



le cnam

Comment penser le « besoin » pour concevoir des formations ?

Stéphane Balas, MCF en
Sciences de l'Éducation et de
la Formation, CNAM Paris, UR
FoAP (EA 7529)

Webinaire du 22 mai 2024
EAFC de la Réunion



Plan de la présentation

1. Présentation personnelle et publications récentes
2. Interroger la notion de « besoin en formation » : rappels historiques, déconstruction de « l'évidence » d'un recueil des besoins
3. Réinterroger le besoin au regard des enjeux du travail et de la formation professionnelle des adultes
4. Questionner les méthodes d'accès au travail : présentation de deux méthodes, l'instruction au sosie et l'autoconfrontation croisée
5. Illustration de l'usage de ces méthodes pour penser des enjeux de formation :
 - L'autoconfrontation croisée pour concevoir un référentiel des « dilemmes historiques de métier » (Balas, 2011) des masseurs-kinésithérapeutes
 - L'instruction au sosie pour des enseignants de classe Cinc
6. Méthodes de sensibilisation des acteurs à la question du travail : questionnaire, chronographe, chasse aux catachrèses...
7. Discussion : le besoin émerge de ces démarches d'analyse et n'est donc pas un « donné » initial : illustration avec l'intervention conduite auprès de la DAFOR de Paris.
8. Conclusion

1. Présentation personnelle

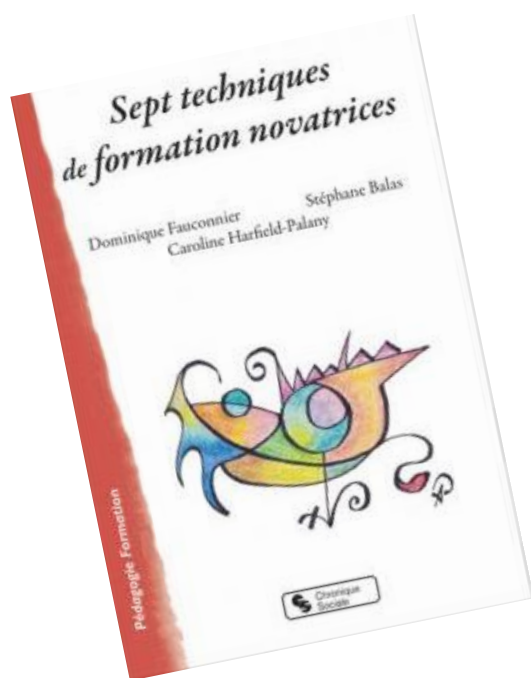
- Enseignant-chercheur au CNAM,
- Co-directeur du Master CIDC, responsable d'unités d'enseignement sur l'ingénierie de formation, l'analyse du travail pour la formation et l'ingénierie de certification
- Chercheur au sein du laboratoire "Formation et apprentissage professionnel" (EA 7529)
- Développement de travaux portant sur l'analyse de l'activité et le développement professionnel, les enjeux des politiques de certification... dans de très nombreux secteurs professionnels (protection sociale, management, expertise automobile, cinéma d'animation, enseignement inclusif...)



Mon parcours

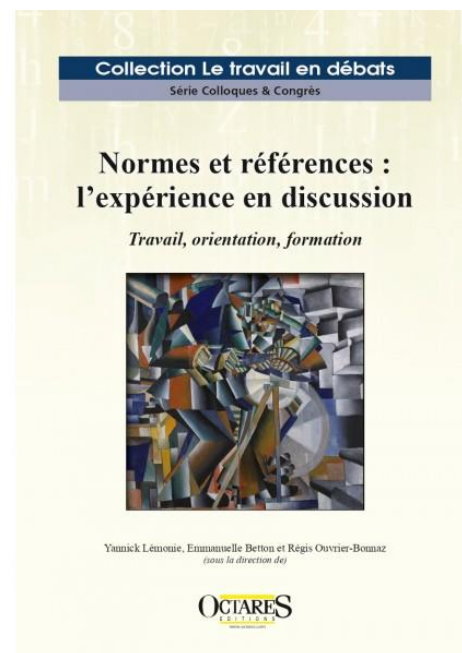
- Enseignant d'éducation physique et sportive, spécialiste de rugby, natation et judo
- Devenu rapidement formateur : encadrement sportif, animation socioéducative
- Développement de projets expérimentaux au tournant des années 2000 :
 - Nécessité de reprendre des études : diplôme de l'INSEP, Master puis Thèse au CNAM
 - Recrutement à l'administration centrale du MJS pour rénover les diplômes de ce ministère
- Thèse soutenue en 2011 : « *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence* » (codirection par Guy Jobert et Yves Clot).
- Recruté comme maître de conférences au sein de l'équipe des « métiers de la formation » du CNAM en 2017.

Quelques publications récentes



Un livre sorti en 2020 en plein covid chez Chronique sociale

Chapitre dans un ouvrage sorti en 2021



Un livre sorti en 2014 sur les enjeux des référentiels...

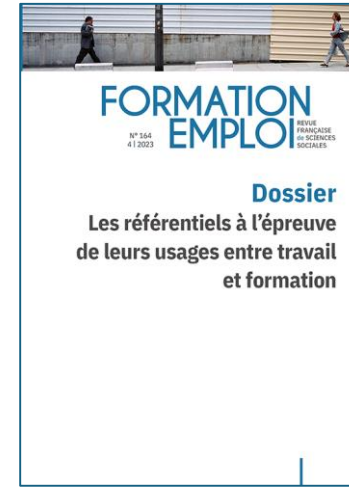
Quelques articles



Balas, S. (2021). De la formation des individus à la certification des compétences. Transformation ou renoncement ? *Transformations*, 21, 18-30.



Balas, S., Ciavaldini-Cartaut, S., Métral, J.-F. (2021). Usage de l'instruction au sosie pour la conception d'actions de formation en situation de travail (AFEST) dans le domaine de la protection sociale. *Éducation et Socialisation*, [En ligne], 62.



N° coordonné avec Anne-Lise Ulmann en 2023



Balas, S. (2023). La catachrèse pour regarder autrement le travail et les modalités de son apprentissage, *Éducation permanente*, 234-235/2023-1/2, 11-20.

Et

Balas, S. (2023). Comment suivre les pas de Pierre Caspar en 2023 ? De l'investissement dans les savoirs à la société des compétences... certifiées. *Éducation Permanente*, 234-235/2023-1/2, 153-162.

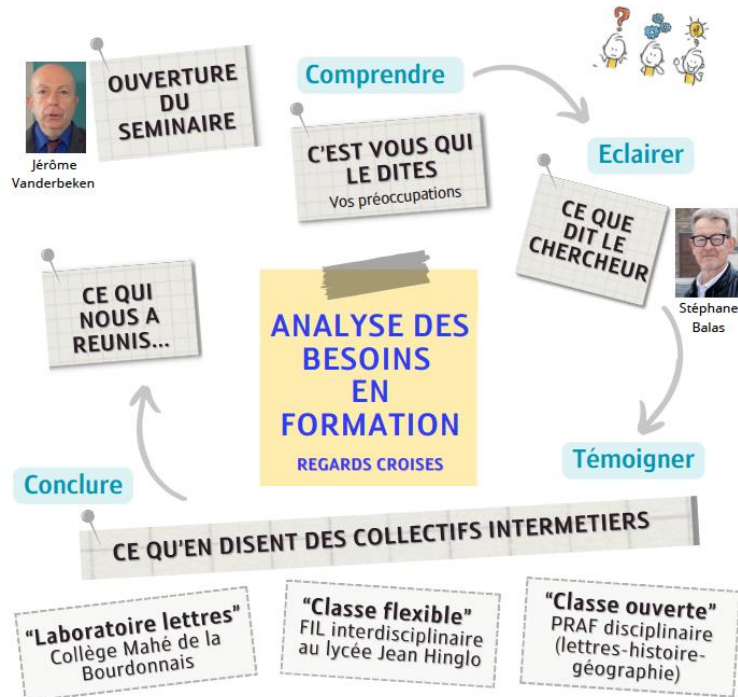
2. Interroger la notion de “besoin de formation”



SEMINAIRE INTERMETIERS sur la FORMATION

22 mai
2024

PROGRAMME	
8H15	ACCUEIL
8H40	OUVERTURE PAR JÉRÔME VANDEBKEN, DIRECTEUR DE L'EAFC
9H	PROBLÉMATISATION DE L'OBJET DU SÉMINAIRE
10H15	PAUSE
10H30	VISIO CONFÉRENCE ET ÉCHANGES AVEC STÉPHANE BALAS, MAÎTRE DE CONFÉRENCE CNAM PARIS
12H	DÉJEUNER
13H20	TABLES RONDES : 3 TÉMOIGNAGES
15H45	PAUSE
16H-16H30	CONCLUSION ET PERSPECTIVES AVEC STÉPHANE BALAS



La notion de « besoin » intervient dans le champ au moment de la construction progressive de démarches rationalisantes de formation professionnelle : **l'ingénierie de formation**

L'ouvrage de Barbier et Lesne (1977)

- Référence pour l'ingénierie
- Démarche classique de l'ingénierie : recueillir le besoin de formation auprès des managers, des salariés... faire du picking !

Présupposé théorique : le besoin est présent, c'est un « donné » accessible aux individus, à leur encadrement.

2. Interroger la notion de “besoin de formation”



Avec **Thérèse Levené**, collègue de Lille, nous préparons un ouvrage sur cette question du besoin de formation. Elle a conduit un gros travail sur cette question que je résume ici :

1-Besoin relève d'une **demande institutionnelle** :

Le critère 2 de qualiopi est « l'identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires, lors de la conception des prestations ».

Et ce critère sera objectivé par l'indicateur n°4 : « Le prestataire analyse le besoin du bénéficiaire en lien avec l'entreprise et/ou le financeur concerné (s) ».

2- il ne faut pas **confondre besoin et satisfaction**

3- il existe **deux conceptions** traditionnelles du besoin :

- Une conception **homéostasique** du besoin : question de rééquilibrage

- Une conception **idéaliste** du besoin : « une énergie vitale qui pousse l'individu à satisfaire une catégorie de besoins dite supérieure » -> Maslow, et sa fameuse pyramide

4- En fait, le « besoin de formation » est un **construit social**. Il s'agit bien d'un compromis entre mes désirs, mes préjugés, mes craintes, le regard social porté sur moi, l'institution...

5- Les **enquêtes de satisfaction** ne permettent pas d'identifier le « besoin satisfait » d'autant qu'une « bonne formation » qui permet de répondre aux réels « besoins » des formés est souvent déplaisante et bousculante donc mal vécue...

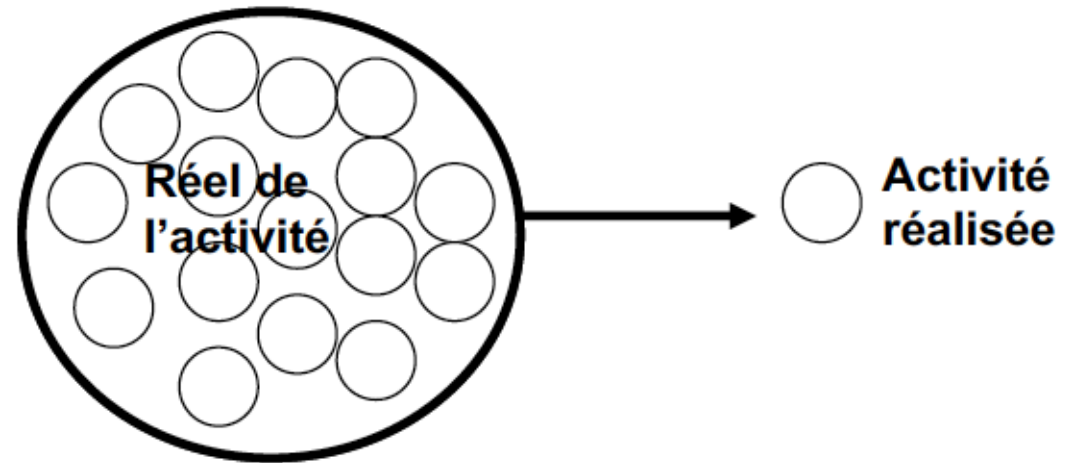
3. Réinterroger le besoin au regard des enjeux du travail et de la formation professionnelle des adultes

- **Qu'est-ce que la formation professionnelle des adultes ?**
 - Une formation qui vise à accompagner des adultes pour exercer, ou mieux exercer, un métier choisi,
 - C'est donc **apprendre le travail**
- **Qu'est-ce que le travail ?**
 - D'abord, ce n'est pas l'emploi
 - Pour Supiot (2019) le travail c'est 1) une manière d'assurer sa subsistance **et** 2) un moyen de se construire : *Homo Faber* - « **Faire, et en faisant, se faire** »

3. Réinterroger le besoin au regard des enjeux du travail et de la formation professionnelle des adultes

- **Qu'est-ce que le travail ?**

- Le travail n'est pas l'emploi
- Le travail n'est pas seulement la prescription (la tâche)
- Le travail n'est pas seulement le comportement visible



« L'activité réalisée n'a pas le monopole du réel de l'activité » (Clot, 2008).

3. Réinterroger le besoin au regard des enjeux du travail et de la formation professionnelle des adultes

- **Qu'est-ce que le besoin dans ce cadre ?**

- Permettre à des professionnels en devenir, ou en activité, d'apprendre à travailler, à mieux travailler,
- C'est-à-dire leur permettre d'affronter les situations de travail les plus caractéristiques de leur métier ou futur métier avec :
 - Une meilleure compréhension des exigences de la situation : **lucidité**
 - Une « palette » de solutions à mobiliser en fonction de la dynamique de la situation : **adaptabilité**
 - Une capacité à se préserver et à trouver des solutions soutenables dans la durée : **efficience**

→ **Nécessite donc de comprendre plus finement le travail, tel qu'il est réellement vécu... d'où la notion d'analyse du travail et de l'activité**

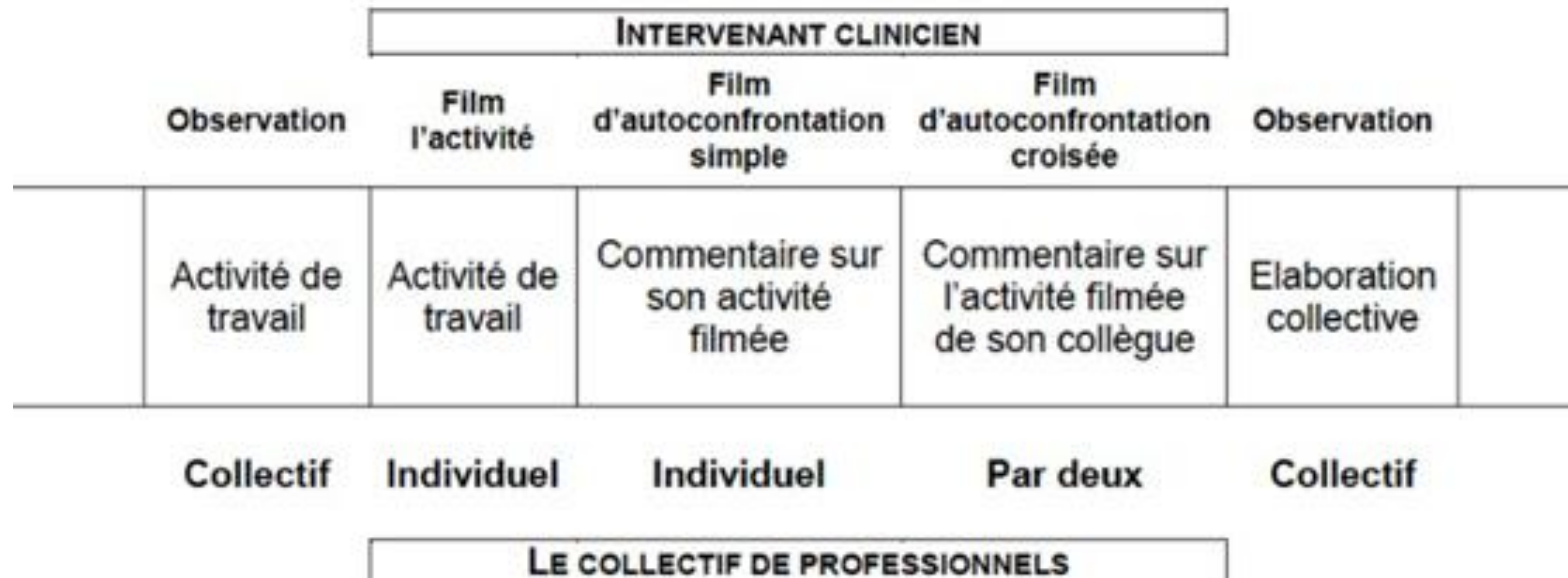
4. Méthodes d'accès au travail

La méthode de l'instruction au sosie a été inventée par le psychologue italien Ivar Oddone (Oddone, et al., 1981) dans le cadre de ses travaux au sein des usines FIAT dans les années 1970. Cette méthode, connue d'Yves Schwartz et investie par son doctorant de l'époque, Yves Clot, consiste à proposer un cadre de remémoration et de verbalisation de l'activité de travail à des professionnels, au sein d'un collectif, à partir d'une forme de « jeu de rôle ».

- L'intervenant clinicien incarne un sosie qui est censé remplacer les professionnels qui, à tour de rôle, doivent l'instruire des détails de leur quotidien, en présence du groupe.
- Chaque instruction démarre avec la consigne « Suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de devoir te remplacer dans ton travail. Quelles sont les instructions que tu voudrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ? ». S'installe ensuite un dialogue où le sosie questionne l'instructeur pour l'aider à enrichir sa description de son travail quotidien.
- On peut donc repérer schématiquement trois temps à cette méthode :
 - L'instruction qui implique un professionnel instructeur, un intervenant sosie, devant le collectif de professionnels ;
 - La retranscription et le commentaire qui concernent le professionnel instructeur dans l'inter-session ;
 - Le débriefing qui concerne le professionnel instructeur et ses collègues du collectif.

4. Méthodes d'accès au travail

Contrairement à l'instruction au sosie qui peut être mise en place « en salle », sans que l'intervenant ne se rende sur le lieu de travail (ce qui est parfois difficile voire interdit), **la méthode de l'autoconfrontation croisée** schématisée ci-dessous implique un travail de terrain, au plus près d'un collectif de professionnels volontaires. Cette caractéristique pèse lourd dans le choix de méthode...



5. Illustration de l'usage de ces méthodes

Méthode de l'autoconfrontation croisée

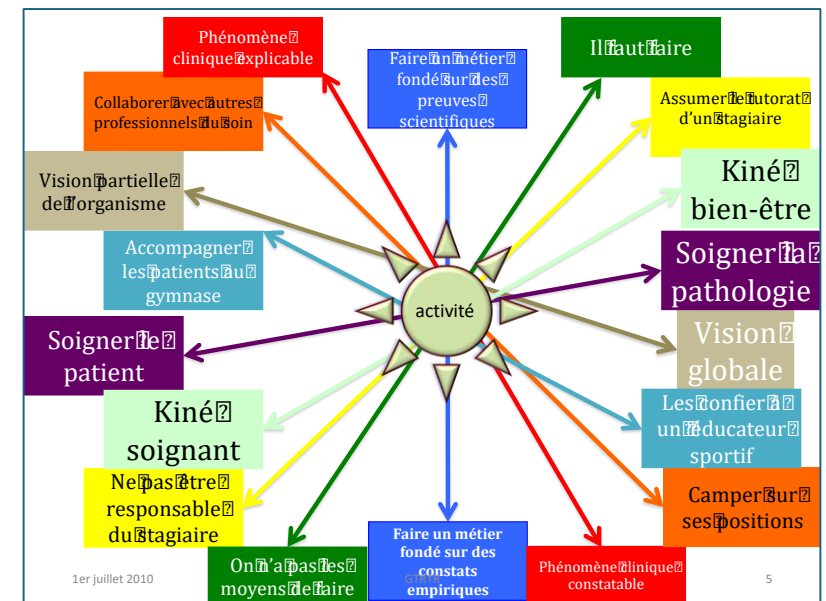
- Recherche doctorale avec des MK (2008-2010)
- Mobilisation de la méthode des entretiens d'autoconfrontation croisée dans l'optique de penser, avec eux, une référentialisation de leur métier
- Situation de soin d'une patiente en rééducation : rééducation du genou et mobilisation par H. de la cheville...
 - Point de départ d'une réflexion entre collègue, avec B. lors d'une autoconfrontation croisée :



5. Illustration de l'usage de ces méthodes

- Identification d'un « dilemme historique de métier » : empirique vs scientifique.
- Ces dilemmes sont caractéristiques de chaque métier et devenir un professionnel de métier passe par une capacité à gérer, sans jamais les trancher, l'ensemble de ces dilemmes...

Le « besoin » de formation s'exprime alors sous la forme d'une capacité à affronter des dilemmes, à parvenir à agir malgré tout et à percevoir que chaque réponse, par nature, est située... Il s'agit bien d'un développement professionnel, d'une logique d'accumulation de réponses (en termes de savoirs ou de techniques) à une logique de « gestion » des contradictions consubstantielles des situations...



5. Illustration de l'usage de ces méthodes

Méthode de l'instruction au sosie

- Existence d'une classe CINC (Classe Inclusive, Numérique et Coopérative) au sein du collège Edouard Vailland de Gennevilliers (92),
- Repose sur un engagement très fort de plusieurs enseignants autour de choix pédagogiques mais aussi une volonté de collaboration en équipe pluridisciplinaire
- Six enseignants, professeurs des écoles et PLC de différentes disciplines s'engagent dans une réflexion sur leurs « *Gestes professionnels pour une approche universelle des apprentissages dans des Classes Inclusives Numériques et Coopératives en collège* »
- Ils souhaitent comprendre les ressorts de l'efficacité de ce dispositif CINC et en particulier mettre en lumière les dimensions collectives et coopératives de cette démarche de classe CINC, aussi bien dans la manière de faire travailler les élèves que dans les modalités de travail des enseignants.



5. Illustration de l'usage de ces méthodes

1. Découverte ou redécouverte de **modes de fonctionnement** pédagogiques communs : par exemple, la mise en place de « rituels », une attention commune à des indices comportementaux chez les élèves, des stratégies de dialogues avec les élèves en cas de conflit...
2. Découverte aussi de « **nuances** » ou parfois de manière de faire différentes et inspirantes : utilisation de tableaux visuels de suivi de la progression des élèves, organisation des espaces...
3. Mise en évidence des « **effets concrets** » **d'un principe**, presque un « slogan » : celui de la coopération.

Ici, dans le cadre des instructions au sosie, les enseignants ont pu redécouvrir une manière commune d'agir face aux situations conflictuelles, fréquentes, entre élèves...

S'ils agissent tous, dans l'instant, pour stopper une dispute, une bagarre, ils s'appuient sur le collectif CINC pour décider des suites à donner à chaque incident (alerter la vie scolaire, mettre un mot dans le carnet, alerter la direction...). Le collectif de pairs joue son rôle de « répondant », c'est-à-dire de « genre professionnel » (Clot, 2008) qui permet à chacun de ne plus être seul face aux situations difficiles...

Ce simple constat justifie la démarche car sa portée est essentielle : les enseignants ont besoin, pour agir, d'un collectif qui les soutient.

Et la formation doit donc viser à soutenir la construction/consolidation de ce collectif

6. Méthodes de sensibilisation des acteurs à la question du travail

Les méthodes scientifiques présentées sont évidemment **inspirantes** et **peu mobilisables** dans un travail quotidien.

Si on a compris les enjeux du travail, alors on peut concevoir des outils de sensibilisation des acteurs à ces questions :

Les faire changer de paires de lunettes. Permet d'installer un changement de regard vers les détails de l'activité (cf. Collège Mahé de La bourdonnais)

On peut, par exemple, proposer **des questionnaires** qui permettront :

- 1- de recueillir des éléments descriptifs des contextes de travail des personnes
- 2- de saisir des ressentis, des questionnements identifiés par ces professionnels
- 3 – de servir d'appui à un premier questionnement (sous forme de « confrontation » aux résultats du questionnaire)

6. Méthodes de sensibilisation des acteurs à la question du travail

On peut aussi mobiliser des outils inspirés **des chronographes**. Cela revient à demander à des professionnels de noter dans le détail et les horaires tout ce qu'ils font sur une journée.

Exemple des managers d'un groupe de protection sociale (Ulmann, Rodriguez et Balas, 2022).

- Les managers découvrent qu'ils passent 50% de leur temps à faire autre chose que ce qu'on leur demande de faire : **travail invisibilisé**
- Ils questionnent alors la manière dont on **évalue leur travail** dans l'institution : « on n'évalue qu'une part de mon travail »...
- Ils découvrent enfin que « ce qui est invisible de leur travail est en fait **central** dans le rôle du manager. Permettre aux équipes de travailler ».

La « chasse aux catachrèses » : règles du jeu



« Il s'agit de leur demander, dans les temps d'intervention, de repérer dans leur espace quotidien, professionnel ou personnel, des traces d'une catachrèse, de les photographier, et d'en proposer une analyse : quel problème permet-elle de dépasser ? Quelle fonction initiale de l'outil ou du process permet-elle de remplir ? de quelle créativité la personne à l'origine de cette catachrèse a-t-elle fait preuve ? »¹.

- 1- Identifier et « capter » au moins une catachrèse
- 2- Répondre aux questions : quel problème permet-elle de dépasser ? Quelle fonction initiale de l'outil ou du process permet-elle de remplir ? De quelle créativité la personne à l'origine de cette catachrèse a-t-elle fait preuve ?
- 3- Donner un titre à la catachrèse.
- 4- Envoyer l'ensemble à stephane.balas@lecnam.net

¹ Balas, S. (2022). La catachrèse pour regarder autrement le travail et les modalités de son apprentissage. *Éducation permanente*, 236-235/2022-1/2, 11-20.

6. Méthodes de sensibilisation (suite)

La « chasse aux catachrèses »

Exemple de « carnet de chasse » :

Titre de la catachrèse : rien ne se perd pour économiser l'eau	
Chasseur : Stéphane Balas	Illustration
Quel problème permet-elle de dépasser ? Les jeunes palmiers ont besoin d'eau à Rabat (Maroc). Les vieux palmiers perdent des écorces.	
Quelle fonction initiale de l'outil ou du process permet-elle de remplir ? Les écorces sont la peau des arbres vivants. Quand elles tombent, elles sont normalement inutilisées.	
De quelle créativité la personne à l'origine de cette catachrèse a-t-elle fait preuve ? Penser à réutiliser un « déchet » pour en valoriser la propriété isolante au bénéfice des jeunes arbres.	

6. Méthodes de sensibilisation (suite)

La « chasse aux catachrèses »



7. Discussion

Regarder le besoin de formation à partir du besoin des professionnels dans leur travail est un changement assez radical.

Cela transforme le regard porté sur les personnes

Cela transforme la conception de ce qu'est une formation à visée professionnelle pour des adultes.

Dans les témoignages, de nombreuses traces de ces évolutions :

Exemple du Collège Mahé de La bourdonnais

- **Evolution des « objets de débat »** entre enseignants : de l'activité des élèves à l'activité des enseignants face aux difficultés des élèves
- Mais aussi **évolution du regard de l'institution** : non plus « **on regarde ce que vous faites** » mais « **vous regardez ce que vous faites** »

7. Discussion

Exemple d'une longue recherche-action conduite avec Anne-Lise Ulmann à la **DAFOR de Paris** sur la question du besoin...

- **Point de départ** : fabrication très complexe d'un plan académique de formation (PAF) à partir d'un long « recueil des besoins » puis :
 - Annulation des nombreux stages
 - Assiduité très faible dans les stages maintenus
 - Insatisfaction globale des bénéficiaires
- **Demande adressée** aux chercheurs du CNAM : aider nous à former les conseillers DAFOR à mieux recueillir les besoins

7. Discussion

Réponse proposée :

- Recherche-action à partir d'un travail avec les conseillers sur la base d'une hypothèse : « **le besoin de formation n'existe pas** »
- Après une phase d'échange, demande de retourner auprès des bénéficiaires de formation pour identifier et « capter » des témoignages de situations de travail problématiques
- Sur la base d'une analyse collective de ces situations, la question du « besoin de formation » est repensée :

Le besoin n'est pas un « **donné** » que l'on peut recueillir, mais un « **créé** » à partir d'un travail d'élaboration avec les acteurs concernés, ce que l'on peut nommer un « **travail au carré** » (Clot, 2004, Balas, 2016).

7. Discussion

Résultats produits :

- Une transformation radicale du process de construction du PAF de l'académie de Paris :
 - Travail par « bassins éducatifs », y compris en mixant primaire et secondaire
 - Priorisation des FIL
 - Possibilité de s'inscrire en équipe pour une formation (avant, un par établissement)
 - Rôle des conseillers DAFOR dans la « construction » des besoins
- Une transformation de « l'usage » des formations :
 - Evolution pédagogique : forme transmissive remise en cause
 - Enjeu, au sein des établissements, de faire des formations suivies, des ressources pour les collectifs : retour, organisation d'échanges...

Conclusion

- Le **besoin existe** mais il est à chercher au cœur du travail vécu des personnes
- Questionner les besoins de formation des acteurs éducatifs à partir des **situations de travail** est, de mon point de vue, la seule solution pour ajuster les dispositifs de formation et les rendre **utiles** à ces professionnels.
- MAIS, cela implique d'adopter un modèle de **véritable formation d'adultes**, c'est-à-dire une formation où le **savoir est coconstruit**, les échanges se basent sur un **partage d'expertise**, où le formateur est **polymorphe**, tantôt accompagnateur, tantôt médiateur, tantôt transmetteur, tantôt analyseur...

Merci

stephane.balas@lecnam.net



Retrouvez mes publications :

<https://cv.hal.science/stephane-balas>