

La graine et le fruit

Cela se passe au Sénégal. Dans un village de Casamance, une ONG vient d'ouvrir une école. Le vieux sage, qui jusqu'alors faisait la classe aux enfants, attend leur retour devant sa case pour la première fois désertée. Lorsqu'il les voit revenir de cette première journée d'école, il s'enquiert de leurs impressions. « C'était mieux qu'avec toi : pour nous expliquer comment bien nous nourrir, ils nous ont donné des fruits, alors que toi, tu nous distribuais des graines qu'il nous fallait planter ». Les enfants poursuivent leur chemin en riant, et le vieux sage les regarde s'éloigner. Dans ses yeux, on devine qu'à la joie de savoir les enfants satisfaits et rassasiés se mêle une pointe de déception : il pressent que désormais, la nouvelle génération ne saura plus comment subvenir à ses besoins.

Cela se passe à Montpellier, mais aussi partout où il est question de formation professionnelle. Dans nos préoccupations de formateurs, un dilemme : faut-il répondre précisément à la demande formulée, ou plutôt donner à nos interlocuteurs les clés pour qu'ils trouvent eux-mêmes leur réponse ?

Lorsque, au pôle Formation-Documentation de l'ABES, nous mettons en place un nouveau programme de formation, cette question revient sans cesse. Bien au-delà des choix techniques (diaporama ou manuel ? support visuel ou imprimé ?) ou fonctionnels (théorie ou pratique ? démonstration ou exercices ?), c'est à l'esprit de notre démarche pédagogique que nous accordons la priorité. Si notre objectif est clair (« la prise en main d'une application professionnelle pour participer efficacement au travail dans l'un des réseaux de l'ABES »), et notre mission définie (« favoriser la réalisation de cet objectif »), le sens que nous allons donner à cette situation pédagogique est plus difficile à imposer.

Car il ne s'agit pas que de nous, formateurs, et de notre conception du métier.

Dans ce dispositif à mettre en place, il faut tenir compte des stagiaires, de leurs besoins et leurs attentes.

S'inscrire à une de nos sessions de formation est une démarche coûteuse pour celui qui l'entreprend : cela suppose, pour une session localisée à Montpellier, de quitter pendant plusieurs jours son établissement et son poste de travail. Nous en sommes conscients, si l'on ne peut pas parler de « sacrifice » (puisqu'il y a, à terme, la récompense de l'acquisition de nouvelles compétences) il s'agit quand même d'un effort non négligeable. Il se double, dans le cas où le collègue est parent, d'un effort personnel. Pour l'établissement qui envoie un agent en formation, l'engagement de frais de mission s'ajoute à l'absence du collègue et parfois à la perturbation du service – permanences de service public à redistribuer, réduction des horaires de service de prêt entre bibliothèques (PEB).

En récompense de ces investissements, professionnels ou tout simplement humains, le stagiaire entend repartir avec des réponses claires. L'établissement, lui, espère un retour sur investissement : si la formation a un coût, il est normal de vouloir en tirer des bénéfices.

Le stagiaire a des attentes précises, et même s'il est toujours appréciable de s'extraire de son environnement professionnel pendant quelques jours, ne serait-ce que pour faire le point sur ses pratiques ou pour rencontrer des collègues, il acceptera difficilement un programme dont il ne perçoit pas la finalité et les bénéfices immédiats. Il veut être rassasié.

Il veut le fruit.

Concevoir une session de formation va au-delà de l'élaboration d'une liste des points à traiter.

Cette liste est plutôt le point de départ que le but à atteindre. À partir de chacun de ces points, le formateur devra trouver le meilleur angle pour le présenter, le discours le plus adapté pour l'expliquer, l'exemple le plus pertinent pour l'illustrer et enfin la situation la plus réaliste pour le mettre en pratique.

S'impose alors une cadence qui échappe au rythme binaire explication / application : il faudra prévoir le meilleur moment pour aborder telle notion, moment qui tiendra compte de ce qui s'est dit avant, se dira après ; il faudra laisser le temps à cette notion de s'installer dans l'esprit des stagiaires, et préparer des contextes favorables pour qu'elle y mûrisse ; il faudra prévoir d'y refaire allusion, lorsque quelques heures après, une nouvelle notion viendra y faire écho. Ainsi, une session de formation telle que nous les concevons, sur 2 ou 3 jours, prend l'allure d'un puzzle, qui se construit progressivement, où chaque apprentissage s'emboîte avec un autre pour faire sens et dont la dernière pièce ne sera véritablement posée qu'une fois le stagiaire, de retour dans son établissement, aura quelques heures de pratique derrière lui. Nos stagiaires trouvent souvent nos formations « denses » (on le vérifiera dans les résultats de l'enquête d'évaluation que nous avons menée au printemps 2010 et dont vous trouverez le compte rendu page 10). Si elles le sont, c'est pour distribuer toutes les pièces du puzzle, ne pas le laisser inachevé. Il ne s'agit pas de « tout dire » pour « tout assembler sur place », mais plutôt « tout dire » pour que l'assemblage se fasse sans heurts, plus tard, dans l'environnement professionnel réel.

Animer une session de formation, c'est ensuite savoir doser la distribution des pièces : adapter le discours au niveau et à la personnalité des stagiaires, établir la relation de confiance et d'autorité qui donnera vie à la session.

Le formateur a une ambition précise, et même s'il sait s'adapter aux personnalités et aux attentes de son groupe, il acceptera difficilement d'y déroger et d'adopter une démarche pédagogique à laquelle il ne croit pas. Il veut donner des clés plutôt que des réponses car son but est que ses stagiaires les trouvent eux-mêmes, ces réponses.

Il veut distribuer les graines.

Comment satisfaire à la fois l'attente de nos publics et nos ambitions de formateurs ?

Nous ne prétendons pas y être parvenus, mais depuis quelques années, grâce à l'examen attentif des évaluations des stagiaires, à la collaboration efficace avec nos formateurs relais du Sudoc ou les experts de l'ABES qui participent à nos réflexions, nous avons considérablement fait évoluer notre dispositif, nos pratiques, nos supports et nos contenus.

Pour que nos stagiaires aient pleinement la sensation d'une appropriation immédiate des contenus, nous multiplions les travaux pratiques, que nous souhaitons aussi réalistes que possibles. Nous essayons de recréer des situations professionnelles vraisemblables (c'est le cas particulièrement de la formation au module de prêt entre bibliothèques) et privilégions les exemples tirés d'expériences vécues ou qui nous ont été rapportées (chaque formateur fait également partie de la cellule d'assistance de l'ABES). Mais dans ces simulations, et pour respecter notre objectif (viser à l'autonomie du stagiaire), nous accordons autant de place aux « trucs et astuces pour trouver l'info rapidement » qu'aux corrigés des exercices, qui se transforment souvent en séances de correction collective, puisque, fidèles à notre esprit « réseau », nous encourageons chaque participant à partager avec ses pairs les clés dont il dispose.

Pour que nos stagiaires les plus fragiles n'aient jamais l'impression de perdre leur temps et de décrocher, particulièrement lorsqu'ils n'ont pu compléter avant leur venue leur prérequis, nous proposons une (re) mise à niveau en douceur, par un jeu de questions-réponses placé en début



de séquence, qui fait office de révision, ainsi que par la distribution de « mémos » (les points essentiels à retenir de chaque séquence), qui viennent ainsi compléter, par exemple, le support imprimé de la formation à l'outil WinIBW. Mais nous espérons surtout que ces questions, qu'ils peuvent se reposer longtemps après le stage pour s'auto-évaluer, et ces mémos, qu'ils peuvent exploiter selon leurs besoins, leur permettront de parfaire leur formation et leurs connaissances.

Pour que nos stagiaires éprouvent la satisfaction d'avoir suivi une formation complète, qui couvrira tous leurs besoins professionnels, nous n'hésitons pas à proposer certaines séquences sur le mode de la « formation de formateurs ».

Un bibliothécaire devra savoir faire, mais aussi savoir expliquer comment faire : à des collègues nouvellement nommés, à des lecteurs.

C'est le cas de la formation à l'outil Calames (Catalogue en ligne des archives et des manuscrits de l'enseignement supérieur) ; ce stage forme surtout à l'utilisation de l'outil de catalogage mais aborde aussi l'interrogation du catalogue public. Comblant ce besoin nous permet également de compléter la livraison d'un contenu par celle d'une méthode pédagogique réutilisable, qui favorisera l'appropriation *a posteriori* du savoir transmis.



Enfin, pour que nos collègues dans l'impossibilité de se déplacer loin et longtemps puissent bénéficier de nos formations, nous développons une offre de formations à distance. En choisissant de ne pas limiter dans le temps l'accès à ces cours, par exemple ceux liés à l'application Star (Signalement des thèses électroniques, archivage et recherche), nous entendons encourager leur consultation dans le cadre de la formation continue, par butinage, et les intégrer dans la pratique professionnelle des collègues concernés, comme un recours à une aide en ligne, par exemple, à chaque fois qu'ils auront à résoudre une question.

L'équipe des formateurs de l'ABES se transforme parfois en équipe de fourmis-acteurs : pour trouver le meilleur équilibre entre attentes des uns et ambitions des autres, elle cherche, élabore, envisage, teste, confronte, se cogne, se rétracte, avance à nouveau. Son travail n'en est que plus passionnant. Dans les articles qui suivent, elle se propose de partager avec vous ses réflexions, ses réalisations, l'évolution de son activité depuis la création de l'Agence.

Entre la graine et le fruit, aurons-nous trouvé notre équilibre ?

Laurent Piquemal
 piquemal@abes.fr