

## Des modalités de formation en devenir

*Sommaire :*

- Modalités de formation en lien avec les situations professionnelles----- p. 2
- Modalités de formation avec accompagnement personnalisé----- p. 3
- Pour aller plus loin----- p. 4

*En bref...*

*Voici six modalités de formation vraisemblablement appelées à se développer fortement, pour répondre aux besoins de rapprochement entre dispositifs de formation et situations professionnelles d'une part, tenir compte de contraintes matérielles toujours plus rigoureuses d'autre part.*

L'acquisition des compétences nécessite de rapprocher autant que possible les dispositifs de formation du contexte professionnel dans lequel l'agent est appelé à évoluer.

La mise en œuvre d'actions de formation doit donc **s'appuyer sur des modalités pertinentes** pour répondre à cet enjeu, **s'adapter aux attentes des bénéficiaires**, tenir compte des contraintes de temps et **respecter des budgets limités**.

Voici six modalités utilisées aujourd'hui, dont l'usage est vraisemblablement appelé à se développer fortement à l'avenir.

**Modalités en lien avec les situations professionnelles**

Les trois premières accordent une place spécifique aux situations professionnelles des agents :

- Formation - action
- Formation alternée
- Formation à distance

**Accompagnement des agents en formation**

Les trois autres intègrent des modalités d'accompagnement personnalisé des agents en formation :

- Compagnonnage
- Coaching
- Tutorat

## Modalités de formation en lien avec les situations professionnelles

### FORMATION-ACTION

Elle est conçue à partir de problèmes réels à résoudre ou de projets collectifs à réaliser.

Il s'agit d'engager un travail d'apprentissage à partir d'une action réelle.

C'est l'action qui va déterminer les contenus et les rythmes des apports.

Les conditions :

- définir et choisir avec les participants le problème ou le projet à traiter ;
- constituer un groupe projet susceptible d'adhérer aux objectifs opérationnels définis ;
- choisir avec le groupe une démarche et des méthodes de travail ;
- construire un processus qui alterne recherche d'informations, apports et pratiques professionnelles ;
- définir et mettre en place un dispositif de pilotage.

### FORMATION ALTERNÉE

Elle fait appel à deux types d'apprentissages complémentaires :

- acquisition de connaissances et de savoir-faire dans un lieu d'enseignement (école, université) ;
- immersion en situation professionnelle dans un service qui peut être ou non celui de sa future affectation, permettant de traduire en compétences les ressources acquises en formation.

Sa définition doit préciser clairement :

- les objectifs et résultats attendus ;
- les critères et indicateurs d'évaluation ;
- le rôle et les contributions attendues des différents acteurs : maître d'œuvre, formateurs, tuteurs et compagnons, hiérarchie.

Les productions et les responsabilités de l'apprenant doivent être clairement précisées pour chacune des phases.

### FORMATION À DISTANCE (FAD)

Ce type de dispositif permet à des personnes de se former sans se déplacer sur un lieu de formation et fonctionne sans la présence physique d'un formateur.

L'expression *e-formation* (ou *e-learning*) est souvent utilisée pour désigner la formation à distance. Ces deux appellations ne sont pourtant pas similaires. Si la e-formation s'appuie exclusivement sur la technologie « web », la FAD peut utiliser d'autres canaux : téléphone, messagerie, courrier traditionnel, cédérom... Dans la pratique, elle fait de plus en plus appel aux technologies informatiques pour sa mise en œuvre.

Par abus de langage, l'expression « formation ouverte et à distance » (FOAD) est parfois utilisée : la notion d'ouverture implique que l'apprenant est libre d'entrer ou de sortir du dispositif à sa guise, ce qui est rarement le cas de la plupart des formations à distance.

Les principaux avantages attachés à la formation à distance sont les suivants :

- des économies substantielles en durée et coûts de déplacement, en frais d'hébergement ;
- une articulation optimisée entre formation et activité professionnelle ;
- un rythme d'apprentissage modulable, le choix des horaires de formation... ;
- une individualisation des parcours, à moduler selon les acquis des participants ;
- une diffusion de masse de contenus de formation : la solution « FAD » permet de répondre à des besoins de formation de populations nombreuses et dispersées géographiquement.

Certaines limites et inconvénients ne doivent cependant pas être sous-estimés :

- des difficultés organisationnelles : si la formation se déroule sur le poste de travail de l'agent, il faut bien distinguer « temps de la formation » et « activité professionnelle ». Une convention, un contrat ou une charte de fonctionnement permet de le concrétiser ;
- des freins d'origine culturelle : les représentations sociales dominantes de la formation privilégient encore le schéma « formateur-stagiaire-lieu de stage » ;
- un risque d'isolement des apprenants : prévoir des séquences en présentiel, pour construire une identité de groupe, mettre en place un tutorat ou une autre forme d'accompagnement, pour aider l'apprenant à construire et à organiser son parcours ;
- des contraintes techniques et financières : la médiatisation des supports pédagogiques (vidéo, images, son...) et l'utilisation de réseaux de type internet peuvent entraîner d'importantes dépenses selon le degré de sophistication exigé.

## Modalités de formation avec accompagnement personnalisé

### COMPAGNONNAGE

Cette modalité de professionnalisation en situation professionnelle consiste à désigner un « compagnon » expérimenté et reconnu dans son domaine qui va progressivement faire partager des savoirs et surtout des savoir-faire avec un nouvel arrivant sur un mode pédagogique essentiellement démonstratif.

L'objectif étant la maîtrise progressive par l'apprenant de son poste de travail, ainsi que son insertion dans une équipe de travail.

Principaux avantages :

- construction de savoir-faire opérationnels et de compétences ;
- définition d'une identité professionnelle ;
- prise en compte des compétences collectives (par la confrontation).

Inconvénients :

- reproduction ;
- corporatisme.

### COACHING

C'est l'accompagnement de personnes ou d'équipe afin de développer leurs potentiels et leurs compétences dans le cadre d'objectifs professionnels.

Le coach est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur, ni thérapeute) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques. Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution de problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

En apportant un nouvel éclairage sur les situations professionnelles, le coach permet à son client d'identifier et de tester des voies de progrès nécessaires tout en disposant d'un appui dans la mise en œuvre des solutions.

En fait, il ne vise pas tant à résoudre un problème qu'à faciliter le développement personnel du client dans une perspective de production.

### TUTORAT

Il peut se définir comme étant la prise en charge d'un dispositif d'accompagnement d'une personne en cours de formation, d'intégration ou de mobilité. À la différence du compagnon, le tuteur n'a pas à « démontrer » mais doit être un médiateur, c'est-à-dire guider, conseiller, mettre en relation un individu et une situation professionnelle donnée. Le tuteur a plusieurs fonctions plus ou moins affirmées selon les situations de formation rencontrées et les objectifs assignés.

Principales fonctions du tuteur :

- une fonction de « guidance », car il élabore avec l'apprenant le projet personnel de ce dernier sur la base d'un co-diagnostic des pré-requis et des besoins. Il définit le parcours individuel, en ayant soin d'identifier et de veiller au renforcement de la motivation ;
- une fonction de transmission de connaissances ou « de mises en rapport » en termes d'acquisition des savoir-faire du métier et, quelquefois, des savoirs théoriques en lien avec les situations de travail rencontrées, de façon à favoriser l'émergence des compétences dans le poste d'affectation ;
- une fonction de socialisation et d'insertion (transmission du langage technique, des savoir-être, des comportements, des attitudes et postures professionnelles). Il aide également au repérage des contraintes et des règles internes de l'organisation, en étant le vecteur de la culture du milieu ;
- une fonction d'évaluation. Il aide l'apprenant à mesurer l'écart entre sa pratique et celle d'un professionnel, sa progression, sa capacité à mobiliser les outils du savoir en situation de travail, son intégration au milieu.

Le tuteur doit posséder les aptitudes suivantes :

- Relationnelles : écouter, diagnostiquer, encourager ;
- Pédagogiques : analyser des situations professionnelles, identifier les besoins de compétences prioritaires, définir un parcours d'apprentissage ;
- Organisationnelles : structurer, planifier, fixer des objectifs, contrôler et évaluer.

## Pour aller plus loin

Plusieurs fiches techniques du CEDIP ont été publiées sur ce thème :

- **Compagnonnage et compétences : Pourquoi ? Comment ?** ([Fiche technique n° 22](#))
- **L'alternance** ([Fiche technique n° 13](#))
- **Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat** ([Fiche technique n° 9](#))
- **La formation action : une modalité pédagogique à développer ?** ([Fiche technique n° 7](#))

*327 rue du moulin de sémalen 34000 montpellier - tél. : 04 67 15 76 60 - fax : 04 67 15 76 61  
courriel : [cedip@developpement-durable.gouv.fr](mailto:cedip@developpement-durable.gouv.fr)*