

*Suivre une formation de formateurs
en didactique des langues et des cultures.
Et après ?*

TABLE RONDE

dans le cadre du salon Expolangues 1998

Vendredi 30 janvier 1998 / Paris / Grande Halle de la Villette

Conception et organisation
Atalante Innovations Limoges



Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

Ouverture de la table ronde

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Bonjour. Je crois que nous pouvons commencer cette table ronde. Elle réunit, comme vous avez pu le constater sur la liste qui vous a été remise, d'abord M^{me} Christine Gendre-Bergère, immédiatement identifiable, directrice du Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation (Carif) de Limoges, M. Régis Cristin, directeur pédagogique du Centre de Linguistique Appliquée (CLA) de Besançon, M. Maurice Mathé, formateur-chercheur au Centre d'Études Pédagogiques pour l'Expérimentation et le Conseil (Cépec) de Lyon et M. Gérard Said, secrétaire général de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme auprès des entreprises (Anvie) et également directeur de la société OFC Conseil. Moi-même, je suis donc Annie Monnerie, secrétaire générale de la Fédération Internationale des Professeurs de Français (FIPF).

Le sujet de cette table ronde est de soulever la problématique du suivi pédagogique de la formation des formateurs en didactique des langues et des cultures, à partir de l'expérience personnelle de chacun des intervenants dans le domaine de la formation, et d'essayer d'examiner l'évolution de la demande actuelle en matière de formation. De qui émane la demande ? Quels sont les domaines concernés par cette demande de formation ? Nous débattons donc de tous ces sujets pour arriver à une définition de ce qu'est le suivi de formation, sachant bien que cette notion de suivi est évidemment tributaire de ce qu'on entend par formation. Je crois que chacun des intervenants pourra ici préciser à la fois cette question et l'interprétation qu'il donne à ce mot de suivi. L'objectif est également, bien entendu, de s'interroger sur les modalités du suivi de formation.

Alors, naturellement, dans un premier temps, je vais demander à chacun des intervenants de nous parler de son expérience en matière de formation, parce que je crois que les expériences ici représentées sont extrêmement diverses, ce qui peut donner lieu, je l'espère, à un débat particulièrement riche auquel nous essaierons de réserver une demi-heure à la fin de la présentation. Je donne donc la parole aux intervenants. Madame, peut-être, pour commencer ?

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

Présentation des intervenants

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

Je suis directrice d'un organisme public financé à parité égale par l'État et le conseil régional Limousin qui s'appelle le Carif : Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation. Il en existe vingt-cinq en France dans les régions. Ils ont été créés après les lois de 1982 et 1983 concernant la question de la décentralisation pour outiller les Régions, en termes d'unités territoriales, d'un organisme de ressources pour toute personne chargée de questions de formation, soit dans les entreprises, soit dans les organismes de formation, ainsi que pour les informateurs. Centre de ressources donc, spécialisé dans la formation professionnelle continue et tout sujet à l'intérieur de cette problématique mais également, deuxième mission, centre d'animation, c'est-à-dire lieu d'échanges, de rencontres, de confrontation, de dialogue entre les différents acteurs de la formation professionnelle. J'apporterai donc ici, en ce qui me concerne, un éclairage peut-être un peu plus institutionnel ou législatif sur la formation et sur le marché de la formation professionnelle en France.

GÉRARD SAID

Je viens au nom de l'Anvie, qui est une association Loi 1901 qui a pour but de créer des interfaces entre le monde des formateurs et des chercheurs et le monde des entreprises, essentiellement dans le domaine des sciences sociales. Nous sommes donc un centre de ressources. Nous faisons appel, en amont, aux universitaires et aux chercheurs pour répondre, en aval, à la demande des entreprises. Mon apport, par rapport à cette table ronde, proposera essentiellement une approche économique de type relation avec les entreprises, relation de formation, relation de séminaire et concernera les modifications du mode de fonctionnement en entreprises qui inclut, de fait, des interventions de personnels formateurs extrêmement particulières. Nous sommes donc, comme je l'ai dit, un centre de ressources. Ce centre de ressources a pour objet de répondre à une demande particulière et c'est en ce sens que je pourrai intervenir tout à l'heure.

RÉGIS CRISTIN

Je représente ici le Centre de Linguistique Appliquée de Besançon. Nous intervenons essentiellement dans le domaine des langues et du français langue étrangère. Notre champ d'action est donc plutôt l'international. Nous avons plutôt l'habitude d'appeler, chez nous, « formateurs » ceux qui forment d'autres formateurs, d'autres professeurs ; il faudra donc certainement préciser, à un moment ou à un autre, ce qu'on entend par-là. Dans le domaine de la formation de formateurs, on peut effectivement parler de formateurs de langues en entreprises. On peut parler de professeurs (formation des professeurs de langues vivantes) et puis ce que nous appelons plus spécifiquement la formation de formateurs, c'est-à-dire la formation de conseillers pédagogiques, d'inspecteurs, d'animateurs : termes qu'on peut retrouver, dans un pays ou dans un autre, suivant la politique menée. On peut également parler du cadre de la formation initiale et aussi des suivis d'opérations menées dans le cadre de la coopération internationale.

MAURICE MATHÉ

Je représente le Cépec International de Lyon, qui n'est pas très loin du CLA de Besançon. Le Cépec est une association Loi 1901 qui intervient essentiellement en formation d'enseignants et en formation de formateurs, plus spécifiquement dans le domaine de ce qu'on appelle aujourd'hui l'ingénierie de la formation. Le Cépec mène des opérations, depuis maintenant une quinzaine d'années, dans la formation de formateurs, au niveau international, sur l'élaboration de cursus mais aussi sur l'évaluation des cursus. À ce titre, je crois important de comparer les

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

expériences. Je reprendrai presque à mon compte ce qu'a dit Régis Cristin concernant nos activités, sans qu'elles soient pour autant en concurrence, sachant que le versant sur lequel nous intervenons nous est plus du côté de l'ingénierie.

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Je crois que vous avez pu constater que les intervenants ici présents viennent d'horizons relativement divers et qu'il sera justement intéressant de confronter leur expérience en matière de formation et de leur demander quelle est pour eux, aujourd'hui, la demande essentielle en matière de formation, de qui émane cette demande et quels sont les commanditaires d'une formation. Est-ce que ce sont des ministères, des entreprises naturellement ou plutôt des individus ? Est-ce qu'on peut noter, dans les dernières années, une évolution de la demande et de la formulation de cette demande ? Il y a vingt ans, vous avez sans doute tous connus ça, quand on demandait un stage de formation, il s'agissait d'un stage relativement ponctuel, d'une quinzaine de jours ou d'un mois, avec souvent des objectifs pas très bien définis qu'on avait à définir au moment même du stage. Est-ce qu'il y a, dans ce domaine, une évolution de la demande ? Qui veut répondre ?

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

*Définition de la demande actuelle de formation :
« Rigueur, efficacité et qualité »*

RÉGIS CRISTIN

Nos commanditaires, en ce qui concerne le Clab, sont essentiellement de trois ordres : nous avons comme commanditaires le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Coopération, sur des opérations qui se déroulent dans des pays avec lesquels la France a des accords de coopération ; deuxième type de commanditaires : ce sont les ministères étrangers, qui nous passent directement commande d'actions ou de plans de formations ; le troisième type de commanditaires, ce sont les entreprises. Il y a certaines entreprises françaises avec lesquelles nous avons des conventions de formation dans le cadre de la formation en langues vivantes. Je peux citer, par exemple, Air France, Aéroports de Paris (ADP) et d'autres grosses entreprises comme Kodak ou Airbus Industrie.

Pour répondre à la deuxième partie de la question concernant l'évolution de la demande, il est très clair qu'en ce qui concerne la demande des entreprises en France, elle a énormément évolué ces dernières années, probablement sous la double contrainte des réductions budgétaires (réduction importante des budgets « langues » dans les budgets de formation) et d'une recherche plus grande d'efficacité dans le domaine des formations. Nous avons dû pour cela, pratiquement à chaque fois, développer des outils particuliers qu'on regroupe parfois, sous un terme générique, d'audit linguistique, pour mettre en place, par exemple, des actions de formation à l'enseignement ou au perfectionnement de certains publics dans les entreprises. En ce qui concerne nos commanditaires institutionnels dans les ministères, on a affaire aussi, je pense, à la même évolution : réductions budgétaires, recherche d'efficacité, recherche d'accréditation maximum aussi. C'est une demande nouvelle : certains ministères étrangers nous demandent parfois de faire entrer les actions de formation et les plans de formation dans un cadre de référence qui serait, par exemple, les diplômes français équivalents, de façon à ce que la formation soit validée et sanctionnée par un diplôme français ou, en tout cas, par l'équivalent d'un diplôme français. Ce qui nous fait dire que dans le domaine du français langue étrangère, comme dans le domaine des langues vivantes en général, il y a donc une recherche évidente d'efficacité, un souci constant de solutions « sur mesure » également.

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

Qui sont les commanditaires de la formation professionnelle ? Déjà je voudrais juste rappeler un chiffre : la formation professionnelle continue représente, en France, un global de dépenses de 133 milliards de francs, soit 1,8 % du produit intérieur brut. Ce n'est pas négligeable. Le principal commanditaire, en termes de budget global, c'est l'Entreprise, qui investit 52 milliards de francs dans la formation. Le deuxième client, qui se diversifie, ce sont les Pouvoirs publics : le plus important reste l'État ; viennent ensuite les conseils régionaux. Mais on assiste actuellement à un transfert progressif de compétences de l'État vers les Régions, qui vont donc devenir le plus important client « Pouvoirs publics ». Au niveau d'une région, on assiste à une plus grande territorialisation des problèmes de la formation professionnelle. On va de plus en plus aller regarder dans les bassins d'emplois les besoins en formation plutôt que dans la région globale, plutôt même que dans les départements. On assiste donc à des phénomènes de ce type-là. Troisième tout petit client pour l'instant en demande de formation : ce sont les ménages, c'est-à-dire les individus. En 1996, ils ont dépensé 2 milliards de francs pour se former à titre individuel. Il y a là, je crois, unanimité et consensus au niveau de la branche professionnelle pour dire que c'est le client de l'avenir. Les gens investissent de plus en plus eux-mêmes dans la formation professionnelle. C'est un phénomène très nouveau en France. Il l'est moins dans

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

d'autres pays européens et je pense en particulier à la Grande-Bretagne où, traditionnellement, les individus ont toujours beaucoup investi dans leur formation professionnelle continue.

Pour répondre à la deuxième partie de la question : est-ce que la demande, est-ce que les commandes, en fait, évoluent ? La réponse est oui. Un grand domaine d'évolution des demandes de formation, que ce soit pour les entreprises, pour les Pouvoirs publics ou pour les individus, réside dans la demande évidemment croissante d'actions de formation personnalisées ou individualisées (il y a des tas de noms pour décrire cela). L'entreprise demande aux organismes de formation de répondre le plus précisément possible à leurs besoins. On a éliminé tout ce qui était de l'ordre de l'environnement du besoin réel. De la part des Pouvoirs publics, également, il y a une demande de traitement individuel, en particulier des demandeurs d'emploi, qui est de plus en plus prégnante et qui va sans doute changer beaucoup de pratiques.

GÉRARD SAID

Si l'on devait synthétiser l'évolution de la demande par rapport à nos clients (puisque'il s'agit bien de relations de type « clientèle »), on pourrait dire : dans un premier temps, les grandes entreprises ont modifié leur demande par le biais de formulations de moins en moins explicites et c'est aux centres de ressources de les expliciter. En d'autres termes, les demandes ne sont plus disciplinaires ou rattachées à une discipline mais deviennent de fait interdisciplinaires. C'est un phénomène extrêmement important et extrêmement fort à prendre en compte. Premier point. Deuxièmement : les ministères. Les ministères représentent aujourd'hui à peu près 10 % de nos clients, soit en termes de chiffre d'affaires, soit en volume d'heures dispensées, soit en nombre de séminaires. Les ministères s'orientent, quant à eux, beaucoup plus vers des formations d'aménagement de la performance des services de la Fonction publique. C'est là encore une demande extrêmement nouvelle dans la mesure où l'on ne parlait pas jusqu'ici de performance du service public. C'est aujourd'hui un concept qui commence à être intégré. Le ministère le plus concerné aujourd'hui est bien entendu le ministère de l'Équipement puisque c'est celui qui gère le plus d'immobilisations et le plus de machines-outils. Dans un troisième temps, les demandeurs sont aussi les collectivités territoriales. Il s'agit aussi bien des municipalités que des conseils généraux et des conseils régionaux. Et, à ce titre-là, on s'aperçoit que les trois acteurs territoriaux ont de plus en plus tendance à s'unir pour essayer d'élaborer une stratégie commune de développement de la formation en leur sein. C'est quelque chose de relativement récent. Si je devais synthétiser, je dirais qu'aujourd'hui la demande n'est plus unidisciplinaire mais, de fait, interdisciplinaire : on parle de processus interculturel, on parle d'intégration sociale, on va parler de management, on va mettre en avant un certain nombre de mots nouveaux qui, eux, feront appel de fait à des disciplines extrêmement variées. Deuxième remarque que je pourrais faire, toujours par rapport à notre action, ce serait de dire que les formations deviennent « multi-acteurs ». C'est aussi un phénomène extrêmement récent. Troisième remarque : les fonds. Les modes de financement sont aujourd'hui de plus en plus flexibles, c'est-à-dire qu'à la fois les entreprises, les collectivités territoriales et les ministères sont prêts à faire des efforts énormes sur les volumes à mettre à disposition et sur les délais, ce qui n'était pas le cas précédemment. Aujourd'hui, on peut dire qu'on peut négocier une action de longue durée relativement rapidement ou dans des délais relativement rapides. Voilà, de façon très schématique, ce que je pouvais dire sur l'évolution de la demande.

MAURICE MATHÉ

Il ne reste pas grand chose à dire. Première remarque : heureusement qu'il y a eu une évolution de la demande, parce que ce serait inquiétant, pour les lieux de formation, de s'apercevoir que, vingt ans après, ce sont les mêmes demandes qui ressortent. Ça mettrait peut-être en cause l'efficacité même des formations engagées. En termes d'évolution et pour reprendre ce qu'ont dit mes collègues, je voudrais relever deux termes : d'abord premièrement,

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

un contexte beaucoup plus rigoureux, aussi bien en termes de budget qu'en termes d'exigences, autour, c'est le deuxième terme que je relèverai, d'une plus grande efficacité et d'une plus grande qualité. On a parlé dans d'autres lieux mais pas tellement dans les systèmes éducatifs de cercle de qualité ou de démarche qualité. C'est une composante que l'on retrouve à ce niveau-là. C'était le premier point sur l'évolution de la demande.

Pour en revenir aux commanditaires, il y a deux choses que je noterai : d'abord, à l'international, on est passé très sensiblement, pour nous associations, d'une coopération essentiellement bilatérale à une coopération assez fortement multilatérale. Les bailleurs de fonds par exemple (c'est comme ça qu'on les appelle), comme la Banque mondiale, dépassent largement le cadre de la Coopération française, pour ne citer qu'elle. On arrive souvent à travailler dans le cadre d'opérations où les commanditaires sont plus diffus à l'intérieur de regroupements qui intéressent à la fois des ministères français, des ministères de pays qui souhaitent obtenir de la formation, aussi bien directement, au niveau international, auprès des enseignants qu'au niveau de l'évaluation des systèmes eux-mêmes. C'est le deuxième point. Concernant plus spécifiquement l'évolution de la formulation des demandes, très nettement, la demande qui autrefois avait un caractère ponctuel et à relativement court terme (le « kit de formation ») évolue vers des demandes davantage à moyen ou à long terme. Voilà les trois points qui me semblaient importants.

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Pour résumer rapidement ce qui vient d'être dit, il me semble qu'à travers vos expériences diverses, il y a quand même un point commun qui se dégage : celui de la rigueur. J'ai entendu : rigueur, efficacité, qualité. Il y a quelque chose qui se resserre autour de l'utilitarisme, certainement, de la formation. C'est quelque chose de plus en plus dur, d'une certaine manière, mais, en même temps, si j'ai bien compris vos propos, une émergence diffuse de demandes qui émanent d'institutions variées avec, en particulier, l'arrivée assez massive des collectivités territoriales qui est une chose semble-t-il assez nouvelle ainsi que l'émergence d'une demande des ménages qui n'apparaissait pas jusqu'à présent et qui fait que, certainement, on va assister à des formulations de demandes extrêmement variées puisque qui dit individus dit forcément formulation de demandes beaucoup plus ciblées selon les besoins de chacun. J'ai noté parallèlement à cela l'émergence du multilatéral par opposition au bilatéral, ce qui me semble, là encore, très intéressant. Pour résumer, donc, à la fois rigueur, efficacité et demande de type « client ». Le mot a été murmuré mais on peut le prononcer, même s'il vous fait bondir, car c'est un mot très important je crois, assorti d'un ensemble d'exigences. Enfin grande variété et durée dans la demande. On passe de demandes relativement courtes, comme je l'avais souligné dans cette introduction, telles qu'elles étaient formulées il y a une quinzaine d'années à des demandes sur la durée qui vont donc peut-être aussi être assorties, dès lors, d'une demande de suivi. Le cœur de cette table ronde est bien ce terme de suivi. Mais peut-être faut-il, si l'on s'engage sur ce débat du suivi, que l'on précise ce qu'on entend par suivi de formation. Donc, dans les interventions qui vont suivre, il va falloir que chacun des intervenants définisse ce qu'il entend par suivi et ce que cela entraîne sur les modalités du suivi, parce que l'interprétation du mot « suivi » va bien sûr entraîner des modalités diverses. Je voudrais donc que chacun réponde aux questions suivantes. Qu'est-ce qu'on entend par suivi de formation ? Comment ça se situe par rapport à des choses plus traditionnelles introduites dans le domaine de la formation continue ? Qu'est-ce que c'est par rapport à la formation continue ? Enfin : quelles sont les modalités de ce suivi, pendant mais aussi, bien sûr, après la formation ? Qui veut la parole ?

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

Définition et modalités du suivi :

« La dimension humaine de la formation »

MAURICE MATHÉ

Je voudrais commencer par redire ce qui a été un peu, pour nous Cépec, à l'origine de l'association et de son inscription dans la durée. Je crois qu'on est parti d'un principe qui était de réfuter ce qui existait antérieurement en termes de dissociation de recherche et de pratique, notamment sur le versant pédagogique. La date de naissance de l'association, au début des années 1970, n'est d'ailleurs pas innocente : c'est un moment, au niveau de l'enseignement en France, tout à fait contemporain de la promulgation de la loi Haby qui réforme et ouvre le système secondaire français. On voyait bien qu'il y avait une limite entre des gens qui pouvaient penser la pédagogie dans des centres de recherche et puis des gens sur le terrain qui travaillaient, dans leurs classes sans avoir forcément l'articulation. Un des actes fondateurs de l'association a été de réfuter, sur le principe, le fait qu'on engage une formation en allant chercher de temps en temps des concepts un peu solides du côté de la recherche, qu'on introduit tant bien que mal dans la pratique et si ça ne va pas, on va demander aux chercheurs de dire si on fait bien ou si on ne fait pas bien. On est donc parti, au départ, sur un principe initié par Kurt Lewin qui s'appelait la recherche-action. Le Cépec s'est posé très tôt la question, au sujet du suivi de formation, de savoir s'il était envisageable de répondre à une demande très ponctuelle et d'obtenir, sur une réponse ponctuelle, une satisfaction dans la durée. Je crois qu'on a unanimement répondu non au sein de l'association. Une démarche de formation, pour nous, est forcément une démarche dans la durée. À partir de ce moment-là, ça induit nécessairement une représentation de la formation qu'on a d'ailleurs essayé de stabiliser, à la fin des années 1970, autour de quelques concepts comme compétence ou capacité, qu'on a présentés dans deux ou trois ouvrages. Ils nous ont très vite amené à poser le principe selon lequel le suivi est une partie intégrante de la formation dans ce sens que, selon un processus qu'on appelle en français de « rétroaction », avec un gain à chaque étape de la formation, on avait nécessairement une logique de suivi interne à la formation elle-même. Ceci nous a parallèlement conduit à développer aussi des modèles d'évaluation, aussi bien au niveau des apprentissages qu'au niveau de la formation des adultes ou de la formation de formateurs, qui permettaient de rendre compte de ce gain positif à chaque étape dans cette logique de rétroaction et dans ce cadre de recherche-action. Je pourrai bien sûr revenir là-dessus s'il y a besoin de préciser les choses.

GÉRARD SAID

Par rapport au suivi, moi je dirais qu'avant d'avoir le suivi, il faut avoir le client. Nous avons constaté une chose, puisqu'on parlait de la demande et du suivi, c'est que le temps nécessaire à l'obtention d'un contrat ou d'une entente quelle qu'elle soit, finalisée sous forme contractuelle ou sous forme conventionnelle, prend de plus en plus de temps, dans la mesure où l'explicitation de la demande passe par le centre de ressources et est automatiquement décryptée. Ce temps-là est quelque chose qui revient, aujourd'hui, excessivement cher. Mais il entre évidemment dans le cadre du suivi de la formation puisque obtenir le client implique automatiquement, pour nous, de mettre en pratique ce que nous appelons une « logique client », c'est-à-dire un mode de fonctionnement où le client est au centre de nos préoccupations. À partir de là, on essaye de répondre en permanence à la demande du client, en d'autres termes : essayer d'être constamment à l'écoute de ses demandes. Une demande, à un moment donné, va varier. Cette demande va évoluer en fonction des éléments que vous allez lui apporter, des propositions que vous allez faire au client. Cette demande donne lieu, dans la plupart des cas, à des demandes. Ces demandes, il va bien sûr falloir les satisfaire, c'est-à-dire à la fois coordonner, réaliser les actions de formation et troisièmement les suivre. Le suivi même de ces formations, au sens très large du terme (apport

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

méthodologique, apport de connaissances...) est nécessairement différencié à la fois en fonction du type d'apport et de la durée. Il est bien entendu que, pour une formation ou pour une intervention ponctuelle sur un domaine très particulier comme, puisqu'on en parle en ce moment, les modalités de négociation des entreprises polluantes avec les collectivités territoriales (c'est une demande actuelle d'un certain nombre de grands groupes industriels français), il va nous falloir décomposer cette demande, qui a l'air simple, en un certain nombre d'intervenants rattachés à diverses disciplines de façon à ce que le client soit satisfait et qu'on puisse, in fine, corroborer ses attentes. Je fais là intervenir cet autre concept que sont les attentes du client. Les attentes du demandeur, qui n'est autre, pour nous, que le client et le client payeur bien entendu, doivent absolument être réalisées. C'est une équation fondamentale pour nous.

Pour ce qui est des outils du suivi, il est bien entendu qu'étant donné que le suivi peut et doit être différencié en fonction des modes de formation, les outils sont totalement différents et peuvent être à la fois extrêmement individualisés (des outils d'évaluation individuelle, outils d'intégration par rapport à un groupe donné, notamment pour des interventions liées à des phénomènes d'interculturalité) ou alors sur des évaluations de type collectives, pour le passage d'un mode de fonctionnement donné à un autre mode de fonctionnement. À ce moment-là, on fait intervenir d'autres paramètres qui sont : performance, qualité du service ou du département et opérationnalité.

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

Moi je vais parler du suivi sous un angle un peu différent. Le socle du système de formation professionnelle en France, c'est la loi de 1971. Quand elle a été votée, on avait une conception de la formation professionnelle continue, qu'on appelait également à l'époque formation permanente, qui se résumait à mettre en place un système pour permettre, selon une conception très humaniste des choses, à toute personne, à tout salarié, d'acquérir des connaissances et un certain niveau de culture tout au long de sa vie. Suivant l'idée qu'on apprend tout au long de sa vie. Mais *a priori* quand ce système-là a été construit, on n'avait pas forcément d'idées très claires ni très précises sur les retours qu'on pouvait attendre du système en question. On se trouvait de plus, en 1971, dans une situation économique florissante, caractérisée par le plein emploi et par une croissance autour de 5 %. Nous sommes actuellement dans une situation tout à fait différente et les problèmes économiques font aborder les attentes en matière de formation professionnelle sous un angle tout à fait différent par des entreprises confrontées à une très forte concurrence. Il y a un vrai besoin de compétitivité et la formation professionnelle en entreprise va donc servir ces objectifs économiques. Point. Pour les Pouvoirs publics, même problème. Autant, à un moment donné, sur la formation des demandeurs d'emploi par exemple, quand ils n'étaient pas nombreux, elle pouvait avoir un aspect un peu culturel ou de promotion sociale tout à fait intéressant, autant, actuellement, l'objectif unilatéral qui est fixé à la formation professionnelle est de faciliter l'insertion ou la réinsertion soit des jeunes demandeurs d'emploi, soit des adultes. Objectifs assignés par les Pouvoirs publics aussi bien aux collectivités territoriales, comme les conseils régionaux qui ont la responsabilité de l'insertion professionnelle des jeunes, qu'aux services de l'État qui traitent plus particulièrement les problèmes des chômeurs de longue durée. Pour les individus, on se trouve un peu dans la même problématique et il y en a un bon exemple avec l'analyse de l'évolution des motivations des choix de congés individuels de formation. La loi de 1971 a permis à tout salarié de partir en formation de sa propre initiative (l'employeur n'a qu'à donner une autorisation d'absence mais n'a aucun regard sur le projet de formation lui-même). Jusque dans les années 1990, les salariés profitaient de ce droit soit pour retourner à l'université (c'était une des raisons importantes des congés individuels de formation), c'est-à-dire pour acquérir un élargissement culturel, reprendre et poursuivre des études ou commencer des études supérieures pour ceux qui n'y

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

avaient jamais eu accès, soit pour s'orienter vers des activités à la limite du culturel et des loisirs. Actuellement, quasiment 100 % des congés individuels de formation ont des objectifs tout à fait professionnels : soit de reconversion, soit de réinsertion. On se trouve, là, face à des attentes dans le domaine de la formation professionnelle qui changent de plus en plus. Deuxième élément important aussi par rapport au suivi, en France, jusqu'à présent, on attendait beaucoup des organisations en matière de formation professionnelle (les Pouvoirs publics, d'une part, pour des publics de demandeurs d'emploi et, d'autre part, les entreprises, pour les salariés). On trouvait normal que l'Entreprise finance la formation des salariés, y compris lorsqu'il s'agissait d'attentes plus culturelles. Actuellement, cette problématique-là change complètement. Vous avez sans doute entendu parler, au niveau européen, d'un certain nombre de rapports qui ont été rendus. Un terme émerge : celui de la formation tout au long de la vie. C'est un thème qui a fortement été repris dans un rapport commandité par Michel Giraud à Michel de Virville, secrétaire général de la régie Renault, et qui est aujourd'hui repris par le ministre Aubry. Formation tout au long de la vie, ça veut dire aussi, actuellement, un plus grand partage des responsabilités en matière d'entretien des connaissances. L'entreprise a une part de responsabilité dans l'évolution professionnelle de ses salariés mais les salariés ont également une part de responsabilité concernant la gestion de leurs compétences. En gros, rester employable est une responsabilité partagée. Rester employable, ça veut dire que si je perds mon emploi, je dois être à un niveau tel que je puisse en retrouver un rapidement. Et cette responsabilité-là est de plus en plus mise sur le compte de l'individu lui-même. On va aménager pour ça des dispositifs particuliers. On va passer, au niveau de l'organisation du temps de formation, à une gestion individualisée, qu'on appelle le « capital temps de formation » ou l'« épargne temps de formation ». Le salarié qui travaille, en cumulant ses heures de travail, va finalement accumuler une épargne qui lui permettra de partir en formation de sa propre initiative. Apparaissent également dans le dispositif des mesures où l'on parle de plus en plus de co-investissement, c'est-à-dire qu'une entreprise peut prendre en charge les coûts pédagogiques d'une formation qui aura lieu hors temps de travail. C'est un thème de plus en plus prégnant avec toute la question de l'aménagement-réduction du temps de travail, l'idée étant que si l'on réduit le temps de travail, la formation se fera dès lors hors temps de travail. Ça change beaucoup nos mentalités et nos façons de voir mais ça change aussi beaucoup les relations entre l'organisme de formation et le stagiaire puisqu'il sera, dès lors, cofinanceur de sa propre formation. Autre thème important, celui de la validation des acquis qui reprend là encore l'idée d'un investissement dans la formation qui devrait changer nos façons de voir le suivi et le pourquoi on se forme. De façon beaucoup plus globale que ce qui se passe au niveau des diplômes de l'Éducation nationale, l'idée est que tout ce qu'on apprend doit pouvoir, à un moment ou à un autre, être validé, quelle que soit la manière dont on l'apprend. Et là ça veut dire que les individus qui suivront une formation voudront que celle-ci s'inscrive dans une procédure de validation beaucoup plus large encore.

RÉGIS CRISTIN

Quand on pose le problème du suivi de formation, en tout cas dans notre domaine à nous qui est celui des enseignants et notamment des enseignants de français langue étrangère qui interviennent chacun dans leur pays respectif, se pose immédiatement la question de la façon dont on va garantir que l'action de formation réalisée en France pourra être transférée dans le pays en question. La première notion qui semble donc importante, par rapport à cette idée de suivi de formation, est la notion de transfert : comment créer les conditions telles que toutes les compétences acquises au cours d'une action de formation puissent être réellement réinvesties dans son pays d'origine, voire dans l'entreprise où l'on travaille ? Le premier élément de réponse à cette question réside peut-être dans ce qui a été déjà indiqué à plusieurs reprises : de plus en

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

plus, on remplace la notion de stage par celle de plan de formation. On réintroduit dans la formation la notion de planification. Elle signifie très souvent mise en place de projets de formation à long terme. Nous avons participé à divers projets de formation qui se sont déroulés dans certains cas, pour la Bulgarie par exemple, sur trois ans. Dans le cadre de plans de formation de ce type, la question de la validation des compétences est également posée puisque ces plans de formation permettent aux personnes en formation, tout en acquérant des compétences nouvelles validées par une qualification supérieure dans la carrière, de les mettre en œuvre, je dirais, dans le cadre d'un retour à l'emploi. L'idée de plan de formation permet également, dans le domaine des outils de mise en place du suivi de formation, de coordonner et d'ordonner les actions de formation les unes par rapport aux autres, de telle façon que les compétences acquises puissent devenir de plus en plus prégnantes dans la carrière de la personne formée. Autrement dit, on atteint, selon une graduation assez bien connue maintenant dans le monde de la formation professionnelle, des compétences supplémentaires (on pourrait dire une « valeur ajoutée ») par rapport au métier, de façon à ce que ces compétences acquises soient effectivement mises au service de l'institution qui a envoyé le stagiaire dans le cadre de ce plan. Le deuxième aspect, peut-être, du suivi de formation que je voudrais développer a déjà été évoqué : c'est la notion de processus. On se rend compte également que toute action de formation, même ponctuelle, crée une dynamique de formation. Cette dynamique de formation, quand elle est reprise dans le cadre d'un plan comme je viens de l'indiquer, permet bien entendu d'améliorer le rendement de la formation et elle permet aussi, par un processus et par un système dialectique de va-et-vient entre besoins-attentes et réponses aux attentes, de créer de nouveaux besoins. Il est très rare de voir des collègues étrangers venir chez nous, par exemple, et en rester là où ils en sont. Étant pris dans le processus de la dynamique d'une formation, et notamment si cette dimension se poursuit dans la durée, on constate effectivement que se crée une dynamique propre et une dynamique de nouveaux besoins. On l'a constaté souvent, notamment avec les publics qui viennent d'Europe centrale et orientale et qui ont un peu moins l'habitude de réagir de cette façon-là à des plans de formation. Des besoins nouveaux se font jour petit à petit et la personne en question est, à son tour, prise dans un processus de formation continue. Apparaissent donc, à ce moment-là, des besoins en formation continue. La mise en place d'un suivi, notamment en ordonnant et en coordonnant les actions, nous permet de valider au fur et à mesure les compétences nouvelles acquises au cours de la formation. Je voudrais aussi ajouter un mot. Dans le cadre de ces plans de formation, on peut dire qu'il y a en fait deux façons de procéder : une façon que l'on pourrait qualifier d'horizontale (c'est celle que je viens de décrire, avec la mise en place d'actions qui se suivent et qui sont coordonnées les unes par rapport aux autres) et également un processus qui serait plus vertical, qui consisterait à mettre dans la formation, de façon interne ou externe, des relais qui pourraient prendre en charge, au moins en partie, cette formation de telle sorte que, de façon concrète, les résultats des actions de formation soient matérialisés sur le terrain.

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Donc, si je vous ai bien compris, le suivi de formation c'est un peu la dimension humaine de la formation. Jusqu'à présent on avait parlé surtout en termes d'efficacité et là, à partir du moment où l'on parle de suivi et où l'on parle de plan de formation, on admet d'abord l'idée qu'une formation n'est pas immédiatement adéquate et qu'on peut se permettre de « rectifier le tir ». On admet également qu'un individu peut avoir l'exigence de se former tout au long de sa vie. Alors, évidemment, la formation doit être un juste équilibre entre tout ça, entre le côté humain (la demande de formation continue) et des exigences d'efficacité et de rentabilisation de la formation. Je crois que le problème se pose bel et bien, à l'heure actuelle, en ces termes dans l'institution. En tout cas, c'est une dimension à laquelle il faut se tenir : la notion de suivi doit

*Suivre une formation de formateurs
en didactique des langues et des cultures.
Et après ?*

être intégrée à toute formation digne de ce nom. Alors, pour finir, je voudrais poser une question naïve pour rester sur cette idée de suivi. Supposons que vous soyez un organisme de formation. Vous avez des individus en face de vous et ces individus, une fois la formation terminée, vous quittent. Est-ce que vous pensez possible d'assurer un suivi après la formation c'est-à-dire, entre guillemets encore une fois et j'espère ne choquer personne, d'assurer une espèce de « service après-vente » de la formation ? Est-ce que c'est possible ?

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

Vers un « service après-vente » de la formation ?

GÉRARD SAID

J'aime bien l'idée de service après-vente. Effectivement, aujourd'hui, pour des raisons de marché, de structures concurrentielles, pour des raisons d'innovation, on se doit non seulement de suivre mais de se doter de moyens, quelle que soit l'évolution de la structure, pour pouvoir retrouver l'ensemble des formés afin d'évaluer, à plus ou moins long terme, l'acquisition des connaissances. Je rentre maintenant un peu plus dans le vif du sujet. C'est vrai que nous intervenons, nous, sur une strate relativement particulière, qui est essentiellement destinée aux grandes structures : les grandes entreprises, les grands groupes français comme les grandes collectivités. Nous intervenons à un niveau de direction ou de direction générale voire de présidence et c'est vrai qu'à ce titre-là les formations que nous pouvons dispenser sont, de fait, des formations extrêmement particulières. Mais néanmoins, malgré leur particularité, nous sommes obligés de mettre en place des outils pour pouvoir nous évaluer afin de pouvoir négocier d'autres contrats avec d'autres clients et pouvoir évidemment faire évoluer notre structure et notre mode de fonctionnement, pour une meilleure satisfaction des clients. Car il va bien falloir qu'à un moment donné nous menions une réflexion sur nous-mêmes, sur notre mode de fonctionnement, sur notre opérationnalité, sur notre propre performance. Tout ça, bien sûr, ce sont des mots mis les uns à la suite des autres mais, néanmoins, les systèmes mis en place, les outils que nous nous donnons quand les stagiaires, quand les formés ou quand les récepteurs d'informations ou de connaissances s'éclatent dans le monde entier comme c'est arrivé plusieurs fois, nous permettent d'être en communication en permanence avec eux. Alors ça s'est fait par fax dans un premier temps ; ça se fait aujourd'hui au moyen du réseau internet, par courrier électronique. On essaye, dans un délai de sept jours, de répondre à toute demande, à toute question que peut se poser un ancien formé. En tant que centre de ressources, il faut qu'on retrouve la personne qui a pu diffuser l'information, la personne la plus performante ou la plus adéquate pour répondre à cette demande particulière, où qu'elle soit puisque, bien souvent, les formateurs que nous engageons sont des personnes qui voyagent beaucoup et il faut donc pouvoir les retrouver. Il a donc fallu mettre en place un système nous permettant de savoir pratiquement à tout moment où se trouvent ces personnes. Inutile de vous dire qu'au niveau logistique, ça entraîne des coûts que nous sommes obligés de prendre en considération dans l'évaluation du prix de vente de la formation. Tout ça nous permet donc de boucler notre cercle et de pouvoir nous y retrouver puisque nous sommes en système d'autofinancement. Voilà, c'étaient les petites particularités que je pouvais apporter.

RÉGIS CRISTIN

Si l'on se pose la question du suivi de formation, c'est que probablement quelque chose fait que ce qui a été appris au cours de la formation n'est pas réellement appliqué. Autrement dit, il existe un certain nombre d'indices qui nous permettent de dire que, parfois, la formation reçue, les compétences acquises au cours d'une formation ne sont pas effectivement transférées sur le terrain. Qu'est-ce qui fait donc qu'une formation n'est pas rentable, pas efficace ? Il me semble que l'on peut identifier probablement au moins deux causes par rapport à ce problème-là. La première, c'est certainement l'impossibilité d'appliquer les méthodes ou de mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises. C'est assez souvent le cas dans notre domaine, qui est celui du français langue étrangère, parce que l'un des paramètres majeurs est la distance assez importante qu'il peut y avoir, par exemple, entre la recherche et la recherche appliquée dans le domaine de la méthodologie et de la didactique du français langue étrangère en France et puis l'applicabilité de ces recherches et méthodes dans un pays qui n'a pas suivi la même évolution ou qui n'a tout simplement pas les mêmes besoins que ceux que l'on retrouve dans les

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

pays « occidentaux ». La deuxième cause, me semble-t-il, peut être aussi l'inadéquation, la mauvaise analyse des besoins, le fait qu'on a mal cerné la demande, qu'elle n'a pas été analysée de façon correcte ou encore, comme c'est souvent le cas, qu'elle n'a même pas été du tout identifiée au départ. On aurait alors tendance à faire une analyse des besoins, comme on l'a entendu hier dans une autre table ronde consacrée aux métiers du français langue étrangère, qui se résume, en gros, à ne proposer que ce qu'on sait déjà faire. Si, précisément, on essaye de faire le contraire, on se rend compte parfois que malheureusement, malgré toute la bonne volonté qu'on peut avoir, on n'a pas forcément, ici non plus, tous les outils nous permettant de répondre le mieux possible à la demande telle qu'elle est formulée, même si elle est parfois mal formulée.

MAURICE MATHÉ

Je voudrais compléter ce que vient de dire Régis. Je me rappellerai toujours la remarque d'un collègue sénégalais arrivant récemment en France dans le cadre d'une formation d'inspecteurs. On parlait des modalités et, in fine, il m'a dit : « *Montrez-nous ce que vous faites en France. Pour le reste, nous, ne vous inquiétez pas, on va "tropicaliser"* ». La question était de dire en substance : nous ne vous demandons pas trop de nous apprendre des choses, nous sommes assez grands, mais montrez-nous et nous nous débrouillerons bien tout seuls. Ça m'amène à une deuxième remarque : s'il y a effectivement la possibilité, comme on pourrait l'appeler, d'un service après-vente de la formation, il ne peut se mettre en place que dans le cadre, me semble-t-il, de ce qui serait un contrat de formation. C'est-à-dire que soit accepté et signé, au moment même où s'engage la formation, à statut comparable en termes d'interlocuteurs sur la formation, un contrat de cette nature-là. Qu'on puisse certes se dire qu'on part dans une logique dans laquelle des choses vont être apportées d'un côté, que d'autres choses pourront venir de l'autre mais qu'il y ait quand même, au minimum, un partenariat. Et pour parler de service après-vente, me semble-t-il, cette notion de contrat est complètement incontournable. Dernier point que je voudrais ajouter au sujet de ce service après-vente : il s'agira nécessairement aussi, me semble-t-il, d'un compromis. C'est une piste et j'accepte que les gens soient contre et je suis même prêt à en discuter. Une piste parmi ce qu'on pourrait appeler des logiques (que rappelait précédemment la collègue de Limoges) de formation permanente ou de formation à vie, l'idéal étant, bien évidemment, pour un formateur, de pouvoir engager un partenariat dialectique sur des formations pour arriver à des logiques de co-formation. Ça reste un idéal. Il y a quand même un contexte, vous le disiez tous dans vos interventions, de rigueur budgétaire. C'est un contexte de plus grande exigence et qui amène nécessairement à un compromis. Que ce compromis trouve sa forme dans une plus forte explicitation des contrats de formation et donc de ce qui est inclus dans le contrat, y compris en termes de suivi, ça me paraît plutôt stimulant intellectuellement. Même si on en paie par ailleurs un certain nombre d'effets en termes de coût ou de faisabilité parfois, même si on y laisse un peu de sueur, c'est stimulant intellectuellement que de poser, au moment où l'on formalise le contrat, la question du service après-vente sur lequel on s'engage.

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

Sur le suivi, j'avais juste une petite remarque qui est en partie personnelle. Je fréquente beaucoup de formateurs dans mon centre d'animation, alors c'est une critique qui va peut-être plutôt s'adresser à des gens qui travaillent dans les secteurs de l'orientation et de la formation. Et le rêve, quand même, de tout formateur et de tout chargé d'orientation ou de formation quel qu'il soit est de gérer des parcours. En gros, c'est de pouvoir mettre quelqu'un dans un parcours et de savoir exactement ce qu'il y fait. On sait ce qui est bien pour lui et on attend un retour. Et c'est vrai que c'est une notion du suivi qui est relativement négative. D'abord la vie ce n'est pas comme ça. Les gens qu'on reçoit en formation ou dans le cadre de l'orientation ne nous doivent rien et n'ont pas à nous dire ce qu'ils font à l'issue de leur formation. Donc le suivi c'est très bien,

*Suivre une formation de formateurs
en didactique des langues et des cultures.
Et après ?*

à condition que le contrat ait été bien défini au départ et que l'individu concerné soit volontaire et demandeur.

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Je crois que nous avons essayé d'aborder toutes les questions que nous avons évoquées au début de cette table ronde. Je voudrais remercier les intervenants qui ne sont pas allés au-delà d'une heure pile. Maintenant, c'est le moment des questions, alors c'est à vous.

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

Interventions de l'assistance

QUESTION 1

> Au sujet des métiers de la formation de formateurs dans le domaine des langues.

MAURICE MATHÉ

Il y a du pain sur la planche ! C'est-à-dire : n'hésitez pas, engagez-vous, comme ils disaient, allez-y ! Je crois l'avoir déjà dit mais c'est important que d'autres collègues complètent mes propos : il me semble qu'il y a un vrai grand chantier dans le champ de la formation de formateurs. On est dans une époque où, la collègue le rappelait tout à l'heure, depuis la loi de 1971 sur la formation permanente, on a pris conscience et intégré dans nos sociétés qu'il y a des besoins de formation, qu'on ne peut pas se contenter de former quelqu'un jusqu'à bac + 2 ou bac + 4 en prétendant qu'après il possède un métier qu'il va exercer toute sa vie. Il y a bien, dans nos sociétés quelles qu'elles soient, une très nette conscience de la nécessité de poursuivre cette formation tout au long de la vie d'une personne. La question qui se pose immédiatement concerne les personnes aptes, dès lors, à prendre en charge cette formation permanente. Qui va avoir à la fois le recul nécessaire, j'allais presque dire la distance épistémologique suffisante sur le métier même de formateur, pour pouvoir prétendre former des gens qui vont être des formateurs ? Le problème se pose et, ce qui est certain, c'est qu'il y a là un terrain à investir fortement dans les années et la décennie à venir.

RÉGIS CRISTIN

Je pourrais ajouter qu'on a développé, chez nous, une conception de la formation de formateurs qui nous fait dire, finalement, qu'on ne peut pas être formateur de formateurs sans avoir été au préalable soi-même formateur. Donc la rupture épistémologique que citait Maurice Mathé c'est peut-être, tout simplement, l'expérience professionnelle. Par ailleurs, c'était un des aspects concernant les modalités du suivi de formation que je voulais aborder, c'est peut-être aussi que, pour devenir formateur de formateurs, il faut acquérir des compétences « transversales », qui ne sont plus des compétences strictement disciplinaires mais qui sont des compétences que l'on retrouve dans une certaine maîtrise des outils d'ingénierie de formation, dans une bonne maîtrise des outils de gestion et d'évaluation, dans une réelle capacité d'écoute : autant de choses qui peuvent s'acquérir lors de formations mais qui s'acquièrent surtout avec l'expérience professionnelle. J'aurais donc tendance à dire qu'il faut commencer par être formateur pour, ensuite, devenir formateur de formateurs.

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

Moi je veux bien compléter sur la formation de formateurs. Actuellement, les métiers de la formation évoluent beaucoup, c'est-à-dire qu'on a un cœur de métier qui correspond à tout ce qui concerne la pédagogie ou la relation pédagogique mais qui est de moins en moins le travail central et unique du formateur. Donc, à la limite, pour ce qui est des formateurs de formateurs, ce qui serait utile, ce serait d'avoir des gens qui les forment à l'ingénierie de la formation et non plus seulement à l'ingénierie pédagogique, puisque ça existe déjà dans les formations actuellement sur le marché, des formateurs qui les forment aux fonctions marketing et commerciales de la formation et également des formateurs qui les forment à la gestion et au management. Et je crois que c'est là qu'il y a un vrai déficit de compétences chez les formateurs de formateurs.

GÉRARD SAID

Pour aller dans le même sens, je dirais même que c'est primordial. Ce que vient de dire ma voisine est fondamental, en tout cas pour nous. Cette année, au sein de grands groupes internationaux, français ou étrangers, nous avons aidé les responsables des ressources humaines à

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

procéder à une cinquantaine de recrutements pour des formateurs de formateurs. Notre contrainte était de définir, de façon extrêmement précise, les principales caractéristiques, en termes de compétences requises, pour chacune des entreprises et pour chacun des postes, puisque ça dépendait du lieu de son implantation. Pour Moscou, nous avons eu un certain nombre de postes à créer pour des entreprises qui s'installaient là-bas. On s'est rendu compte que lorsqu'on faisait appel à des professionnels de la formation de formateurs, c'étaient des personnes qui ne correspondaient pas forcément de façon idéale au profil de poste que nous avons défini, pour les raisons que ma collègue vous a déjà citées. La question à laquelle il fallait répondre, en termes de recrutement, concernait la capacité, pour un formateur de formateurs, à intégrer de l'innovation à l'intérieur de son propre apport. Quelle était sa valeur ajoutée (j'introduis là un nouveau concept) par rapport à un organisme, à une organisation, à un mode de fonctionnement ? La troisième grande question qu'on avait à résoudre concernait l'intégration et les conditions d'intégration de cette valeur ajoutée dans le mode de fonctionnement de ladite organisation sur le site. Et c'est en ce sens qu'on a eu de grandes difficultés. On a opté, je vous le dis très honnêtement, pour le recrutement de spécialistes du management, parce qu'on s'est aperçu qu'il fallait peut-être externaliser tout simplement la contrainte de formation et qu'il fallait simplement avoir un profil extrêmement performant (j'emploie volontairement le mot performance qui inclut la qualité, la rentabilité et tout ce qui va avec), incluant de fait tout ce qui est gestion d'équipes. Dans la mesure où l'on externalise ces charges de formation, il nous faut un manager d'équipe plutôt qu'un formateur de formateurs. Et je dirais que les carences aujourd'hui dans le système, si carences il y a, proviennent d'une trop grande spécialisation dans une discipline ou d'une monospécialisation, alors même que les contraintes actuelles du marché, en tout cas pour ce qui est du monde du privé, demandent d'être, de fait, polytechnicien et polyculturel.

QUESTION 2

> Au sujet des formateurs de formateurs sur le marché de l'emploi.

GÉRARD SAID

Pour ce qui est des demandeurs d'emploi, on a plusieurs approches. La première consiste à se demander si les organismes de formation sont eux-mêmes créateurs d'emplois. Cette question en soulève une autre : est-ce qu'ils ont la capacité suffisante et nécessaire pour pouvoir créer suffisamment de valeur afin de salarier une personne pendant un certain nombre de mois et pour accepter qu'elle ne soit pas forcément productive, non pas au sens péjoratif mais au sens réel du terme, au cours des premiers mois ? Dans ce cadre-là, les moyennes nationales sont les suivantes : sur douze mois d'emploi, on estime que sept mois d'observation ou de latence sont nécessaires à un cadre possédant cinq à six années d'expérience dans un métier donné dont l'entreprise ou l'organisme a besoin, avant de s'intégrer dans l'équipe et pouvoir lui-même générer sa propre valeur ajoutée et ses propres charges. Premier point donc : est-ce que les organismes de formation aujourd'hui, de type privé, parapublic ou public, sont créateurs d'emplois ? Ce discours n'est pas simplement destiné, bien entendu, à la sphère du privé et l'on s'aperçoit qu'il est aujourd'hui intégré dans l'ensemble des structures en charge de la formation, quel que soit leur statut juridique. Elles commencent en effet à adopter des comportements similaires, notamment dans le secteur des sciences humaines comme elles les avaient d'ailleurs déjà adoptés pour tout ce qui concernait les techniques. Deuxième point : est-ce qu'il est possible, aujourd'hui, de créer des emplois pour l'étranger et donc de répondre à la demande, directe et indirecte, concernant les formateurs de formateurs en français langue étrangère ? Je dirais que, pour ce que je peux constater et, encore une fois, ça n'engage que moi, on n'assiste pas vraiment à une recrudescence des emplois de formateurs de formateurs en langues étrangères, en tout cas pour les grands pays d'Europe de l'Est ou pour les pays d'Asie. D'abord parce que le ministère des Affaires étrangères,

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

pour des raisons politiques et stratégiques, a un budget de plus en plus réduit au bénéfice du ministère des Finances, qui a de plus en plus d'impact au niveau international du fait de la mondialisation, et ce n'est pas là un phénomène négligeable. L'intermédiaire le plus opérationnel aujourd'hui n'est sans doute plus forcément le ministère des Affaires étrangères mais donc plutôt le ministère des Finances, qui est le plus actif en termes d'opérationnalité. Mais il n'envisage toutefois pas, à ma connaissance, de créer des emplois dans ce domaine-là. Les entreprises qui s'installent à l'étranger sont confrontées à des problèmes de recrutement local et d'adéquation des structures de management, donc de direction et de responsabilité, par rapport à la culture locale. Aujourd'hui, par exemple, le problème des grands groupes français qui vont s'installer en Russie est davantage d'investir sur l'environnement social, c'est-à-dire aide à la construction d'hôpitaux, d'écoles, de garderies d'enfants pour l'ensemble du village ou de la ville où ils s'implantent, plutôt que de voir concrètement qu'elles pourraient être les créations d'emplois de personnels français (ex-« résidents français ») spécialisés en formation de formateurs. Les grands groupes comme Michelin, qui s'installe dans plusieurs pays d'Amérique latine et investit des milliards de dollars dans la construction d'usines, adoptent une stratégie fondée sur la difficulté, pour un formateur de formateurs en français langue étrangère français, d'être opérationnel rapidement dans un pays radicalement différent : culture, climat, environnement social, politique et idéologique. Le recrutement se fait donc aujourd'hui principalement localement et la direction générale de ces entreprises, qu'elles soient en Amérique du Sud ou en Russie, est composée à un tiers de français, pas forcément aux postes de plus haute responsabilité, et, dans la plupart des cas, les gros postes de présidence, de direction générale et de direction générale adjointe sont confiés à des locaux afin de faciliter l'intégration. On observe ces phénomènes depuis environ cinq ans. Avant, la logique était différente : quand un Français s'installait à l'étranger, on amenait tout le staff avec lui. On s'est aperçu que c'était très coûteux, que les problèmes interculturels généraient des dysfonctionnements organisationnels qui généraient à leur tour des pertes lourdes.

RÉGIS CRISTIN

Je peux peut-être faire deux petites remarques. Nous travaillons au sein de l'université de Franche-Comté. Les statuts actuels de l'université et les règlements de la Fonction publique nous interdisent de recruter directement des gens. Dans le domaine du français langue étrangère, on peut dire que sur les 35 000 heures que le Clab assure, 15 000 sont effectuées en heures complémentaires. Si on avait une certaine souplesse de règlement et d'embauche, je pourrais recruter très facilement vingt à trente professeurs pour l'été 1998. Je ne peux pas le faire. La deuxième remarque est plus générale. Dans le domaine des métiers du français langue étrangère (la journée d'hier, organisée par l'Anefle et l'Association des Attachés Linguistiques, s'est terminée sur la question des emplois pour les maîtrisards de français langue étrangère et pour les titulaires d'un DESS), des emplois pourraient être créés au sein de l'Union européenne mais à une condition : celle du principe de réciprocité. Si un Anglais, avec des diplômes anglais, ou un Allemand, avec des diplômes de formation allemands, pouvait enseigner l'anglais ou l'allemand en France, peut-être alors que nos étudiants de français langue étrangère pourraient faire une carrière en Angleterre ou en Allemagne.

QUESTION 3

> Muriel PIQUET et Pascal BELON, Atalante Innovations, Limoges

Nous essayons actuellement de mettre en place un suivi de nos formations, notamment dans le cadre de nos stages pédagogiques d'été et d'hiver, via le réseau Internet et le courrier électronique. Le gros problème réside dans l'évaluation du coût d'un tel dispositif. Nous ne savons pas si quelqu'un parmi vous a réfléchi à ce type de coût, qui représente pour nous un investissement très important en homme et en durée de mise en place sur la machine ?

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

GÉRARD SAID

Votre question est très difficile. L'évaluation du coût est un exercice qui est relativement long et fastidieux, compte tenu de l'ensemble des contraintes à prendre en considération. Mais néanmoins, si je devais schématiser, je dirais que, premièrement, il y a le temps qui va jouer. Et il va falloir évaluer son coût. Deuxièmement, il y a l'ensemble des outils techniques suffisants et nécessaires pour pouvoir le faire. Donc, premièrement, le temps. Le temps pour mettre en place un tel système de relations interactives via le réseau Internet, directes ou indirectes, n'est pas excessivement long en termes de mise en place mais c'est en fait tout le cheminement, en d'autres termes l'analyse du problème ou de ce qu'on veut faire, qui pose problème. C'est assez difficile d'en parler. Ce que je peux vous dire comme ça, à chaud, pour être opérationnel à partir d'un projet de ce type (la mise en place d'une relation internet d'un grand nombre d'individus vers un petit nombre de répondants), c'est qu'il faut à peu près six mois pour tenter d'analyser, de conceptualiser et de mettre à plat l'ensemble des contraintes, pour ce qu'on appelle, nous, un administrateur de bases de données. C'est un profil particulier : ce n'est pas un informaticien, c'est encore une fois quelqu'un qui est pluridisciplinaire, qui est à la fois au centre des techniques (qui connaît l'ensemble des techniques et des contraintes) et de l'analyse des processus organisationnels d'information, qui ne sont pas négligeables du tout. Vous avez deux grandes écoles : l'école Warnier et l'école Merise. À partir de là, vous agencez vos informations et vos données selon l'une ou l'autre des grandes tendances et une fois que toute l'analyse est faite, une fois qu'elle a suffisamment mûri (ce que nous appelons le degré ou le temps de maturité du projet), la deuxième phase peut commencer, qui est l'évaluation réelle des outils techniques suffisants et nécessaires et de l'outil humain suffisant et nécessaire pour faire tourner l'outil technique. À partir de là, aujourd'hui, en France, pour une application telle que celle que vous avez évoquée, pour une moyenne de 4 000 à 5 000 appels par mois, pour à peu près une quinzaine ou une vingtaine de répondants mais pas en temps réel, c'est important de le préciser, on peut dire que l'orientation la plus stratégique, pour une petite structure, est de sous-traiter l'ensemble du dispositif à un centre serveur qui, lui, possède l'ensemble des compétences à la fois techniques et humaines. On s'aperçoit en effet que le décompte du temps humain suffisant et nécessaire pour faire marcher cette technique ne correspond ni à un temps complet, ni à un temps partiel.

MAURICE MATHÉ

Pour essayer d'apporter quelques éléments de débat supplémentaire, je voudrais revenir un peu sur ce que vous disiez avec des descriptions très séduisantes de ce qui peut se mettre en place dans les pays de l'Est. Il me semble, sans avoir de réponse *a priori*, qu'il y a quand même, par moment, glissement d'une logique à une autre. Les deux logiques qui s'opposent, dans ce qui se dit ici aujourd'hui, sont d'une part une logique qui serait plus une logique de formation et d'éducation et, d'autre part, très nettement, une logique de production. On n'en est certes plus à l'époque naïve où l'on disait : c'est l'école et on n'a donc pas de souci de rentabilité ; c'est après l'école et on a des impératifs de rentabilité. Mais quand même, de là à dire que c'est tout le système de production, avec ses logiques propres, qui entre purement et simplement dans les lieux de formation, on peut tout de même s'interroger et se demander s'il n'y aurait pas des points qui échapperaient à tout cet outillage méthodologique en termes de prise d'information, en termes d'évaluation, en termes d'efficacité, en termes de mesure de l'efficacité ou de la rentabilité. C'était le premier point et c'était un petit bémol pour animer cette table ronde. Je voudrais aussi revenir sur ce qu'on appelle l'Internet. On a une expérience, au Cépec, depuis maintenant deux ans, de communication, via le courrier électronique, avec un pays d'Afrique de l'Ouest. Le centre s'est équipé et a équipé, avec des fonds tirés sur des budgets internationaux, le partenaire africain pour pouvoir mettre ce projet en place. Au bout de deux ans, on note trois

Suivre une formation de formateurs en didactique des langues et des cultures. Et après ?

types de problèmes. Le premier correspond aux problèmes techniques. Il faut que le niveau de développement ou le niveau de stabilité des infrastructures des deux pays soit relativement homogène pour que ça marche. Si vous êtes dans un pays avec un centre serveur extrêmement bien équipé, avec très peu voire pas de coupures de courant, avec une bonne alimentation en basse tension, et que vous avez en face de vous un pays avec de gros problèmes d'alimentation, en continu ou en alternatif, de la haute ou de la basse tension, personne de disponible pour résoudre les éventuels problèmes avec le matériel informatique, c'est déjà un premier niveau de problème et de difficulté. Deuxième problème : les coûts. Il faut bien en parler. De mon point de vue, les coûts ne peuvent pas être, dans une logique de contrat de formation partenarial, strictement imputés à l'une des deux parties. Or, dès qu'on va rentrer dans certains pays, comme ce pays d'Afrique que je ne nomme pas mais derrière lequel on peut en imaginer bien d'autres, le coût d'une heure de communication, via le courrier électronique, même calculé en dollars ou en francs français, ne représente pas du tout la même réalité d'un pays à l'autre. Même dans le cadre d'une convention bilatérale, le coût d'une telle connexion à l'Internet n'est pas le même pour l'une et l'autre des parties concernées. Et puis il y a un troisième problème qu'on évacue ici mais qui me semble tout aussi fondamental : celui de la représentation de ce que sont ces outils-là pour nos pays qui sont à la fois utilisateurs mais aussi et surtout créateurs, dans nos langues, de ces systèmes. Dès qu'on va vouloir promouvoir à l'extérieur, diffuser ou travailler sur les langues vivantes étrangères et qu'on va être de fait en contact avec des pays qui n'auront pas conçu ces systèmes-là et qui n'auront ni la maîtrise de leur exploitation, ni la maîtrise de leur entretien, on ne sera vraiment plus face aux mêmes représentations. Pour nous, le problème majeur n'est pas d'ordre technique : ça se règle ; il n'est pas non plus vraiment d'ordre financier : on arrive à construire des logiques de partenariat. Il réside dans le fait qu'avec ces pays-là, on ne partage pas du tout les mêmes représentations. Lorsqu'en France on leur dit qu'on leur envoie tel fichier Word ou tel fichier Excel sur lequel ils vont pouvoir travailler, je ne suis pas du tout sûr qu'en face la même logique leur permette de nous renvoyer la correction sur tel ou tel type de fichier. Il ne faudrait pas sous-estimer cette dimension des représentations au niveau partenarial.

CHRISTINE GENDRE-BERGÈRE

J'avais juste une remarque à faire. C'est vrai qu'avec Gérard Said on a peut-être présenté une logique un peu économique mais, s'il y a une part de provocation, il y a aussi beaucoup de réalisme là-dedans. Je voudrais simplement, quand même, corriger ce que vous avez dit tout à l'heure : même dans le cadre d'une logique économique, on n'est pas dans une logique de « production » mais dans une logique de « service », ce qui n'est pas du tout la même chose.

ANNIE MONNERIE-GOARIN

Nous avons donc essayé de traiter la question du suivi de formation. J'espère qu'on aura répondu à vos attentes. Vos questions ont débordé un peu de ce cadre-là mais elles nous ont ramené peut-être à des préoccupations plus cruciales pour vous et nous les respectons. Je pense que, parmi les intervenants présents autour de cette table, tous sont prêts à répondre en particulier à vos demandes concernant les métiers de la formation. Merci de votre participation. ♦