le tour de table que je fais en début de formation
169 pour justement décontracter un peu le groupe, « je passe mon tour », elle avait les bras
170 croisés, heu elle avait une casquette qu'elle n'a pas enlevée. Et, j'ai vraiment eu peur, qu'elle
171 pète un câble, elle va m'embêter tout le long de ma formation, je me suis dit, elle va me
172 pourrir la formation et je sais pas la réaction des autres personnes du groupe. Et heu à la fin,
173 c'est vrai qu'elle n'a pas du tout parlé pendant toute la durée de la formation, pendant la partie
174 pratique, elle m'a pris à part et m'a dit qu'elle avait bien aimé la formation et que si elle était
175 comme ça c'était parce qu'elle sortait de prison et elle va peur du jugement des autres et avait
176 peur que les autres ne l'aimeraient pas. Donc c'était plus un problème personnel. Et ça, je ne
177 le savais pas. Donc, c'est pas le groupe en entier, et puis si c'est le groupe en entier c'est qu'il
178 y a un meneur, 2 meneurs. Oui tiens, ça me fait penser que chez un client en particulier, tous
179 les groupes n'étaient pas motivés et en fait je me suis aperçu que la formation se déroulait un
180 vendredi et que normalement ils ne travaillaient pas ce jour là. Et on ne leur payait pas la
181 journée supplémentaire. Donc évidemment on part avec un gros handicap, et donc bah on sait
182 qu'il y a des meneurs, et on sait qu'il y en a qui seront des suiveurs. Il faut trouver les
183 meneurs et les basculer. Donc évidemment on voit ceux qui sont motivés et ceux qui ne le
184 sont pas, on le sent tout de suite, d'abord ils nous le disent quand ils ont le courage de nous le
185 faire, sinon ils nous le disent d'une autre façon, ils croisent les bras, ils prennent pas de notes,
186 heu voilà principalement c'est ça, après il y en a qui font des petits dessins, c'est parce qu'ils
187 ne sont pas concentrés ou qu'ils ont besoin de bouger, de se décontracter pour être concentré.
188 Mais les non motivés on les voit, les motivés on les voit aussi heu je dirai qu'il y a une façon
189 vachement simple de le voir au départ, ceux qui sont motivés vont se mettre à côté de moi et
190 les non motivés vont se mettre au fond de la salle, ça c'est facile à voir. Là il y a un moyen, si
191 on ne veut que tout le monde se mette au fond, il faut se positionner au fond pour leur faire
192 croire qu'on sera présent à l'autre bout de la table, comme ça ils se mettent à l'opposé et en
193 fait je me positionne avec eux ou alors je mets des affaires au fond de manière à ce qu'ils ne
194 puissent pas s'asseoir. Ou alors, on leur dit carrément.

195 *b8 D'accord. Alors, t'est il déjà arrivé d'être en difficulté avec un groupe ? Peux-tu me*
196 *donner un exemple.*

197 B8 Alors avec un groupe en entier non, avec quelques personnes oui. Heu avec quelques
198 personnes ça peut vraiment pourrir la formation. Il peut y avoir des gens non motivés qui le
199 font savoir, mais la plupart du temps les personnes ne le font pas savoir donc après on fait
200 comme on veut, si la personne ne veut pas suivre, on est pas responsable de ça. On peut pas se
201 permettre de perdre du temps sur une personne qui veut pas. Le problème, c'est qu'ils y en a
202 qui le disent et ils peuvent entrainer le groupe et on ne sait pas trop comment réagir. Donc, il
203 y a 2 solutions, si c'est un meneur et qu'on le prend de tête et bah là on se met tout le groupe à
204 dos. Si on le prend pas de tête, bah on a le groupe à dos, [Rires] on rate sa formation mais on
205 a pas de souci. Heu ce qui m'est arrivé, c'est de dire carrément à la personne bah « écoutez
206 moi je vous ai rien demandé, si cela ne vous intéresse pas, vous êtes pas obligé de rester, vous
207 direz à votre employeur que vous n'avez pas envie de suivre, après je sais pas les
208 connaissances qu'il y aura. Par contre dans le groupe, il y a des gens qui veulent suivre donc
209 là vous les empêcher de suivre », et en général ça calme parce que en fait ce qu'il faut faire,
210 c'est créer une scission dans le groupe en disant dedans il y a peut-être des gens qui sont
211 intéressés et vous avez pas le droit de les priver de la formation eux, à la limite que vous vous
212 en preniez à moi, mais pas les collègues. Donc il faut créer une scission. J'ai menacé une
213 personne une fois, en disant, « bah écoutez moi je en suis pas obligé, ce que me demande
214 c'est de donner un avis, heu sur si vous êtes capable de vous mettre en sécurité, être capable,
215 c'est avoir les connaissances, donc si vous réussissez le test, je pourrai dire que vous avez les
216 connaissances, et avoir la volonté et si vous le dites devant tout le monde que vous n'avez pas
217 la volonté de le faire, je peux pas dire que vous êtes capable. Donc si vous continuez, ce sera
218 pas la peine de rester car vous serez déjà que vous aurez un avis défavorable. » Voilà je l'ai
219 menacé comme ça. Dans un autre groupe, j'ai eu une personne qui est arrivée nettement en
220 retard, elle est arrivée à 10h30. C'était une formation de 2 jours, le 1^{er} jour bon, je me suis dit
221 qu'elle pouvait avoir un empêchement, je l'ai acceptée le 1^{er} jour, mais le 2^{ème} jour heu bah
222 dès 9h, on commence à 8h30, la personne avait ½ heure de retard, j'ai appelé sa direction,
223 pour dire qu'elle n'était pas présente, qu'elle était absente. C'est très important de prévenir
224 car elle peut avoir un accident, ou utiliser la formation comme alibi on sait jamais. Il faut se
225 dégager de ces responsabilités. De toute façon, je me suis demandé ce qu'il fallait que je fasse
226 vis-à-vis des autres, je ne pouvais pas laisser passer un truc comme ça, car sinon à midi mes
227 autres stagiaires ne reviendront pas. A un moment donné, il faut mettre une limite.
228 J'appréhendais un peu la réaction du groupe mais en fait ils se sont mis de mon côté.

229 *b9 D'accord. Quels sont les différents comportements que tu as observés pendant une*
230 *formation imposée chez les stagiaires ?*

231 *B9 Alors, on peut dire que la majorité vient avec l'idée que c'est obligé. Au cours de la*
232 *formation, il y a des stagiaires que j'arrive à basculer et il y en a d'autres que je ne basculerai*
233 *pas. On sait très bien que sur une formation d'habilitation électrique, on va demander*
234 *l'utilisation de matériel si derrière l'employeur ne l'impose pas et bah on aura 10% des*
235 *personnes qui l'appliqueront à 100% et puis après 40% des autres que l'appliqueront de temps*
236 *en temps. Au début de la formation, on a des personnes qui vont s'interroger sur l'utilité de la*
237 *formation, après il y a ceux que ne vont pas écouter, ils se mettent en retrait, on les voit assis*
238 *en fond de la chaise, ils ne prennent pas de note, heu ils ne posent pas de question, ou alors les*
239 *questions c'est à quelle heure on mange, on peut faire une pause. Voilà. Ceux là il sera*
240 *difficile de les motiver et de toute façon on est pas au niveau de l'école, s'ils ne comprennent*
241 *pas l'utilité qu'ils peuvent retirer de la formation, ça les regarde. Je fais tout pour les intégrer*
242 *au groupe et les intéresser mais au bout d'un moment il ne faut pas que je délaisse le reste du*
243 *groupe. Du moment qu'ils ne perturbent pas les autres. Il y a d'autres stagiaires qui*
244 *s'absentent. De toute façon personne n'est attentif à 100%, surtout quand on est assis et*
245 *surtout quand on est adulte. Ces personnes là, il faut les raccrocher en donnant des exemples*
246 *concrets, évidemment c'est des trucs qui sont préparés, il faut que ça paraisse spontané. Je*
247 *peux te donner un exemple, pour convaincre des personnes, qu'ils ne peuvent tout voir, qu'il*
248 *y a des mesures de sécurité à mettre en place, je fais un petit jeu avec des carrés pour leur*
249 *prouver qu'ils ne peuvent pas tout voir. Je vais te la faire.*



[Dessin réalisé par le formateur]

250 Alors combien tu vois de carré dans mon dessin ?

251 *b10 Heu bah 16 !*

252 *B10 Tu vois pas grand-chose toi ! [rires] Alors il y en a 16 ok, mais 17 si tu regroupes tout,*
253 *18 si tu prends 4 carrés et ainsi de suite. Et on arrive à 29 !*

254 *b11 Ha oui d'accord ...*

255 *B11 Les personnes qui arrivent à 29, c'est très très rare. Simplement pour leur dire c'est trop*
256 *simple de dire bah moi je le vois bien. Quand ils me demandaient s'il fallait qu'ils mettent des*
257 *gants, il y a plein de choses, que l'on ne voit pas du premier coup d'œil d'où la nécessité de se*
258 *protéger. Il y a plein d'astuces que j'ai appris au fil des formations que j'anime, comme*
259 *l'intonation de la voix, le rire, le fait de basculer en disant un truc grave et après on passe par*
260 *de l'humour pour les déconcerter un peu. Ou alors faire l'inverse, raconter une histoire en*
261 *blaguant un peu et à la fin il y a un décès. Ce sont ces changements qu'il faut faire pour*
262 *réussir à intéresser les stagiaires et les maintenir en position d'écoute. Autre chose à laquelle*
263 *je pense, ce sont les personnes pas motivées, car pas sûres d'elles, il faut leur dire à un moment*
264 *dans la formation, que leur métier est important et que moi je ne suis pas capable de le faire. Il*

265 faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. On se rend compte tout de suite s'il
266 se sent dévaloriser. Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant
267 les temps informels, comme les pauses. Il faut vraiment se mettre au niveau de ses stagiaires,
268 mais le problème ce que bien souvent on a des niveaux disparates. Comme la dernière
269 formation, tu vois, il y avait l'ouvrier de chantier et le docteur en physique. Et là, il faut
270 arriver à canaliser le docteur en physique qui sera tenté d'écraser les autres et essayer de
271 valoriser les autres membres du groupe.

272 *b12 D'accord, alors selon le type de formation que tu animes, est-ce que ta pédagogie*
273 *change?*

274 *B12* Bah oui tout le temps. Je m'adapte tout le temps même si c'est la même formation.
275 J'ai jamais le même public, il faut que je m'adapte à mon public. Je prépare énormément de
276 choses, d'exemples et fonction de ce que les gens ont envie de parler je m'adapte, ils ont
277 envie d'évoquer un peu plus en détails les atomes, on le fait. En ce moment tu vois, je suis
278 persuadé que le thème du nucléaire va venir, c'est normal. Ils vont me demander ce que j'en
279 pense moi, sans me le demander vraiment directement. Moi je dois rester neutre car dans le
280 groupe, il est évident que j'aurai des pro-nucléaires et des anti-nucléaires. Il faut rester à la
281 bonne position.

282 *b13 Adaptes-tu ton contenu par rapport aux stagiaires et au fait que ce soit une formation*
283 *qu'ils n'ont pas forcément choisie ?*

284 *B13* Alors pas le contenu, je suis coincé par la loi. Les grandes lignes sont coincées par la
285 loi. Par contre c'est sur, il faut dès le départ que je leur dise, pourquoi ils ont intérêt de suivre
286 la formation. Il faut absolument leur dire que ce type de formation ne dégage pas la
287 responsabilité de l'employeur. Car la majorité des stagiaires pensent que l'employeur les
288 envoie en formation uniquement pour se dégager de sa propre responsabilité. A moi de leur
289 dire que le but principal est de tout de même qu'ils apprennent des choses pour ne pas qu'ils
290 soient accidentés. Plutôt que de se demander qui sera responsable si vous avez un accident, on
291 va se poser comme question comment faire pour ne pas avoir d'accident. Il faut absolument
292 leur faire comprendre qu'ils ont quelque chose à en tirer.

293 *b14 As-tu un comportement différent selon ton public ?*

294 *B14* Oui bien sûr. Rien que dans ma façon de m'habiller cela change, cravate ou pas
295 cravate par exemple. Je n'utilise pas le même langage non plus, les mots utilisés sont
296 différents. Si mon public est plus des personnes de chantier par exemple, je vais utiliser des
297 mots simples, accessibles à tous, je vais utiliser leur langage. Par contre si je m'adresse à un
298 public ayant un niveau d'étude supérieur, je n'aurai pas le même langage s'est sûr. De toute
299 façon, ce n'est pas qu'il faut s'adapter mais copier son public. Il ne faut pas que je sois ni
300 supérieur, ni inférieur à eux.

301 *b15 Est-ce que tu remarques, une différence de motivation selon le niveau de qualification*
302 *des stagiaires ?*

303 *B15* Et au niveau des diplômes, ce sont les personnes peu voire pas qualifiées qui sont
304 souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques
305 professionnelles. En plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur
306 habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux, de la reconnaissance au travail par
307 l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. Mais ce qui est le plus
308 évident, c'est par rapport à l'âge. Maintenant les jeunes font de plus en plus d'études, et à
309 poste égal, un jeune fera beaucoup plus attention à la sécurité qu'une personne plus âgée. Ce
310 sera beaucoup plus facile de motiver des personnes qui sont jeunes que des personnes plus
311 âgées.

312

313 *b16* Est-ce qu'il t'est déjà arrivé d'avoir dans un même groupe de formation, les salariés et
314 leurs managers directs ? Qu'as-tu pu remarquer ?

315 *B16* Ça m'arrive fréquemment dans les petites sociétés où il y a le chef d'équipe, le chef de
316 chantier. Souvent ça plombe l'ambiance, personne n'ose parler, répondre aux questions de
317 peur d'être jugé par le supérieur, y compris le manager qui a peur de dire une bêtise. Ou alors,
318 c'est carrément un règlement de compte entre salariés et manager. Et là, c'est pas évident on
319 se retrouve au milieu. Sinon dans les grandes entreprises, ça arrive rarement, mais quand ça
320 arrive c'est vraiment une hiérarchie marquée pas comme dans les petites structures, et heu
321 c'est beaucoup plus calme. Les managers ont tout même s'ils font ça, la volonté de se mettre
322 au niveau de leurs salariés. J'ai animé une formation, il y a heu un peu moins d'un an, c'était
323 pour un grand groupe d'hôtel, et j'avais en formation les directeur des hôtels nationaux et
324 internationaux, avec les cuisiniers, les femmes de chambre, les secrétaires etc. C'est vraiment
325 une méthode de management pour relancer un peu la culture d'entreprise. Ça c'était très bien
326 passé, ça avait permis de créer des échanges, de rencontrer les collègues d'hôtels différents.
327 En plus, il peut y avoir des liens qui se créent en dehors de la formation.

328 *b17* Le public a-t-il une incidence sur la préparation de la formation ?

329 *B17* Oui, je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires. C'est
330 vraiment très important pour moi de savoir avant d'animer quel type de public, je vais avoir
331 devant moi.

332 *b18* Est-ce que la manière de faire passer ton message change selon le type de formation ?

333 *B18* Non, la manière est directement liée au formateur, à sa conviction, à sa volonté
334 d'animer la formation. On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation.
335 Quand à la fin de la formation heu nous dit que l'on a apprécié la formation et bah on est
336 satisfait. Quand on anime, c'est un peu un spectacle, comme une pièce de théâtre si tu veux,
337 tu as un peu d'appréhension avant. Donc ça vient vraiment du formateur.

Analyse entretien 1 Angelo

N° de lignes	TEXTES	UNITES DE SENS	SOUS - THEMES	THEMES
2 à 21	<p><i>al Alors, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? En me parlant de tes études dans un premier temps. Puis de ton parcours professionnel.</i></p> <p><i>Al Alors je m'appelle Angelo, j'ai 50 ans. J'ai un Bac électrotechnique que j'ai eu dans une ville du Loir et Cher, en heu 1979, à la suite de ce bac j'ai fait un BTS en électrotechnique toujours, je l'ai eu en 1981. Après je me suis orienté dans l'enseignement et je suis allé à l'école normale pour devenir prof de technologie, pour heu concilier mon intérêt pour la techno, et partager mes connaissances sur le sujet avec les jeunes. J'ai toujours aimé le contact avec les élèves, le fait de transmettre, comme petit boulot je travaillais comme surveillant dans des collèges, lycées, ça m'a toujours attiré. Mais j'ai loupé l'examen à la fin. Ca a vraiment été un échec pour moi.</i></p> <p><i>Sinon, je travaille depuis 2009 en tant que cogérant au sein de la société A. ainsi que pour N. en ce qui concerne la formation. Auparavant je travaillais au BV., c'est un bureau de contrôle, j'y suis resté 25 ans, je faisais le même métier, sauf que maintenant je suis à mon compte et je suis beaucoup mieux mentalement. Même si heu, c'est parfois difficile car la concurrence est vraiment rude avec les grands groupes, qui nous font pas de cadeau, t'as bien vu avec l'accréditation.</i></p> <p><i>[A. et N. sont dans une démarche d'accréditation Cofrac, les grands groupes font tout pour leur mettre des bâtons dans</i></p>	<p>« Bac électrotechnique »</p> <p>« BTS électrotechnique »</p> <p>« je me suis orienté vers l'enseignement »</p> <p>« école normale »</p> <p>« pour devenir prof de technologie »</p> <p>« concilier mon intérêt pour la techno »</p> <p>« partager mes connaissances sur le sujet avec les jeunes »</p> <p>« toujours aimé le contact avec les élèves »</p> <p>« j'ai beaucoup été surveillant dans des collèges, lycées »</p> <p>« ça m'a toujours attiré »</p> <p>« Mais j'ai loupé l'examen à la fin. »</p> <p>« Ca a vraiment été un échec pour moi. »</p> <p>« depuis 2009 en tant que cogérant »</p> <p>« société A. ainsi que pour N. en ce qui concerne la formation »</p> <p>« maintenant je suis à mon compte »</p>	<p>Généralités</p> <p>Partager connaissances</p> <p>Contact avec élèves</p> <p>Echec</p>	<p>Scolarité initiale</p> <p>Parcours professionnel</p>

	<p><i>les roues]</i></p> <p>a2 Oui, c'est vrai.</p> <p>A2 Mais heu je fais ce que j'aime alors la motivation est là !</p>	<p>« je suis beaucoup mieux mentalement »</p> <p>« parfois difficile car la concurrence est vraiment rude »</p> <p>« je fais ce que j'aime »</p> <p>« alors la motivation est là »</p>		
22 à 33	<p>a3 <i>Tu es formateur depuis combien de temps exactement ?</i></p> <p>A3 Depuis maintenant 25 ans, j'ai commencé avec des jeunes adultes en difficulté en recherche d'emploi. J'étais an G. En fait, heu ils avaient entre 18 et 26 ans. Je devais les sortir du chômage et les remettre dans la vie active avec un diplôme technique en électronique à la clé au bout de 6 mois. Mais en fait ils en avaient rien à faire, ils étaient uniquement là, pour toucher le chômage pendant 6 mois c'est tout. Moi je devais les sortir de cette situation où ils étaient confortablement installés. Après j'ai travaillé auprès de jeunes lycéens, j'étais prof de techno, pendant que j'étais à l'école normale mais j'ai loupé l'examen à 0,10 points près, donc du coup, après je me suis consacré à la formation pour adultes quand je suis rentré au BV. où j'ai commencé à animer des formations en sécurité du travail, électricité, je délivre des CACES et là je me suis confronté encore une fois comme pour mes jeunes en difficulté au fait qu'ils n'avaient pas envie d'être là.</p>	<p>« jeunes adultes en difficulté en recherche d'emploi »</p> <p>« 18 et 26 ans »</p> <p>« Je devais les sortir du chômage »</p> <p>« les remettre dans la vie active »</p> <p>« avec un diplôme technique en électronique à la clé au bout de 6 mois. »</p> <p>« uniquement là, pour toucher le chômage pendant 6 mois c'est tout »</p> <p>« Moi je devais les sortir de cette situation où ils étaient confortablement installés. »</p> <p>« Après j'ai travaillé auprès de jeunes lycéens »</p> <p>« j'étais prof de techno, pendant que j'étais à l'école normale »</p> <p>« mais j'ai loupé l'examen à 0,10 points près »</p> <p>« après je me suis consacré à la formation pour adultes quand je suis rentré au BV. »</p> <p>« j'ai commencé à animer des formations en sécurité du travail, électricité, je délivre des CACES »</p>	<p>Généralités</p> <p>Echec</p>	<p>Motivation</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation pour adultes</p>

		« et là je me suis confronté encore une fois comme pour mes jeunes en difficulté au fait qu'ils n'avaient pas envie d'être là. »		
33 à 42	<p><i>a4 Est-ce que tu crois que le fait d'avoir travaillé avec des jeunes en difficulté, ça a une incidence sur ta manière d'animer maintenant ?</i></p> <p><i>A4</i> C'est clair, c'est ça qui m'a amené à travailler comme ça, ils m'ont fait évoluer au niveau de ma pratique, la pédagogie que je mets en place. Ils m'ont appris le fait que l'on ne forme de la même manière des collégiens, lycéens et des jeunes adultes ou adultes. Ca a vraiment été formateur pour moi, ils m'ont beaucoup apporté. Avec eux, il fallait toujours innover, les surprendre, leur donner envie d'apprendre. C'était vraiment un accompagnement quotidien pour pas les laisser se démotiver. Il fallait les « rebooster » tout le temps, leur donner confiance en eux car souvent leur estime d'eux même était bien basse.</p>	<p>« ils m'ont fait évoluer »</p> <p>« au niveau de ma pratique, la pédagogie que je mets en place »</p> <p>« Ils m'ont appris »</p> <p>« que l'on ne forme de la même manière des collégiens, lycéens et des jeunes adultes ou adultes. »</p> <p>« été formateur pour moi »</p> <p>« ils m'ont beaucoup apporté »</p> <p>« toujours innover, les surprendre, leur donner envie d'apprendre »</p> <p>« accompagnement quotidien pour pas les laisser se démotiver »</p> <p>« les « rebooster » tout le temps »</p> <p>« leur donner confiance en eux »</p> <p>« estime d'eux même »</p>	<p>Evoluer Pratique</p> <p>Former</p> <p>Formateur</p> <p>Apporter Innover Surprendre Envie Adaptation</p> <p>Rôle du formateur</p>	<p>Pédagogie</p> <p>Accompagnement</p>
43 à 49	<p><i>a5 D'accord, peux-tu me décrire, ce qu'est pour toi, le métier de formateur ? Son rôle ?</i></p> <p><i>A5</i> Le rôle principal de formation est à mon</p>			

	avis, de faire passer un message, de transmettre un savoir, donc moi je suis dans les formations techniques, donc c'est avant tout leur heu leur donc leur délivrer une formation technique pour avant tout améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail en ce qui concerne mon domaine. (Silence) Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux.	« faire passer un message » « améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail » « Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux »	Message Echanger Faciliter	Communication Compétences Groupe
50 à 57	<i>a6 C'est important pour toi qu'ils communiquent entre eux ?</i> A6 Oui, c'est vraiment très important pour moi parce que je ne suis pas le seul acteur donc en fait je les implique assez souvent heu en les faisant échanger entre eux pour qu'ils parlent de leur pratique professionnelle, leur quotidien au boulot mais aussi pour le plaisir de faire connaissance, pour leur créer un réseau et leur permettre d'échanger avec des personnes qui exercent le même métier afin de créer du lien entre eux et ainsi former un groupe. Quand ils me posent des questions ou se parlent entre eux, ils ont pas vraiment conscience d'apprendre, mais en fait ce sont des activités qui les font progresser.	« je ne suis pas le seul acteur » « je les implique assez souvent » « échanger entre eux » « parlent de leur pratique professionnelle » « leur quotidien au boulot » « mais aussi pour le plaisir de faire connaissance » « pour leur créer un réseau et leur permettre d'échanger avec des personnes qui exercent le même métier » « créer du lien entre eux et ainsi former un groupe. »	Echanger Pratique professionnelle Plaisir Réseau Métier Impliquer Lien	Communication Importance de la parole Groupe
58 à 66	<i>a7 Et, comment tu les amènes à ce qu'ils échangent entre eux ? Comment tu t'y prends ?</i> A7 Par des tours de table pour qu'ils se	« tours de table » « jeux de rôle »	Jeu	Apprentissage Dynamique de groupe Pédagogie

	<p>présentent tous, les jeux de rôle, en leur demandant quelles sont leurs expériences professionnelles et puis des faits divers ou des petites heu des choses qui ont pu leur arriver durant leur heu carrière. Je prends en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience et je m'appuie sur leurs connaissances pour les faire participer.</p> <p>a8 Et généralement, ils sont ouverts à ces choses là ? Ca se passe bien ?</p> <p>A8 Oui bah c'est ce qui fait que le groupe heu se délie en fait et on part plus sur un échange que sur une formation heu bête et méchante.</p>	<p>« leur demandant quelles sont leurs expériences professionnelles »</p> <p>« carrière »</p> <p>« je prends en compte »</p> <p>« ils ont un bagage d'expérience »</p> <p>« je m'appuie sur leur connaissances »</p> <p>« pour les faire participer »</p> <p>« groupe se délie »</p> <p>« on part plus sur un échange que sur une formation »</p>	<p>Participation</p> <p>Prendre en compte</p> <p>Connaissances</p> <p>Participer</p> <p>Echange</p>	<p>Communication</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Communication.</p> <p>Formation</p>
67 à 88	<p>a9 D'accord. Est-ce que dans ton expérience personnelle, tu as déjà vécu une situation de formation qui t'as été imposée ?</p> <p>A9 C'est-à-dire moi en tant que formé ?</p> <p>a10 Voilà est-ce que toi on t'a imposé un jour de faire cette formation ou ces études là et si oui que cela a pu influencer tes pratiques actuelles ?</p> <p>A10 Oui je me souviens d'une heu formation qui m'avait pas mal marqué, c'était une formation heu sur le comportement (silence). Je me rappelle plus de l'intitulé, c'était avec mon ancienne entreprise [Bureau Veritas] où on a du se mettre à nu entre guillemets, on a du bah heu en fait le fait le formateur a dépouillé notre personnalité et ça fait très très mal. Ca m'a plus servi dans ma vie personnelle que professionnelle par la suite.</p> <p>a11 Et c'est ton employeur qui te l'avait imposé ?</p> <p>A11 Oui, oui c'était une formation imposée. C'était pour accéder à un poste de management.</p>	<p>« Ca m'a plus servi dans ma vie personnelle que professionnelle »</p> <p>« formation imposée »</p>	<p>Généralités</p> <p>Obligatoire / Contrainte</p>	

	<p><i>a12 D'accord. Et est-ce que tu penses que cela a pu influencer tes pratiques, toi d'avoir eu une formation que l'on t'avait imposé. Vu que toutes les formations que tu organises sont imposées par l'employeur, les formés ne choisissent pas.</i></p> <p><i>A12</i> Oui, bah déjà à partir du moment on te l'impose, c'est pas ton choix, tu y vas un peu à reculons. Ca c'est clair. T'es pas demandeur donc heu tu comprends pas forcément toujours pourquoi on t'envoie là bas et ce que ça peut t'apporter.</p> <p><i>a13 Donc est-ce que c'est plus facile quand tu animes tes formations de te mettre à leur place ?</i></p> <p><i>A13</i> Tout à fait ça m'a beaucoup aidé à les comprendre, à cerner leur comportement, à voir quelles pouvaient être leurs attentes et à savoir quelle attitude adopter envers eux.</p>	<p>« impose » « c'est pas ton choix » « tu comprends pas forcément toujours pourquoi on t'envoie là bas et ce que ça peut t'apporter. »</p> <p>« aidé à les comprendre, » « à cerner leur comportement, » « à voir quelles pouvaient être leurs attentes » « et à savoir quelle attitude adopter envers eux »</p>	<p>Obligatoire / Contrainte</p> <p>Adaptation</p> <p>Aider Comportement</p> <p>Attentes</p> <p>Attitude</p>	<p>Pédagogie</p> <p>Accompagnement</p>
89 à 139	<p><i>a14 D'accord. Maintenant peux-tu me décrire une session de formation ?</i></p> <p><i>A14</i> Je ne pourrais pas décrire une session de formation type, car il n'y en a pas ! Heu ça dépend du groupe, du type de formation, des objectifs pédagogiques et de la pédagogie que l'on met derrière. Et j'ai une réelle volonté de faire que mes stagiaires soient le plus acteur possible et subissent le moins possible la formation. Je vois que le mot subir te surprend un peu, (<i>j'acquiesce</i>) c'est un mot fort mais on doit essayer de leur apporter quelque chose, de les rendre acteur de leur formation même si celle-ci est imposée. Il y en a beaucoup qui se seraient sûrement inscrits à</p>	<p>« pas décrire une session de formation type » « il n'y en a pas ! » « ça dépend du groupe, du type de formation, des objectifs pédagogiques et de la pédagogie que l'on met derrière. » « j'ai une réelle volonté de faire que mes stagiaires soient le plus acteur possible » « subissent le moins possible la formation » « on doit essayer de leur apporter »</p>	<p>Objectifs pédagogiques</p> <p>Acteur de la formation</p> <p>Apporter</p>	<p>Ingénierie pédagogique Pédagogie</p>

	<p>la formation mais vu qu'elle leur est imposée, ils y vont à reculons. Je me positionne comme un animateur, car heu je travaille autant sur la méthode que sur le contenu lui-même. On peut dire que j'ai un rôle d'accompagnateur. Parfois je suis la personne qui va aller poser des questions qui dérangent, qui va les obliger heu eux-mêmes à se poser des questions. J'essaie de leur faire prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Sinon, en commençant une session de formation, je leur demande leurs attentes. Avant je fais une courte présentation de mon parcours, je présente aussi le déroulement de la formation, comment vont se dérouler les jours que l'on va passer ensemble, quelques règles aussi avant de commencer la formation comme éteindre les portables. Et après, on fait un tour de table, pour qu'ils se présentent de façon générale donc heu nom, prénom, âge éventuellement, entreprise, ancienneté, poste occupé, leurs attentes au niveau de la formation, leurs besoins éventuels, les points qu'ils veulent absolument aborder s'il y en a voilà en gros. Mon but derrière le tour de table est de créer un climat de confiance. J'utilise le nous, comme par exemple heu, « nous allons voir durant ces jours de formation etc. », ça permet de lancer la formation et de créer un esprit de groupe. J'essaie de retenir les noms de chacun. C'est pas toujours facile. (Rires) Ça permet comme ça à chacun de se reconnaître et de se sentir impliquer dans la formation. Tout le long de la formation, on ressort</p>	<p>« les rendre acteur de leur formation même si celle-ci est imposée » « Je me positionne » « comme un animateur, » « je travaille autant sur la méthode que sur le contenu lui-même » « j'ai un rôle d'accompagnateur » « je suis la personne qui va aller poser des questions qui dérangent » « les obliger à se poser des questions » « J'essaie de leur faire prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles quotidiennes » courte présentation de mon parcours, « courte présentation de mon parcours » « je présente aussi le déroulement de la formation, comment vont se dérouler les jours que l'on va passer ensemble, quelques règles aussi avant de commencer la formation » « Et après, on fait un tour de table, pour qu'ils se présentent de façon générale » « leurs besoins éventuels, les points qu'ils veulent absolument aborder s'il y en a » « Mon but derrière le tour de table est de créer un climat de confiance. » « J'utilise le nous » « J'essaie de retenir les noms de</p>	<p>Animateur Méthode Contenu</p> <p>Accompagnateur</p> <p>Prendre du recul Pratiques professionnelles Présentation de mon parcours</p> <p>Présentation déroulement de la formation Tour de table Interaction</p> <p>Besoins Attentes</p> <p>Créer un climat de confiance « Nous »</p>	<p>Rôle du formateur</p> <p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Rôle du formateur Accompagnement</p> <p>Changement</p> <p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Participation active</p> <p>Cohésion de groupe</p> <p>Reconnaissance</p>
--	---	--	---	---

	<p>ensemble, les points clés qu'ils doivent retenir, ça permet de les aider à cibler les choses importantes à retenir impérativement. Et, à la fin de la formation, on reprend leurs attentes, que j'ai notées dans un coin du tableau, ou sur des post-its, et on valide ou pas. On peut être amené à éclaircir certains points si besoin. C'est vrai que je m'impose un certain travail, mais c'est du respect vis-à-vis de leurs demandes. Après bon, on a toujours des cas, heu qui nous disent « moi je serai satisfait à 17h30 », il ne faut pas leur demander pourquoi ils sont venus alors, car ils vont systématiquement nous dire qu'ils sont obligés, sinon ils ne pourront pas garder leur emploi. Disons que moi j'accueille dans mes groupes heu un public heu varié. Donc c'est très difficile de faire un groupe homogène. Ils arrivent un niveau technique complètement disparate donc il faut dans ce groupe trouver un moteur s'en servir sans heu en faisant très attention de pas laisser celui qui comprend rien sur la touche quoi. Donc je le mesure, bah assez vite. Déjà je fais toujours un genre de question réponse dans mes débuts de stage pour mesurer un peu leur niveau technique. Si je vois qu'il n'y a pas de niveau technique je heu j'essaie de heu rapprocher mes questions de heu de heu thèmes ou choses qu'ils peuvent rencontrer tous les jours dans leur vie privée, dans leur domicile ou autre. Donc je les emmène toujours dans le domaine privé pour essayer de les intéresser au domaine du travail. Je démarre la formation sur ce qu'ils savent déjà. Ils ne se</p>	<p>chacun. » « permet comme ça à chacun de se reconnaître » « se sentir impliquer dans la formation » « on ressort ensemble, les points clés qu'ils doivent retenir » « les aider à cibler les choses importantes » « à la fin de la formation, on reprend leurs attentes » « je m'impose » « respect vis-à-vis de leurs demandes »</p> <p>« public varié » « niveau technique disparate » « moteur » « groupe » « question réponse » « pour mesurer un peu leur niveau technique » « je les emmène toujours dans le domaine privé pour essayer de les intéresser au domaine du travail » « Je démarre la formation sur ce qu'ils savent déjà » « Ils ne se doutent pas qu'ils connaissent autant de choses » « je fais des compléments, des approfondissements. »</p>	<p>Reconnaître Impliquer Retenir Aider</p> <p>Attentes Imposer Respect Demandes</p> <p>Public Niveau technique Moteur</p> <p>Jeu Interaction Intéresser</p> <p>Rôle du formateur</p>	<p>Mémoire Accompagnement</p> <p>Groupe Dynamique de groupe Pédagogie Apprentissage Motivation Pédagogie</p>
--	---	--	--	--

	<p>doutent pas qu'ils connaissent autant de choses, et puis moi je fais des compléments, des approfondissements.</p> <p><i>a15 D'accord.</i></p> <p><i>A15 Afin qu'ils fassent le rapprochement.</i></p> <p><i>a16 Et généralement ça les aide cette méthode, c'est porteur ?</i></p> <p><i>A16</i> Oui, ça réussi bien. Comme ce sont des formations obligatoires sur la sécurité du travail, la première partie c'est que de la théorie, j'avoue que ça peut être heu un peu pénible pour mes stagiaires, du coup ils vont plutôt subir la formation. Et moi, mon souci c'est de les rendre acteur de leur formation donc je vais tout faire pour que la formation soit attractive et ainsi motiver mon groupe. Ils seront prêts à apprendre que s'ils se rendent compte que ça leur servira dans leur travail quotidien.</p>	<p>« formations obligatoires sur la sécurité du travail »</p> <p>« la première partie c'est que de la théorie »</p> <p>« ça peut être un peu pénible pour mes stagiaires »</p> <p>« ils vont plutôt subir la formation »</p> <p>« mon souci c'est de les rendre acteur de leur formation »</p> <p>« donc je vais tout faire »</p> <p>« la formation soit attractive et ainsi motiver mon groupe »</p> <p>« Ils seront prêts à apprendre que s'ils se rendent compte que ça leur servira dans leur travail quotidien »</p>	<p>Obligatoire / Contrainte</p> <p>Théorie</p> <p>Subir la formation</p> <p>Acteur de la formation</p> <p>Volonté</p> <p>Formation attractive</p> <p>Motiver le groupe</p> <p>Prêt à apprendre</p> <p>Servir</p> <p>Travail quotidien</p>	<p>Dynamique de groupe</p> <p>Motivation</p> <p>Prise en compte de l'adulte en formation</p>
140 à 151	<p><i>a17 D'accord. Est-ce que tu remarques les signes dès le début que ce groupe là, il sera moins motivé que les autres ?</i></p> <p><i>A17</i> Oui, les 10 premières minutes, on voit tout de suite si le groupe va suivre l'animateur ou pas.</p> <p><i>a18 Et tu le remarques comment ? Par leurs attitudes, leurs comportements ?</i></p>	<p>« les 10 premières minutes »</p> <p>« on voit tout de suite si le groupe va suivre l'animateur ou pas »</p>		<p>Groupe</p> <p>Motivation</p>

	<p>A18 Oui, ils ont un comportement complètement désabusé, ils arrivent en soufflant, il savent pas pourquoi ils sont là. Et puis en plus, quand c'est un recyclage, heu ils ont eu ça il y a 3 ans déjà ou alors ils ont fait ça il y a moins de 6 mois, suite à un changement d'entreprise donc ils ne voient pas trop l'intérêt de heu s'infuser à nouveau cette formation rapprochée. Sauf que d'un formateur à l'autre la méthode d'animation sera complètement différente et à moi justement de me démarquer par rapport à leurs précédentes formations. Le problème c'est que moins le formé sera motivé, moins il se sentira compétent et à l'aise dans la formation.</p>	<p>« comportement complètement désabusé » « il savent pas pourquoi ils sont là »</p> <p>« ils ne voient pas trop l'intérêt »</p> <p>« Sauf que d'un formateur à l'autre la méthode d'animation sera complètement différente » « à moi justement de me démarquer » « Le problème c'est que moins le formé sera motivé, moins il se sentira compétent et à l'aise dans la formation. »</p>	<p>Comportement</p> <p>Intérêt pour la formation</p> <p>Méthode d'animation</p> <p>Compétent Etre à l'aise</p>	<p>Pédagogie</p> <p>Motivation</p>
152 à 161	<p>a19 <i>Est-ce que tu as un exemple concret d'un groupe qui t'as vraiment posé problème par sa motivation inexistante ?</i></p> <p>A19 Oui c'était une mission pour une agence intérim, il y a 5 ans, je me souviens qu'un stagiaire était juste pour heu bah pour toucher ses honoraires, ses 3 jours de paie en fait. Et donc il n'était pas motivé, il a lu son journal tout le temps de la formation et m'a accessoirement insulté en breton, c'était une formation en Bretagne pour des demandeurs d'emploi. C'était donc vraiment un mauvais moment. Et là, je suis resté bah incapable de heu de le rediriger vers la formation et l'intéresser. J'avais perdu toutes mes armes.</p> <p>a20 <i>Donc pour toi c'est vraiment un échec ?</i></p> <p>A20 C'était un échec.</p>	<p>« je me souviens qu'un stagiaire était juste pour toucher ses honoraires, ses 3 jours de paie en fait. » « il n'était pas motivé, il a lu son journal tout le temps de la formation » « je suis resté incapable de le rediriger vers la formation et l'intéresser. » « J'avais perdu toutes mes armes » « C'était un échec. »</p>	<p>Incapable</p> <p>Désarmé, échec</p>	<p>Motivation</p> <p>Pédagogie</p> <p>Distanciation face à une situation donnée</p>

162 à 177	<p><i>a21 Et parmi ton groupe de stagiaires à contrario tu arrives à déceler ceux qui sont motivés et qui ont vraiment envie d'être là ?</i></p> <p><i>A21</i> Heu oui, à mon avis on voit plus rapidement ceux qui sont pas du tout motivés que ceux qui sont motivés. La motivation on va la ressentir heu plus tard, au fil des questions. Il suffit de trouver la bonne question heu de poser la bonne question au bon individu au bon moment pour que ça heu ça motorise le groupe. J'ai la chance d'arriver toujours ou dans 90% des cas, à trouver un sujet pour les intéresser et leur faire passer un moment enrichissant pour eux sans qu'ils aient forcément conscience d'apprendre quelque chose. Je pense que c'est du à mon expérience, il y a des choses que j'ai pas comprises à l'école, que j'ai comprises quand j'ai animé mes formations, quand j'ai eu une expérience professionnelle. Dès que je vois que la théorie ça ne colle pas, je les emmène sur de la pratique, je leur explique, c'est beaucoup plus concret pour eux. Après on repasse en cours et on développe. D'abord rencontrer un problème, une difficulté et après la résoudre. Car résoudre une difficulté que tu n'as jamais rencontrée ça c'est impossible.</p> <p><i>a22 Donc les personnes qui sont motivées ça créent un moteur ?</i></p> <p><i>A22</i> Oui, il faut s'en servir.</p>	<p>« à mon avis »</p> <p>« on voit plus rapidement ceux qui sont pas du tout motivés que ceux qui sont motivés. »</p> <p>« ça motorise le groupe »</p> <p>« J'ai la chance d'arriver toujours ou dans 90% des cas, à trouver un sujet pour les intéresser »</p> <p>« leur faire passer un moment enrichissant pour eux sans qu'ils aient forcément conscience d'apprendre quelque chose »</p> <p>« Je pense que c'est du à mon expérience »</p> <p>« il y a des choses que j'ai pas comprises à l'école, que j'ai comprises quand j'ai animé mes formations, quand j'ai eu une expérience professionnelle »</p> <p>« Dès que je vois que la théorie ça ne colle pas, je les emmène sur de la pratique, je leur explique, c'est beaucoup plus concret pour eux. »</p> <p>« Après on repasse en cours et on développe. »</p> <p>« D'abord rencontrer un problème, une difficulté et après la résoudre »</p> <p>« Car résoudre une difficulté que tu n'as jamais rencontrée ça c'est</p>	<p>Apprendre</p> <p>Expérience</p> <p>Ecole</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Théorie / Pratique</p> <p>Adaptation</p>	<p>Motivation</p> <p>Pédagogie</p> <p>Apprentissage</p>
-----------	---	---	---	---

		impossible. »		
178 à 196	<p><i>a23 D'accord. Est-ce que tu peux me citer quelques comportements que tu as observés chez les stagiaires durant tes formations ?</i></p> <p>A23 Des comportements de personnes motivées ou</p> <p><i>a24</i> Oui et non motivées, les différents comportements que tu observes chez un groupe.</p> <p>A24 Bah disons que heu moi c'est un petit peu compliqué parce que je fais des stages liés à la sécurité, ceux qui seront le plus motivés vont dès le lendemain modifier leurs pratiques, leurs mauvaises pratiques et ça heu ça peut se vérifier heu assez rapidement. Ils vont par exemple commander du matériel pour leur sécurité que ceux qui ne sont pas motivés s'en foutent carrément et ne voudront pas investir. Généralement dans un groupe, il y a ceux qui sont présents car leur patron leur impose, il y a aussi ceux qui sont là car c'est imposé aussi mais ils sont dans une démarche de développement de compétences pour réaliser leurs tâches quotidiennes. Il y en a d'autres qui sont présents pour garder leur emploi. J'ai aussi rencontré des personnes qui se formaient pour prouver à quelqu'un donc heu, à leur famille heu leurs collègues etc.</p>	<p>« ceux qui seront le plus motivés vont dès le lendemain modifier leurs mauvaises pratiques »</p> <p>« que ceux qui ne sont pas motivés s'en foutent carrément et ne voudront pas investir »</p> <p>« il y a ceux qui sont présents car leur patron leur impose »</p> <p>« il y a aussi ceux qui sont là car c'est imposé aussi mais ils sont dans une démarche de développement de compétences pour réaliser leurs tâches quotidiennes »</p> <p>« Il y en a d'autres qui sont présents pour garder leur emploi »</p>	<p>Pratiques professionnelles</p> <p>Investissement</p> <p>Motif prescrit</p> <p>Motif opératoire professionnel</p> <p>Motif vocationnel</p>	Motivation

	<p><i>a25 Est-ce que ceux qui ne sont pas motivés peuvent avoir des comportements dangereux ? Par exemple pour la conduite de chariot.</i></p> <p>A25 Oui, tout à fait. Ils sont dangereux pour eux et pour les autres. Ils peuvent faire des installations électriques qui ne sont pas dans les règles de l'art et ça peut être cause d'accident grave et pour les biens et surtout pour les personnes.</p>	<p>« personnes qui se formaient pour prouver à quelqu'un donc heu, à leur famille heu leurs collègues etc. »</p> <p>« Ils sont dangereux pour eux et pour les autres »</p>	Motif identitaire	
197 à 226	<p><i>a26 D'accord. Alors, selon le type de formation que tu animes, est-ce que ta pédagogie change ? Et est-ce que tu peux me donner 2 exemples de formation où tu as utilisé une pédagogie différente.</i></p> <p>A26 (silence) Bah disons que dans mes animations, j'ai toujours une partie théorie et une partie pratique, en fonction du type d'animation ça peut varier, par exemple, en électricité on fait beaucoup plus de théorie que de pratique et en conduite d'engins, manipulation, gestes et postures c'est plus de pratique que de théorie. Il m'est souvent arrivé d'inverser, à partir du moment où les gens faisaient un blocage avec la lecture de documents techniques ou même de rédaction. Bien évidemment ces personnes là, il faut les emmener vers des domaines qu'ils maîtrisent et donc c'est la partie pratique. Donc là normalement, on s'en rend compte rapidement même si c'est loin d'être évident quand on a un</p>	<p>« toujours une partie théorie et une partie pratique »</p> <p>« en fonction du type d'animation ça peut varier »</p> <p>« Il m'est souvent arrivé d'inverser, à partir du moment où les gens faisaient un blocage avec la lecture de documents techniques ou même de rédaction »</p> <p>« ces personnes là, il faut les emmener vers des domaines qu'ils maîtrisent et donc c'est la partie pratique »</p> <p>« qu'ils maîtrisent et donc c'est la partie pratique. Donc là normalement, on s'en rend compte</p>	<p>Théorie / Pratique</p> <p>Techniques d'animation</p> <p>Adaptation</p>	<p>Accompagnement</p> <p>Pédagogie</p>

	nous on ne peut pas déroger.	« on nous demande sur certains types de questions d'avoir 70% de bonnes réponses » « nous on ne peut pas déroger. »	Evaluation Habilitation Compétences à atteindre (objectifs de formation)	Echec / Réussite Ingénierie pédagogique
227 à 230	<i>a30 Et au niveau de ton comportement, est ce qu'il est différent selon ton public ?</i> A30 Oui tout à fait, je m'adapte à chaque public. Mon vocabulaire est différent, les termes techniques employés. On ne s'adresse pas de la même façon à un public de conducteurs de tractopelles qu'à des techniciens supérieurs ou des ingénieurs maintenance par exemple.	« je m'adapte à chaque public » « Mon vocabulaire est différent » « On ne s'adresse pas de la même façon à un public de conducteurs de tractopelles qu'à des techniciens supérieurs ou des ingénieurs maintenance par exemple »	Adaptation Vocabulaire différent Niveau de qualification	Pédagogie Parcours professionnel
231 à 243	<i>a31 Est-ce que tu remarques, une différence de motivation selon le niveau de qualification des stagiaires ?</i> A31 Bah oui, ça c'est clair ! Ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. Alors que les personnes qualifiées nous prennent de haut et pour certaines font tout pour nous déstabiliser, encore ça heu c'est pas trop grave même si c'est vraiment pénible, mais elles font également tout pour déstabiliser le groupe et ça, ça c'est plus dérangeant déjà. Car les personnes sont ici pour se former, apprendre de nouvelles choses. En plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque	« Ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont souvent les plus motivées » « les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles » « Alors que les personnes qualifiées nous prennent de haut et pour certaines font tout pour nous déstabiliser » « elles font également tout pour déstabiliser le groupe » « les personnes sont ici pour se former, apprendre de nouvelles	Niveau de qualification Diplômes Pratiques professionnelles Volonté Déstabilisation Se former Apprendre	Motivation Parcours professionnel Engagement Apprentissage

	<p>chose pour eux, de la reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. J'ai pu remarquer que plus le stagiaire est jeune plus il est motivé car il est plus enclin à apprendre. Une personne plus âgée estime bien souvent qu'elle n'a plus rien à apprendre, par son expérience elle sait déjà tout.</p>	<p>choses » « les personnes peu diplômées sont reconnaissantes » « avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux » « reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. » « plus le stagiaire est jeune plus il est motivé » « il est plus enclin à apprendre. » « Une personne plus âgée estime bien souvent qu'elle n'a plus rien à apprendre » « par son expérience elle sait déjà tout »</p>	<p>Habilitation</p> <p>Age</p>	<p>Reconnaissance</p> <p>Motivation</p>
244 à 255	<p><i>a32 Cela t'es déjà arrivé d'avoir dans un même groupe de formation, les salariés et leur managers directs ?</i> A32 Oui, ça m'arrive fréquemment ce genre de situation. <i>a33 Et alors, ça change quelque chose par rapport à des groupes où il n'y a pas salariés et managers ?</i> A33 Oui, ça change vraiment. J'ai pu remarquer 2 situations, soient le fait que le manager soit présent plombe l'ambiance, personne n'ose parler, répondre aux questions de peur d'être jugé par le supérieur, y compris le manager qui a peur de se tromper. Le manager bien souvent, n'est plus dans la pratique et a donc souvent plus de difficultés</p>	<p>« ça m'arrive fréquemment »</p> <p>« J'ai pu remarquer 2 situations » « le fait que le manager soit présent plombe l'ambiance » « personne n'ose parler, répondre aux questions » « peur d'être jugé par le supérieur » « y compris le manager qui a peur</p>	<p>Peur du jugement de la part des salariés et managers</p>	<p>Jugement</p>

	que ses salariés. Donc heu ça créé des situations délicates. Ou sinon, c'est un règlement de compte entre salariés et manager. Et là, c'est pas marrant non plus, on se retrouve au milieu et c'est vraiment pas évident de lancer la formation.	de se tromper. » « Le manager bien souvent, n'est plus dans la pratique » « souvent plus de difficultés que ses salariés. » « c'est un règlement de compte entre salariés et manager » « on se retrouve au milieu » « pas évident de lancer la formation. »	Pratique Problèmes externes à la formation Difficultés	
256 à 267	<p><i>a34 Est ce que ton contenu varie en fonction de ton public ?</i></p> <p>A34 Le contenu peut pas varier puis que j'ai un message à faire passer et une évaluation qui est la même malheureusement pour tout public. Car l'évaluation est pas liée à la personne mais aux tâches qu'ils ont à exercer.</p> <p><i>a35 Donc dans tous les cas, ton contenu ne changera pas, c'est juste ta manière de l'amener qui changera ?</i></p> <p>A35 Voilà, c'est ça.</p> <p><i>a36 Donc quand tu prépares ta formation, ton public a une incidence ?</i></p> <p>A36 La préparation a vraiment un rôle à jouer, je m'attache à chaque fois à avoir un contact avec mon client afin de savoir quel est le profil des stagiaires, leurs attentes, afin de me préparer psychologiquement et puis adapter ma formation. Je suis attentif aux parcours de chacun de mes stagiaires.</p>	<p>« Le contenu peut pas varier » « j'ai un message à faire passer » « une évaluation qui est la même malheureusement pour tout public. » « Car l'évaluation est pas liée à la personne » « mais aux tâches qu'ils ont à exercer. »</p> <p>« La préparation a vraiment un rôle à jouer » « le profil des stagiaires, leurs attentes » « me préparer psychologiquement et puis adapter ma formation » « Je suis attentif aux parcours de chacun de mes stagiaires »</p>	<p>Contenu pédagogique</p> <p>Objectifs d'apprentissage</p> <p>Message</p> <p>Public</p> <p>Evaluation</p> <p>Préparation</p> <p>Suivi</p> <p>Analyse du public</p> <p>Adaptation</p>	<p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Communication</p> <p>Groupe</p> <p>Pédagogie</p> <p>Accompagnement</p> <p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Parcours professionnel</p>
268 à 276	<i>a37 Tout à l'heure, tu disais que tu les mettais en</i>			

	<p><i>situation pratique, quelles ont les compétences que tu utilises pour les amener à résoudre un problème ?</i></p> <p>A37 Bah par exemple, je crée une recherche de défaut sur une installation et je les mets en situation. Mon but, c'est d'essayer à susciter chez mes stagiaires à poser le problème et à le construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de solution, tout en gardant tout de même la solution en fond. Je veux qu'ils aient un démarche de recherche de panne avec comme premier souci leur sécurité et celle des autres. Leur sécurité au travail c'est ma priorité. Il faut savoir qu'il y a 10 fois plus d'accidents mortels dus à l'électricité que dans le reste des autres accidents du travail.</p>	<p>« je crée une recherche de défaut sur une installation et je les mets en situation. »</p> <p>« Mon but, c'est d'essayer à susciter chez mes stagiaires à poser le problème »</p> <p>« et à le construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de solution, tout en gardant tout de même la solution en fond »</p> <p>« Je veux qu'ils aient un démarche de recherche de panne avec comme premier souci leur sécurité et celle des autres »</p> <p>« Leur sécurité au travail c'est ma priorité »</p>	<p>Mise en situation</p> <p>Résolution de problème</p> <p>Mobilisation de ressources</p> <p>Processus</p> <p>Sécurité au travail</p>	<p>Dynamique de groupe</p>
--	--	--	--	----------------------------

Analyse entretien 2 Benjamin

N° de lignes	TEXTES	UNITES DE SENS	SOUS - THEMES	THEMES
2 à 5	<p><i>b1 On va commencer, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? En me parlant de tes études dans un premier temps. Puis de ton parcours professionnel.</i></p> <p><i>B1 Je m'appelle Benjamin, et heu j'ai 50 ans. Alors je suis titulaire au départ d'un bac F3 qui était un bac électrotechnique et je me suis arrêté après le bac.</i></p>	<p>« Bac F3 »</p> <p>« Bac électrotechnique »</p> <p>« je me suis arrêté après le bac »</p>	Généralités	Scolarité initiale
5 à 11	<p>J'ai commencé dans le bâtiment, c'était en 79 donc on sentait déjà à sentir les problèmes du chômage à la suite ds premiers chocs pétroliers. Donc j'ai commencé par ça c'était juste pour avoir un revenu et ensuite heu je suis rentré en usine, et je faisais de l'automatisation de chaînes. J'ai été licencié pour raisons économiques. Après je suis rentré à l'A. qui est un bureau de contrôle. Et là, on m'a permis d'acquérir énormément de connaissances dans le domaine électrique que j'avais pas à la sortie de l'école.</p>	<p>« J'ai commencé dans le bâtiment »</p> <p>« juste pour avoir un revenu »</p> <p>« rentré en usine »</p> <p>« licencié pour raisons économiques »</p> <p>« bureau de contrôle »</p> <p>« acquérir énormément de connaissances dans le domaine électrique »</p> <p>« j'avais pas à la sortie de l'école »</p>	<p>Généralités</p> <p>Licenciement Rupture</p> <p>Acquisition de connaissances</p>	Parcours professionnel
11 à 32	<p>Après 8 ans d'A., heu je suis parti pour rentrer dans une société qui s'appelle H., qui est un fabricant de matériels électriques et heu qui est situé en Alsace. C'est un des trois grands fabricants de matériel électrique modulaire en</p>	<p>«parti pour rentrer dans une société qui s'appelle H »</p>	Généralités	Parcours professionnel

	<p>France. J'étais conseiller technique dans l'agence commerciale, je suis parti sur du commercial. C'est là où j'ai commencé à faire de la formation, je ne savais pas faire mais je suis tombé sur une personne qui était mon responsable d'agence et qui était un très bon communicant. H. c'était une société très bien structurée, il y a eu beaucoup de moyens. Dans un premier temps, j'ai fait des informations et non pas des formations, la différence c'est que c'est de la très courte durée, heu c'est plus accès commercial que technique. Heu donc forcément il y a toujours un appui technique, on peut vendre sans justifier donc heu mon travail c'était devant des groupes de heu entre 20 et 100 personnes heu de présenter heu une partie technique et une partie fonctionnement du matériel. C'étaient mes premières prises de parole. C'est complètement différent de la formation, parce que là en fait le but c'est de pas se faire interrompre. Il faut éviter les questions tout en faisant croire aux personnes qu'ils peuvent me poser des questions. On avait des astuces pour ça. Ca veut pas dire qu'on doit pas lui répondre du tout mais on lui répond en individuel car sa question ne l'intéresse qu'à lui donc si j'ai un groupe de 50 personnes et si je réponds qu'à une personne voir 2 ou 3, et bah pendant ce temps là, je perds mon groupe. Donc il faut qu'il y ait un suivi et faut pas répondre aux questions, ça c'est le principe. Après on a du temps aux pauses où on peut échanger. Après on a mis en place des formations heu purement techniques mais</p>	<p>« conseiller technique »</p> <p>« C'est là où j'ai commencé à faire de la formation »</p> <p>« j'ai fait des informations et non pas des formations »</p> <p>« mes premières prises de parole. »</p> <p>« complètement différent de la formation »</p> <p>« le but c'est de pas se faire interrompre. »</p> <p>« éviter les questions »</p> <p>« mis en place des formations heu purement techniques mais</p>	<p>Début de formateur/animateur</p> <p>Prise de paroles</p> <p>Formation techniques</p>	
--	--	--	---	--

	<p>réglementaires, c'est-à-dire qu'on apprenait aux entreprises, aux électriciens heu les normes, les façons de les utiliser. Et puis je faisais aussi des formations techniques.</p>	<p>réglementaires »</p>		
32 à 48	<p>Après j'ai quitté H. au bout de 6 ans, pour prendre un commerce.</p> <p><i>b2 Pourquoi tu es passé de H. à un commerce ?</i></p> <p><i>B2</i> Parce qu'on a supprimé mon poste où je faisais uniquement la partie technique et mes collègues faisaient la partie commerciale. Et on m'a donné un poste de commercial. Ca n'allait pas je réagissais plus comme un technico comme je l'avais toujours fait. Heu donc bon c'était pas mon boulot, j'aimais pas ce je faisais. Et je pense que quand on trouve plus d'intérêt dans son boulot et bah il faut partir. Et puis ma femme était en congé maternité, et son entreprise licenciat à tout va. Elle s'est dit quand je vais revenir ça va être mon tour donc on a décidé de prendre un commerce ensemble. L'occasion s'est présentée. Donc, c'était le magasin S. à dans une petite ville de Touraine. Ca a duré 4 ans. C'était un commercial plus agressif dirigé vers les particuliers. C'était très compliqué à faire si on veut pas passer pour un escroc. <i>[Rires]</i> On avait pas de formation en vente ni l'un ni l'autre. Donc on s'est aperçu que c'était pas forcément la bonne voie. Je faisais aussi de la vente sur les marchés. Il fallait réussir à</p>	<p>« quitté H. au bout de 6 ans » « pour prendre un commerce »</p> <p>« supprimé mon poste »</p> <p>« décidé de prendre un commerce ensemble. »</p>	<p>Généralités</p> <p>Changement Rupture</p> <p>Changement Rupture</p>	Parcours professionnel

	attraper le client quoi. J'ai bien aimé, mais c'était pas très rémunérateur. Et puis, S. fermait aussi. Donc j'ai abandonné. Tout étant à S., je continuais à faire des formations en vacataire. Donc c'était le début des vacataires. J'ai travaillé un peu pour l'I., pour Sc. aussi.	« abandonné » « formations en vacataire »	Abandon	
48 à 61	Et après j'ai trouvé du travail à la S. J'étais formateur, c'est à ce moment que je me suis axé vraiment dans la formation. C'était vraiment ce qui me plaisait. Ce que j'avais appris chez H., c'était une super école. J'ai pas fait d'autres formations de formateur. C'est vraiment mon responsable de chez H., qui m'a tout appris et m'a donné des supers conseils. Comme la préparation qui est primordiale, faut connaître son sujet, être sur de soi, être sur d'avoir les moyens de parler. Il faut toujours avoir plus de choses à dire que de temps, comme ça tu peux moduler ta formation en fonction des stagiaires, de leurs attentes. Il m'a appris aussi autre chose qui est très simple, c'est que les personnes en face de toi ne savent ce que tu dois dire, donc si t'oublies quelque chose. Sur des formations obligatoires ça peut être embêtant, mais sur des formations techniques si tu dis pas que le disjoncteur a une capacité de, c'est pas important et ça a pas une grande incidence. Les personnes ne peuvent pas le savoir. Don ça rassure. En 2002, on a créé une agence S. formation dans une ville de Touraine, on était 3, le responsable de la formation, la secrétaire et moi le seul formateur en électricité principalement. On	« J'étais formateur » « c'est à ce moment que je me suis axé vraiment dans la formation. » « vraiment ce qui me plaisait. » « la préparation qui est primordiale » « faut connaître son sujet » « être sur de soi » « être sur d'avoir les moyens de parler » « avoir plus de choses à dire que de temps, » « moduler ta formation en fonction des stagiaires, de leurs attentes »	Généralités Découverte de sa vocation Préparation Sujet Parler Moduler Stagiaires Attentes du groupe	Parcours professionnel Ingénierie pédagogique Communication Accompagnement

	s'occupait de la région centre.			
61 à 63	Et après, j'ai crée avec L.M., Acanthe dans un premier temps et ensuite une filiale, NdA Formation, pour gérer la formation de l'ensemble du groupe.	« j'ai crée avec L.M., Acanthe dans un premier temps » « ensuite une filiale, NdA Formation, pour gérer la formation de l'ensemble du groupe »	Généralités	Parcours professionnel
63 à 64	A oui, j'ai oublié aussi j'ai passé une validation des acquis de l'expérience quand j'étais à la S. Maintenant, j'ai un BTS électrotechnique.	« j'ai passé une validation des acquis de l'expérience » « Maintenant, j'ai un BTS électrotechnique. »	VAE	Parcours professionnel
65 à 67	<i>b3 Alors, depuis combien de temps es-tu formateur ?</i> <i>B3</i> Donc heu depuis 1992, quand je rentré chez H. Bon après un espace, on peut pas dire que chez S. j'étais formateur, je faisais quelques missions ponctuelles.	« Depuis 1992 »	Généralités	Parcours professionnel
68 à 89	<i>b4 D'accord, peux-tu me décrire, ce qu'est pour toi, le métier de formateur ? Son rôle ?</i> <i>B4</i> Le métier de formateur, alors d'abord c'est super bien. [Rires] Je pense qu'un formateur ne peut pas être quelqu'un de jeune, c'est le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a, de pas les	« C'est super bien » « Je pense » « un formateur ne peut être quelqu'un de jeune » « le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris » « Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a »	Métier de formateur Don Partager connaissances	Accompagnement

	<p>garder pour soi. Quelqu'un qui est jeune, qui sort des études a des connaissances purement théoriques et le problème c'est que heu c'est pas suffisant. Pour faire des maths, la théorie c'est peut-être suffisant, j'en sais rien mais pour tout nos métiers qui sont plus techniques, il faut qu'on ait une partie heu d'expérience que l'on puisse relater parce qu'une théorie sans exemple et bah ça fonctionne pas et pour moi il faut avoir un peu d'âge et puis redonner ce qu'on a appris et ce qu'on a appris des autres et ça c'est le heu le but principal. Pour moi, on peut pas être formateur d'électricité et en même temps de comptabilité à un moment donné il faut être cohérent. On peut être formateur que dans un domaine que l'on connaît bien. Et en plus, on connaît jamais complètement un domaine il y a des sous domaines. Il faut être conscient de ses limites et pas se dire on fait tout quoi. J'essaye de les amener à ce qu'ils communiquent ensemble, de créer un climat propice aux heu petits débats par</p>	<p>« pas les garder pour soi »</p> <p>« une partie d'expérience que l'on puisse relater » « une théorie sans exemple et bah ça fonctionne pas »</p> <p>« On peut être formateur que dans un domaine que l'on connaît bien. »</p> <p>« conscient de ses limites »</p> <p>« amener à ce qu'ils communiquent ensemble » « créer un climat propice aux petits débats par exemple »</p>	<p>Expérience</p> <p>Théorie Exemples</p> <p>Domaine d'activité</p> <p>Limites</p> <p>Climat</p>	<p>Communication</p>
--	--	--	--	----------------------

	<p>exemple, pour faciliter les échanges entre eux. Mon but c'est avant tout d'améliorer leur sécurité au travail et de leur faire comprendre les réels enjeux qu'il peut y avoir, dans l'idée d'améliorer leurs connaissances. Et le rôle du formateur, alors heu c'est aussi de laisser aux stagiaires quelques idées heu phares. Ce que le formateur doit pouvoir laisser aux stagiaires, doit tenir en une quinzaine de phrases par jour de formation. C'est les 10 points essentiels que le stagiaire doit retenir. C'est pas de retenir tout mais de retenir l'essentiel. Après faut qu'il l'applique mais ça c'est autre chose.</p>	<p>« faciliter les échanges entre eux » « améliorer leur sécurité au travail » « leur faire comprendre les réels enjeux qu'il peut y avoir » « d'améliorer leurs compétences » « laisser aux stagiaires quelques idées phares »</p> <p>« les 10 points essentiels que le stagiaire doit retenir. » « C'est pas de retenir tout mais de retenir l'essentiel. »</p>	<p>Débats Faciliter Echange</p> <p>Améliorer Sécurité au travail</p> <p>Retenir Essentiel Mémoire</p>	<p>Groupe</p> <p>Environnement</p> <p>Compétences</p> <p>Apprentissage</p>
90 à 102	<p><i>b5 D'accord. Est-ce que dans ton expérience personnelle, tu as déjà vécu une situation de formation qui t'as été imposée ?</i></p> <p><i>B5</i> Heu oui, ça on m'a imposé des formations ça c'est sur. Alors différence entre imposé et subi. Alors, on m'a peut-être imposé des formations mais je les ai pas subies. Parce que je suis convaincu que même si une formation est imposée</p>	<p>« on m'a imposé des formations ça c'est sur » « on m'a peut-être imposé des formations » « mais je les ai pas subies » « je suis convaincu »</p>	<p>Obligatoire / contraint</p> <p>Imposé / subi</p> <p>Conviction</p>	

	<p>c'est toujours bon à prendre. C'est que l'on m'a imposée et que j'ai le moins aimé au départ et moins aimé faire, c'est une formation commerciale parce que c'était pas mon truc. Mais j'en ai tiré quand même quelque chose. J'ai été en formation imposée mais pas subie, aussi j'ai pas aimé les formateurs, mais là c'est autre chose. J'ai pas aimé l'animation. Et donc, ça c'est sur ça m'a influencé, il y a des choses que je ne ferai pas. J'ai eu des formations en interne à la S., où le formateur était insultant, moqueur et ça c'est vraiment quelque chose qui me dérange. Donc c'est vraiment sur des pratiques de formateur que j'ai pas voulu copier. Maintenant chacun a son style, il y en a qui aime d'autres qui n'aiment pas.</p>	<p>« même si une formation est imposée c'est toujours bon à prendre. »</p> <p>« formation imposée mais pas subie »</p>	<p>Avantages tirés d'une formation</p> <p>Imposé / subi</p>	
103 à 139	<p><i>b6 D'accord. Maintenant peux-tu me décrire une session de formation ?</i></p> <p><i>B6</i> Pour moi, la session idéale ce serait qu'on ait des bons documents bons supports de formation, car ce qui va rester de la formation ce</p>	<p>« bons documents bons supports de formation »</p> <p>« ce qui va rester de la formation ce sont les documents et</p>	<p>Supports/documents</p> <p>Animateur</p>	Ingénierie pédagogique

	<p>sont les documents et l'animateur. Il faut prendre du temps pour organiser sa salle, surtout en entreprise. J'aime bien que ce soit toujours dans le même style, même si c'est pas toujours possible. Alors j'aime bien avoir, des tables disposées en U et un U ouvert pour m'approcher des gens car je bouge beaucoup. Le fait d'être mobile fait que je maintiens quand même un peu l'attention, je suis derrière eux, devant je bouge beaucoup. Je ne fais pas de formation, assis. Dans mes expériences scolaires, on avait des profs assis et là tu t'endors. J'aime avoir un tableau blanc sur lequel je peux projeter mon PowerPoint, comme ça je modifie directement mes dispos sur le tableau. Avant de commencer la formation, on fait un tour de table, pour que chacun puisse se présenter dans les grandes lignes, c'est très important de prendre du temps pour ça. Ça permet de faire connaissance, de créer une dynamique de groupe. Ça me permet de voir les attentes de chaque stagiaire et ainsi d'orienter la formation en fonction de leurs</p>	<p>l'animateur » « prendre du temps pour organiser sa salle »</p> <p>« U ouvert pour m'approcher des gens car je bouge beaucoup » « être mobile » « je maintiens quand même un peu l'attention, je suis derrière eux, devant je bouge beaucoup »</p> <p>« PowerPoint »</p> <p>« Tour de table »</p> <p>« pour que chacun puisse se présenter dans les grandes lignes » « c'est très important de prendre du temps pour ça. » « Ça permet de faire connaissance » « de créer une dynamique de groupe » « permet de voir les attentes de</p>	<p>Organiser</p> <p>Animation</p> <p>Maintenir Attention</p> <p>Support</p> <p>Jeux</p> <p>Présentation</p> <p>Faire connaissance</p>	<p>Apprentissage Communication Dynamique de groupe Pédagogie Retour d'expérience Participation active</p> <p>Groupe</p>
--	--	---	---	---

	<p>besoins, je m'adapte à eux, à leurs attentes et j'essaie dans la mesure du possible d'y répondre.</p> <p>A la fin de la formation, on fait le point sur leurs attentes et si j'ai su répondre à leurs questionnements. Pour le contenu, si le contenu de la formation nous est imposé, c'est à nous de nous organiser. Le contenu, c'est un habillage, les 5 ou 6 idées que l'on doit faire passer et le contenu doit être un habillage de ces idées là. Et pour arriver à faire accrocher les participants, il faut vraiment savoir ce qu'on veut que la personne retienne et durant la formation, il faut revenir plusieurs fois sur ces idées là, les répéter. Le mieux dans les formations, quand on veut que quelque chose soit retenue, il y plusieurs choses. Quand on le dit c'est très faiblement retenu, quand on le fait dire, c'est mieux retenu, quand on montre, c'est encore mieux retenu, et quand on fait faire c'est encore mieux retenu. L'idée principale se serait d'arriver à faire faire successivement ces 4 étapes. C'est vraiment ce qui est fait par exemple en SST</p>	<p>chaque stagiaire »</p> <p>« orienter la formation en fonction de leurs besoins »</p> <p>« je m'adapte à eux, »</p> <p>« à leurs attentes »</p> <p>« j'essaie dans la mesure du possible d'y répondre »</p> <p>« fait le point sur leurs attentes »</p> <p>« si j'ai su répondre à leurs questionnements »</p> <p>« Le contenu, c'est un habillage, »</p> <p>« savoir ce qu'on veut que la personne retienne »</p> <p>« il faut revenir plusieurs fois sur ces idées là »</p> <p>« les répéter. »</p> <p>« Quand on le dit c'est très faiblement retenu »</p> <p>« quand on le fait dire, c'est mieux retenu »</p> <p>« quand on montre, c'est encore mieux retenu »</p> <p>« et quand on fait faire c'est encore mieux retenu »</p> <p>« L'idée principale se serait d'arriver à faire faire successivement ces 4 étapes »</p>	<p>Attentes</p> <p>Besoins</p> <p>S'adapter</p> <p>Attentes</p> <p>Répondre</p> <p>Questionnements</p> <p>Contenu</p> <p>Savoir</p> <p>Retenir</p> <p>Répéter</p> <p>Dire</p> <p>Faire dire</p> <p>Montrer</p> <p>Faire faire</p> <p>Echange</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Communication</p>
--	---	---	--	---

	<p><i>[Sauveteurs Secouristes du Travail]</i>. Les formations SST, sont celles où les formés retiennent le plus de choses et sont le plus satisfaits de leur formation. La première chose, c'est je montre donc je mets en situation, je prends quelqu'un je fais un exemple ; par exemple, je montre l'accident je montre les gestes qu'il faut faire sans rien dire. Donc on a déjà montré. Après je montre, en disant après je fais faire donc par groupe les personnes font les gestes après je choisis une personne que je mets dehors et quand elle rentre, je la mets en situation. Après il y a le test, et la personne peut encore une fois refaire les gestes. Donc chaque personne l'a au moins fait 4 fois, vu et pratiqué 4 fois. C'est cette répétition là qui fait qu'on apprend. Et l'idéal dans une formation, c'est ça. Il faudrait arriver tout le temps à faire des trucs comme ça. Il faut bien partir avec l'idée, qu'une personne ne retiendra jamais tout, mais plutôt 10%. Donc c'est au formateur de cibler c'est 10% là et se dire voilà ce qu'il faut</p>	<p>« je montre donc je mets en situation » « je prends quelqu'un je fais un exemple »</p> <p>« Après je montre, en disant » « après je fais faire » « par groupe les personnes font les gestes » « après je choisis une personne que je mets dehors » « je la mets en situation. » « le test » « la personne peut encore une fois refaire les gestes. »</p> <p>« C'est cette répétition là qui fait qu'on apprend »</p> <p>« personne ne retiendra jamais tout » « mais plutôt 10% » « c'est au formateur de cibler c'est 10% » « le reste c'est de l'habillage. »</p>	<p>Montrer</p> <p>Exemple Mise en situation</p> <p>Dire</p> <p>Mettre en situation Test/Evaluation</p> <p>Répétition</p> <p>Retenir Mémoire</p> <p>Cibler</p>	<p>Participation active</p> <p>Groupe</p> <p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Apprentissage</p>
--	---	--	---	--

	qu'ils retiennent et le reste c'est de l'habillement.			
140 à 193	<p><i>b7 D'accord. Est-ce que tu remarques les signes dès le début que ce groupe là, il sera moins motivé que les autres ?</i></p> <p><i>B7</i> Alors, heu bah déjà, le groupe moins motivé, on le voit si c'est de l'intra entreprise par exemple par le fait que les personnes arrivent par petits groupes à 2,3 puis un autre voilà. Et il y a du retard. Alors déjà, on peut se dire on va avoir un problème de motivation. Alors ça en plus, ce qu'est évident pour moi c'est que ce sont des formations imposées. Je sais déjà que je vais en avoir des motivés et des moins motivés. Heu c'est rare, qu'un groupe entier ne soit pas motivé. Ça peut arriver sur des petits groupes évidemment. Souvent ils ne sont pas motivés pour 3 raisons, tout d'abord parce que c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que le patron va en tirer et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que le patron se décharge de ses responsabilités ça c'est une des premières sources</p>	<p>« retard »</p> <p>« problème de motivation »</p> <p>« formations imposées »</p> <p>« Je sais déjà que je vais en avoir des motivés et des moins motivés »</p> <p>« c'est rare, qu'un groupe entier ne soit pas motivé »</p> <p>« ils ne sont pas motivés pour 3 raisons »</p> <p>« c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que le patron va en tirer »</p> <p>« et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que le patron se décharge de ses responsabilités ça c'est une des premières</p>	Contrainte / obligatoire	Motivation

	<p>de non motivation. La deuxième source de non motivation, c'est qu'on va leur demander de faire des choses qu'ils n'ont pas du tout envie de faire. Et ça, c'est contraignant et qu'on peut pas le faire et certains viennent en disant « je ne pourrai pas le faire ». Dans la très très grande majorité des cas, ça se passe bien même si le groupe n'est pas motivé, j'ai pas de souci. Ca se manifeste plutôt avant la formation que la formation n'ait lieu, c'est-à-dire quand on prépare la salle, très souvent, il y en a qui disent « Vous vous rendez compte, moi on me fait venir 2 jours pour changer des lampes, c'est absurde », donc ça se traite avec humour, c'est-à-dire que je leur réponds par exemple, « dites tout de suite que je ne suis pas intéressant », il faut partir sur de la plaisanterie en disant, « mais si vous allez voir, je vais vous intéresser ». Il faut surtout pas se vexer, il faut tout de suite les remotiver comme ça en les faisant rire et en les décontractant car souvent ils sont contractés. Il y a beaucoup de personnes qui ont la</p>	<p>sources de non motivation »</p> <p>« qu'on va leur demander de faire des choses qu'ils n'ont pas du tout envie de faire »</p> <p>« qu'on peut pas le faire »</p> <p>« Ca se manifeste plutôt avant la formation que la formation n'ait lieu »</p> <p>« ça se traite avec humour »</p> <p>« Il faut surtout pas se vexer »</p> <p>il faut tout de suite les remotiver »</p> <p>« en les faisant rire »</p> <p>« en les décontractant »</p> <p>« ils sont contractés. »</p>	<p>Envie</p> <p>Pouvoir</p> <p>Humour</p> <p>Stress</p>	<p>Pédagogie</p> <p>Motivation</p>
--	--	---	--	---

	<p>trouille de mal paraître devant leurs collègues, ils savent qu'ils vont devoir prendre la parole devant les autres, ils savent qu'il y a un test et ça leur fait peur, c'est source de stress. Donc des groupes en entier non motivés, ça arrive pratiquement jamais, par contre je peux te dire qu'il y a des personnes qui m'ont vraiment embêté. J'ai eu peur de leur réaction. Ca m'est arrivé heu une fois qui m'a vraiment marquée, alors une personne qui ne voulait pas répondre et qui m'a simplement dit à un moment donné pendant le tour de table que je fais en début de formation pour justement décontracter un peu le groupe, « je passe mon tour », elle avait les bras croisés, heu elle avait une casquette qu'elle n'a pas enlevée. Et, j'ai vraiment eu peur, qu'elle pète un câble, elle va m'embêter tout le long de ma formation, je me suis dit, elle va me pourrir la formation et je sais pas la réaction des autres personnes du groupe. Et heu à la fin, c'est vrai qu'elle n'a pas du tout parlé pendant toute la durée de la formation, pendant la partie</p>	<p>« ont la trouille de mal paraître devant leurs collègues » « ils vont devoir prendre la parole devant les autres » « il y a un test » « ça leur fait peur » « c'est source de stress »</p> <p>EXEMPLE</p>	<p>Prendre la parole devant les autres Test / Evaluation Peur Stress</p>	<p>Ingénierie pédagogique</p>
--	---	--	---	-------------------------------

	<p>le faire, sinon ils nous le disent d'une autre façon, ils croisent les bras, ils prennent pas de notes, heu voilà principalement c'est ça, après il y en a qui font des petits dessins, c'est parce qu'ils ne sont pas concentrés ou qu'ils ont besoin de bouger, de se décontracter pour être concentré. Mais les non motivés on les voit, les motivés on les voit aussi heu je dirai qu'il y a une façon vachement simple de le voir au départ, ceux qui sont motivés vont se mettre à coté de moi et les non motivés vont se mettre au fond de la salle, ça c'est facile à voir. Là il y a un moyen, si on ne veut que tout le monde se mette au fond, il faut se positionner au fond pour leur faire croire qu'on sera présent à l'autre bout de la table, comme ça ils se mettent à l'opposé et en fait je me positionne avec eux ou alors je mets des affaires au fond de manière à ce qu'ils ne puissent pas s'asseoir. Ou alors, on leur dit carrément.</p>	<p>façon » « ils croisent les bras » « ils prennent pas de notes »</p> <p>« ceux qui sont motivés vont se mettre à coté de moi » « les non motivés vont se mettre au fond de la salle »</p>	Comportement	Motivation
194 à 227	<p><i>b8 D'accord. Alors, t'est il déjà arrivé d'être en difficulté avec un groupe ? Peux-tu me donner un exemple.</i></p>			

	<p>B8 Alors avec un groupe en entier non, avec quelques personnes oui. Heu avec quelques personnes ça peut vraiment pourrir la formation. Il peut y avoir des gens non motivés qui le font savoir, mais la plupart du temps les personnes ne le font pas savoir donc après on fait comme on veut, si la personne ne veut pas suivre, on est pas responsable de ça. On peut pas se permettre de perdre du temps sur une personne qui veut pas. Le problème, c'est qu'ils y en a qui le disent et ils peuvent entrainer le groupe et on ne sait pas trop comment réagir. Donc, il y a 2 solutions, si c'est un meneur et qu'on le prend de tête et bah là on se met tout le groupe à dos. Si on le prend pas de tête, bah on a le groupe à dos, [Rires] on rate sa formation mais on a pas de souci. Heu ce qui m'est arrivé, c'est de dire carrément à la personne bah « écoutez moi je vous ai rien demandé, si cela ne vous intéresse pas, vous êtes pas obligé de rester, vous direz à votre employeur que vous n'avez pas envie de suivre, après je sais pas les</p>	<p>« Il peut y avoir des gens non motivés qui le font savoir, mais la plupart du temps les personnes ne le font pas savoir donc après on fait comme on veut, si la personne ne veut pas suivre, on est pas responsable de ça. »</p> <p>« On peut pas se permettre de perdre du temps sur une personne qui veut pas »</p> <p>EXEMPLE</p>	<p>Responsabilité</p> <p>Temps</p>	<p>Motivation</p>
--	---	---	------------------------------------	-------------------

	<p>connaissances qu'il y aura. Par contre dans le groupe, il y a des gens qui veulent suivre donc là vous les empêcher de suivre », et en général ça calme parce que en fait ce qu'il faut faire, c'est créer une scission dans le groupe en disant dedans il y a peut-être des gens qui sont intéressés et vous avez pas le droit de les priver de la formation eux, à la limite que vous vous en preniez à moi, mais pas les collègues. Donc il faut créer une scission. J'ai menacé une personne une fois, en disant, « bah écoutez moi je en suis pas obligé, ce que me demande c'est de donner un avis, heu sur si vous êtes capable de vous mettre en sécurité, être capable, c'est avoir les connaissances, donc si vous réussissez le test, je pourrai dire que vous avez les connaissances, et avoir la volonté et si vous le dites devant tout le monde que vous n'avez pas la volonté de le faire, je peux pas dire que vous êtes capable. Donc si vous continuez, ce sera pas la peine de rester car vous serez déjà que vous aurez un avis défavorable. » Voilà je l'ai</p>	EXEMPLE		
--	--	---------	--	--

	<p>menacé comme ça. Dans un autre groupe, j'ai eu une personne qui est arrivée nettement en retard, elle est arrivée à 10h30. C'était une formation de 2 jours, le 1^{er} jour bon, je me suis dit qu'elle pouvait avoir un empêchement, je l'ai acceptée le 1^{er} jour, mais le 2^{ème} jour heu bah dès 9h, on commence à 8h30, la personne avait ½ heure de retard, j'ai appelé sa direction, pour dire qu'elle n'était pas présente, qu'elle était absente. C'est très important de prévenir car elle peut avoir un accident, ou utiliser la formation comme alibi on sait jamais. Il faut se dégager de ces responsabilités. De toute façon, je me suis demandé ce qu'il fallait que je fasse vis-à-vis des autres, je ne pouvais pas laisser passer un truc comme ça, car sinon à midi mes autres stagiaires ne reviendront pas. A un moment donné, il faut mettre une limite. J'appréhendais un peu la réaction du groupe mais en fait ils se sont mis de mon côté.</p>	EXEMPLE		
228 à 270	<p><i>b9 D'accord. Quels sont les différents comportements que tu as observés pendant une formation imposée chez les stagiaires ?</i></p>			

	<p>B9 Alors, on peut dire que la majorité vient avec l'idée que c'est obligé. Au cours de la formation, il y a des stagiaires que j'arrive à basculer et il y en a d'autres que je ne basculerai pas. On sait très bien que sur une formation d'habilitation électrique, on va demander l'utilisation de matériel si derrière l'employeur ne l'impose pas et bah on aura 10% des personnes qui l'appliqueront à 100% et puis après 40% des autres que l'appliqueront de temps en temps. Au début de la formation, on a des personnes qui vont s'interroger sur l'utilité de la formation, après il y a ceux que ne vont pas écouter, ils se mettent en retrait, on les voit assis en fond de la chaise, ils ne prennent pas de note, heu ils ne posent pas de question, ou alors les questions c'est à quelle heure on mange, on peut faire une pause. Voilà. Ceux là il sera difficile de les motiver et de toute façon on est pas au niveau de l'école, s'ils ne comprennent pas l'utilité qu'ils peuvent retirer de la formation, ça les regarde. Je fais tout pour les intégrer au groupe et les intéresser mais au bout d'un moment il ne faut pas que je délaisse le reste du groupe. Du moment qu'ils ne perturbent pas les autres. Il y a d'autres stagiaires qui s'absentent. De toute façon personne n'est attentif à 100%, surtout quand on est assis et surtout quand on est adulte. Ces personnes là, il faut les raccrocher en donnant des exemples concrets, évidemment c'est des trucs qui sont préparés, il faut que ça paraisse spontané. Je peux te donner un exemple, pour convaincre des personnes, qu'ils ne peuvent tout</p>	<p>« la majorité vient avec l'idée que c'est obligé » « Au cours de la formation, il y a des stagiaires que j'arrive à basculer et il y en a d'autres que je ne basculerai pas. »</p>	Obligatoire / contrainte	Motivation
		<p>« Au début de la formation, on a des personnes qui vont s'interroger sur l'utilité de la formation »</p>	Utilité de la formation	Comportement
		<p>« après il y a ceux que ne vont pas écouter, ils se mettent en retrait, on les voit assis en fond de la chaise, ils ne prennent pas de note, heu ils ne posent pas de question »</p>	Ecoute Retrait	
		<p>« on est pas au niveau de l'école, s'ils ne comprennent pas l'utilité qu'ils peuvent retirer de la formation, ça les regarde » « Je fais tout pour les intégrer au groupe et les intéresser mais au bout d'un moment il ne faut pas que je délaisse le reste du groupe. » « Il y a d'autres stagiaires qui s'absentent » « De toute façon personne n'est</p>	Intégrer Intéresser Absentéisme	

	<p>voir, qu'il y a des mesures de sécurité à mettre en place, je fais un petit jeu avec des carrés pour leur prouver qu'ils ne peuvent pas tout voir. Je vais te la faire. Alors combien tu vois de carré dans mon dessin ?</p> <p><i>b10</i> Heu bah 16 !</p> <p><i>B10</i> Tu vois pas grand-chose toi ! [rires] Alors il y en a 16 ok, mais 17 si tu regroupes tout, 18 si tu prends 4 carrés et ainsi de suite. Et on arrive à 29 !</p> <p><i>b11</i> Ha oui d'accord ...</p> <p><i>B11</i> Les personnes qui arrivent à 29, c'est très très rare. Simplement pour leur dire c'est trop simple de dire bah moi je le vois bien. Quand ils me demandaient s'il fallait qu'ils mettent des gants, il y a plein de choses, que l'on ne voit pas du premier coup d'œil d'où la nécessité de se protéger. Il y a plein d'astuces que j'ai appris au fil des formations que j'anime, comme l'intonation de la voix, le rire, le fait de basculer en disant un truc grave et après on passe par de l'humour pour les déconcerter un peu. Ou alors faire l'inverse, raconter une histoire en blaguant un peu et à la fin il y a un décès. Ce sont ces changements qu'il faut faire pour réussir à intéresser les stagiaires et les maintenir en position d'écoute. Autre chose à laquelle je pense, ce sont les personnes pas motivées, car pas sûres d'elles, il faut leur dire à un moment dans la formation, que leur métier est important et que moi je ne suis pas capable de le faire. Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. On se rend compte</p>	<p>attentif à 100%, surtout quand on est assis et surtout quand on est adulte. »</p> <p>« Ces personnes là, il faut les raccrocher en donnant des exemples concrets »</p> <p>« évidemment c'est des trucs qui sont préparés, il faut que ça paraisse spontané. »</p> <p>JEU</p> <p>« Il y a plein d'astuces que j'ai appris au fil des formations que j'anime »</p> <p>« comme l'intonation de la voix, le rire, le fait de basculer en disant un truc grave et après on passe par de l'humour pour les déconcerter un peu »</p> <p>« Ce sont ces changements qu'il faut faire pour réussir à intéresser les stagiaires et les maintenir en position d'écoute. »</p> <p>« ce sont les personnes pas motivées, car pas sûres d'elles »</p>	<p>Attention</p> <p>Exemples concrets</p> <p>Préparation</p> <p>Astuces</p> <p>Intonation de la voix</p> <p>Rire</p> <p>Basculer sujet sérieux / humour</p> <p>Changement</p> <p>Intéresser</p> <p>Maintenir en position d'écoute</p>	<p>Accompagnement</p> <p>Pédagogie</p> <p>Motivation</p>
--	---	---	---	--

	<p>tout de suite s'il se sent dévaloriser. Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant les temps informels, comme les pauses. Il faut vraiment se mettre au niveau de ses stagiaires, mais le problème ce que bien souvent on a des niveaux disparates. Comme la dernière formation, tu vois, il y avait l'ouvrier de chantier et le docteur en physique. Et là, il faut arriver à canaliser le docteur en physique qui sera tenté d'écraser les autres et essayer de valoriser les autres membres du groupe.</p>	<p>« il faut leur dire à un moment dans la formation, que leur métier est important » « et que moi je ne suis pas capable de le faire » « Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. » « On se rend compte tout de suite s'il se sent dévaloriser. » « Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant les temps informels, comme les pauses. » « il faut arriver à canaliser le docteur en physique qui sera tenté d'écraser les autres et essayer de valoriser les autres membres du groupe. »</p>	<p>Métier</p> <p>Etre capable</p> <p>Niveau</p> <p>Dévaloriser S'intéresser Echanger</p> <p>Canaliser Valoriser</p>	<p>Reconnaissance</p> <p>Accompagnement</p> <p>Communication</p> <p>Reconnaissance</p>
271 à 280	<p><i>b12 D'accord, alors selon le type de formation que tu animes, est-ce que ta pédagogie change?</i></p> <p><i>B12 Bah oui tout le temps. Je m'adapte tout le temps même si c'est la même formation. J'ai jamais le même public, il faut que je m'adapte à mon public. Je prépare énormément de choses, d'exemples et fonction de ce que les gens ont envie de parler je m'adapte, ils ont envie d'évoquer un peu plus en détails les atomes, on le fait. En ce moment tu vois, je suis persuadé que le thème du nucléaire va venir, c'est normal. Ils vont me demander ce que j'en pense moi, sans me le demander vraiment directement. Moi je dois rester</i></p>	<p>« Je m'adapte tout le temps même si c'est la même formation » « J'ai jamais le même public, il faut que je m'adapte à mon public. » « Je prépare énormément de choses, d'exemples et fonction de ce que les gens ont envie de parler je m'adapte » « Moi je dois rester neutre »</p>	<p>Adapter</p> <p>Public</p> <p>Préparation</p> <p>Envie</p> <p>Rester neutre</p>	<p>Pédagogie</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	neutre car dans le groupe, il est évident que j'aurai des pro-nucléaires et des anti-nucléaires. Il faut rester à la bonne position.	« Il faut rester à la bonne position »	Bonne position	Bonne distance
281 à 291	<p><i>b13 Adaptes-tu ton contenu par rapport aux stagiaires et au fait que ce soit une formation qu'ils n'ont pas forcément choisie ?</i></p> <p><i>B13</i> Alors pas le contenu, je suis coincé par la loi. Les grandes lignes sont coincées par la loi. Par contre c'est sur, il faut dès le départ que je leur dise, pourquoi ils ont intérêt de suivre la formation. Il faut absolument leur dire que ce type de formation ne dégage pas la responsabilité de l'employeur. Car la majorité des stagiaires pensent que l'employeur les envoie en formation uniquement pour se dégager de sa propre responsabilité. A moi de leur dire que le but principal est de tout de même qu'ils apprennent des choses pour ne pas qu'ils soient accidentés. Plutôt que de se demander qui sera responsable si vous avez un accident, on va se poser comme question comment faire pour ne pas avoir d'accident. Il faut absolument leur faire comprendre qu'ils ont quelque chose à en tirer.</p>	<p>« Alors pas le contenu, je suis coincé par la loi. »</p> <p>« il faut dès le départ que je leur dise, pourquoi ils ont intérêt de suivre la formation. »</p> <p>« Il faut absolument leur dire que ce type de formation ne dégage pas la responsabilité de l'employeur. Car la majorité des stagiaires pensent que l'employeur les envoie en formation uniquement pour se dégager de sa propre responsabilité. »</p> <p>« A moi de leur dire que le but principal est de tout de même qu'ils apprennent des choses pour ne pas qu'ils soient accidentés »</p>	<p>Contenu Loi</p> <p>Intérêt de suivre la formation</p> <p>Responsabilité employeur</p> <p>Apprendre</p>	<p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Apprentissage</p>
292 à 299	<p><i>b14 As-tu un comportement différent selon ton public ?</i></p> <p><i>B14</i> Oui bien sûr. Rien que dans ma façon de m'habiller cela change, cravate ou pas cravate par exemple. Je n'utilise pas le même langage non plus, les mots utilisés sont différents. Si mon</p>	<p>« Rien que dans ma façon de m'habiller cela change »</p> <p>« Je n'utilise pas le même langage non plus, les mots utilisés sont différents »</p>	<p>Façon de s'habiller</p> <p>Langage Mots</p>	Comportement

	public est plus des personnes de chantier par exemple, je vais utiliser des mots simples, accessibles à tous, je vais utiliser leur langage. Par contre si je m'adresse à un public ayant un niveau d'étude supérieur, je n'aurai pas le même langage s'est sûr. De toute façon, ce n'est pas qu'il faut s'adapter mais copier son public. Il ne faut pas que je sois ni supérieur, ni inférieur à eux.	« ce n'est pas qu'il faut s'adapter mais copier son public. Il ne faut pas que je sois ni supérieur, ni inférieur à eux »	S'adapter Copier Public Supériorité / infériorité	Pédagogie Bonne distance
300 à 310	<p><i>b15 Est-ce que tu remarques, une différence de motivation selon le niveau de qualification des stagiaires ?</i></p> <p><i>B15</i> Et au niveau des diplômes, ce sont les personnes peu voire pas qualifiées qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. En plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux, de la reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. Mais ce qui est le plus évident, c'est par rapport à l'âge. Maintenant les jeunes font de plus en plus d'études, et à poste égal, un jeune fera beaucoup plus attention à la sécurité qu'une personne plus âgée. Ce sera beaucoup plus facile de motiver des personnes qui sont jeunes que des personnes plus âgées.</p>	<p>« Et au niveau des diplômes, ce sont les personnes peu voire pas qualifiées qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles »</p> <p>« les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux, de la reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. »</p> <p>« Mais ce qui est le plus évident, c'est par rapport à l'âge »</p> <p>« Maintenant les jeunes font de plus en plus d'études, et à poste égal, un jeune fera beaucoup plus attention à la sécurité »</p>	<p>Diplômes Qualification Attention</p> <p>Améliorer compétences</p> <p>Habilitation</p> <p>Age</p>	<p>Motivation</p> <p>Reconnaissance</p>

		qu'une personne plus âgée. » « Ce sera beaucoup plus facile de motiver des personnes qui sont jeunes que des personnes plus âgées »		
311 à 325	<p><i>b16 Est-ce qu'il t'est déjà arrivé d'avoir dans un même groupe de formation, les salariés et leurs managers directs ? Qu'as-tu pu remarquer ?</i></p> <p><i>B16</i> Ca m'arrive fréquemment dans les petites sociétés où il y a le chef d'équipe, le chef de chantier. Souvent ça plombe l'ambiance, personne n'ose parler, répondre aux questions de peur d'être jugé par le supérieur, y compris le manager qui a peur de dire une bêtise. Ou alors, c'est carrément un règlement de compte entre salariés et manager. Et là, c'est pas évident on se retrouve au milieu. Sinon dans les grandes entreprises, ça arrive rarement, mais quand ça arrive c'est vraiment une hiérarchie marquée pas comme dans les petites structures, et heu c'est beaucoup plus calme. Les managers ont tout même s'ils font ça, la volonté de se mettre au niveau de leurs salariés. J'ai animé une formation, il y a heu un peu moins d'un an, c'était pour un grand groupe d'hôtel, et j'avais en formation les directeur des hôtels nationaux et internationaux, avec les cuisiniers, les femmes de chambre, les secrétaires etc. C'est vraiment une méthode de management pour relancer un peu la culture d'entreprise. Ca c'était très bien passé, ça avait permis de créer des échanges, de rencontrer les collègues d'hôtels différents. En plus, il peut y</p>	<p>« Ca m'arrive fréquemment dans les petites sociétés où il y a le chef d'équipe, le chef de chantier. » « Souvent ça plombe l'ambiance, personne n'ose parler, répondre aux questions de peur d'être jugé par le supérieur, y compris le manager qui a peur de dire une bêtise » « Ou alors, c'est carrément un règlement de compte entre salariés et manager » « c'est pas évident on se retrouve au milieu » « Sinon dans les grandes entreprises, ça arrive rarement, mais quand ça arrive c'est vraiment une hiérarchie marquée pas comme dans les petites structures » « Les managers ont tout même s'ils font ça, la volonté de se mettre au niveau de leurs</p>	<p>Oser Parler Peur d'être jugé</p> <p>Hiérarchie</p> <p>Mettre au niveau</p>	Jugement

	avoir des liens qui se créent en dehors de la formation.	salariés » EXEMPLE « C'est vraiment une méthode de management pour relancer un peu la culture d'entreprise. »	Management Culture d'entreprise	Gestion des Ressources Humaines
326 à 329	<i>b17 Le public a – t- il une incidence sur la préparation de la formation ?</i> B17 Oui, je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires. C'est vraiment très important pour moi de savoir avant d'animer quel type de public, je vais avoir devant moi.	« je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires » « C'est vraiment très important pour moi de savoir avant d'animer quel type de public, je vais avoir devant moi. »	Animer Public	Parcours professionnel
330 à 335	<i>b18 Est-ce que la manière de faire passer ton message change selon le type de formation ?</i> B18 Non, la manière est directement liée au formateur, à sa conviction, à sa volonté d'animer la formation. On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation. Quand à la fin de la formation heu nous dit que l'on a apprécié la formation et bah on est satisfait. Quand on anime, c'est un peu un spectacle, comme une pièce de théâtre si tu veux, tu as un peu d'appréhension avant. Donc ça vient vraiment du formateur.	« la manière est directement liée au formateur, à sa conviction, à sa volonté d'animer la formation » « On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation. » « Quand à la fin de la formation heu nous dit que l'on a apprécié la formation et bah on est satisfait. » « Quand on anime, c'est un peu un spectacle, comme une pièce de théâtre » « un peu d'appréhension avant »	Conviction Volonté Animer Don de soi Satisfaction Spectacle / pièce de théâtre Appréhension	

Analyse des entretiens par thèmes

Scolarité initiale – parcours professionnel

Sous-thèmes	Entretien Angelo	Entretien Benjamin
Généralités	<p>A1, 14-5 « J'ai un Bac électrotechnique » « à la suite de ce bac j'ai fait un BTS en électrotechnique »</p> <p>A3, 123-24 « j'ai commencé avec des jeunes adultes en difficulté en recherche d'emploi. »</p> <p>A3, 128-29 « Après j'ai travaillé auprès de jeunes lycéens, j'étais prof de techno, pendant que j'étais à l'école normale »</p>	<p>B1, 14-8 « Alors je suis titulaire au départ d'un bac F3 qui était un bac électrotechnique et je me suis arrêté après le bac. J'ai commencé dans le bâtiment, c'était en 79 donc on sentait déjà à sentir les problèmes du chômage à la suite ds premiers chocs pétroliers. Donc j'ai commencé par ça c'était juste pour avoir un revenu et ensuite heu je suis rentré en usine, et je faisais de l'automatisation de chaînes. »</p> <p>B1, 19-14 « Après je suis rentré à l'A. qui est un bureau de contrôle. Et là, on m'a permis d'acquérir énormément de connaissances dans le domaine électrique que j'avais pas à la sortie de l'école. Après 8 ans d'A., heu je suis parti pour rentrer dans une société qui s'appelle H., qui est un fabricant de matériels électriques et heu qui est situé en Alsace. C'est un des trois grands fabricants de matériel électrique modulaire en France. J'étais conseiller technique dans l'agence commerciale, je suis parti sur du commercial. »</p> <p>B2, 140-41 « on a décidé de prendre un commerce ensemble. L'occasion s'est présentée. Donc, c'était le magasin S. à dans une petite ville de Touraine. Ça a duré 4 ans. »</p> <p>B2, 148 « Et après j'ai trouvé du travail à la S. J'étais formateur »</p>

Orientation	A1, 16-9 « Après je me suis orienté dans l'enseignement » « je suis allé à l'école normale pour devenir prof en technologie, pour heu concilier mon intérêt pour la techno, et partager mes connaissances sur le sujet avec les jeunes. J'ai toujours aimé le contact avec les élèves, le fait de transmettre »	
Rupture / Echec	A1, 110-11 « Mais j'ai loupé l'examen à la fin. Ca a vraiment été un échec pour moi. » A3, 129 « mais j'ai loupé l'examen à 0,10 points près »	B1, 18-9 « J'ai été licencié pour raisons économiques » B2, 134 « on a supprimé mon poste » B2, 146 « Donc j'ai abandonné »
Opportunité	A3, 130-31 « donc du coup, après je me suis consacré à la formation pour adultes quand je suis rentré au BV, où j'ai commencé à animer des formations en sécurité du travail, électricité »	B1, 114-15 « là où j'ai commencé à faire de la formation »
Vocation		B2, 148-49 « c'est à ce moment que je me suis axé vraiment dans la formation. C'était vraiment ce qui me plaisait. »

Ingénierie pédagogique

Sous-thèmes	Entretien Angelo	Entretien Benjamin
Analyse public	A14, 1120 « Disons que moi j'accueille dans mes groupes heu un public heu varié. » A36, 1264-267 « La préparation a vraiment un rôle à jouer, je m'attache à chaque fois à avoir un contact avec mon client afin de savoir quel est le profil des stagiaires, leurs attentes, afin de me préparer psychologiquement et puis adapter ma formation. Je suis attentif aux parcours de chacun de mes stagiaires. »	B17, 1327-329 « Oui, je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires. C'est vraiment très important pour moi de savoir avant d'animer quel type de public, je vais avoir devant moi. »
Attentes / besoins	A13, 187-88 « à voir quelles pouvaient être leurs attentes et à savoir quelle attitude adopter envers eux. » A14, 1101-102 « Sinon, en commençant une session de formation, je leur demande leurs attentes. » A14, 1106-108 « leurs attentes au niveau de la formation, leurs besoins éventuels, les points qu'ils veulent absolument aborder s'il y en a » A14, 1114-115 « Et, à la fin de la formation, on reprend leurs attentes, que j'ai notées dans un coin du tableau, ou sur des post-its, et on valide ou pas. On peut être amené à éclaircir certains points si besoin. »	B6, 1115-116 « Ca me permet de voir les attentes de chaque stagiaire et ainsi d'orienter la formation en fonction de leurs besoins »
Compétences à atteindre	A5, 146-47 « améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail »	B3, 183-85 « Mon but c'est avant tout d'améliorer leur sécurité au travail et de leur faire comprendre les réels enjeux qu'il peut y avoir, dans l'idée d'améliorer leurs compétences. »
Apprentissage	A6, 155-57 « Quand ils me posent des questions ou se parlent entre eux, ils ont pas vraiment conscience d'apprendre, mais en fait ce sont des activités qui les font	B3, 185-89 « laisser aux stagiaires quelques idées heu phares. Ce que le formateur doit pouvoir laisser aux stagiaires, doit tenir en une

	<p>progresser. »</p> <p>A14, 1112-114 « Tout le long de la formation, on ressort ensemble, les points clés qu'ils doivent retenir, ça permet de les aider à cibler les choses importantes à retenir impérativement. »</p> <p>A21, 1167-169 « J'ai la chance d'arriver toujours ou dans 90% des cas, à trouver un sujet pour les intéresser et leur faire passer un moment enrichissant pour eux sans qu'ils aient forcément conscience d'apprendre quelque chose. »</p> <p>A37, 1270-275 « je crée une recherche de défaut sur une installation et je les mets en situation. Mon but, c'est d'essayer à susciter chez mes stagiaires à poser le problème et à le construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de solution, tout en gardant tout de même la solution en fond. Je veux qu'ils aient une démarche de recherche de panne avec comme premier souci leur sécurité et celle des autres. Leur sécurité au travail c'est ma priorité. »</p>	<p>quinzaine de phrases par jour de formation. C'est les 10 points essentiels que le stagiaire doit retenir. C'est pas de retenir tout mais de retenir l'essentiel.»</p>
Outils / supports	<p>A27, 1216-617 « ça peut être des dessins, ça peut être des graphiques, des schémas, bon de toute façon c'est beaucoup de l'oral. »</p>	<p>B6, 111-112 « J'aime avoir un tableau blanc sur lequel je peux projeter mon PowerPoint, comme ça je modifie directement mes diapos sur le tableau »</p> <p>B9, 1244-245 « Ces personnes là, il faut les raccrocher en donnant des exemples concrets, évidemment c'est des trucs qui sont préparés, il faut que ça paraisse spontané »</p>
Evaluation	<p>A34, 1257-259 « Le contenu peut pas varier puis que j'ai un message à faire passer et une évaluation qui est la même malheureusement pour tout public. Car l'évaluation est pas liée à la personne mais aux tâches qu'ils ont à exercer. »</p>	<p>B7, 1161-163 « Il y a beaucoup de personnes qui ont la trouille de mal paraître devant leurs collègues, ils savent qu'ils vont devoir prendre la parole devant les autres, ils savent qu'il y a un test et ça leur fait peur, c'est source de stress. »</p>

Motivation

Sous-thèmes	Entretien Angelo	Entretien Benjamin
Extrinsèque	A3, 126-27 « ils étaient uniquement là, pour toucher le chômage pendant 6 mois c'est tout » A19, 1154-155 « un stagiaire était juste pour toucher ses honoraires, ses 3 jours de paie en fait. »	B7, 1148-150 « c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que le patron va en tirer et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que le patron se décharge de ses responsabilités »
Identitaire	A24, 1189-191 « J'ai aussi rencontré des personnes qui se formaient pour prouver à quelqu'un donc à leur famille leurs collègues etc. »	B15, 1305-306 « de la reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints.»
Vocationnelle	A24, 1189 « Il y en a d'autres qui sont présents pour garder leur emploi »	
Opératoire professionnel	A24, 1187-189 « il y a aussi ceux qui sont là car c'est imposé aussi mais ils sont dans une démarche de développement de compétences pour réaliser leurs tâches quotidiennes. »	
Prescrite / obligatoire / contrainte	A12, 182-84 « à partir du moment on te l'impose, c'est pas ton choix, tu y vas un peu à reculons. Ca c'est clair. T'es pas demandeur donc heu tu comprends pas forcément toujours pourquoi on t'envoie là bas et ce que ça peut t'apporter. » A14, 195-97 « même si celle-ci est imposée. Il y en a beaucoup qui se seraient sûrement inscrits à la formation mais vu qu'elle leur est imposée, ils y vont à reculons. » A24, 1186-187 « il y a ceux qui sont présents car leur patron leur impose »	B5, 193-95 « Alors, on m'a peut-être imposé des formations mais je les ai pas subies. Parce que je suis convaincu que même si une formation est imposée c'est toujours bon à prendre. » B7, 1148-151 « tout d'abord parce que c'est imposé par le patron donc c'est un avantage que le patron va en tirer et principalement quand on leur parle de sécurité des personnes c'est que le patron se décharge de ses responsabilités ça c'est une des premières sources de non motivation. »

Intrinsèque		<p>B7, 1151-153 « La deuxième source de non motivation, c'est qu'on va leur demander de faire des choses qu'ils n'ont pas du tout envie de faire. Et ça, c'est contraignant et qu'on peut pas le faire et certains viennent en disant « je ne pourrai pas le faire ». »</p> <p>B11, 1261-262 « Autre chose à laquelle je pense, ce sont les personnes pas motivées, car pas sûres d'elles »</p>
Comportement	<p>A18, 1145-151 « comportement complètement désabusé, ils arrivent en soufflant, il savent pas pourquoi ils sont là. Et puis en plus, quand c'est un recyclage, heu ils ont eu ça il y a 3 ans déjà ou alors ils ont fait ça il y a moins de 6 mois, suite à un changement d'entreprise donc ils ne voient pas trop l'intérêt de heu s'infuser à nouveau cette formation rapprochée. [...] Le problème c'est que moins le formé sera motivé, moins il se sentira compétent et à l'aise dans la formation. »</p> <p>A24, 1183-186 « ceux qui seront le plus motivés vont dès le lendemain modifier leurs pratiques, leurs mauvaises pratiques et ça heu ça peut se vérifier heu assez rapidement. Ils vont par exemple commander du matériel pour leur sécurité que ceux qui ne sont pas motivés s'en foutent carrément et ne voudront pas investir »</p> <p>A25, 1194-196 « Ils sont dangereux pour eux et pour les autres. Ils peuvent faire des installations électriques qui ne sont pas dans les règles de l'art et ça peut être cause d'accident grave et pour les biens et surtout pour les personnes. »</p>	<p>B7, 1143-144 « les personnes arrivent par petits groupes à 2,3 puis un autre voilà. Et il y a du retard. Alors déjà, on peut se dire on va avoir un problème de motivation. »</p> <p>B7, 1182-189 « Donc évidemment on voit ceux qui sont motivés et ceux qui ne le sont pas, on le sent tout de suite, d'abord ils nous le disent quand ils ont le courage de nous le faire, sinon ils nous le disent d'une autre façon, ils croisent les bras, ils prennent pas de notes, heu voilà principalement c'est ça, après il y en a qui font des petits dessins, c'est parce qu'ils ne sont pas concentrés ou qu'ils ont besoin de bouger, de se décontracter pour être concentré. Mais les non motivés on les voit, les motivés on les voit aussi heu je dirai qu'il y a une façon vachement simple de le voir au départ, ceux qui sont motivés vont se mettre à coté de moi et les non motivés vont se mettre au fond de la salle, ça c'est facile à voir. »</p> <p>B9, 1235-239 « Au début de la formation, on a des personnes qui vont s'interroger sur l'utilité de la formation, après il y a ceux que ne vont pas écouter, ils se mettent en retrait, on les voit assis en fond de la chaise, ils ne prennent pas de note, heu ils ne posent pas de question »</p>

		B9, 1242-243 « Il y a d'autres stagiaires qui s'absentent. »
Qualification	A31, 1233-236 « Ce sont les personnes peu voire pas qualifiées du tout qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. Alors que les personnes qualifiées nous prennent de haut et pour certaines font tout pour nous déstabiliser »	B15, 1302-304 « Et au niveau des diplômes, ce sont les personnes peu voire pas qualifiées qui sont souvent les plus motivées, les plus attentives, à vouloir s'améliorer dans leurs pratiques professionnelles. »
Age	A31, 1241-243 « J'ai pu remarquer que plus le stagiaire est jeune plus il est motivé car il est plus enclin à apprendre. Une personne plus âgée estime bien souvent qu'elle n'a plus rien à apprendre, par son expérience elle sait déjà tout »	B15, 1306-310 « Mais ce qui est le plus évident, c'est par rapport à l'âge. Maintenant les jeunes font de plus en plus d'études, et à poste égal, un jeune fera beaucoup plus attention à la sécurité qu'une personne plus âgée. Ce sera beaucoup plus facile de motiver des personnes qui sont jeunes que des personnes plus âgées. »

Formateur d'adulte

Sous-thèmes	Entretien Angelo	Entretien Benjamin
Rôle du formateur	A5, 144-49 « de faire passer un message, de transmettre un savoir, donc moi je suis dans les formations techniques, donc c'est avant tout leur heu leur donc leur délivrer une formation technique pour avant tout améliorer leur compétences dans leur métier et améliorer leur sécurité au travail en ce qui concerne mon domaine. Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux. »	B4, 170-72 « c'est le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a, de pas les garder pour soi. » B4, 177 « redonner ce qu'on a appris et ce qu'on a appris des autres et ça c'est le heu le but principal »
Pédagogie	A14, 192-93 « Et j'ai une réelle volonté de faire que mes stagiaires soient le plus acteur possible et subissent le moins possible la formation » A14, 197-98 « Je me positionne comme un animateur, car heu je travaille autant sur la méthode que sur le contenu lui-même. » A14, 1129-130 « Je démarre la formation sur ce qu'ils savent déjà. Ils ne se doutent pas qu'ils connaissent autant de choses, et puis moi je fais des compléments, des approfondissements » A16, 1136-139 « mon souci c'est de les rendre acteur de leur formation donc je vais tout faire pour que la formation soit attractive et ainsi motiver mon groupe. Ils seront prêts à apprendre que s'ils se rendent compte que ça leur servira dans leur travail quotidien. » A21, 1171-175 « Dès que je vois que la théorie ça na colle pas, je les emmène sur de la pratique, je leur explique, c'est beaucoup plus concret pour eux. Après on repasse en cours et on développe. D'abord	B6, 1121-126 « Et pour arriver à faire accrocher les participants, il faut vraiment savoir ce qu'on veut que la personne retienne et durant la formation, il faut revenir plusieurs fois sur ces idées là, les répéter. Le mieux dans les formations, quand on veut que quelque chose soit retenue, il y plusieurs choses. Quand on le dit c'est très faiblement retenu, quand on le fait dire, c'est mieux retenu, quand on montre, c'est encore mieux retenu, et quand on fait faire c'est encore mieux retenu. » B6, 1135 « C'est cette répétition là qui fait qu'on apprend. » B7, 1159-160 « il faut partir sur de la plaisanterie (...). Il faut surtout pas se vexer, il faut tout de suite les remotiver » B11, 1257-261 « Il y a plein d'astuces que j'ai appris au fil des formations que j'anime, comme l'intonation de la voix, le rire, le fait de basculer en disant un truc grave et après on passe par de

	<p>rencontrer un problème, une difficulté et après la résoudre. Car résoudre une difficulté que tu n'as jamais rencontrée ça c'est impossible. »</p> <p>A26, 1200-203 « Bah disons que dans mes animations, j'ai toujours une partie théorie et une partie pratique, en fonction du type d'animation ça peut varier, par exemple, en électricité on fait beaucoup plus de théorie que de pratique et en conduite d'engins, manipulation, gestes et postures c'est plus de pratique que de théorie. »</p>	<p>l'humour pour les déconcerter un peu. Ou alors faire l'inverse, raconter une histoire en blaguant un peu et à la fin il y a un décès. Ce sont ces changements qu'il faut faire pour réussir à intéresser les stagiaires et les maintenir en position d'écoute. »</p> <p>B18, 1331-335 « Non, la manière est directement liée au formateur, à sa conviction, à sa volonté d'animer la formation. On donne vraiment un peu de soi quand on anime une formation. Quand à la fin de la formation heu nous dit que l'on a apprécié la formation et bah on est satisfait. Quand on anime, c'est un peu un spectacle, comme une pièce de théâtre si tu veux, tu as un peu d'appréhension avant. Donc ça vient vraiment du formateur. »</p>
Accompagnement	<p>A4, 140-41 « C'était vraiment un accompagnement quotidien pour pas les laisser se démotiver. »</p> <p>A14, 198 « On peut dire que j'ai un rôle d'accompagnateur. »</p> <p>A26, 1203-208 « Il m'est souvent arrivé d'inverser, à partir du moment où les gens faisaient un blocage avec la lecture de documents techniques ou même de rédaction. Bien évidemment ces personnes là, il faut les emmener vers des domaines qu'ils maîtrisent et donc c'est la partie pratique. Donc là normalement, on s'en rend compte rapidement même si c'est loin d'être évident quand on a un groupe de 12 personnes de savoir notamment si la personne s'est lire ou écrire. »</p> <p>A27, 1213-216 « Il ne faut surtout pas montrer leurs différences avec le groupe. Ne pas les diminuer. Faut simplement, heu il y a des pauses, les pauses sont</p>	<p>B4, 170-72 « c'est le métier de formateur c'est de redonner ce qu'on a appris. Pour être un bon formateur, il faut avoir envie de partager les connaissances que l'on a, de pas les garder pour soi. »</p> <p>B6, 1116-118 « je m'adapte à eux, à leurs attentes et j'essaie dans la mesure du possible d'y répondre. A la fin de la formation, on fait le point sur leurs attentes et si j'ai su répondre à leurs questionnements »</p> <p>B7, 1161-163 « Il y a beaucoup de personnes qui ont la trouille de mal paraître devant leurs collègues, ils savent qu'ils vont devoir prendre la parole devant les autres, ils savent qu'il y a un test et ça leur fait peur, c'est source de stress. »</p> <p>B9, 1240-242 « Je fais tout pour les intégrer au</p>

	<p>faites aussi pour heu il n'y a pas que le repos du formateur et des stagiaires, on en profite aussi pour s'isoler et puis régler les problèmes avec les stagiaires en difficultés. »</p> <p>A28, 1220-223 « quand arrive le moment de la fin de stage avec l'évaluation donc c'est souvent problématique pour eux et source de stress. Donc là on s'isole dans une salle à part du groupe. Je lui pose les questions, il me répond et je remplis à sa place les réponses qu'il m'aura dictées. »</p> <p>A30, 1229-231 « je m'adapte à chaque public. Mon vocabulaire est différent, les termes techniques employés. On ne s'adresse pas de la même façon à un public de conducteurs de tractopelles qu'à des techniciens supérieurs ou des ingénieurs maintenance par exemple »</p>	<p>groupe et les intéresser mais au bout d'un moment il ne faut pas que je délaisse le reste du groupe. »</p> <p>B9, 1266-267 « Il faut vraiment se mettre au niveau de ses stagiaires, »</p>
Communication	<p>A5, 144-45 « Le rôle principal de formation est à mon avis, de faire passer un message, de transmettre un savoir »</p> <p>A5, 148-49 « Le métier de formateur c'est échanger, faciliter heu l'échange au sein du groupe et les amener à communiquer entre eux. »</p> <p>A6, 152-55 « les faisant échanger entre eux pour qu'ils parlent de leur pratique professionnelle, leur quotidien au boulot mais aussi pour le plaisir de faire connaissance, pour leur créer un réseau et leur permettre d'échanger avec des personnes qui exercent le même métier afin de créer du lien entre eux et ainsi former un groupe »</p> <p>A8, 165-66 « on part plus sur un échange »</p>	<p>B4, 181-83 « J'essaye de les amener à ce qu'ils communiquent ensemble, de créer un climat propice aux heu petits débats par exemple, pour faciliter les échanges entre eux. »</p>

Reconnaissance	<p>A7, l61-63 « Je prends en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience et je m'appuie sur leurs connaissances pour les faire participer. »</p> <p>A14, l08-112 « Mon but derrière le tour de table est de créer un climat de confiance. J'utilise le nous, comme par exemple heu, « nous allons voir durant ces jours de formation etc. », ça permet de lancer la formation et de créer un esprit de groupe. J'essaye de retenir les noms de chacun. C'est pas toujours facile. (Rires) Ca permet comme ça à chacun de se reconnaître et de se sentir impliquer dans la formation »</p> <p>A31, l240 « En plus, les personnes peu diplômées sont reconnaissantes, d'avoir leur habilitation »</p> <p>A31, l241 « ça signifie vraiment quelque chose pour eux »</p> <p>A31, l242 « reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints. »</p>	<p>B11, l262-265 « il faut leur dire à un moment dans la formation, que leur métier est important et que moi je ne suis pas capable de le faire. Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. Il faut s'intéresser à son travail, lui poser des questions, échanger pendant les temps informels, comme les pauses. »</p> <p>B11, l265 « On se rend compte tout de suite s'il se sent dévaloriser. »</p> <p>B15, l304 « les personnes peu diplômées sont reconnaissantes »</p> <p>B15, l305 « avoir leur habilitation ça signifie vraiment quelque chose pour eux »</p> <p>B15, l305-306 « reconnaissance au travail par l'employeur, les collègues, à la maison avec les enfants, les conjoints »</p>
Dynamique de groupe	<p>A7, l59-60 « Par des tours de table pour qu'ils se présentent tous, les jeux de rôle, en leur demandant quelles sont leurs expériences professionnelles »</p> <p>A14, l124-125 « je fais toujours un genre de question réponse dans mes débuts de stage pour mesurer un peu leur niveau technique. »</p>	<p>B6, l112-115 « Avant de commencer la formation, on fait un tour de table, pour que chacun puisse se présenter dans les grandes lignes, c'est très important de prendre du temps pour ça. Ca permet de faire connaissance, de créer une dynamique de groupe. »</p>
Groupe	<p>A14, l121-123 « Donc c'est très difficile de faire un groupe homogène. Ils arrivent un niveau technique complètement disparate donc il faut dans ce groupe trouver un moteur s'en servir sans heu en faisant très attention de pas laisser celui qui comprend rien sur la touche quoi. »</p>	

Relation pédagogique	A7, l61-62 « Je prends en compte le fait qu'ils ont un bagage d'expérience » A14, l108 « (...) créer un climat de confiance » A14, l109 « J'utilise le nous » A14, l110-111 « (...) créer un esprit de groupe. J'essaye de retenir les noms de chacun » A30, l229 « je m'adapte à chaque public. »	B11, l264 « Il faut toujours se ramener au même niveau que le stagiaire. » B11, l266-267 « Il faut vraiment se mettre au niveau de ses stagiaires » B12, l278 « Moi je dois rester neutre » B14, l298-299 « De toute façon, ce n'est pas qu'il faut s'adapter mais copier son public. Il ne faut pas que je sois ni supérieur, ni inférieur à eux. » B17, l327 « je suis attentif aux parcours professionnels de chacun de mes stagiaires »

-Impacts of a situation of obligatory training on teaching engineering-

Pauline BESNARD, 2011.

Université François Rabelais – Tours –

Submission for obtaining the 1st year Master Professional - Legal Professional Engineering Training

Abstract:

Training throughout life is an operational reality and a tool for adaptation and management of business through a strategic management.

During the execution of employment contracts, the employer has a duty to ensure the adaptation of workers to their jobs. He also ensures the maintenance of their capacity for employment, especially in view of changing jobs, technologies and organizations.

We choose to study the particular case of technical training, mandated by the Labor Code, and imposed from the employees.

The problematic addressed is impacts that may create a situation of constraint training in teaching engineering.

Based on two interviews with trainers and about fifty questionnaires completed by the trainees in training imposed, the author attempts to understand what the impacts may be a situation of obligatory training in teaching engineering. We rely in this on a theoretical contribution on the concepts of adult learning, teaching engineering, motivation.

It emerges from this research that career, skill level, age learners to play a role in their motivation to train constraint training. In addition, we noted that the training imposed situation had a direct impact on the trainer, who was then, a double role, that of animate and get its message but also convincing: even a no-selected training can make that are in the professional field in the personal domain.

Keywords: Vocational training, adult professional trainer, teaching engineering, career, motivation

-Impacts d'une situation de formation obligatoire sur l'ingénierie pédagogique-

Pauline BESNARD, 2011.

Université François Rabelais – Tours –

Mémoire présenté pour l'obtention du Master Professionnel 1^{ère} année – Mention professionnelle Ingénierie de la Formation

Résumé :

La Formation Tout au Long de la Vie constitue une réalité opérationnelle et un outil d'adaptation et de gestion des métiers dans le cadre d'un management stratégique.

Pendant l'exécution des contrats de travail, l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille également au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Nous avons choisi d'étudier le cas particulier des formations techniques, rendues obligatoires par le Code du Travail, venant ainsi s'imposer aux salariés. La problématique abordée est celle des impacts que peut engendrer une situation de formation contrainte dans l'ingénierie pédagogique.

En nous basant sur deux entretiens menés auprès de formateurs et sur une cinquantaine de questionnaires complétés par des formés en situation de formation imposée, l'auteur s'attache à comprendre quels peuvent être les impacts d'une situation de formation obligatoire dans l'ingénierie pédagogique. Nous nous fondons en cela, sur un apport théorique autour des concepts de formation des adultes, ingénierie pédagogique, motivation. Il ressort notamment de ce travail de recherche que les parcours professionnels, le niveau de qualification, l'âge des apprenants, jouent un rôle sur leurs motivations à suivre une formation contrainte. De plus, nous avons pu noter que la situation de formation imposée avait des impacts directs sur le formateur qui avait alors, un double rôle à jouer, celui d'animer et de faire passer son message mais également de convaincre : même une formation non choisie peut apporter que ce soient dans le domaine professionnel que dans le domaine personnel.

Mots clés : Formation professionnelle, formateur professionnel d'adulte, ingénierie pédagogique, parcours professionnel, motivation