



**HAL**  
open science

# Le besoin de formation comme résultat et non comme point de départ

Anne-Lise Ulmann, Stéphane Balas

► **To cite this version:**

Anne-Lise Ulmann, Stéphane Balas. Le besoin de formation comme résultat et non comme point de départ. Congrès international de l'AREF 2022, Sep 2022, Lausanne, Suisse. hal-04048003

**HAL Id: hal-04048003**

**<https://cnam.hal.science/hal-04048003>**

Submitted on 14 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Congrès international de l'AREF

Lausanne 13, 14 et 15 septembre

Proposition de communication dans le cadre du Symposium proposé par Raquel Becerill et Thérèse Levené

Anne-Lise ULMANN, MCF-HDR, Cnam, EPN, Travail, Orientation, Formation, Social, CRTD, Psychosociologie du travail et de la formation, Anthropologie des pratiques  
[Anne-lise.ulmann@lecnam.net](mailto:Anne-lise.ulmann@lecnam.net)

Stéphane BALAS, *Maître de conférences en SEF, Equipe « métiers de la formation », Unité de Recherche « Formation et Apprentissages Professionnels » (EA 7529) et CRTD Equipe « Travail, psychosociologie, sciences de la formation et philosophie » (EA 4132), Cnam, Hesam université*  
[stephane.balas@lecnam.net](mailto:stephane.balas@lecnam.net)

## **Titre : le besoin de formation comme résultat et non comme point de départ**

En fin d'année 2018, nous sommes sollicités par les responsables d'un service de formation continue d'un rectorat afin d'accompagner le travail de « recueil des besoins » et le processus d'élaboration du plan de formation au rectorat. A cette date, en effet, les acteurs de ce service constatent que les modalités de construction de ce plan académique de formation n'est pas très efficient pour plusieurs raisons : d'abord, ce processus est long et complexe et constitue un coût humain important et sans doute excessif. De plus, l'on constate souvent peu d'inscriptions à des formations qui pourtant semblent avoir été construites en lien avec les demandes et quand les professionnels suivent ces formations il n'est pas rare de constater, si ce n'est une certaine déception, du moins des décalages par rapport aux attentes.

Pour aider ces acteurs nous proposons alors la mise en place d'une recherche-action où seront articulées une réflexion sur le processus d'élaboration de l'offre avec une analyse plus précise des besoins repérés et en rapportant cette notion de besoin à celle de territoire.

En effet, les premiers échanges avec les commanditaires nous ont amené à questionner la notion de besoin dans les usages actuels de la formation.

Si l'expression « besoins de formation » tend à faire penser que les professionnels ressentent dans le cours de leur activité des manques à combler, l'analyse plus fine des situations réelles de travail conduit au contraire à montrer que cette perception, prise au pied de la lettre, peut être trompeuse : les manques éprouvés, ne sont parfois que le symptôme et non la cause des difficultés ressenties. Y répondre par une action de formation ne permet donc pas d'aider à résoudre la difficulté. De ce point de vue le « besoin » est l'expression d'un symptôme qu'il faut analyser davantage pour élaborer une réponse pertinente.

Pour un professionnel, la notion de « besoin » en matière de formation peut même être délicate à évoquer spontanément parce qu'elle peut faire craindre l'identification d'incapacités ou de lacunes susceptibles de signaler des difficultés à tenir sa fonction ; il peut redouter des conséquences (imaginaires ou réelles) sur sa carrière. Mieux vaut dès lors taire ses besoins

de formation ou les banaliser (« je ne suis pas le/la seule ») plutôt que de se mettre en danger en les affichant. Le besoin est ici synonyme de manque ou de carence et de ce fait reste plutôt masqué que mis en visibilité.

Interrogé ainsi, la notion de besoin de formation doit alors être repensée comme le résultat d'un processus de construction, comme un « créé » à partir d'une réflexion collective associant les « bénéficiaires » du projet de formation et non comme un « donné » qu'il suffirait de récolter. C'est sur cette base que nous avons conduit cette recherche-action.

## **Bibliographie**

ULMANN, A.-L. (2020). La formation, intervention comprise. *Psychologie du travail et des organisations*, 26, 71-81.

ULMANN, A-L (2017). « Le « besoin » de formation, une évidence à réinterroger ». *Éducation permanente*, hors-série CNEFP, *Entre politique paritaires et pratiques de formation : le temps de l'évaluation*.