

**UFR Sciences de l'homme et de la société  
Département des Sciences de l'Éducation**



**Master 2 pro métiers de la formation  
Parcours ICF FOAD  
Année Universitaire 2011- 2012**

**La résistance au changement, une affaire de  
motivation?  
Le cas de l'IMEP et de son projet FOAD**

**Directeur de mémoire: Monsieur Hervé DAGUET**

**Nom: MUTEL  
Prénom: FRANCK  
N°Etudiant: 20912033**

**Septembre 2012**

## Remerciements

*Je tiens tout d'abord à remercier Mme DUBREUIL et  
Mr MENGUAL de m'avoir accueilli si chaleureusement au sein de  
l'IMEP ainsi que pour l'accompagnement dont j'ai pu bénéficier tout au long  
de ce travail,*

*Un grand Merci à tous les formateurs de l'IMEP qui ont bien voulu  
participer à la construction de ce mémoire,*

*Merci à vous.. mes amis, ma famille, de croire en moi,*

*Je tiens enfin à remercier tout particulièrement mon directeur de mémoire,  
Hervé DAGUET, pour son indispensable soutien et ses précieux conseils qui  
ont su me guider avec confiance.*

*A ma fille Ambre et sa maman,*

*A vous regarder, j'ai su donner une autre définition de la motivation..*

*Avec tout mon amour.*

# **TABLE DES MATIERES**

REMERCIEMENTS.....	2
INTRODUCTION .....	7
CADRE GENERAL, CONTEXTE DE L'ETUDE.....	9
1 – PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION .....	9
1.1 - Le choix du terrain.....	9
1.2 - L'IMEP.....	9
2 – PRESENTATION DE LA MISSION.....	11
2.1 - A l'origine de la commande.. .....	11
2.2 - L'Appel à projet .....	12
2.3 - La commande (lettre de mission) .....	14
2.4 - Définition de l'audit .....	14
2.5 - L'audit de projet.....	16
2.6 - En quoi l'audit de projet entre dans le cadre de l'ingénierie de formation?.....	17
3 - REFLEXION SUR LA SITUATION DE L'IMEP.....	18
3.1 - Etude préliminaire de la situation : le questionnaire « état des lieux ».....	18
3.2 - Une succession de questions.....	21
CADRE THEORIQUE .....	22
1 – LA MOTIVATION.....	22
1.1 - La motivation : Définitions.....	22
1.2 - Les théories de la motivation.....	24
1.2.1 - Les théories « classiques ».....	24
1.2.2 - Les « nouvelles » théories.....	25
1.3 - Un modèle de la motivation.....	29
1.3.1 - La motivation et les besoins .....	29
1.3.2 - La motivation et l'environnement .....	29
1.3.3 - La motivation et l'anticipation .....	29
1.3.4 – Résumé.....	30
2 - LE CONCEPT DE DISSONANCE COGNITIVE.....	31
2.1 – Théorie .....	31
2.2 - Les stratégies de réduction.....	31
2.3 - La dissonance cognitive et la motivation.....	32
3 - LA RESISTANCE AU CHANGEMENT .....	32
3.1 – Définition .....	32
3.2 - Pourquoi la résistance au changement? .....	33
3.2.1 - La peur de l'inconnu .....	33
3.2.2 - Des origines multiples .....	33
3.2.3 - Ses manifestations .....	36
3.2.4 - Résistance et motivation .....	37

4 – SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE .....	37
4.1 – Analyse théorique du questionnaire .....	37
4.2 - Le changement: un élément dissonant.....	38
4.3 - La résistance: une motivation cachée? .....	39
<b>PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES .....</b>	<b>40</b>
1 - PROBLÉMATISATION .....	40
2 – PRÉSENTATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE.....	42
3 - HYPOTHÈSES.....	43
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>45</b>
1 – CHOIX DE LA MÉTHODE.....	45
2 – L'ENTRETIEN COMME MÉTHODE DE RECHERCHE.....	46
3 – L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	47
4 – DÉROULEMENT DES ENTRETIENS .....	48
4.1 - Deux types d'interlocuteurs .....	48
4.2 - Conditions de mise en œuvre des entretiens.....	49
4.3 - L'élaboration du guide d'entretien.....	50
4.4 – Les différentes techniques de l'entretien .....	52
4.5 – Limites méthodologiques.....	53
<b>L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>55</b>
1 – MÉTHODES D'ANALYSES .....	55
1.1 – Analyse de contenu .....	55
1.2 – Analyse transversale .....	56
2 – EXPLOITATION DES DONNÉES .....	56
2.1 – Analyse globale.....	56
2.1.1 – Parcours professionnel et satisfaction au travail .....	56
2.1.2 – Ambitions professionnelles.....	58
2.1.3 – Reconnaissance perçue par les formateurs.....	60
2.1.4 - Sentiment d'efficacité personnelle .....	62
2.1.5 - Ambiance de la structure .....	64
2.1.6 – Le projet FOAD .....	66
2.2 – Résumé de l'analyse .....	68
3 – LA DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	69
3.1 – L'hypothèse n°1.....	69
3.2 – L'hypothèse n°2.....	71
3.3 – Validation de la problématique .....	72
3.3.1 – L'entretien de la direction.....	73
3.3.2 – Les résultats de notre mission .....	75
4 – ANALYSE CRITIQUE .....	76

QUELQUES PRECONISATIONS.....	79
CONCLUSION.....	80
BIBLIOGRAPHIE.....	82
ANNEXES.....	84
ANNEXE 1:.....	85
ANNEXE 2:.....	87
ANNEXE 3:.....	88
ANNEXE 4:.....	89
ANNEXE 5:.....	91
ANNEXE 6:.....	93
ANNEXE 7:.....	120
ANNEXE 8 :.....	138
ANNEXE 9 :.....	142
ANNEXE 10 :.....	143

## INTRODUCTION

« 2012 sera numérique! »<sup>1</sup>, tel est le slogan lancé par le conseil régional du Centre. La volonté politique régionale d'améliorer l'accès aux savoirs fondamentaux et de lever les freins à l'égalité d'accès à la formation d'une manière générale semble accorder une légitimité à l'émergence de nombreux dispositifs de formation à distance. Notre société évolue sans cesse, elle génère le changement et s'adapte à lui. Le changement est donc bien réel, il s'effectue sous la pression de l'environnement. Selon les dires de la Direction des Formations Professionnelles, les nouvelles technologies de l'information et de la communication entrent pleinement dans ce qu'ils nomment « l'ère du temps ».

L'Institut coMmunautaire d'Education Permanente (IMEP) est un organisme de formation reconnu qui est amené à modifier l'organisation de sa structure. En effet, dans le cadre de son appel à projet formation 2012, la région Centre a souhaité mettre en place des actions de formations ouvertes et à distance. Essentiellement basé sur des offres de formation « classiques », dites en présentiel, l'IMEP doit ainsi revoir son organisation afin de mener à bien le projet FOAD. En ce sens que le projet implique une certaine reconfiguration propre au changement.

Pourtant, l'innovation technologique en formation continue ne semble pas satisfaire et répondre aux exigences des formateurs. Critiques, rejets, manque d'implication dans la participation au projet, refus de participer aux réunions, etc., tels sont les comportements que nous pouvons observer de la plupart des acteurs pédagogiques de l'organisme.

Pourtant inévitable et parfois même nécessaire, le changement bouleverse les repères de chacun et provoque certaines angoisses lorsqu'il se présente. Souvent rattaché à l'idée de la peur de l'inconnu, le changement est parfois vécu comme un moment difficile. Si bien que le seul moyen de parvenir à réduire les menaces qu'il suscite est d'y résister. En effet, le développement de formations hybrides amène les formateurs à repenser leurs professionnalités. Désormais, le formateur n'est plus le seul maître à bord, le détenteur ultime du savoir qui agence son cours à sa manière conjointement aux aléas de la vie d'une salle de classe. Jusqu'alors le formateur jouissait d'une certaine liberté d'exercice qui se trouve désormais menacée par le projet en cours. La FOAD amène à redéfinir les rôles de telle sorte que le formateur se voit plus ou moins contraint d'adopter une nouvelle posture professionnelle, celle du formateur-concepteur mais aussi celle du tuteur à distance. Au-delà de la

---

<sup>1</sup> Appel à projets en vue de l'achat d'actions de formation aux savoirs de base pour l'année 2012 (région Centre)

représentation que les formateurs peuvent avoir du changement, les réticences à s'impliquer dans un tel projet peuvent s'expliquer par la représentation qu'ils ont de leur professionnalité, par un sentiment de perte de la qualité de la relation pédagogique mais aussi par des appréhensions liées à leurs capacités à développer les nouvelles compétences exigées par la distance.

Dès lors, la direction de l'IMEP a souhaité mettre en place une étude pour identifier les différentes contraintes liées au projet et caractériser ainsi une démarche concrète qui permette de mettre en œuvre des parcours de formation à distance conformément aux exigences de la région. L'appel à projet ayant été validé par le conseil régional, c'est donc selon cette initiative que l'IMEP nous a proposé d'auditer le projet. Par ailleurs, il n'est pas sans rappeler que lors de notre première entrevue avec l'organisme de formation, la direction s'est enthousiasmée à l'idée que nous puissions apporter notre contribution à la construction de parcours de formation de par notre expérience d'apprenant de la FOAD.

Durant cette rencontre nous avons été informés du manque de motivation que pouvaient manifester les formateurs. Ainsi, nous avons souhaité comprendre ce qui pouvait freiner ces derniers à s'engager dans un tel processus. Notre sujet de recherche s'est donc attaché à étudier le phénomène de résistance au changement sous l'angle de la psychologie. Certes le projet ne semblait pas convenir aux formateurs, malgré cela nous ne pouvions pas affirmer avec certitude de quoi relevait cet état de fait. Était-il lié au projet en soi ? Au mode de management de l'organisation ? A l'historique de l'organisme ? A une mauvaise représentation de la FOAD ? A la peur du changement ? Etc. De ce point de vue, notre travail de recherche s'est présenté comme étant un élément de réflexion supplémentaire à notre mission professionnelle. Les différentes ressources théoriques de la psychologie nous ont ainsi permis de caractériser les résistances au changement comme relevant d'une forme de motivation. Notre démarche a consisté à identifier les résistances aussi bien de « l'extérieur », c'est-à-dire à travers l'audit de projet, que de « l'intérieur », à savoir l'étude psychologique du comportement.



# CADRE GENERAL, CONTEXTE DE L'ETUDE

## 1 – PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION

### ***1.1 - Le choix du terrain***

Dans la mesure où notre situation professionnelle ne nous permettait pas d'envisager une commande qui puisse entrer dans le cadre de l'ingénierie de formation, nous souhaitions proposer nos services à un organisme de formation nécessitant l'intervention d'une personne pour faire évoluer les démarches dans ce domaine.

Notre choix s'est ainsi orienté vers un établissement proposant des formations aux savoirs de base afin de maintenir une certaine cohérence avec notre emploi d'Auxiliaire de Vie Scolaire. En effet, nous étions attachés à l'idée de travailler dans un organisme de formation abordant des disciplines proches de celles enseignées en formation initiale.

Par ailleurs, il y a trois ans, nous avons eu l'opportunité d'occuper un poste de formateur en mathématiques au GRETA du Cher. Cette expérience a ainsi renforcé notre choix de nous tourner vers un établissement public proposant des remises à niveau dans les matières générales. Enfin, nous souhaitions fortement avoir la possibilité de réaliser un stage qui soit en adéquation avec notre cursus universitaire, lui-même dispensé à distance, c'est pourquoi nous nous sommes réjouis à l'idée de travailler dans le domaine de la formation à distance.

### ***1.2 - L'IMEP***

L'institut coMmunautaire d'Education Permanente est un service de formation continue sous statut public. Précédemment rattaché à la ville de Bourges dans le département du Cher (18), l'organisme de formation s'est vu changer de direction à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. L'IMEP est ainsi un service de la Communauté d'agglomération de Bourges Plus. L'IMEP, qui existe depuis 1922, s'adresse essentiellement à la population locale. Les différentes formations proposées par la structure sont les suivantes :

- des formations diplômantes telles que le DAEU (Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires) et l'ASCA (Assistant de Comptabilité et d'Administration)
- des formations aux savoirs de base (niveau illettrisme au niveau perfectionnement)

- des préparations aux concours administratifs
- des formations en langues (9 langues sont enseignées au sein de la maison des langues)
- des formations en comptabilité (3 modules), en bureautique, protection de l'environnement, droit, économie, etc.

La répartition du nombre de stagiaires selon le type de formation dispensé figure en Annexe 1. En consultant ce document, nous constatons que l'IMEP accueille chaque année environ 3000 stagiaires, répartis pour l'essentiel en langues, en informatique et en formations générales. A titre d'exemple, en 2010, 3197 actes de formation ont été dispensés pour des durées de stages comprises entre 5 et 525 heures selon la formation.

Ses financements proviennent des collectivités publiques, des entreprises et des particuliers. Selon le graphique présenté en Annexe 2, les principales recettes de l'organisme proviennent des particuliers et des entreprises pour environ 50% des parts, et des subventions de la région pour 42%.

La direction de l'établissement ainsi que le personnel administratif sont composés d'un directeur, d'une directrice adjointe, d'un comptable, d'un chargé de communication, d'un chargé HSE et de quatre secrétaires. Le personnel pédagogique (30 formateurs en moyenne) dispose de 18 salles de cours dont un laboratoire de langues. Les stagiaires de l'IMEP peuvent notamment bénéficier d'un accès libre à la bibliothèque de la faculté de droit.

#### ➤ Les Visas

Il faut savoir que l'IMEP propose des actions de formation en termes de Visas. En effet, les visas sont des formations financées par le conseil régional du Centre. Le visa « Libres-savoirs », ou savoir de base, couvre l'ensemble des compétences essentielles pour être autonome dans la vie quotidienne, pour retrouver ou conserver un emploi, etc. En accès libre et gratuit, ces formations régionales s'adressent à tous les publics (adultes ou jeunes de plus de 16 ans sortis du système scolaire).

Voici les 7 visas « Libres-Savoirs » proposés par l'établissement à ce jour : Visa « 3 en 1 », « Compétences jeunes », « Eco-citoyen Centre », « Internet Centre », « Bureautic Centre », « Accueil Tourisme Centre » et le visa « Langues Vivantes Centre ».

## ➤ La FOAD

Toute personne possédant un bon niveau en langue et ne pouvant se déplacer pour suivre les cours traditionnels peut, si elle le souhaite, perfectionner son niveau oral en langue. Pour cela, la formation ouverte et à distance de l'IMEP propose de suivre une formation en langue (Espagnol, Italien, Anglais ou Allemand) par téléphone. Ces cours sont cependant peu fréquentés.

De manière régulière, et pour faire référence aux différentes échelles de médiatisation, l'IMEP utilise une plate-forme d'enseignement à distance Moodle pour déposer des contenus de cours. Ce dispositif est utilisé en complément du cours donné en présentiel, cela étant il ne s'agit pas à proprement parlé d'une formation hybride avec de réels moyens de communication. Dans la mesure du possible, les formateurs déposent sur cette plate-forme des documents numériques pour les stagiaires qui souhaiteraient approfondir la formation.

## **2 – PRESENTATION DE LA MISSION**

### **2.1 - A l'origine de la commande..**

A la suite d'un échange avec le directeur de l'organisme par courrier électronique, nous avons soumis l'idée de travailler sur la FOAD. Manifestement intéressé par notre proposition, le directeur de l'IMEP a souhaité que nous nous rencontrions pour présenter les différentes modalités de la commande qu'il envisageait nous soumettre.

Ainsi, nous avons échangé durant approximativement une heure avec le directeur de l'établissement et la directrice adjointe pour partager nos attentes respectives de la mission. Dès lors, nous avons envisagé conjointement d'inscrire notre stage dans l'accompagnement de la mise en place d'un dispositif de formation à distance. C'est pourquoi, il nous a été vivement recommandé de travailler en partenariat avec une formatrice dans la mesure où son expérience de la formation continue était un atout pour œuvrer en ingénierie pédagogique. Ainsi, notre tutrice de stage, qui en outre se trouvait dans une situation « similaire » à la nôtre puisqu'elle envisageait valider sa thèse de doctorat en linguistique, nous était attribuée. Nous avons donc souhaité rencontrer cette personne de manière à connaître son point de vue sur la situation. Et c'est à travers cette seconde entrevue que nous avons établi notre lettre de mission avec la directrice adjointe.

Le manque de motivation des formateurs à participer à la construction de la FOAD nous avait été clairement communiqué. La raison principale de ce manque d'engouement fut rattachée à l'idée

longuement répétée que la plate-forme de formation à disposition était une « vraie usine à gaz ». Car il n'est pas sans rappeler que la plate-forme d'apprentissage en ligne était imposée par la région.

Dès lors notre rôle était d'intervenir, entre autres, auprès de cette plate-forme pour évaluer sa pertinence, adapter son usage et apporter notre contribution d'apprenant à distance pour envisager de construire un parcours de formation efficace en collaboration avec des formateurs de l'établissement. Parallèlement à cela, la direction nous avait assuré de la participation de certains d'entre eux mais qu'il était nécessaire pour cela de planifier des réunions.

Malgré les efforts que nous avons déployés pour nous approprier la plate-forme, nous avons rapidement pris conscience de la difficulté à réaliser notre mission dans de telles circonstances. En effet, les formateurs ne souhaitaient aucunement participer au projet. C'est pourquoi nous avons dû revoir notre stratégie et ainsi redéfinir notre mission auprès de l'organisme. En conséquence, nous avons jugé nécessaire de trouver un accord avec l'organisme de formation pour travailler dans le cadre de l'audit de projet. Ce travail nécessitait ainsi de prendre en considération le document de référence en la matière, c'est-à-dire l'appel à projet de la région.

## **2.2 - L'Appel à projet**

En dépit des raisons invoquées par les formateurs pour affirmer leurs volontés de ne pas participer au projet, nous nous sommes bien évidemment interrogés sur le motif à partir duquel l'organisme de formation a souhaité malgré tout répondre à l'appel à projet lancé par la région. Ainsi, lorsque nous nous sommes renseignés auprès de la directrice adjointe, elle nous a livré les propos suivants : « Si nous avons répondu à l'appel à projet, c'est simplement parce que nous voulions garder une bonne image auprès de la région. Financièrement parlant nous dépendons d'eux, du moins en partie. L'enjeu à présent est que nous gardions une certaine crédibilité à leurs yeux ».

Bien que nous ayons recueilli l'avis de la directrice adjointe à ce sujet de manière informelle, ceci fera l'objet d'une enquête approfondie que nous vous présenterons par la suite.

L'appel à projet lancé par la région Centre et plus particulièrement par la direction de la formation professionnelle concerne l'achat de formations aux savoirs de base. Pour caractériser les raisons de la mise en place d'un tel projet, nous allons reprendre certaines parties du dossier en guise d'illustration :

- *raison économique et sociale :*

« En 2011, comme partout en France la situation sociale et économique générée par la crise reste préoccupante en région Centre avec un taux de chômage de 8,4%, 37,1% de chômage de longue durée et la part des femmes à 51%. La région Centre doit faire face au chômage des jeunes de moins de 25 ans plus particulièrement touchés par les effets de la crise : près de 27000 concernés, soit un jeune actif sur cinq. Ce sont en grande majorité des jeunes sortis du système scolaire ou universitaire avec un faible niveau de formation.

A la fin mars 2011, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi s'élève à 153 252, soit, sur un an, une augmentation du taux de chômage de 0,6%.

La crise frappe plus particulièrement les publics qui étaient déjà fragilisés. Les fermetures d'entreprise notamment dans le secteur industriel, mettent sur le marché du travail des personnes en grande difficulté de maîtrise des savoirs et compétences de base. Pour répondre à ces besoins de manière massive, rapide et souple, il s'agit pour la région de proposer une offre de formation adaptée, innovante et de garantir son accès libre de toute part dans une démarche de formation tout au long de la vie. »

- *raison stratégique et institutionnelle :*

« Le contexte 2011 est marqué par de nouvelles perspectives et orientations générales, lesquelles doivent se décliner de façon stratégique et opérationnelle sur le Programme Libres Savoirs et au-delà l'ensemble des acteurs concernés.

De nouvelles mesures traduisent les choix stratégiques de l'exécutif de s'engager pleinement dans le champ de la formation en faveur, notamment :

- *de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, notamment les plus en difficulté*
- *de la sécurité professionnelle des adultes engagés dans la vie active, et en priorité les adultes les plus éloignés de l'emploi*
- *de la lutte contre la e-exclusion dans une dynamique d'innovation pour réduire les inégalités d'accès à la formation pour les publics à mobilité réduite*
- *de la modernisation de l'offre de formation par la transformation des pratiques pédagogiques et l'intégration des usages TIC*
- *de la modularité des rythmes de formation selon la disponibilité des apprenants engagés dans les actions de formation soutenues par la région. »*

### ***2.3 - La commande (lettre de mission)***

Bien que notre sujet de recherche nous semblait suffisamment clair au regard de la situation, nous étions très enthousiastes à l'idée de pouvoir traiter un sujet à caractère psychologique. Néanmoins, concernant notre mission, nous avons eu à faire face à quelques difficultés. Comme nous l'avons vu, nous avons dû redéfinir la commande qui nous avait été proposé initialement. Bien que ce changement nous ait conduit à adopter une posture plus adaptée à la situation, nous avons dû malgré tout réorganiser notre travail.

Si notre étude de recherche s'est attachée à identifier les raisons du manque de motivation des formateurs vis à vis du projet, notre mission « allait de soi » dans la mesure où l'impératif de l'organisme était avant toute chose de répondre aux objectifs fixés par l'appel à projet. Dès lors, il n'était plus envisageable d'accompagner la mise en place de la FOAD, ce qui aurait conduit à traiter le problème à l'envers, mais plutôt d'analyser ce qui pouvait freiner le projet pour remédier ainsi à cette problématique.

L'audit de projet nous a permis d'occuper un espace de liberté plus large et de prendre davantage de distance par rapport aux démarches de l'organisme. Notre intervention entrainait ainsi plus favorablement dans un cadre propice à la participation des acteurs de la formation. En fonction des objectifs à atteindre, nos directives ont pu être établies et figurent par conséquent dans la lettre de mission qui apparaît en Annexe 3.

Cela étant, notre manque d'expérience dans le milieu de l'ingénierie de formation nous a incité à établir plus précisément ce que l'organisme de formation attendait de nous à travers l'audit de projet. Pour cela, nous avons souhaité reprendre quelques définitions même si les grandes lignes de la commande avaient été énoncées dans la lettre de mission.

### ***2.4 - Définition de l'audit***

L'audit est une activité de conseil. Ses définitions de référence sont nombreuses, c'est pourquoi nous retiendrons seulement deux d'entre elles afin d'explicitier le concept.

#### **Définition synthétique**

Thierry ARDOUIN propose une définition synthétique de l'audit à partir de quelques définitions de

référence<sup>2</sup>:

« *L'audit est un travail négocié sur une situation concrète qui est regardée, analysée, décrite par rapport à un contexte, un référentiel, une situation souhaitée, etc., avec des critères explicites en vue d'une aide à la décision* ».

Le caractère pragmatique de cette définition nous a ainsi permis de mieux discerner l'audit pour l'inscrire dans nos démarches professionnelles. Pour autant, nous avons souhaité compléter cette définition par une approche professionnelle.

### Définition de l'IFACI et de l'IAS

L'audit est « *une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations* »<sup>3</sup>.

D'une manière générale, l'audit est étroitement lié à des notions telles que l'évaluation, le diagnostic ou le conseil. Pour reprendre le paradigme de Thierry ARDOUIN<sup>4</sup> à ce sujet, nous pouvons affirmer que l'audit recouvre trois dimensions:

- ✓ une dimension diagnostic, dans le sens d'un « *examen méthodique et indépendant* »
- ✓ une dimension évaluation, dans le sens de « *porter un jugement circonstancié* »
- ✓ une dimension conseil, dans la mesure où « *des préconisations et des actions correctives sont préconisées* »

Afin d'illustrer notre champ d'intervention au sein de l'IMEP, nous avons souhaité reprendre le schéma suivant issu des travaux de Thierry ARDOUIN<sup>5</sup>:

---

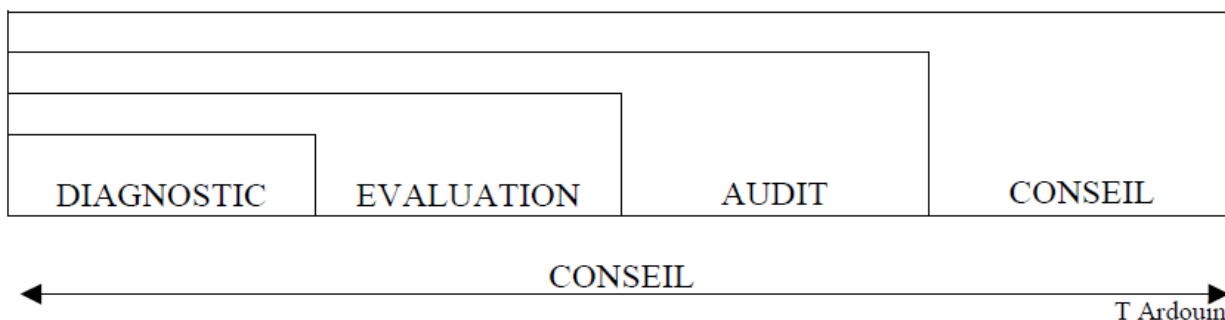
2 ARDOUIN T., cours Master 2 Ingénierie Conseil en Formation de l'Université de Rouen (2004-2005), Unité 4 *Conseil et formation*, partie 4, chap.5 *Définir et conceptualiser audit et conseil en formation*, p.80

3 IFACI, IAS (1995), *Des mots pour le dire*, p.83

4 ARDOUIN T., cours Master 2 Ingénierie Conseil en Formation de l'Université de Rouen (2004-2005), Unité 4 *Conseil et formation*, partie 4, chap.5 *Définir et conceptualiser audit et conseil en formation*, p.74

5 Ibid

## L'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE DANS LES ORGANISATIONS



**Figure 1:** L'audit, un terme générique (D'après Thierry ARDOUIN)

Bien que ce schéma ne prétende à aucune exhaustivité dans la mesure où il n'existe pas en soi une linéarité univoque, une conception cadrée et logique des catégories dans lesquelles s'inscrivent chacune de ces notions, l'illustration permet de nous présenter l'audit comme une démarche interdépendante de l'évaluation, du diagnostic et du conseil.

Ainsi, l'audit figure pour nous comme une démarche ayant pour objectif d'intervenir sur une situation pour l'analyser, l'évaluer, afin de pouvoir préconiser à l'organisme les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la situation.

Cependant, l'évaluation nous a semblé difficile à réaliser dans la mesure où nous devons relever les points forts et points faibles de la situation. C'est-à-dire juger de certaines caractéristiques, mais avec l'aide de quoi ? Ici se posait le problème du référentiel à consulter.

Ainsi, pour faire l'analogie avec notre contexte, nous devons établir un plan descriptif des différentes actions à entreprendre dans le cadre de l'audit de projet.

### **2.5 - L'audit de projet**

Notre outil de référence pour réaliser l'étude nous a été communiqué par l'organisme de formation. Il s'agit bien entendu de la consultation lancée par la direction des formations professionnelles de la Région Centre, à savoir le document intitulé suivant : « L'Appel à projets en vue de l'achat d'actions de formation aux savoirs de base pour l'année 2012 ».

Cette ressource nous a permis de prendre connaissance des différents objectifs à atteindre pour mettre en œuvre le projet dans de bonnes conditions. Pour autant, nous ne disposons pas des « références-clés » en matière de procédure à suivre, du déroulement des différentes opérations pour établir le produit demandé.



En effet, l'appel à projet ne pouvait se suffire à lui-même, il fallait contextualiser les objectifs et évaluer ainsi le terrain. Pour cela, nous avons souhaité réaliser une étude similaire à la méthodologie couramment utilisée dans le cadre d'un travail de recherche. Pour donner un bref aperçu de cette méthodologie, voici la démarche que nous avons souhaité mettre en place :

- Une enquête auprès de la direction de l'organisme
- Une enquête par téléphone auprès des anciens apprenants de l'IMEP
- Une analyse de la documentation relative au projet FOAD
- Une enquête auprès des formateurs
- Une étude de la plate-forme « Libres-savoirs »
- Une enquête auprès du pôle « animation-professionnalisation <sup>6</sup>»
- Une évaluation du parcours de formation établi en partenariat avec un acteur de la formation continue

Pour caractériser d'une manière générale l'objet de notre intervention, nous pouvons formuler l'idée de la manière suivante : « L'objet de la mission d'audit est d'identifier les dysfonctionnements existants, d'en déterminer les causes et de présenter des solutions adaptées au contexte. La finalité de l'intervention étant de permettre à la structure de rendre son organisation et son fonctionnement plus efficace pour atteindre ses objectifs. »

De manière empirique, l'audit de projet concerné ne pouvait être dissocié de l'audit social (démarches d'organisation, management, pilotage du projet, etc.) et de l'audit « documentaire ». Concernant l'évaluation des paramètres relevés, nous avons décidé de nous référer aux notes de cours ainsi qu'aux documents scientifiques et professionnels relatifs à l'audit de formation.

## **2.6 - En quoi l'audit de projet entre dans le cadre de l'ingénierie de formation?**

L'ingénierie de formation s'inscrit dans une démarche précise organisée en quatre étapes, elles-mêmes regroupées sous deux phases distinctes.

Pour cela, reprenons la définition de Thierry Ardouin à ce sujet :

---

<sup>6</sup> Le pôle animation-professionnalisation est un service de la région Centre qui intervient de manière ponctuelle auprès des organismes de formation. Ce service accompagne les formateurs dans la création de parcours de formation à distance ainsi que pour développer les compétences nécessaires pour occuper la fonction de tuteur à distance.

« *L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique).*<sup>7</sup> »

Ainsi, l'ingénierie de formation se décline selon un modèle particulier, à savoir le modèle ACRE (Analyser Concevoir Réaliser Evaluer). Une première phase vise à Analyser et Concevoir, il s'agit de la phase INVESTIGATION ; une deuxième phase regroupe les actions qui visent à Réaliser et Evaluer, il s'agit de la phase MISE EN ŒUVRE.

Par rapport à notre situation, l'audit de projet couvre la première phase de l'ingénierie de formation étant donné que l'état des lieux, l'analyse du contexte pour ainsi dire, abouti à l'élaboration d'un plan d'actions.

En revanche, la partie mise en œuvre restait à établir, c'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de devoir réaliser un parcours de formation malgré la situation. Cette approche fut à même de pouvoir répondre en partie au projet en mobilisant les ressources à disposition : un formateur, le cours, la plate-forme. Afin d'évaluer le parcours de manière objective, nous avons proposé à des apprenants de suivre certains modules de cours sur la plate-forme et nous avons par la suite recueilli leurs impressions.

### **3 - REFLEXION SUR LA SITUATION DE L'IMEP**

#### **3.1 - Etude préliminaire de la situation : le questionnaire « état des lieux ».**

Dans la mesure où nous souhaitons avoir davantage de renseignements concernant le manque de motivation des formateurs, nous avons jugé indispensable de devoir leur soumettre un questionnaire pour connaître les avis de chacun vis-à-vis du projet en cours. Cette enquête nous a ainsi permis de pouvoir étayer notre travail de recherche en ciblant les caractéristiques motivationnelles de chacun.

---

<sup>7</sup> ARDOUIN T. (2010), *Ingénierie de formation pour l'entreprise - Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer*, Ed. Dunod, p.24

Le questionnaire que nous leur avons proposé figure en Annexe 4. Il est composé de douze questions dont cinq d'entre elles sont considérées comme étant des questions fermées. Nous aurions pu détailler davantage le questionnaire, cependant son objet était trop sensible pour pouvoir être posé de la sorte. En effet, notre présence au sein de l'organisme intriguait fortement les formateurs bien qu'ils connaissaient le but de notre intervention, c'est pourquoi nous ne voulions pas leur imposer un premier questionnaire « trop lourd ». Par rapport à la situation, nous avons donc décidé de préciser la raison de cette enquête en prenant soin de garantir l'anonymat des copies ainsi qu'en précisant le fait qu'il s'agissait d'un travail universitaire. Par ailleurs, nous nous sommes procurés un casier personnel afin que les documents puissent nous être remis librement et personnellement. Pour autant que notre enquête s'inscrive davantage dans une analyse rapide du contexte et non comme un outil certain de notre méthodologie de recherche, nous ne dresserons pas ici une analyse détaillée des résultats obtenus. Ainsi, de manière « brève », nous pouvons affirmer aux vues des résultats que :

- ✓ l'ensemble des formateurs a effectivement eu connaissance de l'intention de l'organisme à vouloir répondre au projet lancé par la région
- ✓ la décision prise par la direction n'a aucunement fait l'objet d'une enquête préliminaire auprès des formateurs pour connaître la position de chacun à ce sujet
- ✓ sur l'ensemble des formateurs concernés par les visas :
  - △ 1 personne est « favorable » au projet malgré qu'elle ne soit pas en mesure de pouvoir donner un avis de la plate-forme à disposition
  - △ 5 personnes sont « réservées » car le projet ne semble pas suffisamment clair (objectifs, rémunération, public ciblé, temps, etc.). Ces mêmes personnes proposent d'ailleurs de revoir le projet
  - △ 5 formateurs sont « défavorables » car ils estiment le projet non adapté et souhaitent avant tout utiliser l'outil qu'ils maîtrisent à savoir MOODLE
  - △ 3 personnes n'ont pas répondu au questionnaire
- ✓ L'enjeu financier est, pour 8 d'entre eux, la principale préoccupation de l'IMEP à travers ce projet
- ✓ MOODLE est vraisemblablement la solution alternative au projet (7 formateurs sur 11 expriment ce point de vue)
- ✓ d'une manière générale, le projet ne semble pas clair pour l'ensemble des questionnés bien que certains d'entre eux aient une expérience de la FOAD

- ✓ Le manque de compétences techniques est un sujet récurrent des formateurs malgré que la région ait mis à disposition un pôle « animation et professionnalisation » pour venir en aide aux plus démunis
- ✓ la FOAD ne semble pas répondre aux cours de langues dans la mesure où les formateurs ne sont pas convaincus que le dispositif puisse s'adresser à des apprenants dits de « bas niveaux de qualification »
- ✓ certains formateurs craignent que la relation à distance avec leurs apprenants ne soit pas adaptée pour des cours de langue. Ils insistent sur la nécessité de communiquer en face-à-face et sur l'importance de l'immédiateté d'intervention qu'offre le présentiel en cas de difficultés

Nous constatons ainsi à travers cette étude que la plupart des formateurs manifestent des oppositions qui indiquent que le projet ne semblait pas répondre à leurs attentes. En somme, nous ignorons si l'argument du « manque de compétences techniques » est légitime en dépit des mesures prises par la région pour répondre aux formateurs à ce sujet. Dans ce cas, nous ne savons pas s'il s'agit d'une mauvaise volonté de la part des formateurs ou s'il s'agit d'un manque d'informations concernant les modules de professionnalisation qui ont été proposés pour venir en aide aux plus réfractaires.

Quoiqu'il en soit, une réunion a dès lors été organisée à la demande de la direction pour soutenir les formateurs dans leurs démarches et apporter les éléments de réponse nécessaires sur l'organisation du projet. Cela étant, nous retiendrons que seules trois personnes ont bien voulu participer à cette rencontre collective.

Par ailleurs, nous étions en droit de nous demander si la décision prise par la direction de répondre à la consultation lancée par la région n'avait pas eu pour conséquence de maintenir les formateurs dans une forme de résistance revendicatrice d'un besoin légitime de reconnaissance. Si d'une certaine manière la situation portait à croire que l'enjeu était principalement d'ordre financier, nous nous sommes interrogés sur le lien qu'il pouvait y avoir entre la volonté ferme des formateurs à privilégier MOODLE et leur besoin à être reconnu par la direction comme acteurs essentiels du projet.

De même, bien que les réponses obtenues à la première question sont majoritairement favorables à l'idée que l'ensemble des formateurs ont été informés du projet FOAD, nous devons nous interroger sur la pertinence de cette question. Effectivement, la réponse a un sens ambivalent dans la mesure où elle répond à la fois à la question de la connaissance du projet et de la connaissance de ses

objectifs. En conséquence, les réponses ne garantissent pas nécessairement que l'ensemble des personnes connaissent véritablement les attentes du projet, et cela semble se confirmer si nous analysons de manière globale les résultats obtenus à l'ensemble des questions.

Nous pouvons affirmer en revanche que le projet ne semblait pas adapté ou tout au moins qu'il méritait d'être clarifié au regard des réponses obtenues.

### **3.2 - Une succession de questions**

Voici en définitive les questions que nous nous sommes posées par rapport aux résultats que nous avons obtenus :

- ✓ Le manque de motivation des formateurs à participer au projet est-il lié au jugement de ses compétences personnelles?
- ✓ Les critiques formulées vis à vis du projet sont-elles liées à un manque de motivation ou à une forme de résistance au changement?
- ✓ La reconnaissance est-elle un point-clé de la situation?
- ✓ La motivation d'un individu à privilégier l'utilisation de la plate-forme MOODLE est-elle légitime?
- ✓ Les propos formulés par l'ensemble des formateurs sont-ils à rattacher à la peur du changement? à une mauvaise volonté? à une mauvaise expérience de ce type de formation dans le passé?
- ✓ Etc.

Nous pourrions ainsi attribuer de multiples raisons en réponse à la situation.

Pour illustrer ainsi le cheminement de notre pensée nous avons choisi de poser **le questionnaire** suivant :

« Quelles sont les éléments psychologiques qui permettent d'expliquer le comportement des formateurs ? »

En tout état de cause, il s'agissait bien là de caractériser la situation. Cela étant, dans la mesure où nous ne pouvions identifier avec objectivité de quoi pouvaient relever les comportements observés, nous nous devons d'étudier les concepts de motivation et de résistance au changement selon un cadre théorique.

# CADRE THEORIQUE

Les différents concepts abordés dans cette partie font référence à la synthèse des recherches établies auprès de la littérature scientifique. Ce travail permettant de servir d'outil pour constituer la problématique du sujet. Nous avons donc souhaité présenter le concept de motivation et son lien avec la résistance au changement. Dans la mesure où le concept de résistance au changement est étroitement lié au phénomène de dissonance cognitive, nous avons ainsi pris le soin d'identifier ses caractéristiques pour établir le point d'ancrage théorique nécessaire à la détermination du problème.

## 1 – LA MOTIVATION

### 1.1 - La motivation : Définitions

La psychologie de la motivation s'intéresse à la question du « pourquoi » du comportement. D'une manière générale, la motivation est perçue comme « *ce qui pousse à l'action* », c'est-à-dire à « *l'ensemble des motifs qui expliquent un acte* » (Dictionnaire Larousse).

D'une part, la motivation renvoie aux motifs, en d'autres termes aux raisons du comportement et d'autre part, sans être étrangère aux motifs, elle renvoie à la notion de dynamisme. En conséquence de quoi, la motivation suscite des interprétations multiples. L'approche étant différente selon que l'on se place du point de vue du « pourquoi » à celui du « comment ».

Issu du courant behavioriste, le concept de *drive* (WOODWORTH, 1918), considéré comme « *une énergie ou encore une dynamique qui pousse un organisme à adopter tel ou tel comportement* », tente de fournir une explication de la motivation.

Si l'énergie peut être assimilée ici à une force potentielle susceptible de bousculer l'organisme, la dynamique renvoie immédiatement à l'idée de mouvement. La valeur énergétique attribuée au concept de motivation est ici primordiale même si elle ne présente qu'un aspect de celui-ci. La racine latine du mot « motivation », à savoir *movere* (mouvoir), vient notamment renforcer l'idée d'un mouvement, d'une dynamique. Il s'agit pour le sens commun de rattacher de manière succincte le concept de motivation à un comportement lié à l'action de forces conscientes voir inconscientes.

En outre, il devient difficile de caractériser la motivation lorsqu'il s'agit de savoir si elle se place comme un élément moteur d'une quelconque dynamique qui permet de s'engager dans une activité ou comme un ensemble d'éléments en interaction représentatif de la dynamique même.

La dialectique qui semble exister entre l'idée de processus et celle de composante marque bien la difficulté de pouvoir appréhender le concept. En effet, la motivation peut être identifiée soit comme une énergie potentielle soit comme un mécanisme d'intégration et de régulation de multiples paramètres. Nous retiendrons par conséquent les propos de F.FENOUILLET à ce sujet lorsqu'il dit que « *l'utilisation de la notion de motif (et donc de motivation) ne garantit nullement que le chercheur s'appuie sur une cause du comportement* »<sup>8</sup>. C'est tout le consensus complexe à établir du caractère motivationnel entre sa considération en terme de processus et celle d'état. De manière globale, le livre de P.CARRE et F.FENOUILLET intitulé *Traité de psychologie de la motivation* nous présente le concept de motivation sous l'angle de la psychologie avec de nombreuses théories. Pour autant, et bien que le livre soit « actuel », il ne semble pas exister de consensus scientifique pour déterminer avec précision ce que recouvre la motivation.

La motivation demeure donc un concept théorique complexe et abstrait au point que nous retiendrons la définition de VALLERAND et THILL pour rendre compte avec pertinence de son objet:

« *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »<sup>9</sup>.

De ce point de vue, nous concevons ainsi la motivation dans un sens plus large, « *la motivation reste un hypothétique phénomène interne* ». La direction est semblable au sens du comportement, elle représente ce qui coïncide avec le but, l'objectif à atteindre. L'intensité représente en quelque sorte le « degré d'investissement énergétique ». Et enfin la persistance équivaut à l'intensité dans le temps.

Il n'y a pas selon cette conception de dissociation entre le sujet et l'environnement. L'origine de la motivation se trouve dans l'individu même et son environnement, d'où les mentions de forces internes et externes.

L'approche systémique de la motivation a multiplié les théories et reconsidéré sa place d'une telle manière que son interprétation même s'inscrit dans une dynamique.

---

8 FENOUILLET Fabien (2011), « La place du concept de motivation en formation pour adulte », *Revue Savoirs*, Ed. L'Harmattan, N°25-2011, p.19

9 VALLERAND R.J. Et THILL.E (1993), Introduction à la psychologie de la motivation, Ed. Etudes Vivantes, p.18

## **1.2 - Les théories de la motivation**

### 1.2.1 - Les théories « classiques »

#### ➤ Le courant behavioriste

Les apports scientifiques des behavioristes, considérés comme les précurseurs dans l'analyse de la motivation, ont permis de mettre en évidence le lien qui existe entre le comportement d'un sujet et son environnement. Sous la primauté de l'apprentissage conditionné, les expérimentations comportementalistes ont développé un aspect de la motivation comme relevant d'une certaine dépendance aux stimulations de l'environnement.

En effet, la motivation à agir serait déclenchée par un déséquilibre interne de l'organisme. Si un des besoins physiologiques primaires de l'organisme (faim, soif, fatigue, etc.) n'est pas satisfait, une tension se crée et pousse le sujet à assouvir ce besoin. De ce point de vue, la motivation se manifeste par la nécessité de maintenir un état d'équilibre stable, ce que l'on nomme l'homéostasie. A la suite d'un tel comportement et par le jeu des apprentissages par association et renforcement, le sujet manifeste d'autres motivations. Cette expérimentation aura pour finalité de décrire la motivation humaine comme dépendante de stimuli internes ou externes, négligeant ainsi la volonté du sujet.

#### ➤ Le courant psychanalytique

Selon la vision psychanalytique freudienne, la motivation serait la résultante de forces essentiellement inconscientes. Ceci amène à considérer que les raisons d'agir émanent de pulsions, de désirs enfouis dans ce qui échappe à la conscience du sujet.

#### ➤ Le courant humaniste

Centré sur l'individu, ce courant s'intéresse au développement de soi et à la volonté de s'autoréaliser. L'approche de MASLOW en particulier énonce certaines théories liées aux besoins de l'individu et notamment celle que « *l'homme tend vers un besoin de réalisation* ». Ce n'est plus seulement le manque lié à un besoin physiologique qui détermine la motivation mais la satisfaction personnelle.

Abraham MASLOW schématise ainsi une théorie particulière qui présente une hiérarchie des besoins: la pyramide des besoins de MASLOW. Le principe de cette théorie est que le sujet recherche naturellement à satisfaire ses besoins et que ces besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux. La motivation à satisfaire un besoin étant effective à la condition que



les besoins qui lui sont inférieurs soient déjà satisfaits. Ainsi, de la base au sommet de la pyramide voici la répartition des différents besoins selon leurs importances: besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins de réalisation de soi.

Pour illustrer nos propos, voici un schéma présentant la pyramide telle que MASLOW la conçoit :



**Figure 2:** La hiérarchie des besoins selon MASLOW

NUTTIN propose par ailleurs une vision de la motivation humaine caractérisée par « *la recherche intentionnelle du progrès à travers la construction de buts, de plans et projets personnels* ». D'après lui, la motivation est caractérisée par « *un dynamisme d'autodéveloppement et une directionnalité* ». Bien que NUTTIN intègre dans sa conception de la motivation la notion de perspectives d'avenir, pour autant et comme le dit FENOUILLET: « *il ne suffit pas d'avoir un but, un motif pour être motivé, il faut en plus considérer sa réalisation* ».

### 1.2.2 - Les « nouvelles » théories

Philippe CARRE et Fabien FENOUILLET présentent de manière rigoureuse les nouvelles théories de la motivation dans leur livre *Traité de psychologie de la motivation*.

S'inscrivant dans un registre social et cognitif, et pour reprendre les propos de l'oeuvre, le nouveau courant de la psychologie des motivations fait une large place à l'analyse des représentations d'avenir, du contexte social et de la conception de soi.

➤ La théorie VIE de VROOM

Cette théorie considère la motivation comme étant la résultante de trois concepts:

- La valence (V) : valeur attribuée au résultat de ses actions ou de sa performance.
- L'Instrumentalité (I): probabilité perçue par le sujet d'obtenir un certain niveau de récompense en fonction de la performance. (= idée de mesure, de lucidité)
- L'Expectation (E): probabilité perçue par le sujet d'atteindre un certain niveau de performance en fonction de son effort. (= idée de capacité)

D'une manière générale, la théorie de VROOM énonce clairement la motivation comme dépendante d'un pronostic individuel, un processus cognitif qui évalue la probabilité d'atteindre un résultat. La motivation prend ici en considération les caractéristiques de l'individu et son rapport avec l'environnement.

➤ Le Sentiment d'Efficacité Personnelle (SEP)

La théorie du psychologue Albert BANDURA repose sur ce qu'il nomme « le sentiment d'efficacité personnelle ». Basée sur une conception de l'agentivité humaine, le sentiment d'auto-efficacité constitue « *la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités* ».

En conséquence de quoi, ce sentiment aura pour effet d'influencer la motivation du sujet dans la mesure où son aspiration à réussir une activité sera un élément déterminant pour considérer l'intérêt de l'engagement dans l'action. La théorie de BANDURA souligne l'importance du rôle des représentations que le sujet peut avoir de son environnement et de ses capacités. Ainsi, et pour faire l'analogie avec le courant behavioriste, l'influence de l'environnement sur les comportements est déterminante. Toutefois, la théorie du psychologue canadien soulève un point important dans la mesure où il ne s'agit plus de considérer la motivation humaine comme le fruit d'un conditionnement mais bien de relativiser le concept au travers de son facteur social. En conséquence, nous pouvons identifier quatre sources du sentiment d'auto-efficacité<sup>10</sup>:

---

10 DAGUET H., cours Master 2 Ingénierie Conseil en Formation de l'Université de Rouen (2004-2005), Unité 3 *Ingénierie pédagogique, Psychologie des apprentissages*, partie 2, chap.4 *Motivation et apprentissage*, p.33

- ^ L'expérience personnelle : les succès ou les échecs sont les révélateurs de ce sentiment
- ^ L'apprentissage social : l'individu observe ses congénères et en tire des conclusions qui l'amènent à augmenter ou diminuer son sentiment d'efficacité personnelle.
- ^ La persuasion par autrui : feed-back évaluatifs, encouragements, avis de personnes significantes, conseils, suggestions, etc.
- ^ L'état physiologique et émotionnel : les techniques qui permettent de réguler les réactions émotionnelles élèvent les croyances en l'efficacité de gestion du stress et provoquent les améliorations correspondantes de performance.

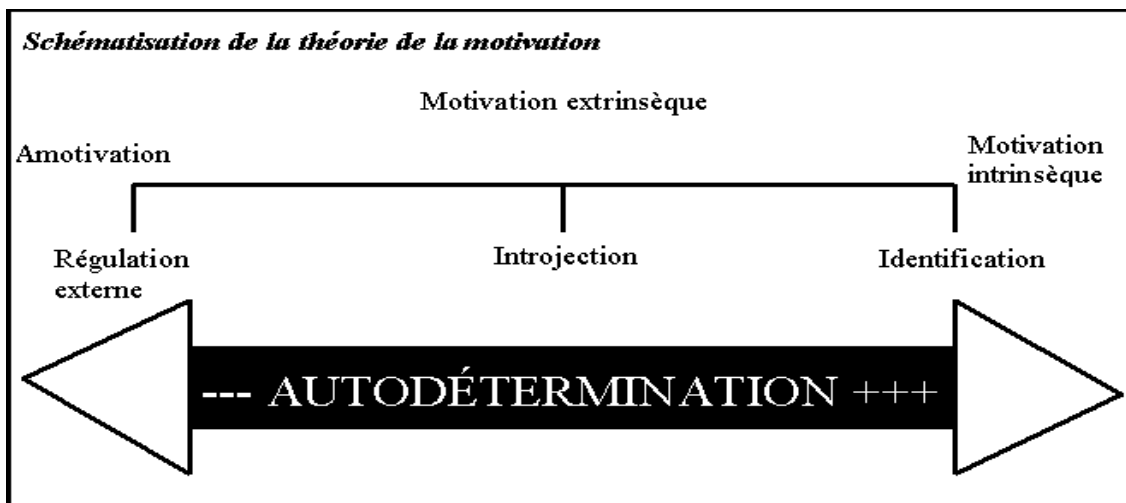
Si le sentiment d'efficacité personnelle améliore les performances de l'individu, il convient cependant de rappeler que la performance ne dépend pas uniquement des compétences réelles du sujet mais aussi de la confiance en la maîtrise de celles-ci. Ainsi, le concept d'auto-efficacité possède un caractère subjectif dans la mesure où il se révèle être d'une certaine manière l'évaluation de ses aptitudes personnelles.

➤ Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan)

E.DECI et R.RYAN ont développé une théorie de la motivation basée sur trois besoins humains : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale.

Le besoin d'autonomie en l'occurrence représente la nécessité pour l'individu de se sentir unique responsable de ses actes, et c'est surtout à travers cet aspect que la théorie de l'autodétermination prend tout son sens. En effet, DECI et RYAN présentent un modèle de la motivation qui dépend du degré d'autodétermination du sujet. A la suite de quoi, ils définissent différents types de motivation:

- **la motivation intrinsèque** (= motivation autodéterminée): fait de participer à une activité pour le plaisir et/ou la satisfaction que l'on en retire pendant la pratique de celle-ci
- **la motivation extrinsèque**: fait que la motivation soit régulée de façon externe, le processus est alors lié à un stimulus externe, une récompense, une sanction ou encore des causes non rationnelles
- **l'amotivation**: absence de motivation pour une activité car l'individu a le sentiment de n'avoir aucune emprise sur celle-ci et donc que le résultat sera indépendant de son comportement, de ses actions propres.



**Figure 3:** Schématisation de la théorie de la motivation (D'après Deci & Ryan)

Si l'individu éprouve le sentiment d'être à l'origine de ses actions, que sa détermination à agir est liée uniquement à sa volonté, nous considérons dans ce cas que l'individu est motivé intrinsèquement. Dans le cas où l'individu réalise une activité pour répondre à une pression externe, la motivation est dite extrinsèque.

Selon une étude portant sur les motifs d'engagement des adultes en formation, Philippe CARRE propose trois motifs intrinsèques et sept motifs extrinsèques<sup>11</sup>:

- |                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| Motifs intrinsèques | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motif épistémique: lié aux savoirs, à la connaissance d'un contenu</li> <li>- Motif socio-affectif: lié aux relations sociales</li> <li>- Motif hédonique: lié au contexte environnant</li> </ul>   |
| Motifs extrinsèques | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motif économique: lié aux avantages financiers</li> <li>- Motif prescrit: lié à la pression d'autrui</li> <li>- Motif dérivatif: lié à l'évitement de conflits</li> <li>- Motif opératoire professionnel: lié à l'acquisition de compétences</li> <li>- Motif opératoire personnel: lié aux bénéfices personnels</li> <li>- Motif identitaire: lié à la reconnaissance</li> <li>- Motif vocationnel: lié aux ambitions</li> </ul> |

11 CARRE P. (2004), *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Ed. Dunod, p.294

### **1.3 - Un modèle de la motivation**

D'une manière globale, et sans prétendre à une quelconque exhaustivité, nous pouvons situer la motivation humaine au carrefour de trois ensembles qui interagissent réciproquement: les motifs (ou besoins), l'environnement et l'anticipation (ou représentation de l'avenir).

#### **1.3.1 - La motivation et les besoins**

La motivation humaine est interdépendante d'un besoin, qu'il s'agisse d'un besoin physiologique (behaviorisme, pyramide de MASLOW), d'un besoin d'autonomie (autodétermination), d'un besoin de compétence (BANDURA, DECI & RYAN), de réalisation de soi (MASLOW, VROOM), etc. Selon l'ensemble des théories motivationnelles, le besoin semble être au coeur du sujet.

FENOUILLET regroupe ainsi ce qu'il nomme les motifs primaires (besoins et instincts) et les motifs secondaires (but, intérêt, estime de soi, valeur, etc.). Cela étant, la relation entre le besoin et le motif semble bien étroite, si bien que le motif épistémique peut par exemple recouvrir un besoin profond de contrôler son environnement.

#### **1.3.2 - La motivation et l'environnement**

Selon la conception de la motivation, l'environnement peut jouer différents rôles. En effet, le conditionnement des behavioristes s'inscrit nécessairement dans un contexte particulier, l'environnement devient ainsi une condition pour décrire la motivation. De même pour les théories de VROOM où l'instrumentalité nécessite de prendre en considération des éléments de l'environnement pour juger de l'adéquation d'une performance à son éventuel résultat. L'environnement devient par conséquent un indicateur au service de l'instrumentalité et il en est de même pour le sentiment d'auto-efficacité.

#### **1.3.3 - La motivation et l'anticipation**

L'idée de représentations d'avenir y est centrale. Du fait de sa capacité à se représenter mentalement l'avenir, le sujet est capable d'anticiper certaines satisfactions de ses actions et donc d'anticiper sur

l'intérêt de ces dernières. La différence entre le but et la perception de son potentiel crée la motivation. A ce sujet, les théories du sentiment d'auto-efficacité et de son proche voisin, à savoir l'Expectation de VROOM, présentent l'importance même d'une certaine spéculation de ses capacités à réussir une activité future. Dès lors, l'analyse de l'environnement et la prise en compte de ses capacités sont des paramètres en jeu pour la motivation lorsque l'individu se fixe certains buts.

Là où la volonté du sujet semble avoir son importance (nouvelles théories), les théories du behaviorisme restent attachées à l'idée d'un comportement qui répond aux stimulations de l'environnement. Néanmoins, DECI et RYAN ne s'opposent pas radicalement aux théories behavioristes dans la mesure où les motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent être à l'image des stimulus internes et externes. L'outil de la motivation extrinsèque peut être assimilé à un stimulus externe si nous prenons l'exemple de la récompense.

Les représentations permettent à l'individu de pouvoir se situer et d'anticiper sur les résultats de ce que peut impliquer tel comportement. Ces représentations dépendent de multiples paramètres de sorte que les théories de la motivation se croisent: l'apprentissage social, l'expérience personnelle sont des éléments qui entretiennent certains liens avec l'instrumentalité ; les motifs de nos actes peuvent être relatifs au concept de valence, etc.

#### 1.3.4 – Résumé

La motivation s'inscrit comme étant l'objet central d'une triangulation interdépendante de trois éléments: l'environnement, les besoins et la projection dans l'avenir. Pour faire le lien entre la motivation et le travail, nous retiendrons la définition de LEVY-LEBOYER: « *La motivation est un ensemble d'activités déployées pour obtenir que nos besoins soient comblés, cette conception s'appliquant aussi bien aux comportements élémentaires qu'aux conduites complexes de l'homme au travail* »<sup>12</sup>. Les conduites complexes pouvant s'apparenter aux résistances au changement par exemple.

Selon cette perspective, la motivation relève avant tout d'un besoin: besoin de sécurité, besoin d'accomplissement, besoin de liberté, etc. Encore faut-il que le contexte environnant permette l'émergence et l'assouvissement de ce besoin. Par ailleurs, la dimension cognitive de la motivation nous rappelle que la motivation d'un individu est dépendante de la façon dont il envisage la réalisation d'une activité dans l'avenir.

---

12 LEVY-LEBOYER Claude (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Chap.1 La motivation, force interne?, Ed. D'Organisation (3ème édition), p.35

La résistance au changement peut être liée à une certaine appréhension vis à vis du changement. En conséquence, nous pouvons très bien rattacher cette appréhension à l'idée d'un certain besoin de sécurité, de contrôle que le changement pourrait bouleverser. Dès lors, la motivation d'un individu peut venir à disparaître si le changement est trop menaçant et ainsi prendre la forme d'une certaine résistance. Cela étant, la résistance même peut être le fruit d'une motivation à satisfaire un besoin précis. Pour cela, nous souhaitons présenter le concept de dissonance cognitive dans la mesure où il semble être l'élément central pour expliquer le lien qui existe entre la résistance au changement et la motivation.

## **2 - LE CONCEPT DE DISSONANCE COGNITIVE**

### **2.1 - Théorie**

La dissonance cognitive est une théorie énoncée par FESTINGER (1957) et définie comme étant « *l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui, d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas (dissonance), et entraînent de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder* »<sup>13</sup>.

Selon le principe homéostatique, l'individu cherche à maintenir un certain équilibre psychologique par la cohérence. Lors d'une situation de dissonance cognitive, l'individu se trouve dans un inconfort psychologique propre à un manque de cohérence cognitive. La théorie de la dissonance cognitive considère que deux éléments de cognition (opinions, croyances, idées, connaissances, etc.) sont dissonants lorsqu'ils ne s'accordent pas entre eux dans le « standard cognitif » du sujet, il s'agit d'une situation où les éléments sont en contradiction. A noter que lorsque deux cognitions s'accordent, nous parlons alors de consonance cognitive.

### **2.2 - Les stratégies de réduction**

L'effet de dissonance tend à créer chez l'individu une certaine tension psychologique qui l'incite au changement et en l'occurrence à réduire l'état inconfortable. Tout un processus cognitif est alors en marche, celui des stratégies à adopter pour réduire la dissonance cognitive. Pour cela, FESTINGER développe ces stratégies ou « modes de réduction de la dissonance cognitive » en trois points<sup>14</sup>:

- ✓ Le sujet peut s'arrêter de penser à l'état de dissonance. Selon cette conception, le

---

13 LEVY A. et DELOUVEE S. (2010), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Ed. Dunod (2ème édition), p.14

14 GUIMELLI C. (1999), *La pensée sociale*, PUF, p.43

sujet applique la politique de l'autruche et finit par « oublier » la situation. Cependant, cette attitude est réalisable à la condition que les cognitions ne soient pas trop importantes pour le sujet.

- ✓ Le sujet peut modifier les cognitions existantes afin de retrouver une certaine cohérence entre elles. Cette stratégie a pour but de réviser les cognitions pour donner une légitimité aux conduites du sujet.
- ✓ Le sujet peut tenter d'ajouter de nouvelles cognitions consonantes aux cognitions déjà existantes.

### **2.3 - La dissonance cognitive et la motivation**

D'après FESTINGER, « Tout comme la faim est motivante, la dissonance cognitive est motivante »<sup>15</sup>. Associer la dissonance cognitive à un phénomène motivationnel revient à considérer que le besoin de rétablir la consonance entre deux éléments est une forme de motivation. *La dissonance peut donc être considérée comme un état de motivation susceptible d'initier la dynamique cognitive en vue de sa réduction (Festinger, 1957)<sup>16</sup>.*

Dans notre cas, nous ne savons pas exactement si la motivation est propre à un besoin absolu de vouloir réduire l'état dissonant ou s'il s'agit d'un besoin plus profond de maintenir indirectement les cognitions intactes.

## **3 - LA RESISTANCE AU CHANGEMENT**

### **3.1 - Définition**

Le concept de résistance au changement a été abordé pour la première fois par COCH et FRENCH, en 1947, dans leur article « *Overcoming resistance to change* »<sup>17</sup>. Pourtant, c'est bien la définition de COLLERETTE et DELISLE que nous retiendrons pour expliciter le phénomène de résistance au changement : « *la résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réactions de*

---

15 JOULE R.V. (1987), *La dissonance cognitive: un état de motivation?*, L'année psychologique, 87, p.274

16 CARRE P. et FENOUILLET F. (2008), *Traité de psychologie de la motivation*, Ed. Dunod, p.297 et 307

17 MARSAN C. (2008), *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Ed. De Boeck, p.100



*défense à l'endroit de l'intention de changement* »<sup>18</sup>. Ces réactions psychologiques répondent légitimement à une situation où le changement est perçu comme une menace pour le sujet. Pour BAREIL et SAVOIE (2003)<sup>19</sup>, la résistance au changement constitue l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels, c'est pourquoi il convient d'en déterminer les raisons.

### **3.2 - Pourquoi la résistance au changement?**

#### **3.2.1 - La peur de l'inconnu**

Pour BAREIL et SAVOIE (2003)<sup>20</sup>, *ces résistances sont souvent synonymes de craintes, de peurs, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigues, de conflits et d'impatience.*

Or, selon CROZIER et FRIEDBERG, « *la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comportent le changement pour les acteurs* »<sup>21</sup>. Par conséquent, la résistance au changement s'apparente à une réaction naturelle qui vise à anticiper et se protéger du déséquilibre que peut engendrer le changement. En effet, le changement peut susciter chez l'individu de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu. Selon COLLERETTE et DELISLE, « *les systèmes auraient une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, ce qui implique que toute tentative de changement risque de compromettre une telle tendance* »<sup>22</sup>. N'ayant aucune garantie quant aux bénéfices qu'il va pouvoir retirer de la nouvelle situation, l'individu aura tendance à résister à ce qui peut nuire à son équilibre.

#### **3.2.2 - Des origines multiples**

Bien que jouissant d'une littérature abondante à son sujet, il n'existe pas de consensus quant aux facteurs à l'origine de la résistance. Ils peuvent relever de la peur de perdre quelque chose de valeur ou bien de l'incompréhension du changement et de ses implications, etc.

Pour KOTTER et SCHLESINGER<sup>23</sup>, les raisons de la résistance au changement sont les suivantes: l'intérêt individuel qui prime sur l'intérêt de l'organisation, le manque de confiance vis à vis du projet, la peur de ne pas être compétent et enfin le fait de ne pas percevoir le changement de la

---

18 COLLERETTE P. et DELISLE G. (2005), *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, PUQ, p.94

19 DUBRULLE C. et VALEAU P.(2006), *le don d'actions: Une façon d'impliquer les salariés lors de l'introduction en bourse*, *Revue des Sciences de Gestion*, n°217, p.23

20 Ibid., p.23

21 MARSAN C. (2008), *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Ed. De Boeck, p.99

22 COLLERETTE P. et DELISLE G. (2005), *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, PUQ, p.93

23 MARSAN C. (2008), *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Ed. De Boeck, p.101

même façon que les managers. Pour BAREIL<sup>24</sup>, les origines de la résistance sont individuelles, collectives, politiques et liées à la mise en oeuvre du changement. En ce qui concerne notre recherche, nous nous intéresserons à la résistance sur le plan individuel ainsi qu'à travers le mode d'introduction du changement.

### 3.2.2.1 - Origines individuelles

La résistance au changement peut être rattachée à de nombreux facteurs. Ses origines individuelles sont ainsi multiples, c'est pourquoi nous souhaitons simplement reprendre une partie des points évoqués par BAREIL:

- ✓ **L'intérêt personnel:** Lors d'un changement organisationnel, l'individu se concentre avant toute chose sur ses intérêts personnels. Ainsi, et dans une certaine mesure, si ses intérêts sont menacés (évolution professionnelle, conditions de travail, etc.) l'individu aura tendance à résister au changement.
- ✓ **L'âge** est un paramètre qui peut venir influencer la réaction du sujet. L'expérience antérieure et mal vécue du changement peut venir renforcer la peur du changement.
- ✓ **Le manque de confiance en soi** (ou la peur de ne pas être compétent) peut inhiber la motivation à s'investir dans ce que propose le changement.
- ✓ **La peur de l'inconnu** (craintes, peur, appréhensions, etc.) est liée au rapport établi entre le bénéfice susceptible d'être apporté par le changement et l'état actuel des choses. Ce sentiment de peur est souvent associé à l'idée d'abandonner ce qui est acquis et satisfaisant. L'idée générale repose sur « j'ignore ce que je gagne mais je sais ce que je perd ». En conséquence de quoi l'explicitation des bénéfices du changement aura un effet considérable.
- ✓ **La perte de contrôle** se manifeste dès lors que le changement apparaît indépendamment de la volonté de l'individu.
- ✓ Etc.

### 3.2.2.2 – Origines collectives

Selon BAREIL, nous retrouvons les points suivants:

- ✓ **L'incertitude d'une situation.** Ex: situation économique instable où les salariés sont

---

24 BAREIL C. (2004), *La résistance au changement: synthèse et critiques des écrits*, cahier n°04-10 du Centre d'études en transformation des organisations, Montréal, p.10

inquiets pour leur avenir.

- ✓ **Des conflits** entre membres d'une organisation.
- ✓ **Les normes de groupe** marquent un attachement collectif à résister au changement.

### 3.2.2.3 – Origines politiques

BAREIL montre que **les enjeux de pouvoir** peuvent être un élément clé dans la résistance au changement. En effet, le changement tend à menacer le pouvoir déjà obtenu par une certaine partie de la hiérarchie et se présente comme une opportunité pour les plus démunis d'acquérir davantage de pouvoir au sein de l'organisation.

### 3.2.2.4 – Origines liées à la mise en oeuvre du changement

- ✓ **Le manque d'informations** concernant les modalités du changement lui-même est source de résistances
- ✓ **La manière de mettre en place le changement** (management, pilotage des opérations, ressources humaines, projet imposé ou non, etc.) influe sur le phénomène de résistance
- ✓ **Le temps** est une unité capitale dans la mesure où l'état d'urgence du changement organisationnel amplifie les résistances
- ✓ Etc.

Pour résumer, le changement est générateur de résistance dans la mesure où il crée une rupture qui bouleverse les repères et suscite certaines interrogations. Pour reprendre les différents points énoncés précédemment, voici un tableau présentant les différentes causes de la résistance au changement<sup>25</sup>:

---

25 BAREIL C. (2004), *La résistance au changement: synthèse et critiques des écrits*, cahier n°04-10 du Centre d'études en transformation des organisations, Montréal, p.6

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de mise en oeuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'intro- duction du changement. Scénario de mise en oeuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organi- sationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous- groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrôme du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

**Figure 4:** Les causes multiples de la résistance au changement

### 3.2.3 - Ses manifestations

COLLERETTE et DELISLE<sup>26</sup> définissent deux formes de résistance au changement, une forme active et une forme passive. Relatives aux caractères implicite et explicite de *l'expression des réactions de défense* propre à leur définition de la résistance au changement, ces deux formes de résistance sont généralement identifiables en situation. La forme active se traduit par des comportements hostiles, ouverts et engagés tels que les contestations, les critiques, le sabotage, etc. Quant à la forme passive, il s'agit davantage de comportements subtiles qui traduisent une opposition de manière implicite comme la non-implication dans le projet, l'oubli du projet, le fait de ne pas trouver de temps à consacrer pour participer au changement, le manque de collaboration, etc.

26 COLLERETTE P. et DELISLE G. (2005), *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, PUQ, p.96

### 3.2.4 - Résistance et motivation

COLLERETTE et DELISLE rappellent l'idée que la résistance au changement peut être exploitée à travers ses aspects positifs sous-jacents et que de ce point de vue la résistance peut être source de motivation. Les résistances, selon eux, sont avant tout une source d'informations capitale pour améliorer les choses. Selon COCH et FRENCH<sup>27</sup>, les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à sa conception. Cet aspect amène ainsi à considérer la résistance au changement comme un problème de motivation.

Selon les propos retenus de TENEAU, « *la résistance active intentionnelle en tant que résistance motivationnelle, motivation au sens de « moteur de l'action », se caractérise par des ajustements entre des buts entrevus et des repères amenés à être reconnus. La résistance naît de l'écart entre l'aspiration et la satisfaction* »<sup>28</sup>. La résistance au changement peut ainsi relever d'une forme de motivation à vouloir satisfaire certains besoins et les revendiquer.

## 4 – SYNTHESE DU CADRE THEORIQUE

### 4.1 - Analyse théorique du questionnaire

De manière générale, bien que les avis divergent, nous constatons que la plupart des formateurs (9 formateurs sur 10) ne souhaitent pas prendre part à l'élaboration du projet et donc ne souhaitent pas adhérer au changement que propose la mise en place de la FOAD. Les raisons de ce renoncement sont les suivantes: le projet manque de clarté quant aux objectifs à atteindre ; la plate-forme n'est pas adaptée ni aux apprenants, ni aux formateurs ; les formateurs manquent de technicité ; le projet FOAD n'est pas adapté pour les langues ; les formateurs ne sont pas prêts à repenser leurs professionnalités ; le projet ne prend pas en considération la situation de l'IMEP ; etc.

Si nous reprenons point par point les résultats de l'enquête, nous constatons que les réponses s'apparentent cependant à une forme de résistance au changement.

Dans la mesure où le projet FOAD implique nécessairement la réorganisation de la structure, les formateurs voient leurs intérêts personnels menacés par des conditions de travail évolutives (relation formateur/apprenant différente, professionnalité à revoir, rémunération). Par ailleurs, nous pouvons remarquer que le manque de confiance en soi est présent et marqué par la crainte de ne pas

---

27 MARSAN C. (2008), *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Ed. De Boeck, p.106

28 TENEAU G. (2005), *La résistance au changement organisationnel*, Ed. L'Harmattan, p.11

être suffisamment compétent d'un point de vue technique pour entreprendre une telle démarche. La peur de l'inconnu est d'autant plus importante que le manque de clarté concernant les objectifs du projet vient renforcer les résistances. C'est pourquoi nous pouvons relever de l'analyse une certaine émulation collective à vouloir privilégier l'utilisation de Moodle. Nous savons notamment que le projet n'a pas su prendre en considération les besoins de chacun et que ce dernier a été imposé aux formateurs par la direction. Nous pouvons établir ainsi un lien entre le fait de se sentir contraint de faire les choses et le sentiment de perte de contrôle. D'une certaine manière, il convient de s'interroger sur le lien qu'il peut exister entre l'origine politique des résistances, à savoir les enjeux de pouvoir, et la manière de revendiquer une modification du projet. De même, nous sommes en droit de nous interroger sur la manière avec laquelle le projet a été présenté tant le manque d'informations semble être un point à reconsidérer, ainsi que le temps imparti pour mettre en place le projet dans de bonnes conditions.

En tout état de cause, l'ensemble des résultats que nous avons pu recueillir semble homogène et faire état d'une certaine similitude dans les propos des formateurs. Bien que l'incertitude de la situation concernant la rémunération des formateurs peut influencer la résistance collective, nous ignorons si les formateurs sont attachés aux normes du groupe. En effet, dans un sens nous ne pouvons affirmer avec certitude que les résultats garantissent une réelle résistance de groupe au projet même si ces résultats indiquent une manière de penser collective.

Les dénonciations sont toutefois vives et prennent une forme de résistance active lors des réunions. Par ailleurs, elles prennent notamment une forme de résistance passive lorsque les formateurs tardent à redonner certaines informations, qu'ils ne participent pas aux réunions, ou bien qu'ils ne participent pas aux formations proposées par le pôle « animation et professionnalisation ».

La résistance est bien réelle au sein de l'IMEP, cependant elle semble trouver une certaine légitimité à travers les différentes dénonciations que les formateurs peuvent porter sur le projet.

#### **4.2 - Le changement: un élément dissonant**

Pour reprendre les éléments théoriques du concept de dissonance cognitive, les raisons de la résistance au changement peuvent être le fruit d'une volonté de réduire les éléments dissonants. L'état de dissonance cognitive implique une attitude qui vise à sa réduction. Dans certains cas, le comportement se traduit par une certaine résistance vis à vis du changement comme cela semble être le cas dans l'organisme de formation au sein duquel nous réalisons notre mission. Néanmoins, il faut pour cela que l'une des cognitions en dissonance soit liée au changement.

Reprenons le schéma réflexif proposé par Christian GUIMELLI<sup>29</sup>: L'attitude « je n'utilise pas le préservatif lors de mes rapports sexuels » entre en dissonance avec l'idée « le préservatif est le meilleur moyen de se protéger du sida ». Ainsi pour retrouver une certaine forme de consonance entre les deux cognitions, le sujet ajoute une nouvelle cognition « le fait de ne pas utiliser de préservatif donne une plus grande intimité à la relation » qui renforce l'attitude de départ. En réalité, cette dissonance est valable si et seulement si le sujet accorde une certaine importance au risque que représente le SIDA. La décision prise par l'individu de privilégier un acte sexuel sans préservatif implique un besoin prioritaire, celui d'apprécier l'acte sexuel sans protection malgré les risques que cela comporte.

Pour faire l'analogie avec cet exemple, nous pouvons penser que l'attitude de « résistance des formateurs face au changement » entre en dissonance avec l'idée même que « le projet FOAD permet le changement » si le formateur attache une certaine importance au changement. Par conséquent, le formateur peut réduire l'état de dissonance en ajoutant une nouvelle cognition, à savoir « le projet n'est pas adapté ».

#### **4.3 - La résistance: une motivation cachée?**

COLLERETTE et DELISLE<sup>30</sup> dressent une liste des sources éventuelles de la résistance au changement comme relevant de l'habitude, de la peur de l'inconnu, de la préférence pour la stabilité, etc., mais c'est surtout la satisfaction des besoins et le respect des personnes et des compétences que nous retiendrons. Nous avons vu que la stratégie de réduction de la dissonance peut être une forme de motivation en soi. En dépit du caractère motivationnel de ce processus qui vient renforcer l'idée de résistance, nous pouvons penser que cette forme de motivation masque un besoin plus profond qui est la condition même de la dissonance.

En bref, voici ce que nous pourrions être amené à penser: la résistance des formateurs face au changement est renforcée par l'idée que le projet n'est pas adapté mais cet élément peut être la traduction d'une certaine motivation à assouvir un besoin d'évolution professionnelle. Selon cette perspective, la résistance au changement serait la manifestation d'une motivation à atteindre un objectif personnel. Pour reprendre l'idée de KOTTER et de SCHLESINGER, la raison de la résistance au changement serait portée par l'intérêt individuel au détriment de l'intérêt de l'organisation.

---

29 GUIMELLI C. (1999), *La pensée sociale*, PUF, p.44

30 COLLERETTE P. et DELISLE G. (2005), *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, PUQ, p.98 à 100

# PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

## 1 - PROBLEMATISATION

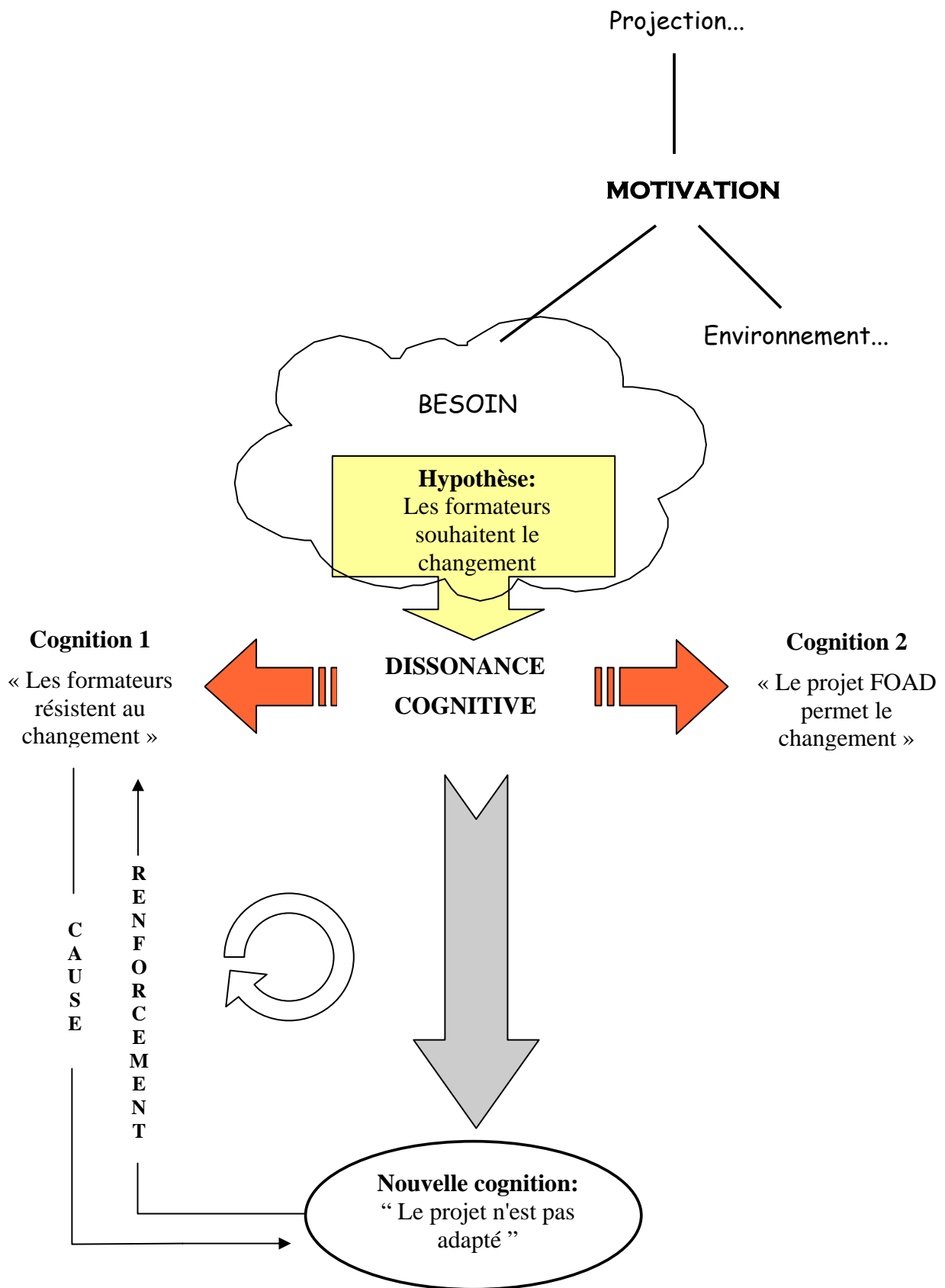
Le concept de dissonance cognitive permet de structurer notre réflexion et de considérer la résistance au changement comme une forme de motivation. Pour cela, nous avons analysé la situation de l'établissement à travers les propos des formateurs de manière à caractériser les cognitions en jeu. S'il paraît évident que le projet implique le changement dans la mesure où il va générer une réorganisation de la structure, notre étude a souhaité pouvoir caractériser la situation de manière objective. Ainsi, et grâce à nos lectures, nous avons pu caractériser le contexte professionnel de manière relativement objective en prenant appui sur l'analyse théorique. La résistance au changement est donc au coeur de notre réflexion.

Si nous reprenons le schéma de pensée précédent, nous pouvons penser que la « résistance des formateurs face au changement » entre en dissonance avec la cognition « le projet FOAD permet le changement ». Cela étant, cette analyse ne peut être vraie qu'en affirmant que le formateur attache une certaine importance au changement. D'où l'hypothèse que nous avons souhaité poser, à savoir que les formateurs souhaitent le changement.

Afin de rendre cette réflexion plus lisible, nous proposons le schéma récapitulatif suivant que nous avons intitulé « Processus cognitif de la résistance au changement » :



# PROCESSUS COGNITIF DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT



La résistance au changement est sans doute le fruit d'une dissonance cognitive en amont du schéma. Par exemple, nous pourrions considérer que la résistance est un moyen de réduire l'état dissonant des idées suivantes, à savoir que le formateur souhaite s'investir dans le projet à sa façon mais que le projet lui-même propose des conditions de mise en oeuvre qui entrent en conflit avec les attentes de l'acteur pédagogique. De toute évidence, il convient donc de poser certaines hypothèses pour pouvoir considérer qu'une dissonance cognitive ait lieu.

Selon notre étude, la résistance des formateurs représente une des cognitions en jeu dans le processus de dissonance. La condition de départ pour considérer une telle dissonance part du principe que le formateur souhaite le changement et, plus particulièrement, que le formateur souhaite avant tout satisfaire un besoin à travers ce changement.

En effet, la résistance des formateurs face au changement est renforcée par l'idée que le projet n'est pas adapté mais cet élément peut être la traduction d'une certaine motivation à assouvir un besoin d'évolution professionnelle. Selon cette perspective, la résistance au changement serait la manifestation d'une motivation à atteindre un objectif personnel.

## **2 – PRESENTATION DU PROBLEME DE RECHERCHE**

« Dans un organisme de formation, la mise en place de la formation ouverte et à distance génère des changements multiples en termes d'organisation du travail et de rôles des acteurs »<sup>31</sup>. De plus, la résistance des formateurs semble bien réelle. Ces deux cognitions semblent par conséquent bien trop stables pour subir une modification quelconque. De même, nous ne considérons pas que le projet ne puisse répondre à aucun besoin dans la mesure où les formateurs dénigrent le projet et à la fois apportent des solutions pour qu'il soit adapté à l'IMEP. Dans l'éventualité où les formateurs refuseraient de manière catégorique le projet, nous pensons qu'ils n'investiraient pas de leur énergie pour le critiquer. Ainsi, le premier mode de réduction de la dissonance, à savoir « cesser de penser à l'état de dissonance », ne saurait répondre à la situation.

Nous pensons donc qu'il est préférable de considérer que les critiques vis à vis du projet sont un moyen de résoudre le conflit entre les cognitions et de renforcer la résistance au changement.

Nous avons vu que la résistance au changement peut être à l'origine une motivation à satisfaire un besoin quelconque. Cependant, cette résistance relève-t-elle réellement de la déficience du projet ou d'une volonté de satisfaire un besoin caché? Les raisons du comportement sont-elles plus importantes que la motivation à justifier ce comportement? Le schéma semble présenter un cycle où

---

31 DUVEAU-PATUREAU V.(2004), *Accompagner le changement dans les organismes de formation par la FOAD: De la professionnalisation des acteurs de la formation à la FOAD*, Distances et savoirs Vol.2, p.25

l'un est la condition de l'autre. La résistance au changement serait donc à la fois la cause et la conséquence de la dissonance cognitive. Or, si nous prenons de la distance par rapport à ce cycle, nous sommes en droit de nous demander si l'élément externe, pour dire autrement le besoin d'accomplissement, n'est pas la condition de la dynamique du cycle. C'est pourquoi nous avons souhaité poser la **problématique** suivante:

**La résistance des formateurs face au changement, et en l'occurrence vis à vis du projet FOAD, est-elle la conséquence d'une motivation à satisfaire un besoin d'accomplissement?**

### **3 - HYPOTHESES**

MILLER et ROLLNICK déterminent « *trois composantes principales de la motivation au changement: l'importance du changement, la confiance de la personne en sa capacité à réaliser ce changement et enfin la priorité de ce changement* »<sup>32</sup>. En ce sens, le sentiment de ne pas être suffisamment compétent peut être un frein au changement tout comme l'importance et la priorité de vouloir satisfaire un besoin considéré comme essentiel par rapport au changement lui-même.

- Le besoin de reconnaissance et d'autonomie

Selon la hiérarchie des besoins de MASLOW, le besoin d'accomplissement est en aval d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance (ou d'estime) ou le besoin d'autonomie. Ainsi, nous pouvons penser que le besoin d'accomplissement est réel et présent chez les formateurs à la condition que le formateur se sente avant tout libre et suffisamment reconnu par l'organisme de formation pour pouvoir entreprendre une démarche allant dans le sens du changement. Or, le projet n'a pas été réellement adapté en fonction des besoins des formateurs et ces derniers n'ont pas non plus participé à son élaboration. Selon COCH et FRENCH, les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à sa conception. Ainsi, qu'il s'agisse du manque de confiance vis à vis du projet (KOTTER et SCHLESINGER), du mode d'introduction du changement (BAREIL) ou du respect des personnes (COLLERETTE et DELISLE), nous sommes en droit de nous demander si le manque de reconnaissance n'est pas une explication suffisante pour expliquer les résistances que nous rencontrons.

---

32 Carré P. et Fenouillet F. (2008), *Traité de psychologie de la motivation*, Ed. Dunod, p.293

En effet, l'ensemble des formateurs traduisent une volonté d'utiliser l'outil Moodle plutôt que celui imposé par la région. De même, ils sont unanimes pour dire que le projet est lié principalement à des enjeux financiers. En conséquence, il y aurait donc une certaine volonté à participer sous condition d'être réellement reconnu dans le processus.

– Le sentiment d'efficacité personnelle

Selon KOTTER et SCHLESINGER, la peur de ne pas être suffisamment compétent pour adhérer au changement est une des raisons explicatives des résistances. Et nous comprendrons qu'il est tout à fait légitime de percevoir les choses de cette manière lorsque nous savons que la FOAD oblige les formateurs à repenser leurs professionnalités et donc leurs pratiques. Dans les écrits précédents, nous avons d'ailleurs souligné l'importance du sentiment d'efficacité personnelle pour expliquer le manque de motivation à entrer dans une démarche de FOAD.

Voici par conséquent les hypothèses que nous souhaitons poser et vérifier:

**Hypothèse 1:** Le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs est bien réel mais en dissonance avec le sentiment d'efficacité personnelle qu'ils éprouvent vis à vis du projet.

**Hypothèse 2:** Le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs est bien réel néanmoins le besoin de reconnaissance est un préalable pour favoriser la motivation de ces derniers à participer au projet.

# METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche consiste à exploiter les ressources à disposition sur le terrain pour répondre à la problématique et étudier la pertinence des hypothèses posées. Autrement dit, il s'agit d'une systématisation de l'étude. Pour cela, nous devons faire un choix judicieux quant à la méthode envisagée pour recueillir les informations nécessaires à notre étude. Nous rappelons que notre mission s'inscrit dans une démarche d'audit. En conséquence, notre travail de recherche va permettre d'enrichir notre mission dans la mesure où l'étude des résistances est susceptible de constituer une alternative et proposer des solutions pour le projet.

## 1 – CHOIX DE LA METHODE

Le choix de la méthode a fait l'objet d'une étude préalable afin de garantir au mieux la rigueur avec laquelle nous avons pris soin de mesurer idéalement l'outil qui permettrait de répondre à notre recherche. Dans la mesure où nous n'envisagions pas d'avoir recours à l'expérimentation pour étudier les comportements, nous avons choisi de nous référer aux **méthodes dites qualitatives**.

Effectivement, notre travail de recherche s'est attaché à étudier les comportements humains sous l'angle de la psychologie. Cela étant, et contrairement à l'approche expérimentale qui vise à établir des lois générales de la connaissance scientifique, nous envisagions d'inscrire nos démarches dans une approche dite herméneutique.

Notre objectif a été d'interpréter les comportements individuels (motivation, résistance au changement) en analysant les représentations, les conceptions de chacun, les significations, etc. Nous cherchions donc à étudier un phénomène dans toute sa complexité et non à atteindre l'objectivité « absolue » à l'image des méthodes quantitatives.

La compréhension de ce système ayant une visée exploratoire, nous souhaitons à travers la recherche pouvoir explorer de nouvelles dimensions et faire émerger de nouveaux éléments de connaissance.

Dans la mesure où nous souhaitons interpréter une situation, notre travail de recherche ainsi que notre mission ont présenté certaines similitudes d'un point de vue méthodologique. Cependant, le caractère pragmatique et catégorique de l'audit a eu pour effet d'inscrire notre mission dans une certaine linéarité où, de manière schématique, nous pouvons résumer notre travail de la manière suivante : question – réponse – solution. En revanche, notre travail de recherche s'est attaché à

interpréter les données qualitatives au-delà de leurs acceptations premières tout en maintenant une certaine objectivité.

## **2 – L'ENTRETIEN COMME METHODE DE RECHERCHE**

L'étude des comportements peut parfois faire l'objet d'expérimentations. Or, la dimension psychologique de l'étude nous a incité à utiliser une méthode non expérimentale. En effet, nous cherchions à déterminer les raisons des différentes résistances des formateurs. Pour cela, nous souhaitons connaître les besoins de chacun, mais aussi connaître les représentations de chacun vis à vis du projet, de leurs compétences, de la FOAD et de leurs pratiques actuelles. Nous avons besoin par ailleurs de connaître les ambitions individuelles et ce que les formateurs souhaitaient redéfinir dans le projet. Autant d'éléments caractéristiques des représentations, des conceptions de chacun sur leur environnement qui nous ont incité à choisir **l'entretien comme méthodologie de recherche**.

Nous avons donc fait le choix de réaliser notre enquête en prenant soin tout d'abord de sélectionner la méthode la plus appropriée parmi les quatre suivantes : l'observation, la recherche documentaire, l'entretien et le questionnaire.

L'observation n'a pas été retenue dans la mesure où nous aurions pris connaissance uniquement des pratiques courantes des formateurs. Or, cette méthode n'aurait pas été suffisante pour décrire leurs motivations vis à vis du projet ou bien même leurs besoins au sein de l'organisme. Par ailleurs, notre présence à l'IMEP a suscité de nombreuses méfiances de la part du personnel pédagogique. Notre intervention a été perçue comme une menace et nous pensons que la technique de l'observation aurait biaisée la spontanéité des individus. QUIVY et VAN CAMPENHOUDT<sup>33</sup> nous rappellent d'ailleurs que la présence d'un observateur peut venir influencer la situation observée. De même, nous pensons que l'intégration dans notre mission de la mise en oeuvre d'une partie du projet aurait eu pour effet de fausser notre objectivité pour mesurer le degré d'investissement des formateurs dans le projet FOAD.

Concernant la recherche documentaire, nous avons considéré que cette méthode n'aurait pas été suffisante pour mener un travail en profondeur. Bien que certains ouvrages ont su étayer notre cadre théorique, nous devons contextualiser notre travail de recherche afin de répondre à la problématique.

---

33 QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (2006), Manuel de recherche en sciences sociales, Ed. Dunod (3ème édition)

Enfin, l'utilisation du questionnaire n'aurait pu répondre à la situation étant donné que le nombre de participants aurait été insuffisant pour pouvoir exploiter les données. En effet, les méthodes statistiques estiment qu'en dessous de cent questionnaires, les résultats ne sont pas représentatifs.

### **3 – L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

Pour faire référence à l'entretien dit exploratoire, nous avons vu précédemment que l'élaboration d'une première enquête était nécessaire pour poser le problème de recherche.

L'entretien exploratoire cherche à dégager des thèmes, à explorer le terrain et permet de prendre ses repères dans le milieu enquêté. Utilisé en parallèle des premières lectures de la littérature scientifique, cet entretien vise à éclaircir la situation de manière à pouvoir mettre à jour la problématique. Et c'est dans cet état d'esprit que nous avons conçu le questionnaire « état des lieux ». Bien évidemment, nous aurions préféré nous entretenir directement avec les formateurs, cependant nous avons eu quelques difficultés à prendre nos marques au sein de la structure. Ainsi, nous avons considéré préférable d'intervenir de manière délicate et progressive en proposant un questionnaire court.

Une fois le problème posé, nous avons décidé de mettre en place l'entretien qui permettrait de répondre à nos hypothèses. Ainsi, nous avons fait le choix de privilégier l'utilisation de **l'entretien semi-directif**.

Ce type d'entretien s'est révélé nécessaire en ce sens qu'il représentait un bon compromis entre la possibilité pour l'interviewé d'exprimer librement ses opinions tout en respectant le cadre que l'interviewer souhaitait maintenir.

Bien que l'entretien directif permettait d'offrir un cadre sécurisant pour le chercheur, nous n'avons pas jugé raisonnable d'employer cette méthode dans la mesure où notre étude attachait de l'importance à explorer les données au-delà de leurs significations premières. Il convient de rappeler que nous souhaitons prendre en considération les représentations de chaque formateur. En conséquence, l'entretien directif se montrait trop fermé et laissait peu de place à l'initiative de parole.

Cette liberté d'expression aurait cependant pu être obtenue grâce à l'entretien libre, cela étant nous n'étions pas convaincus de pouvoir répondre à la problématique posée. En effet, ce type d'entretien

nécessite un certain savoir-faire dans la mesure où il faut pouvoir rebondir sans cesse sur les propos de l'individu et éviter de casser le rythme de l'entretien.

## **4 – DEROULEMENT DES ENTRETIENS**

### **4.1 - Deux types d'interlocuteurs**

Pour des raisons de faisabilité, nous avons opté pour une étude restreinte en ce sens que les entretiens qui ont été menés se sont orientés uniquement vers le personnel de l'organisme de formation au sein duquel nous avons réalisé notre stage.

Nous aurions bien évidemment souhaité pouvoir soumettre notre étude auprès d'individus rattachés à d'autres organismes de formation, ces mêmes organismes qui notamment auraient répondu au projet proposé par la région Centre. Quoiqu'il en soit nous aurions sans doute été confrontés à des situations différentes en fonction de l'organisation de la structure.

Pour rappel, notre problématique traite de la résistance des formateurs face au changement. Après avoir considéré le manque de motivation comme relevant d'une forme de résistance, nous nous interrogeons sur le lien qu'il peut exister entre la résistance au changement et la motivation à assouvir un besoin. Dans la mesure où cette étude se centre sur une population particulière, nous nous devons bien entendu d'interroger les formateurs à ce sujet. L'échantillon principal est donc constitué de personnes choisies uniquement selon leur statut professionnel, à savoir le métier de formateur. Bien que les caractéristiques personnelles de chaque interviewé ont été retenues lors de l'entretien, nous tenons à préciser que celles-ci n'ont aucunement influencé notre choix de nous tourner vers une personne plutôt qu'une autre.

Dans la mesure où le projet FOAD ne concernait pas toutes les matières enseignées au sein de l'organisme, nous savions que certains formateurs seraient davantage impliqués par le projet. Pour autant, et bien que nous souhaitions en priorité obtenir les représentations des principaux concernés, nous avons décidé de proposer l'entretien à l'ensemble des formateurs de l'établissement car nous savions que nous allions connaître quelques difficultés à obtenir un nombre suffisant de participants pour réaliser l'étude avec rigueur.

Afin de mesurer l'écart entre les représentations des formateurs et la direction de l'établissement, nous avons aussi souhaité interroger le directeur ainsi que la directrice adjointe de l'IMEP.



Nous regrettons cependant de ne pas avoir eu la possibilité de soumettre nos questions au pôle animation-professionnalisation étant donné que ce service intervenait entre autres pour résoudre les problèmes liés au projet. D'une certaine manière, et indépendamment du rôle de ce service, nous pensons que cette unité aurait été à même de pouvoir identifier des situations similaires malgré des contextes différents. Autrement dit, la récurrence de certains problèmes liés à l'intégration du projet dans plusieurs organismes aurait pu faire l'objet d'un complément d'informations. En revanche, nous ignorons si l'interview du pôle aurait été pertinente dans la mesure où les propos n'auraient certainement pas pu faire état des phénomènes internes liés à l'établissement.

Selon nous, l'entretien devait être présenté à la direction de l'établissement. Malgré cela, nous avons jugé inutile de devoir interroger tout le personnel rattaché à la direction puisque seuls le directeur et la directrice adjointe avaient connaissance du projet FOAD.

#### **4.2 - Conditions de mise en œuvre des entretiens**

Tout d'abord, nous avons informé la direction de l'IMEP de notre ambition à interroger l'équipe pédagogique en précisant de manière brève le sujet de l'enquête. En effet, nous nous devions de ne pas divulguer à la direction les questions que nous souhaitions poser lors de l'entretien dans la mesure où nous avons prévu d'appliquer la même procédure à leur égard.

Nous avons ensuite pris soin d'obtenir les coordonnées mail de chaque formateur afin de les informer de notre étude et connaître ainsi les volontaires et leurs disponibilités respectives. Nous aurions pu nous adresser directement à chacun d'entre eux à ce sujet, cela étant les emplois du temps ne coïncidaient pas nécessairement pour permettre de se rencontrer sur place.

Dans un souci de rigueur, nous avons préféré employer le terme « étude » plutôt que celui d'« enquête ». Nous étions attachés à l'idée prendre du recul par rapport à nos propos afin de rassurer les formateurs et mobiliser ainsi le plus grand nombre de personnes. En ce sens, le mot « enquête » paraissait inapproprié à la situation et risquait de troubler les personnes de par sa connotation négative. Nous avons par ailleurs pris soin de justifier notre étude en insistant sur le fait qu'il s'agissait d'un travail universitaire, etc.

Pour réaliser l'entretien, nous disposions d'un local fermé équipé d'un bureau, de chaises et d'un ordinateur. Il nous paraissait évident de disposer d'une enceinte fermée pour favoriser le climat de confiance nécessaire à la libre expression. Afin de pouvoir établir cette relation de confiance lors des entretiens, nous avons pris soin de repréciser l'objectif de notre étude. Ainsi nous avons

reprécisé notre rôle dans l'organisme de formation et avons mentionné les deux postures qui nous incombaient d'adopter dans le cadre de l'année universitaire, à savoir celle du chercheur et celle du professionnel.

Nous avons donc informé les formateurs que nous souhaitions réaliser une étude sur le projet FOAD et qu'il serait intéressant d'avoir leurs points de vue à ce sujet dans la mesure où la formation à distance était au cœur des discussions de l'établissement. Pour cela, nous avons pris soin de proposer l'enregistrement audio de chaque entretien en garantissant l'anonymat des propos.

Au fil des contacts que nous avons pu établir avec le personnel de l'organisme, seuls 10 formateurs ont répondu à notre requête. Concernant la direction, le directeur de l'IMEP n'a pas souhaité s'entretenir avec nous estimant que les propos de la directrice adjointe suffisaient à résumer ses pensées et que par voie de conséquence il n'était pas nécessaire d'avoir deux entretiens aux résultats identiques.

#### **4.3 - L'élaboration du guide d'entretien**

Afin de pouvoir mener à bien nos entretiens, nous avons décidé de nous référer au guide d'entretien qui figure en Annexe 5. Dans la mesure du possible, nous avons essayé de faire ressortir les informations susceptibles de répondre à nos hypothèses. Pour cela, le guide d'entretien que nous avons élaboré se présente sous la forme d'une série de cinq questions.

Afin de pouvoir identifier les sujets qui pouvaient être évoqués au cours de l'entretien, nous avons à disposition un document présenté sous forme d'un tableau mentionnant les catégories susceptibles de satisfaire nos recherches :

- ✓ Motivation pour le projet
- ✓ Ambitions, projets professionnels
- ✓ Reconnaissance professionnelle
- ✓ Sentiment d'efficacité personnelle

Ainsi, lorsqu'un des sujets n'avait pas été évoqué lors de l'entretien nous en avons connaissance et, si et seulement si nous en avons la possibilité, nous intervenons au cours de l'entretien pour repréciser certaines choses de manière à créer l'espace suffisant pour aborder le sujet.

Nous tenons néanmoins à préciser que l'intérêt principal de ces entretiens était avant toute chose de

faire émerger de nouveaux éléments de connaissance. En conséquence, si nous souhaitions pouvoir répondre à notre problématique, notre objectif ne s'est pas résumé à affirmer de manière absolue nos hypothèses de recherche mais bien d'explorer les données du terrain selon la posture du chercheur et non du consultant.

Bien que l'entretien semi-directif permet de trouver une alternative entre trop et trop peu de liberté, nous avons choisi de mettre en place des questions ouvertes dans le sens où nous ne voulions pas que chacune de ces questions implique des résultats qui entrent dans une forme de déterminisme. En somme, nous avons souhaité pouvoir offrir un espace de liberté suffisant pour exploiter l'univers des possibles tout en maintenant un certain contrôle de l'entretien en limitant volontairement cet espace. Par exemple, nous avons considéré plus judicieux de partir des pratiques de l'interviewé pour obtenir des informations sur son sentiment d'efficacité personnelle plutôt que de lui poser la question sur la représentation qu'il peut en avoir.

Si nous reprenons la logique du guide d'entretien, la première question « **Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?** » a eu pour objectif de partir des pratiques du formateur et d'étudier ses représentations à ce sujet. En effet, nous pensons que la représentation de son parcours professionnel peut être un indicateur pour évaluer le sentiment d'efficacité personnelle. Par ailleurs, l'historique professionnel peut être un moyen de comprendre le choix du formateur quant à son engagement auprès de l'établissement et sa motivation à s'intégrer.

La deuxième question de l'entretien se focalise davantage sur les pratiques actuelles du formateur dans le cadre de sa situation professionnelle. D'une part, nous souhaitions pouvoir établir un lien entre les différents intérêts du formateur dans le cadre de son travail et les thèmes évoqués à la suite de cette question. D'autre part, nous étions attaché à l'idée de présenter la question avec une tournure qui puisse favoriser une large expression. Ainsi, nous pensions pouvoir étudier les ambitions professionnelles de la personne, sa motivation ainsi que son sentiment d'efficacité personnelle à travers ce questionnement.

La troisième question de l'entretien, à savoir « **Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP ?** » permettait de pouvoir analyser les relations sociales de l'organisme. En l'occurrence, nous attachions une importance particulière au climat relationnel dans la mesure où le bien-être, ou encore l'état émotionnel et physiologique selon la théorie du SEP, est un élément déterminant pour favoriser la motivation des individus. Nous admettons par ailleurs que nous souhaitions pouvoir obtenir des informations concernant la reconnaissance professionnelle.

Au delà du projet lancé par la région dans le cadre de son appel à projet 2012, la question n°4 avait pour objectif d'analyser les représentations des individus au sujet de la formation à distance. Et au-delà des représentations, nous souhaitions pouvoir étudier les connaissances de chacun à ce sujet. La formation à distance étant un sujet délicat à aborder tant les manifestations sont nombreuses et tendues, nous nous sommes attachés à l'idée de traiter de ce sujet et étudier ainsi les réactions de chacun.

Concernant la dernière question de l'entretien, nous avons pris soin de maintenir la transition avec la question précédente pour aborder un sujet complexe de manière progressive. Bien évidemment, nous espérons pouvoir obtenir les motivations de chacun vis à vis du projet, mais nous souhaitions par dessus tout pouvoir obtenir de nombreuses informations de manière générale dans la mesure où le projet touchait de près de nombreuses personnes de la structure.

A noter que le guide d'entretien suit une logique qui part des pratiques de chaque formateur pour atteindre un sujet d'actualité.

#### ***4.4 - Les différentes techniques de l'entretien***

L'entretien semi-directif est une technique qui se révèle compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique du discours. C'est pourquoi nous n'avons pas trop utilisé des relances.

Sur le guide nous pouvons constater que figurent sous chaque question des précisions permettant de maintenir une certaine directivité de l'entretien en cas de « vide ». Cela étant, bien que ce type d'entretien nous permettait d'avoir une directivité modérée, nous avons tenté de privilégier dans la mesure du possible la non-directivité en recueillant simplement les propos de chaque individu selon leur bon vouloir.

En ce sens, nous parlons de directivité en tant que cadre permettant de borner les sujets de discours. Ainsi, nous n'envisageons pas d'utiliser les techniques de relance avec pour objectif de réduire l'ouverture des questions mais uniquement pour « faire parler » de manière continue.

Selon ce point de vue, nous pouvons considérer nos relances comme des formes d'échos où l'interlocuteur se retrouvait confronté à son idée en l'écoutant de l'extérieur. Un peu à la manière d'un psychologue, nous souhaitons avant tout pouvoir faire parler la personne et faire préciser certaines idées.

Outre les techniques employées pour allonger le contenu des entretiens, nous avons pris soin de

relever certaines caractéristiques individuelles telles que l'ancienneté, le sexe, la matière enseignée et le type de contrat.

#### **4.5 - Limites méthodologiques**

Tout d'abord, nous pensons qu'il aurait été préférable de pouvoir tester le guide d'entretien avant d'aborder notre étude de manière univoque. Cependant, nous manquions de temps pour pouvoir étudier la pertinence de notre méthodologie. Par ailleurs, nous avons des difficultés pour mobiliser les gens à participer à notre étude.

Sur les 29 formateurs répertoriés dans l'établissement, seules 10 personnes ont bien voulu se porter volontaires. Afin de mobiliser ces 10 individus, il n'est pas sans rappeler que nous avons dû faire appel à la direction de l'IMEP pour relancer les demandes. Par ailleurs, lorsque nous nous sommes aperçus de la difficulté à prendre contact avec l'équipe pédagogique, nous avons tenté de rencontrer certains d'entre eux sur place. Pour autant, nous n'avons pas réussi à trouver entière satisfaction.

Quoiqu'il en soit, et si nous prenons en considération l'entretien que nous avons pu réaliser avec la directrice adjointe, nous avons atteint ce que communément les chercheurs appellent le seuil de saturation. Ce seuil correspond au nombre d'entretiens à partir duquel les informations recueillies se répètent et ne présentent plus de caractère nouveau.

D'une manière générale, nous avons rencontré de nombreuses difficultés pour mettre en place notre méthodologie dans de bonnes conditions. Premièrement, nous n'avons pas pu enregistrer les entretiens étant donné qu'aucun formateur n'a souhaité se prêter au « jeu », et ce, certainement par rapport au lien que nous pouvions avoir avec la direction dans le cadre de notre mission.

En conséquence, nous avons dû nous adapter à la prise de notes pour retranscrire les propos dans leur intégralité.

Nous pouvons remarquer notamment que les durées de chaque entretien paraissent courtes et les commentaires peu développés dans leurs ensembles. Et sur ce point nous nous interrogeons de l'efficacité de nos relances. Notre manque d'expérience combiné à notre volonté de prendre du recul vis à vis de nos hypothèses de recherche nous amène à penser qu'il peut s'agir d'une explication à ce manque de matière.

Nous avons consulté le livre *Manuel de recherche en sciences sociales* de QUIVY et VAN CAMPENHOUDT afin de mettre en place notre méthodologie avec une certaine rigueur scientifique. Malgré cela, nous devons reconnaître que nous avons dû faire des choix quant à la manière d'utiliser les techniques courantes de l'entretien semi-directif.

Enfin, il convient d'ajouter que nous n'avons pas pu réaliser tous les entretiens dans le bureau prévu à cet effet. Un entretien a été réalisé à la demande de la formatrice dans son bureau et un autre dans une salle de cours.

# L'ANALYSE DES RESULTATS

## 1 – METHODES D'ANALYSES

Le principe consiste à comparer de manière systématique l'ensemble des entretiens retranscrits afin de faire apparaître les liens qui les unissent d'un point de vue thématique. Pour cela, nous allons recourir aux méthodes d'analyses suivantes: l'analyse de contenu et l'analyse transversale.

### ***1.1 – Analyse de contenu***

L'analyse de contenu consiste à traiter les données de chaque entretien indépendamment des autres. Cette méthode permet de dresser une ébauche des idées développées dans chacun des entretiens.

Pour cela, nous avons décidé d'analyser les données de l'entretien par une retranscription sous forme de commentaires, c'est-à-dire que nous avons tenté de « faire parler » l'extrait au-delà de sa signification première. Cette analyse figure dans [l'Annexe 7](#).

Par conséquent, nous n'avons pas souhaité dans un premier temps faire apparaître les unités thématiques de l'entretien pour les classer dans des catégories. En effet, nous pensons que si nous avions procédé de la sorte nous aurions classé chaque extrait du texte dans une unité thématique élémentaire qui aurait perdu tout son sens par rapport à l'intégralité du texte.

Dans la mesure où certains éléments de réponse ne sauraient se satisfaire d'être rattachés à une seule et même catégorie, nous avons donc privilégié d'analyser directement le contenu du texte en prenant en considération l'interdépendance des propos afin de leur attribuer un sens de manière objective. En effet, si nous prenons l'exemple du propos « je suis bientôt en retraite », nous aurions tendance à classer cet élément textuel dans la ou les catégorie(s) suivante(s): situation professionnelle, contexte professionnel, activité professionnelle, etc. Or, en fonction de l'intégralité du texte, le propos ne se résume pas simplement à un état de fait mais porte une signification, un sens au-delà de son acception première. Et par la suite, nous verrons que cette information porte en elle l'idée que la personne concernée n'a aucune ambition professionnelle.

La méthode permet de dégager tous les thèmes abordés dans le texte en effectuant au préalable une retranscription des données. Il convient pour ainsi dire d'homogénéiser des données encore "non-significatives" pour favoriser l'émergence de typologies.

## **1.2 - Analyse transversale**

L'analyse transversale correspond au deuxième temps du travail d'analyse. Il s'agit là de comparer les entretiens sur la base des thèmes définis précédemment et de rechercher la cohérence de ces thèmes de par leur signification. L'importance d'un thème prenant appui sur la récurrence de celui-ci à apparaître dans chaque entretien.

Durant cette phase, il convient de comparer tous les extraits à l'intérieur d'un même thème et donc de comparer les points de vue, les discours sur les pratiques, les représentations respectives, etc.

Ces deux techniques d'analyse permettent ainsi de dresser une analyse croisée, une lecture en diagonale des résultats par une analyse globale.

## **2 - EXPLOITATION DES DONNEES**

Dans cette partie, nous allons présenter l'analyse globale des entretiens en prenant appui sur les différents commentaires analytiques figurant dans l'analyse de contenu. Pour cela, nous nous référerons aux résultats de chacun de ces entretiens dans l'Annexe 6. L'objectif étant de dresser une analyse sur des éléments de connaissance "prédéfinis".

### **2.1 - Analyse globale**

Avant de pouvoir faire émerger l'essence même de l'intégralité des propos formulés au cours des entretiens de manière globale, nous avons jugé nécessaire de synthétiser l'ensemble des thèmes abordés dans un tableau: Cf Annexe 8.

Nous allons maintenant reprendre point par point les thèmes du tableau pour en extraire les idées et montrer les corrélations avec nos éléments de recherche.

#### **2.1.1 - Parcours professionnel et satisfaction au travail**

Selon ce que nous pouvons observer à travers l'ensemble des résultats c'est que 6 personnes sur 10 semblent avoir choisi d'intégrer l'**IMEP par défaut**:

- « A l'imep? Au hasard.. (entretien n°2),



- on peut dire que formatrice c'est mon job par défaut (entretien n°4),
- C'est en fait un travail qui m'est tombé du ciel l'imep un peu, j'avais pas le projet de travailler ici (entretien n°5)
- Je suis là parce que c'est le seul travail que je peux faire (entretien n°9)
- Etc. »

En conséquence de quoi, nous sommes en droit de nous interroger sur leurs motivations à s'impliquer dans la structure ainsi que sur la satisfaction qu'ils peuvent porter à occuper ce poste dans de telles conditions.

Quoiqu'il arrive, ces mêmes personnes ne manifestent vraisemblablement pas une quelconque satisfaction à travailler dans l'organisme. Et à ce sujet, nous avons pu relever 4 entretiens où figurent des formules marquant une certaine **satisfaction au travail**. Cela étant, et à y regarder de plus près, il semble y avoir une raison à cela.

Dans l'entretien n°1, la personne nous fait partager son enthousiasme à travailler dans un environnement comme l'IMEP: « c'est ce que j'aime faire », « je suis satisfaite de travailler avec des personnes motivées », « c'est un grand bonheur de travailler avec eux », « on marche avec des publics fidèles..c'est encourageant ». Néanmoins, nous savons que cette personne ne souhaite pas modifier ses pratiques si proche de la retraite alors que le projet implique un certain réajustement de l'organisation. D'une manière générale, nous pensons que cette personne est attachée à des habitudes: « c'est ce que je sais faire », « certains sont là depuis une dizaine d'années c'est encourageant. En maths c'est différent, on passe plus vite d'un élève à l'autre », « la foad par téléphone ça c'était bien, ça marchait bien », « je connais Moodle en revanche, celle-ci oui je m'en sert ». Le changement ne semble pas être, pour ainsi dire, une motivation pour cette personne. En effet, l'interviewé dénonce le caractère précaire de son emploi bien qu'elle soit rattachée « à l'imep depuis sa fondation ». De plus, lorsque nous avons interrogé cette personne sur son activité professionnelle, nous avons retenu qu'un des points positifs du métier de formateur semble être caractérisé par la fidélité du public.

L'entretien n°3 fait notamment état d'une relative satisfaction au travail. La motivation de cette personne à occuper un poste dans l'enseignement de l'anglais se mesure aux propos suivants: «..professeur d'anglais pour les étrangers. C'est ce que je voulais faire. », « English international c'est une chance et je veux continuer ça. ». Nous pouvons remarquer par ailleurs que cette personne s'est investie de manière non négligeable pour atteindre ses objectifs: préparation du CELTA, enseignante en anglais, formatrice en anglais, validation d'un certificat d'enseignement, assistante de

langues vivantes, cours en lycées, collèges et écoles élémentaires, etc.

En revanche, nous nous interrogeons sur l'objectivité des propos tenus par cette personne dans la mesure où celle-ci vient tout juste d'être employée par l'organisme (6 mois d'expérience).

Par ailleurs, l'interview n°7 semble montrer les caractéristiques d'une personne relativement satisfaite de son métier et qui évoque les aspects bénéfiques du caractère social de son activité: « j'aime bien animer », « les groupes sont sympas », « l'entente est bonne, c'est entraînant », « Utiliser la langue et le contact avec les gens, ça c'est bien je trouve », « tu vas connaître les gens, c'est bien! », « je travaille avec Mandy », etc. En ce sens, nous nous interrogeons sur la représentation sociale que peut avoir la personne concernant le projet FOAD (« c'est le contact des personnes. On peut mettre des powerpoints, c'est bien mais ça ne suffit pas. », « Il faut de l'interactivité », « Il faut être derrière l'écran, quand t'as des questions tu peux pas les poser en direct. J'ai peur que ça ne fasse pas parler beaucoup et les langues il faut parler bien sûr. ») lorsque cette dernière exprime son manque de motivation à vouloir y participer.

Enfin, l'entretien n°10 semble nous faire la description d'un homme tout à fait satisfait de travailler à l'IMEP: « Et puis j'ai fais ce que j'ai toujours voulu faire, c'est-à-dire enseignant », « L'enseignement était mon premier objectif », « je voulais rester dans les langues », « il fallait que je trouve un pied dans l'enseignement », « Les cours que je donne à l'imep c'est quelque chose qui me plaît toujours autant », « on a des horaires intéressants », « je ne suis pas mécontent d'être ici au contraire », « Avec les collègues ça se passe très très bien », etc. ; et qui, par ailleurs, souhaite que la structure évolue en son sein: « ce serait plus rentable et plus raisonnable je pense de construire nous-mêmes notre dispositif pour nos auditeurs et les personnes aux alentours », « pourquoi ne pas partir de nos besoins », « travailler ensemble pour renforcer l'équipe et montrer que nous sommes un vrai concurrent », « face à des gens on pourrait faire face », « Sur un site comme l'imep (...) ça peut être intéressant ». Malgré cela, nous pouvons retenir que cette personne doute de l'évolution de l'organisme: " j'ai bien peur que ça reste comme ça ".

### 2.1.2 – Ambitions professionnelles

Les ambitions professionnelles de chaque formateur n'entrent pas nécessairement dans le contexte de l'organisme de formation, c'est pourquoi nous allons classer chacune d'entre elles de la manière suivante:

- Ambitions relatives à l'IMEP
  - la recherche d'une certaine stabilité de l'emploi et donc d'une évolution du statut professionnel (entretien n°2 et n°6)
  - la recherche de plus amples responsabilités dans le cadre du métier de formateur (entretien n°4)
  
- Ambitions relatives au projet FOAD
  - faire évoluer la formation à distance au sein de l'organisme (entretien n°3)
  - construire un projet FOAD par les propres moyens de l'organisme (entretien n°10)
  
- Autres ambitions
  - la recherche d'un emploi supplémentaire (entretien n°7)
  - la poursuite d'études (entretien n°3)

Selon le classement que nous avons pu établir ci-dessus, nous remarquons dans un premier temps que les ambitions qui s'inscrivent dans le cadre de l'organisme de formation sont essentiellement liées à un besoin de reconnaissance. L'entretien n°2 nous révèle indirectement ces informations:

« Le statut de vacataire c'est une vraie bataille.. pour avoir plus d'horaires, etc. Je dis ce que j'ai à dire mais ça me porte préjudice. Je suis toujours vacataire c'est pour vous dire.. il n'y a pas de reconnaissance et ça représente beaucoup car très clairement ça peut pourrir la vie. ».

Concernant l'entretien n°6, ce qui semble caractériser la motivation première de la personne est le fait d'occuper un poste stable économiquement parlant: « je veux être enseignant à la fac mais comme titulaire. Ici je suis vacataire et à la fac aussi, je veux être stable économiquement ». Et c'est sans doute la raison pour laquelle elle paraît hésiter à vouloir quitter l'IMEP (« Non, enfin oui »), ce qui peut laisser penser que la formatrice n'envisage pas avoir la possibilité de bénéficier d'un contrat dans l'établissement. Enfin, et pour en terminer sur ce point, l'entretien n°4 montre le profil d'une personne qui semble s'être résignée à poursuivre sa thèse (« Oh non, disons que maintenant que je suis ici, c'est beaucoup de boulot la thèse.. », « et puis je continue à donner quelques cours à la fac alors bon, c'est un bon compromis. ») et qui, par conséquent, souhaite occuper un rôle plus important dans l'établissement: « J'aurais aimé pouvoir mettre en place certaines choses ici mais bon.. », « Je ne pense pas de toute manière que l'IMEP veuille bien prendre en considération toutes mes idées.. ». Ainsi, les ambitions de ces personnes semblent être caractérisées par l'attente d'une certaine revalorisation de son statut professionnel.

Lorsqu'il s'agit de mesurer les ambitions relatives au projet FOAD, nous remarquons que l'interviewé n°10 souhaite faire évoluer la formation à distance uniquement selon les propres moyens de l'organisme: « ce serait plus rentable et plus raisonnable je pense de construire nous-mêmes notre dispositif pour nos auditeurs et les personnes aux alentours », « Pourquoi ne pas partir de nos besoins ? », « Pourquoi suivre le projet de la région ? ». Le formateur ne semble pas convaincu de la pertinence du projet et souhaite que celui-ci soit géré par des personnes compétentes: « il faudrait faire que ça pour que le produit soit de qualité », « il ne faut pas faire ça en plus, on n'a pas le temps. Il faudrait faire que ça... », « il faudrait une prise en charge par des personnes compétentes », « Mon idée au final est qu'il faut des gens là-dessus, mais uniquement pour ça ». Nous pensons ainsi que l'ambition de cette personne est inhérente au projet de la région en ce sens qu'elle semble se déployer pour s'opposer à lui. En conséquence, il semblerait que l'ambition de cette personne ne soit qu'une alternative au projet en cours et non véritablement une ambition personnelle et professionnelle.

Pour l'interviewé n°3, nous pensons que dans l'immédiat la formation à distance entre dans ses projets personnels: « Je trouve c'est une bonne idée, je veux le faire ». Pour autant, il convient de remarquer que cette personne souhaite notamment obtenir son doctorat et que, concernant le projet, elle semble penser qu'il s'agit de la plate-forme Moodle. Selon son expérience professionnelle (6 mois) nous serions tentés de penser qu'il s'agit avant toute chose d'une forme d'adaptabilité et non d'une réelle ambition professionnelle.

Parmi les dix entretiens que nous avons pu mettre en place, 3 personnes semblent pourtant ne manifester aucune volonté à évoluer professionnellement. En effet, l'interviewé n°1 étant proche de la retraite ne souhaite pas voir évoluer son activité professionnelle. De même, l'interviewé n°9 semble se résigner à devoir se contenter de ce qu'elle a: « En Angleterre j'avais des ambitions mais ici.. c'est comme ça. », « Franchement je suis là parce que c'est le seul travail que je peux faire ».

Un cas particulier attire notre attention cependant. Il s'agit de l'interviewé n°5 qui exprime son désir de changer de métier: « oui c'est vrai mais si je peux changer de métier c'est mieux ». L'ambition professionnelle de cette personne semble ainsi ne pas coïncider avec les attentes de l'organisme.

### 2.1.3 – Reconnaissance perçue par les formateurs

D'une manière générale, les formateurs ne considèrent pas être suffisamment reconnus dans le cadre de leur activité professionnelle. Pour cause, les seules personnes qui semblent décrire une forme de reconnaissance professionnelle sont au nombre de 3. Et à ce titre nous pourrions remarquer que la reconnaissance qu'ils mentionnent est indépendante de la direction de l'établissement:

- reconnaissance du public:
  - « Le point fort c'est le public (...) chaque année on essaye de s'améliorer, on voit que ça marche avec les stagiaires, il y en a qui revienne chaque année donc c'est bien pour nous. S'ils répètent chaque année c'est qu'ils apprécient. Je ne sais pas comment dire.. (**Une reconnaissance du public ?**) Voilà.. ». (entretien n°5)
  - « ce sont eux les élèves qui nous renvoient les bonnes choses ». (entretien n°10)
- reconnaissance qui émane de soi:
  - « Je pense que du moment que t'es bien avec toi-même, pas des autres, c'est déjà ça. La qualité vient de soi-même c'est ça que je veux dire ». (entretien n°6)

En effet, les autres résultats montrent une certaine tendance liée à un manque de reconnaissance professionnelle. Et ces résultats se répartissent selon la logique suivante:

- manque de reconnaissance lié à la précarité de l'emploi: « le point négatif...c'est la précarité de l'emploi. Et oui je suis toujours vacataire malgré les années » (entretien n°1), Je suis toujours vacataire c'est pour vous dire.. il n'y a pas de reconnaissance et ça représente beaucoup car très clairement ça peut pourrir la vie.. je sais de quoi je parle (entretien n°2), « Le point faible c'est le statut de vacataire. On doit se battre pour avoir ce qu'on veut ici. Je ne peux pas être vacataire toute ma vie » (entretien n°5), « Ici je suis vacataire et à la fac aussi, je veux être stable économiquement » (entretien n°6).
- manque de reconnaissance lié au fait d'imposer le projet FOAD: « La FOAD pourquoi pas mais pas un projet imposé par l'établissement » (entretien n°4), « L'IMEP nous l'a imposé, c'est imposé le mot exact!, on doit digérer les informations » (entretien n°6), « contre notre gré » (entretien n°8), « Pourquoi suivre le projet de la région? » (entretien n°10).
- manque de reconnaissance lié à l'expérience vécue d'une situation où les formateurs n'ont pas été récompensés des services rendus dans le cadre de la mise en place de Moodle
- manque de reconnaissance lié au fait de ne pas prendre en considération les idées des formateurs: « je pense qu'on ne mène pas des gens à coups de tric mais avec suffisamment de reconnaissance. Je ne pense pas de toute manière que l'IMEP veuille bien prendre en considération toutes mes idées.. » (entretien n° 4)
- manque de reconnaissance lié aux sanctions:
  - ▲ « Je dis ce que j'ai à dire mais ça me porte préjudice » (entretien n°2)
  - ▲ « Je suis aussi peut être avec l'expérience je sais ce qu'il ne faut pas dire et ce qu'il faut dire » (entretien n°9)

- manque de reconnaissance lié aux différences de traitement salarial (entretien n°8)

Pour reprendre les points précédents, nous pouvons constater que, outre le manque de reconnaissance lié à la précarité de l'emploi et dénoncé par certains formateurs, les données sociologiques de chaque interviewé montrent que 80% de la population interrogée a un statut de vacataire. Et sur ce point nous constatons que malgré que l'interviewé n°1 soit rattaché à l'organisme depuis plus de vingt ans, sa situation professionnelle reste précaire.

Par ailleurs, les interviewés n° 8, 6 et 10 semblent indiquer que durant la période où la plate-forme Moodle a été mise en oeuvre, leurs contributions à développer une partie du dispositif n'auraient pas été rémunérées: « Ce sont des heures de travail non rémunérées » (entretien n°6), « Tu sais déjà avec Moodle on nous a demandé beaucoup de choses (...) mais au final on a pas été rémunéré alors qu'on a créé tout ça, on l'a développé » (entretien n°8), « Moodle a été un danger car nous avons monté ça gratuitement » (entretien n°10).

Ce qui peut laisser entendre que les formateurs qui s'inquiètent de la façon dont ils vont pouvoir être rémunérés dans le cadre du projet FOAD est lié à ce phénomène: « On ne sait même pas comment on va être payé, on ne veut pas travailler pour rien » (entretien n°1), « Ca demande beaucoup d'engagement qui ne va pas être rémunéré comme il faut » (entretien n°5).

Nous constatons que ces résultats sont étroitement liés à la direction de l'établissement dans la mesure où chaque situation de "non-reconnaissance" peut être modifiée par le pouvoir de celle-ci. En conséquence, les formateurs seraient en attente de recevoir davantage de considération de la hiérarchie. Reste à savoir si ces représentations sont ou non objectives et si elles ne représentent pas une forme d'insatisfaction générale et régulière.

#### 2.1.4 - Sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle que nous présentons ici est étroitement lié à la formation à distance et au projet de l'établissement. Cela étant, nous pourrions remarquer par la suite que ce sentiment est lié à différents facteurs comme les représentations d'avenir ou bien les quatre sources énoncées par le psychologue canadien BANDURA.

D'une manière générale, le sentiment éprouvé relatif aux capacités à mettre en place des parcours de formation à distance et à occuper la place de tuteur à distance n'est pas des plus convaincant pour l'équipe pédagogique. Une seule personne semble sortir du lot dans la mesure où elle semble se

sentir prête à faire évoluer le projet FOAD malgré les difficultés: « si c'est pour parler ça peut être difficile, pas impossible mais plus difficile », « Je pense que ça va marcher », « j'aime bien ce système ». Nous retiendrons que cette personne (entretien n°3) a une expérience récente de la formation à distance puisqu'elle est rattachée à une plate-forme universitaire anglaise dans le cadre de ses études.

Concernant les autres personnes, le sentiment d'efficacité personnelle semble faible et être rattaché aux facteurs suivants:

- l'expérience personnelle
  - ▲ Mauvaise expérience vécue de la formation à distance (4 personnes sur 10)
- la perception de ses compétences techniques (5 personnes sur 10)
- la perception de ses capacités à entrer dans un processus de professionnalisation (1 personne)
- l'état émotionnel et physiologique (1 personne)

En terme de motivation, nous pouvons expliquer que le SEP soit faible lorsqu'il est lié à la **résignation acquise**. Il s'agit d'un état psychologique où le sujet tend à adopter une attitude passive face à une situation qui a fait l'objet d'expériences antérieures. Dans la mesure où ces expériences ont abouti à des résultats où l'individu a éprouvé le sentiment que les choses échappaient à son contrôle, celui-ci se résigne à revivre une situation similaire.

Cependant et comme nous le montre Jacques LECOMTE<sup>34</sup>, cette résignation est à définir seulement lorsque les attentes de l'individu sont faibles. Ainsi, et en fonction des résultats obtenus par les entretiens, nous sommes en droit de nous interroger sur la forme que peut prendre la motivation des formateurs concernant la formation à distance.

Quoiqu'il en soit, la formation à distance semble avoir fait l'objet d'une expérimentation qui ne laisse pas indifférent: « J'ai eu beaucoup de déception dans le passé avec ce genre de formation » (entretien n°10), « Vous savez le projet a été expérimenté courant octobre et franchement quand j'ai vu ce que ça pouvait donner.. je ne suis pas vraiment convaincu ni de son avenir, ni de sa pertinence pour l'IMEP. » (entretien n°4), « Vu l'expérience que j'ai eu de l'ancienne plate-forme, je n'étais pas très enthousiaste à l'idée de participer à ce projet » (entretien n°1), « Ce que j'ai vu pour moi c'est compliqué alors que je suis quelqu'un de positif », « Même les techniciens ne sont pas arrivés à le faire marcher » (entretien n°6).

---

34 DAGUET H., cours Master 2 Ingénierie Conseil en Formation de l'Université de Rouen (2004-2005), Unité 3 *Ingénierie pédagogique, Psychologie des apprentissages*, partie 2, chap.4 *Motivation et apprentissage*, p.33

Quelque soit la raison de cette mauvaise expérience, qu'il s'agisse du mode de présentation de cette phase d'expérimentation (« alors que Centra voilà point, débrouillez-vous ») ou bien de ses résultats (« tout ça pour rendre un petit quelque chose »), la formation à distance a su marquer les esprits des formateurs.

Un point essentiel semble toutefois retenir notre attention, il s'agit de la perception de ses compétences techniques. En effet, les commentaires sont nombreux à ce sujet: « j'ai quelques réticences sur les aspects techniques. Et puis moi aussi je ne me sent pas vraiment prête pour ça. », « il faut avoir un certain niveau de manipulation » (entretien n°4), « ça doit être fait par des professionnels. On me donne un matériel pourquoi pas mais je ne sais pas créer les choses. Ça m'angoisserait beaucoup d'être bloqué devant la machine » (entretien n°5), « s'il y a un problème technique on est mal donc c'est la conclusion, c'est embarrassant. Il faut des compétences techniques... je ne me sent pas prête seule à mettre ceci, cela » (entretien n°7), « nous ne sommes pas la génération numérique, je n'ai pas la patience pour chercher à comprendre. Il faudrait une prise en charge par des personnes compétentes » (entretien n°10), « C'est la plate-forme qui nous bloque... on a pas d'informaticien, ça demande du gros travail » (entretien n°8).

Mais ce qui manifestement renforce cette représentation à manquer de compétences techniques, ce sont les propos des interviewés 4 et 8. En effet, la combinaison d'une mauvaise expérience et d'une certaine prise de conscience quant aux compétences à avoir pour faire évoluer ce type de formation renforce la faiblesse du SEP. Et nous verrons par la suite que la représentation de l'avenir du projet, liée de manière certaine à la définition de ses objectifs, tend à aller dans ce sens.

Enfin, nous pouvons remarquer que l'interview n°2 présente un caractère particulier dans la mesure où l'état émotionnel de la personne laisse à penser que la représentation de l'avenir du projet suscite un sentiment d'efficacité personnelle faible: « J'ai peur que ce soit un échec cette foie ».

#### 2.1.5 - Ambiance de la structure

L'ambiance générale de l'organisme mesure le climat ambiant sur ses aspects relationnels et communicationnels. Sur ce point, nous constatons que 2 personnes délivrent des propos qui s'apparentent à une relative satisfaction concernant les relations de travail:

- « Je suis satisfaite de travailler avec des personnes motivées. Toutes sont très motivées. C'est un grand bonheur de travailler avec eux » (entretien n°1)
- « ils sont très chaleureux » (entretien n°3)

Pour autant, nous devons prendre une nouvelle fois en considération le fait que l'interviewé n°1 est attaché à travailler dans un cadre où les habitudes peuvent se maintenir. Cependant, il faut bien



admettre que l'ancienneté de cette personne tend à renforcer l'objectivité des propos.

La description donnée par l'interviewé n°3 doit cependant être relativiser par rapport à sa situation, à savoir que cette personne connaît la structure depuis peu.

Hormis les deux personnes que nous venons d'évoquer, l'ensemble des formateurs dénoncent une atmosphère qui semble être à reconsidérer dans la mesure où il semble y avoir:

- des problèmes de communication au sein de l'organisme (5 personnes sur 10)
- des conflits entre formateurs concernant les heures de travail (4 personnes sur 10)

En ce qui concerne les problèmes de communication, il s'agit justement de problèmes liés à un manque de cette communication: « il n'y a pas suffisamment d'échanges avec l'administration » (entretien n°6), « Ecoute pendant la dernière réunion on s'est dit, un constat, il manque de communication » (entretien n°7), « il faut bien dire que l'on manque de contacts avec la direction » (entretien n°10), « il y a vraiment un manque de communication » (entretien n°9), etc. Ce qui, en outre, confirme le point évoqué par l'interviewé n°9 qui insiste sur le fait qu'il est préférable d'adopter certaines stratégies lorsqu'il s'agit d'échanger avec la direction. Il semblerait ainsi que tout n'est pas bon à dire: « Je suis aussi peut-être avec l'expérience je sais ce qu'il ne faut pas dire et ce qu'il faut dire mais des fois je ne peux pas!, j'ai envie des fois de dire des choses à la direction mais je sais qu'il ne faut pas. ».

Et à ce sujet, l'entretien n°2 nous révèle que de mauvaises relations entretenues avec la direction peut porter atteinte à sa situation professionnelle: « Je dis ce que j'ai à dire mais ça me porte préjudice. Je suis toujours vacataire c'est pour vous dire.. ».

L'ambiance de la structure est notamment marquée par des conflits internes au sujet des heures de travail. Dans la mesure où la plupart des formateurs sont vacataires, nous comprenons que certains individus cherchent à obtenir des heures supplémentaires. Les formateurs semblent être affectés par ces tensions, et à ce titre nous pouvons relever un certain nombre de termes qui expriment la virulence de celles-ci: « beaucoup de concurrence », « une vraie bataille », « c'est tendu car justement on se bats » (entretien n°2), « On doit se battre pour avoir ce qu'on veut ici » (entretien n°5), « Moi ça va j'ai pas à me plaindre car j'ai des heures, je suis satisfaite de mon service », « on se bats sans cesse pour les heures » (entretien n°8), « Le problème c'est aussi la concurrence pour les heures et le travail », « J'ai jamais vu cette ambiance », « la contractualisation c'est déroutant pour les autres, ça créé des tensions », « le gros problème c'est les contractuels et les vacataires, depuis toujours » (entretien n°9).

L'analyse nous montre par ailleurs que deux personnes (interviewés 2 et 9) semblent dénoncer à la fois ce manque de communication ainsi que les conflits qui peuvent avoir lieu dans l'organisme de formation concernant les heures de travail.

L'ambiance de l'organisme semble ainsi générer une forme méfiance de la part de certaines personnes. Et ceci semble être le cas de l'interviewé n°6, au point qu'elle nous délivre des informations qui nous laissent perplexe. En effet, la personne reste très méfiante à l'égard de l'IMEP, si bien qu'elle semble douter des raisons pour lesquelles figurent des appareils enregistreurs dans les salles de cours.

Pour conclure sur cet aspect, nous retiendrons les propos de l'interviewé n°4 pour décrire la situation de l'IMEP: « je n'ai jamais connu une structure comme celle là. Au moins ça ne peut que s'arranger.. ».

#### 2.1.6 – Le projet FOAD

Nous avons décidé d'intituler cette partie de cette façon dans la mesure où nous allons énumérer l'ensemble des descriptions données par les formateurs à propos du projet FOAD et de son contexte:

➤ Le manque d'organisation et des objectifs peu clairs

De nombreux commentaires montrent, indirectement ou non, que le projet manque d'organisation et que ses objectifs n'ont pas été clairement définis. Bien qu'une grande majorité des individus valident cette affirmation, nous ne retiendrons ici qu'une partie des résultats tant ils sont nombreux:

- « A quoi cela va pouvoir servir ? (entretien n°1)
- Il manque clairement une personne pour diriger les opérations, c'est évident (entretien n°4)
- Notre objectif est facile ou difficile ? (entretien n°6)
- Je pense qu'ils ne savent pas eux-mêmes (entretien n°7)
- On ne sait pas bien dans quelle direction (entretien n°7)
- C'est pas bien clair pour le moment, comment ça va se passer ? » (entretien n°8)

Etc.

Dans un même registre, nous avons relevé quelques informations qui montrent que le projet manque de clarté en ce qui concerne le public à cibler et les modalités de rémunération: « On ne sait même pas comment on va être payé » (entretien n°1), « le salaire on ne sait pas comment » (entretien n°6) / « On ne sait pas qui va en profiter » (entretien n°1), « Quel est le public à atteindre ? » (entretien n°7), « Qui est le public ? » (entretien n°9).

En terme de motivation, nous pensons qu'un projet mal présenté peu engendrer certaines formes de réticences pour participer à sa construction.

En effet, nous avons vu que les représentations d'avenir étaient essentielles dans le phénomène motivationnel. En conséquence, si le projet montre quelques faiblesses en terme d'organisation et que ses objectifs ne sont pas explicites, les formateurs auront tendance à se représenter l'avenir du projet de telle manière qu'il peut sembler légitime de penser que ces derniers aient peur de l'inconnu.

La différence entre le but et la perception de son potentiel créé la motivation. Ainsi, et pour faire référence au sentiment d'efficacité personnelle, la motivation des formateurs s'explique par un manque de confiance en ses capacités combiné à des objectifs peu définis.

➤ Un projet peu adapté

Selon certaines personnes, le projet ne correspond pas à la situation de l'établissement. Les caractéristiques énoncées en ce sens montre un projet qui ne semble pas adapté à: l'enseignement des langues, au public, aux formateurs, etc.

➤ Un projet intrigant

L'historique de l'établissement semble être un élément important pour comprendre les réactions des formateurs puisque nous avons vu que trois d'entre eux dénoncent le fait de ne pas avoir été rémunéré lors de leur participation au projet Moodle. Si tel est le cas, nous comprenons ô combien cela peut inhiber la motivation des formateurs à participer au projet suivant dans la mesure où personne ne souhaite pouvoir connaître une situation identique. La crainte des intentions de la direction à travers ce projet est au coeur du problème: « [Est-ce par la décision de la région ou pour valoriser les stagiaires ?](#) » (entretien n°9), « [Méfiance.. mais méfiance pas par rapport à la région mais par rapport à l'imep](#) » (entretien n°5), « [Le but pour eux c'est de créer des parcours tout fait pour les hommes d'affaires, c'est ce que je pense que Mr Mengual \(le directeur de l'organisme\) souhaite faire..](#) » (entretien n°8), « [la direction pour les économies et les formateurs pour la qualité](#) » (entretien n°9), etc.

➤ Un projet à revoir

Le développement de Moodle a suscité ainsi certains mécontentements. Pour autant, quatre

interviewés considèrent Moodle comme une alternative au projet en cours. Ils considèrent que ce produit peut être à réadapter en fonction de la formation à distance proposée dans la mesure où ils connaissent la plate-forme et savent l'utiliser. Par conséquent, ils considèrent préférable de travailler sur des acquis que de mettre en place un projet douteux. Cet attachement à privilégier ce que nous pourrions appeler une « valeurs sûre » peut montrer une certaine crainte du changement.

Selon nos relevés, nous constatons cependant que l'interviewé n°3 montre un certain enthousiasme à faire évoluer le projet. Son attitude semble montrer une grande motivation à participer aux projets de l'organisme. Cela étant, il convient de préciser une nouvelle fois que cette personne vient tout juste d'arriver à l'IMEP et que dans ces conditions, nous ignorons si la personne connaît suffisamment la structure et son organisation. De plus, il paraît normal que la personne souhaite s'intégrer dans l'établissement et montrer sa détermination.

En tout état de cause, ce qui a pu être dit sur le projet FOAD montre une certaine réticence collective car selon le tableau synthétique 90% de la population (soit 9 personnes sur 10) dénoncent les points faibles du projet.

## **2.2 - Résumé de l'analyse**

Suite à l'analyse que nous venons d'établir, et pour reprendre chacune des parties présentées ci-dessus, nous pouvons d'une manière générale conclure que:

- la satisfaction des formateurs au travail se mesure en partie aux raisons qui les ont poussées à intégrer l'organisme de formation ( très peu de personnes semblent satisfaites )
- Les ambitions professionnelles des formateurs sont principalement liées au besoin de reconnaissance
- La reconnaissance ne semble pas être suffisamment présente dans l'établissement. Les formateurs attendent de la direction des efforts à ce sujet.
- Le sentiment d'efficacité personnelle est faible d'une manière générale et lié à la représentation de ses compétences techniques et aux représentations d'avenir. De mauvaises expériences antérieures viennent renforcer ce sentiment.
- L'ambiance de la structure mêle méfiance, conflits entre formateurs pour les heures de travail et manque de communication
- Le projet FOAD manque d'organisation, ses objectifs ne sont pas clairement définis et par conséquent celui-ci intrigue les formateurs au point de vouloir privilégier l'utilisation de Moodle

Par ailleurs, il convient de remarquer que certains propos laissent penser que la méfiance des formateurs vis à vis de la direction est à son comble. Par exemple, nous avons vu que la présence d'appareils enregistreurs dans les salles de cours pouvait intriguer de manière forte une des formatrices que nous avons interrogé. Autre exemple, nous avons relevé dans l'interview n°8 un commentaire qui indique très clairement que la formatrice pense que la direction « **divise pour mieux régner** ».

La méfiance est donc un des maîtres-mot de la situation de l'IMEP. Pour cause, nous avons eu des difficultés à mettre en confiance certaines personnes durant nos entretiens puisque l'interviewé n°7 a souhaité que nous supprimions une partie des résultats. Par ailleurs, deux interviewés ont insisté pour que nous garantissons l'anonymat des entretiens.

### **3 – LA DISCUSSION DES RESULTATS**

#### **3.1 – L'hypothèse n°1**

Pour rappel, voici ce que nous avons formulé pour l'hypothèse n°1:

**Hypothèse 1:** Le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs est bien réel mais en dissonance avec le sentiment d'efficacité personnelle qu'ils éprouvent vis à vis du projet.

Par rapport à l'hypothèse que nous avons posé, il convient au préalable de déterminer si effectivement nous pouvons considérer que le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs existe.

Selon nos résultats et l'analyse que nous avons pu en faire, il semblerait que le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs ne soit pas l'élément caractéristique de la situation de l'établissement. En effet, si nous prenons en considération les ambitions professionnelles relatives à l'IMEP, nous constatons que seules trois personnes chercheraient à évoluer dans leur travail. Cela étant, la recherche de cette évolution professionnelle, qu'elle passe aussi bien par la recherche d'une certaine stabilité de l'emploi ou bien par la recherche de responsabilités accrues, ne semble pas vouloir s'inscrire dans le cadre du projet FOAD.

De même, deux interviewés (interviewé n° 10 et n°3) souhaitent pouvoir faire évoluer la formation à distance. Néanmoins, nous comprenons à travers les propos de l'interviewé n°10 que cette volonté s'inscrit davantage dans la recherche de solutions qui pourraient venir pallier les problèmes liés au

projet que d'une réelle ambition professionnelle.

Ainsi, et dans une moindre mesure, l'interviewé n°3 paraît être la seule personne qui aurait des ambitions qui coïncideraient avec le projet. Néanmoins, cette ambition semble être une réponse au contexte actuel et non l'objectif final de la personne.

Or, afin de pouvoir valider l'hypothèse n°1, il convient pour cela d'admettre que le besoin d'accomplissement professionnel passe par le projet FOAD mais que ce besoin entre en dissonance avec le sentiment d'efficacité personnelle qu'éprouvent les formateurs face à ce projet à la condition que ce sentiment soit un frein pour évoluer professionnellement. Et bien que ce sentiment semble faible pour l'ensemble des personnes interrogées, nous ne pouvons pas affirmer avec certitude que les ambitions de ces personnes n'entrent pas dans le cadre du projet FOAD dans la mesure où ces mêmes personnes semblent manquer d'informations sur les modalités de sa mise en place.

Par exemple, l'interviewé n°2 souhaite pouvoir changer de statut professionnel. Or, bien qu'elle ne semble pas croire en la réussite du projet, nous ne sommes pas certains de pouvoir dire que ce besoin est incompatible avec le projet.

En somme, pour valider ou invalider l'hypothèse nous devons juger de la compatibilité des projets professionnels avec le projet FOAD. Car la dissonance peut avoir lieu seulement si les formateurs estiment pouvoir inscrire leurs projets professionnels dans le cadre de la formation à distance, or nous l'ignorons. La clé du problème semble résider ainsi dans le manque d'informations que semblent avoir les formateurs concernant le projet.

D'une manière générale, l'ensemble des personnes ne semble pas avoir d'ambitions allant dans le sens de la formation à distance mais en toute objectivité il faudrait que ces derniers aient réellement connaissance des attentes du projet pour pouvoir envisager la possibilité d'évoluer dans leurs carrières.

A en croire les données relatives à la satisfaction au travail, il semblerait que les besoins d'accomplissements professionnels seraient davantage à rattacher à un besoin de diminuer certaines tensions liées à la situation professionnelle. Une hypothèse que nous pourrions malgré tout formuler est que le besoin d'accomplissement professionnel entre en conflit avec le projet même, et non de manière catégorique avec le SEP, dans la mesure où celui-ci semble être imposé par la direction.

### **3.2 - L'hypothèse n°2**

Pour rappel, voici les éléments que nous avons proposé pour l'hypothèse n°2:

**Hypothèse 2:** Le besoin d'accomplissement professionnel des formateurs est bien réel néanmoins le besoin de reconnaissance est un préalable pour favoriser la motivation de ces derniers à participer au projet.

Suite à la réflexion menée dans la partie précédente, nous ne pouvons valider l'hypothèse n°2 que pour une partie. En effet, dans la mesure où nous ne pouvons pas considérer que les formateurs éprouvent le besoin de s'accomplir professionnellement à travers le projet, nous ne pouvons qu'étudier la pertinence du besoin de reconnaissance et son lien avec la motivation à participer au projet.

Il va sans dire que la reconnaissance semble être un point à reconsidérer dans l'organisme. Si bien que lorsqu'il s'agit pour les formateurs de décrire ce phénomène, soit ils évoquent un manque de reconnaissance de la part de la direction, soit ils évoquent une reconnaissance qui émane de l'extérieur.

Mais ce qui permet de considérer que le manque de reconnaissance est un facteur déterminant pour motiver les individus à s'investir dans le projet réside dans la reconnaissance liée au projet. A ce titre, nous pouvons constater que le projet ne semble pas prendre pas en compte les besoins de chacun. Au point même que la communication ne semble pas être un des atouts majeurs de l'établissement. Le projet est imposé par la direction et pour certains il est préférable de se focaliser sur la reconnaissance du public plutôt que d'attendre que celle-ci émane de la direction.

Il n'est d'ailleurs pas, semble-t-il, précisé dans le projet que la construction de parcours de formation à distance fasse l'objet d'une revalorisation de son statut professionnel. Sans doute que sur ce point les choses ont déjà été présentées, cela étant l'ensemble des formateurs semblent décrire un projet qui n'est pas suffisamment transparent. Et nous pouvons nous interroger sur l'importance de ce manque d'informations dans la mesure où la précarité de l'emploi est décriée.

En effet, la précarité est un sujet récurrent et semble affecter une partie des formateurs. Evidemment, il paraît nécessaire de mettre en confiance l'équipe pédagogique afin de pouvoir mobiliser ses ressources. Or, la confiance peut avoir été mise à mal lorsque les formateurs nous expliquent qu'ils n'ont pas reçu de rémunération pour développer la plate-forme Moodle.

Nous comprenons ainsi que l'expérience troublante d'une situation difficile à vivre combinée à un manque d'informations sur les modalités du projet peut générer certaines méfiances. Ainsi, nous considérons que le manque de reconnaissance est un préalable pour développer la motivation des formateurs dans ces conditions. Bien entendu, il ne s'agit pas là de considérer que la reconnaissance est l'unique solution au problème. La reconnaissance est un levier parmi tant d'autres pour favoriser la satisfaction au travail, mais aussi la motivation.

### **3.3 - Validation de la problématique**

Après avoir établi un diagnostic sur la pertinence de nos hypothèses, nous allons tenter de répondre à notre problème de recherche à savoir:

#### **La résistance des formateurs face au changement, et en l'occurrence vis à vis du projet FOAD, est-elle la conséquence d'une motivation à satisfaire un besoin d'accomplissement?**

La méfiance semble être au coeur du problème tant les doutes sont omniprésents. La résistance au changement, un tant soit peu qu'il s'agisse réellement de cela, ne semble pas être la conséquence d'une motivation à satisfaire un besoin d'accomplissement.

Dans la mesure où nous ne pouvons pas valider la première partie de chaque hypothèse dans la mesure où le besoin d'accomplissement professionnel n'existe pas à travers le projet, nous ne pouvons pas valider la problématique ci-dessus. Afin de pouvoir caractériser la situation, nous préférons utiliser le terme d'amotivation que de parler de résistance au changement.

Les données de chaque entretien ne semblent pas faire mention d'une quelconque résistance, active ou passive, vis à vis du projet. En outre, les commentaires présentent un projet qui laisse perplexe, qui intrigue et de plus qui semble être imposé par la direction. Il s'agit davantage de propos qui se rattachent à la peur du changement et au manque de confiance vis à vis des intentions de la direction.

Le sentiment d'efficacité personnelle est certes faible et caractérisé par la crainte de ne pas être suffisamment compétent pour entreprendre une telle démarche. Mais ce "fléau" n'est autre que la combinaison d'une mauvaise expérience de la formation à distance et d'un manque de transparence quant aux objectifs du projet. Et l'ambiance de la structure (manque de communication, relations



conflictuelles pour les heures de travail) ne favorise pas l'inscription du projet dans de bonnes conditions. Nous savons que le SEP est lié aux représentations de ses capacités. Or, ces capacités s'inscrivent nécessairement dans un contexte où les représentations d'avenir jouent leurs rôles. La motivation des formateurs vis à vis du projet est certes liée d'une certaine manière au SEP, mais ce sentiment n'a de sens que s'il est envisageable de pouvoir se représenter les choses. En ce sens les représentations sont marquées par l'inconnu.

Les formateurs peuvent ainsi se poser de nombreuses questions: Où allons nous ? Avec quoi ? Comment ? Etc. Bien que sur certains aspects quelques uns semblent vouloir dire que le projet n'est pas adapté à la situation de l'IMEP, celui-ci semble faire peur au point que l'équipe pédagogique préfèrerait rester sur leurs acquis en privilégiant Moodle. Et d'ailleurs, l'entretien d'une personne (interviewé n°6) vient renforcer cette idée puisqu'elle se montre prête à privilégier Moodle malgré qu'elle ait vécue une mauvaise expérience avec ce dispositif.

Par rapport à l'hypothèse n°2, il convient de retenir que la reconnaissance est un préalable pour motiver les formateurs. Cela étant, la résistance au changement semble davantage être liée à la peur de l'inconnu. En effet, la méfiance est bel et bien présente et semble se confirmer par rapport au déroulement de nos entretiens: aucun enregistrement n'a pu se faire, une formatrice a préféré que nous supprimions une partie de l'entretien, une autre a souhaité avoir confirmation du caractère privé des informations ou bien du respect de l'anonymat, etc.

Notre présence a suscité de nombreuses méfiances et nous pensons que cela est dû au fait que nous étions, professionnellement parlant, proche de la direction.

### 3.3.1 – L'entretien de la direction

De manière à pouvoir renforcer notre réflexion, nous envisageons ici de comparer nos idées en nous appuyant sur l'entretien de la directrice adjointe.

Nous remarquons ainsi que les idées de la directrice présentent de nombreuses similitudes avec l'analyse que nous avons effectué des entretiens plus haut. Voici ce que nous avons retenu de ses propos :

- Le bilan de l'organisme sur les années précédentes est positif, ce qui renforce la volonté de la directrice d'accompagner le changement
- Le projet est difficile à organiser car les relations sont compliquées dans la mesure où il y a certains malentendus entre la direction et les formateurs (nécessité de s'interroger sur la

situation)

- Les formateurs se méfient de la direction (question de pouvoir)
- L'ambiance générale de l'IMEP présente une mauvaise cohésion d'équipe, des malentendus entre la direction et les formateurs au niveau des heures de travail, une méfiance des formateurs vis à vis de la direction ( incompréhensions ), des difficultés à communiquer
- Le manque de communication semble régner dans l'administration même
- La posture du formateur semble être le problème à résoudre dans le cadre du projet FOAD
- L'objectif de la direction est de répondre à la commande de la région
- Le projet s'inscrit dans un contexte où certains paramètres freinent sa mise en place: barrière de la langue, difficultés à bousculer les habitudes, population vieillissante, précarité de l'emploi
- Le projet semble avoir été mal expliqué par la directrice ce qui engendre la peur du changement

L'entretien de la directrice adjointe a effectivement eu pour effet de renforcer nos idées puisque nous pouvons remarquer que tout se confirme, qu'il s'agisse de la volonté ferme de la directrice adjointe de maintenir le projet malgré les difficultés, ou bien des difficultés d'ordre relationnel et communicationnel. Concernant l'âge des formateurs, la directrice adjointe nous explique que la population de l'IMEP est vieillissante et que ce facteur peut être un frein au projet. Par rapport à nos données, nous remarquons que 6 personnes sur 10 ont plus de 40 ans, ce qui n'est pas significatif d'une population dite vieillissante. Or, nous n'avons pas interrogé tous les membres de l'équipe pédagogique et par ailleurs nous savons que l'ère numérique n'est pas nécessairement appréciée de tous dans la mesure où il paraît légitime de ne pas se sentir suffisamment compétent à 40 ans.

Par ailleurs, et c'est sans doute l'élément qui nous semble le plus important, la directrice adjointe semble définir le problème motivationnel des formateurs comme étant lié à la posture à adopter dans le cadre d'un tel projet. Elle ajoute ainsi que pour cela il est nécessaire de professionnaliser l'organisme. Or, elle reconnaît notamment que le projet peut avoir été mal expliqué, ce qui nous incite à nous interroger sur la posture que peut adopter le formateur avant même de savoir où il peut se placer. Le problème semble résider une fois encore dans le manque d'informations, le manque de communication et une ambiance générale de la structure à revoir.

### 3.3.2 – Les résultats de notre mission

Notre travail de recherche s'est appuyé sur des éléments de terrain, cela étant il n'est pas sans rappeler que nous avons une mission à réaliser. Dans le cadre de l'audit de projet nous avons élaboré une méthodologie proche de celle couramment employée lors d'un travail de recherche. Ainsi, nous pouvons exploiter les données de notre mission afin de pouvoir les comparer à notre étude de recherche.

Pour comprendre le déroulement de notre intervention, nous avons mis à disposition un document en Annexe 9 retraçant les conduites que nous avons adopté. A l'issue de ce travail, nous avons obtenu les résultats suivants:

#### ■ Les points de dysfonctionnement

- La grande majorité des formateurs ne souhaitent pas s'impliquer dans le projet, les raisons invoquées sont les suivantes: manque de clarté sur les objectifs du projet, sur la manière de construire un parcours, sur la rémunération, le public à cibler, les délais à respecter et le manque de compétences techniques pour utiliser la plate-forme.
- La disponibilité des formateurs (nombre d'heures de cours, discipline concernée par les visas FOAD) ne correspond pas à l'urgence du projet de devoir mobiliser une équipe libre pour consacrer du temps à la FOAD.
- Il y a une grande méconnaissance du projet d'une manière générale (formateurs et direction)
- La plate-forme Libres-Savoirs n'est pas suffisamment exploitée par l'établissement: les critiques sont récurrentes vis à vis de l'outil proposé par la région
- La participation aux modules de professionnalisation proposés par la région est quasi nulle
- Un manque évident de communication existe entre la direction et le personnel pédagogique (les représentations sont très différentes et pénalisent l'avancement du projet)
- Le nombre d'heures de cours à se partager entre formateurs est un sujet de discorde et la majorité des formateurs sont sous contrat précaire
- Le pilotage de projet est quasi inexistant (peu de réunions organisées, aucun plan d'actions n'a été élaboré, aucune équipe n'est réellement mobilisée, etc.)
- L'ingénierie pédagogique n'est pas dimensionnée
- La création de ressources est chronophage et demande au préalable une certaine prise en main qui nécessite l'intervention du pôle animation-professionnalisation
- Le public n'est pas ciblé

#### ■ Les points à considérer

- Les formateurs sont solidaires entre eux et savent faire preuve d'un bon travail d'équipe
- L'IMEP a bonne réputation et les échanges formateurs-stagiaires sont conviviaux
- La plate-forme Libres Savoirs offre de bonnes possibilités: moyens de communication adaptés, adaptabilité de la progression des parcours, service d'aide à distance pour la résolution de problèmes techniques, outil Opale à disposition pour la création de ressources, etc.
- La gratuité des formations intéressent de nombreux apprenants
- Les caractéristiques essentielles pour suivre un visa à distance selon les apprenants sont les suivantes: être autonome, motivé, savoir gérer son temps, savoir s'organiser et être de préférence dans un groupe homogène en terme de niveau. La disponibilité et la pédagogie sont les caractéristiques primordiales d'un tuteur à distance.

Par rapport aux points évoqués ci-dessus, nous constatons que d'une manière générale les résultats coïncident avec notre étude de recherche. Cependant, nous pouvons remarquer quelques points de divergence. L'ensemble des entretiens que nous avons fait passer concernent des formateurs en langues, ce qui entre dans le cadre des visas proposés par le projet. Malgré tout, les résultats de notre mission mentionnent un manque de disponibilité de ces formateurs pour participer au projet.

La participation aux modules de professionnalisation laisse entendre que la motivation des formateurs n'est autre qu'une forme de résistance passive au projet. Et cette résistance est sans doute le fruit d'un manque d'organisation de la part de la direction dans la mesure où il ne semble pas exister de pilotage de projet.

Un cas particulier semble se dessiner toutefois étant donné que notre mission a pu constater qu'il existe une bonne cohésion d'équipe entre formateurs. Or, les résultats de nos enquêtes de recherche ainsi que le témoignage de la directrice adjointe indiquent clairement que l'entente entre formateurs est difficile. Nous retiendrons néanmoins l'idée que lors de nos observations, il se peut que les formateurs nous aient montré uniquement ce dont ils voulaient nous montrer.

#### **4 – ANALYSE CRITIQUE**

Il va sans dire que notre étude s'est inscrite dans un contexte très particulier dans la mesure où la méfiance semble être le maître-mot du climat général de la structure.

Nous aurions aimé pouvoir instaurer un certain climat de confiance entre les formateurs et nous même de manière à favoriser pleinement l'expression de ces derniers lors des entretiens. Cela étant, nous pensons que pour instaurer ce climat de confiance nous aurions nécessité d'un temps supplémentaire pour pouvoir travailler de manière continue avec l'équipe pédagogique. A ce titre,

nous pensons avoir fait le bon choix concernant le type d'entretien utilisé. Selon nous, l'entretien non directif aurait certainement placé les formateurs dans un inconfort tel que nous aurions eu moins d'informations à notre disposition.

Il aurait sans doute été intéressant d'étudier le comportement des gens à travers la mise en place du projet. Ce que nous essayons de dire c'est qu'il aurait été sans doute envisageable de réaliser une autre mission et de piloter le projet pour étudier les réactions individuelles. En effet, il n'est pas impossible de constater que le fait de bousculer les choses puisse permettre d'analyser les comportements avec plus de profondeur. La dynamique du "choc" aurait sans doute permis de déterminer si la situation relevait davantage des résistances ou d'une forme de démotivation.

En tout état de cause, la part de subjectivité dans ce genre d'étude est inévitable. Nous avons préféré analyser nos résultats sous l'angle d'une lecture globale afin de maintenir cette part d'objectivité. Nous pensons que de hiérarchiser les données par des indicateurs "préalablement établis" nous aurait conduits à classer les phénomènes dans des catégories strictes où il aurait été difficile de percevoir les éléments sous-jacents. Ainsi, nous ne pouvons pas dire que notre analyse s'est attachée à définir des catégories sémantiques par l'utilisation d'indicateurs répondant aux critères de recherche suivants: l'exhaustivité, l'exclusivité, l'objectivité, la pertinence, l'efficience.

Nous ne considérons pas non plus à l'extrême que notre travail ne fait pas état de ses critères mais d'un point de vue méthodologique nous avons mené l'étude différemment. La complexité des paramètres à traiter est telle que nous souhaitons pouvoir étudier au maximum les différentes corrélations, les liens d'interdépendance entre chaque élément.

Bien évidemment, il convient toutefois de rappeler que les entretiens que nous avons mené n'ont pu se laisser prêter au "jeu" de l'enregistrement. A partir de là, force est de constater que notre étude est pour une part biaisée. Une étude parallèle aurait été nécessaire afin de garantir la fiabilité de nos résultats. Nos enquêtes ont toutefois permis de pouvoir répondre à une partie de notre sujet de recherche bien que la première question de l'entretien ne semble pas avoir répondu au critère de pertinence. L'historique de l'établissement semble être un élément caractéristique de la situation actuelle de l'organisme, et nous aurions aimé en savoir un peu plus à ce sujet.

Nous avons par ailleurs affaire à des représentations, et par définition nous ne pouvons pas garantir l'objectivité des propos tenus par l'interviewé. Les révélations sont-elles vraies ? Est-ce une manière de se conformer aux attentes de l'organisme ? Est-ce un moyen de faire passer un message à la direction ?

Il va sans dire que le travail de recherche présente des limites. En effet, en sciences humaines la part de complexité humaine est telle que d'un point de vue méthodologique les biais sont inévitables. Et c'est toute la difficulté de pouvoir lier une rigueur scientifique à un phénomène social. En ce sens, nous pensons avoir su adopter la posture d'un chercheur.

Enfin, il aurait été intéressant de pouvoir combler les données relatives au SEP en proposant une échelle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle issue des travaux d'une personne de renommée. Nous avons d'ailleurs tenté d'utiliser l'échelle de mesure de Sherer et Al., qui mesure de manière générale ce sentiment, malgré cela nous n'avons pas réussi à obtenir la méthode appropriée pour exploiter les résultats.

## QUELQUES PRECONISATIONS

Par rapport à l'analyse tirée de nos résultats, voici ce que nous pourrions conseiller à l'organisme de formation en réponse au problème:

- Bien expliciter les attentes du projet FOAD (objectifs, risques éventuels, enjeux, délais, coût, les acteurs concernés, etc.) vis à vis de l'équipe pédagogique en prenant appui sur le pôle animation-professionnalisation
  
- Etre à l'écoute des besoins des formateurs (questionnements, doutes, besoins de professionnalisation, etc.)
  - en organisant des réunions
  - en prenant appui sur d'autres organismes de formation
  - en faisant intervenir des professionnels de la formation à distance
  
- Proposer une rémunération aux formateurs sur la base d'un forfait (accord commun concernant la conception pédagogique et le tutorat à distance) et contractualiser les engagements.
  
- Mobiliser une équipe en prévoyant éventuellement de faire intervenir des formateurs externes (désigner un formateur référent pour l'équipe)
  
- Planifier les opérations méthodiquement (Diagramme de Gantt) suite aux différentes actions à prévoir dans le cadre de l'ingénierie pédagogique
  
- Engager un professionnel en informatique afin de pallier aux difficultés d'ordre technique et développer les compétences nécessaires pour réaliser le suivi à distance
  
- Prévoir l'achat de ressources numériques chez un éditeur et prévoir le budget nécessaire
  
- Favoriser la cohésion d'équipe en mutualisant les compétences de chaque formateur

## CONCLUSION

Qu'il s'agisse de notre mission ou bien de notre sujet de recherche, notre travail a consisté à identifier les dysfonctionnements de l'organisme de formation afin de pouvoir apporter des solutions adaptées au contexte. Même si notre sentiment nous mène à penser que le projet aura peu de chances de se mettre en place, nous sommes convaincus au vue de la situation que l'organisme nécessite de prendre du recul sur son organisation sociale. Il pourrait être nécessaire à ce titre de faire appel à un consultant de manière à porter un regard extérieur sur la dynamique interne de l'IMEP.

Dans la cadre de notre intervention, nous nous devons de prendre de la distance par rapport à notre sujet d'étude. Et c'est dans ce contexte que nous pris appui sur notre sujet de recherche pour établir au mieux le champ de notre mission professionnelle. Selon la théorie, il existerait un lien entre la résistance au changement et le concept de motivation. Or, lorsque nous nous sommes essayés à étudier ce phénomène en pratique, nous avons eu quelques difficultés à poser des mots sur des comportements tant la nature humaine est complexe à identifier.

Ainsi, et en réponse à notre problématique, il semblerait que la résistance au changement ne soit pas liée à une forme de motivation lorsqu'il s'agit de considérer cette motivation comme étant la dynamique d'un besoin d'accomplissement professionnel. Il paraît par ailleurs précoce de devoir considérer qu'il existe une certaine résistance vis à vis du changement. Certes le projet implique le changement mais la résistance, un tant soit peu que nous puissions parler de résistance, semble davantage liée à un besoin de reconnaissance. Sous cet angle, nous pourrions admettre que la résistance est une forme de motivation à admettre la légitimité de quelqu'un, et donc qu'il s'agit avant tout d'une résistance vis à vis du projet et non du changement en soi. En ce sens, nous nous apercevons de la difficulté à établir un diagnostic de la situation. Est-ce une résistance passive marquée par un besoin de montrer son mécontentement auprès de la direction ou est-ce simplement de la démotivation? La sémantique joue son rôle et si d'un point de vue théorique la résistance au changement est liée à la motivation, il devient compliqué de pouvoir caractériser un comportement selon ces termes.

Bien que ce problème reste à résoudre, nous rejoignons KOTTER et SCHLESINGER dans leur manière de considérer le problème comme relevant d'un manque de confiance vis à vis du projet, ainsi que BAREIL pour caractériser le comportement des formateurs comme étant lié à la peur de l'inconnu.



Nous sommes arrivés au terme de ce mémoire et notre investissement dans ce travail est à l'image des difficultés que nous avons pu rencontrer pour sa réalisation. Nous mesurons les contraintes et l'intérêt de devoir étudier une situation qui nécessite d'être surveillée de près. Et c'est à travers ces contraintes que nous avons compris véritablement l'enjeu de la recherche.

Nous nous sommes posés de nombreuses questions au cours de l'analyse des résultats. Par exemple, nous nous interrogeons sur la légitimité de penser qu'il peut exister une dissonance entre des ambitions professionnelles externes au projet FOAD et un sentiment d'efficacité personnelle vis à vis de ce projet considéré comme faible. Et nous avons compris qu'un mémoire de recherche ne prétend pas pouvoir apporter la solution au problème par une réponse simple. Le tout se concentre dans un équilibre où il s'agit de s'interroger à nouveau en partant des éléments de connaissance supplémentaires fournis par le travail de recherche.

Il pourrait être intéressant par la suite d'étudier les comportements des formateurs une fois le projet clarifié. Ceci permettrait de caractériser les résistances, si tel est toujours le cas, sous une autre approche. L'explicitation du projet permettrait d'une part d'accroître une certaine forme de reconnaissance et diminuerait la peur de l'inconnu.

Notre recherche s'arrête nécessairement à temps pour ce mémoire dans la mesure où notre manque d'expérience pourrait nous conduire à traiter les données du terrain indéfiniment ce qui renforcerait la subjectivité de notre analyse. Quoiqu'il en soit, notre travail ne présente pas par excellence le remède approprié à la situation de l'IMEP mais permet néanmoins d'apporter des éléments complémentaires en réponse à la problématique de la directrice adjointe: « nous avons besoin de nous interroger sans cesse sur la situation ».

## BIBLIOGRAPHIE

ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain (2009), *L'audit de formation – Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*, Ed. Dunod (2ème édition)

BANDURA Albert (2002), *Autoefficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Ed De Boeck

BAREIL Céline (2004), *La résistance au changement: synthèse et critiques des écrits*, cahier n°04-10 du Centre d'études en transformation des organisations, Montréal

CARRE Philippe (2001), *De la motivation à la formation*, Ed L'Harmattan

CARRE Philippe (2004), *Traité des sciences et des techniques de la motivation*, Ed Dunod

CARRE P. Et FENOUILLET F. (2009), *Traité de psychologie de la motivation*, Ed Dunod

COLLERETTE Pierre et DELISLE Gilles (2005), *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, PUQ

FENOUILLET Fabien (2011), "la place du concept de motivation en formation pour adulte", *Revue Savoirs*, Ed L'Harmattan, N°25

FENOUILLET Fabien (2003), *La motivation*, Ed Dunod

GUIMELLI Christian (1999), *La pensée sociale*, PUF, Paris

JOULE Robert Vincent (1987), *La dissonance cognitive: un état de motivation?*, L'année psychologique, 87, p.274-290

LECOMTE Jacques (2004), "les applications du sentiment d'efficacité personnelle", *Revue Savoirs*, Ed L'Harmattan, Hors-Série

LEVY-LEBOYER Claude et SPERANDIO Jean-Claude (1987), *Traité de psychologie du travail*, PUF

MARSAN Christine (2008), *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Ed. De Boeck

NUTTIN Joseph (1991), *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF

TENEAU Gilles (2005), *La résistance au changement organisationnel*, Ed. L'Harmattan

VALLERAND Robert J. et THILL E. (1993), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Ed Etudes Vivantes

### **SITOGRAPHIE**

<http://www.cairn.info/>, Site Internet de Revues en sciences humaines et sociales

<http://www.persee.fr/>, Portail de revues scientifiques en sciences humaines et sociales

<http://www.europresse.com/>, Site Internet Europresse Ressources documentaires

### **COURS MASTER ICF ROUEN – 2011/2012**

THOUROUDE L. Et DAGUET H. - Acquisition, gestion des connaissances, psychologie de l'apprentissage

ARDOUIN T. - Audit et conseil en formation

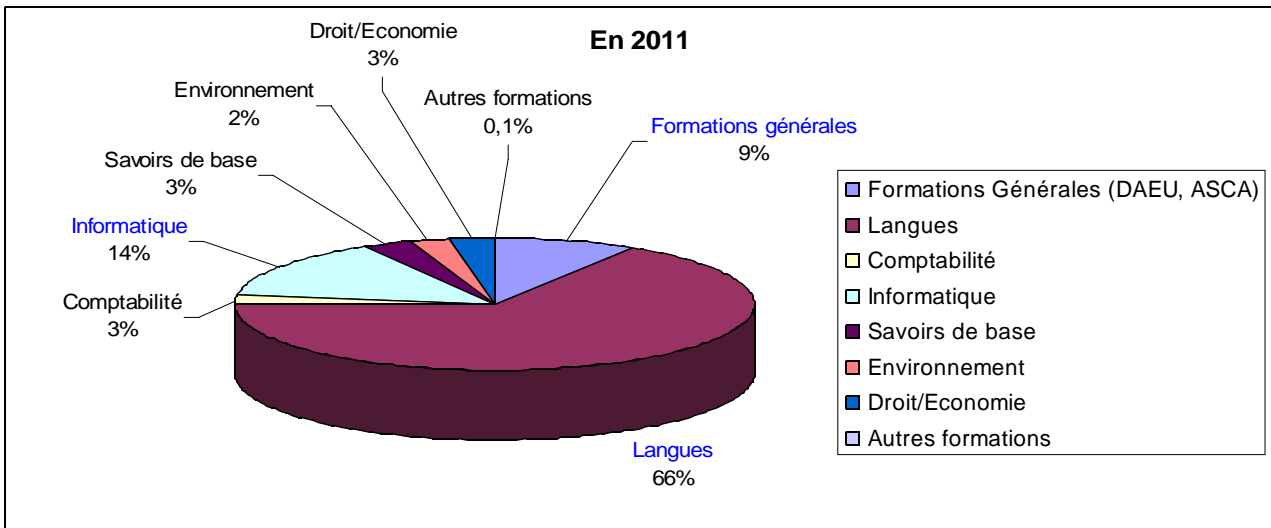
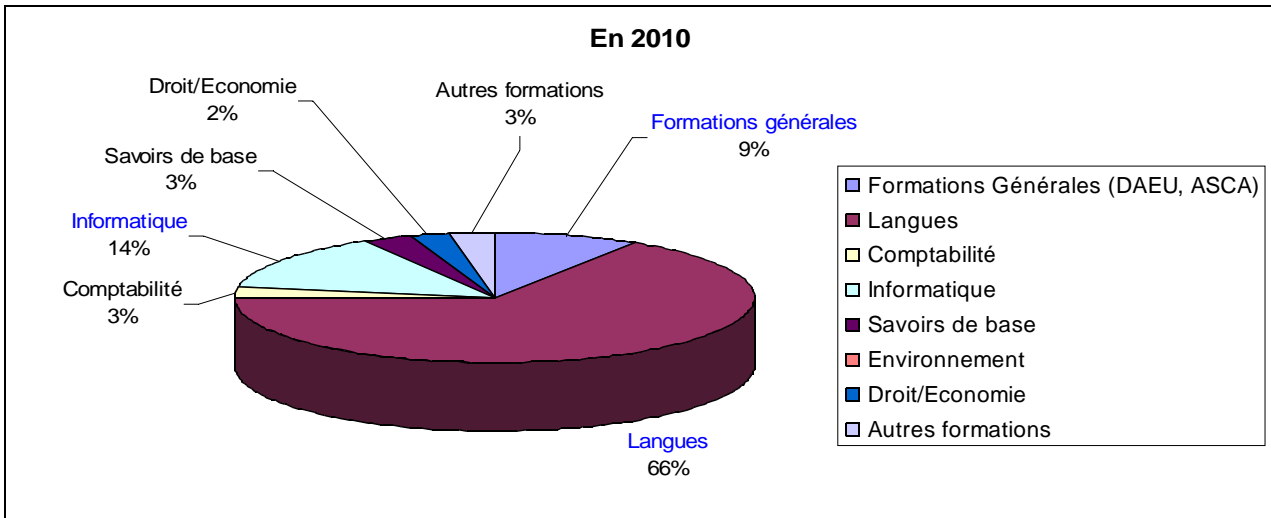
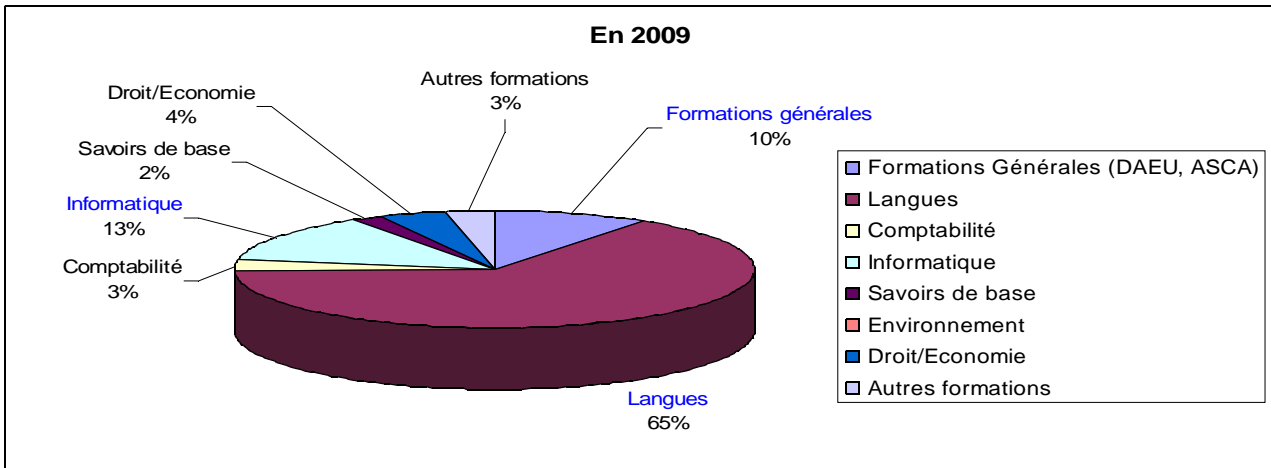
LESCOUARCH L. Et TRANCART D. - Approches méthodologiques

DAGUET H. Et WALLET J. - TICE et FAD

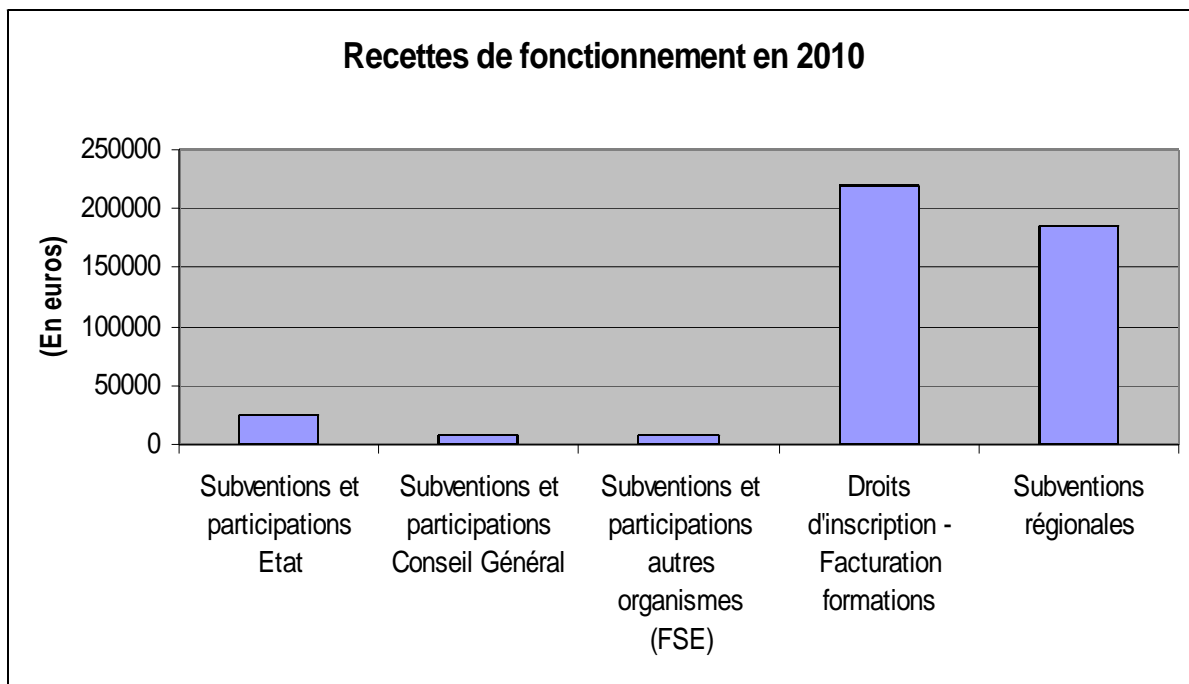
# **ANNEXES**

## **ANNEXE 1:**

Répartition du nombre de stagiaires par type de formation



## ANNEXE 2:



## **ANNEXE 3:**

### **Master Ingénierie & Conseil en formation – Stage pratique Lettre de mission**

Dans le cadre de son appel à projet formation pour l'année 2012, la Région Centre a souhaité que les organismes de formation mettent en place des formations ouvertes et à distance. En conséquence, et pour favoriser la mise en place d'un tel projet, l'intervention d'une personne extérieure semble tout à fait pertinente. Trois axes de travail sont ainsi proposés :

1) Réaliser une étude de terrain, un état des lieux de la structure afin de caractériser la pertinence du projet FOAD par rapport au contexte de l'IMEP en :

- Déterminant l'état de son fonctionnement
  - Relevant les différentes pratiques de l'organisation
  - Analysant les modalités de pilotage du projet
  - Evaluant les ressources (financières, matérielles) à disposition
  - Réalisant une enquête auprès des formateurs
  - Réalisant une enquête auprès des futurs stagiaires : « qu'attendez-vous d'une FOAD ? », notamment en interrogeant les stagiaires actuels (formation en présentiel)
- Analysant la documentation relative au projet FOAD

2) Etablir un document présentant les différents résultats obtenus ainsi qu'un plan des actions à entreprendre pour mettre en place le projet dans de bonnes conditions.

3) Accompagner la mise en place des formations ouvertes et à distance dans le cadre de la commande du Conseil Régional du Centre (visa « 3 en 1 ») en :

- ✓ Participant aux réunions de travail avec la direction et les équipes pédagogiques, au cours desquelles le stagiaire apportera les éléments théoriques liés à la FOAD, ainsi que sa pratique d'étudiant ;
- ✓ Evaluant les besoins de formations des formateurs en vue de créer des parcours pédagogiques et des ressources numériques ;
- ✓ Créant un parcours pédagogique avec ressources numériques avec un formateur ;
- ✓ Expérimentant et évaluant ce parcours avec des apprenants.

Bourges, le 30 novembre 2011



## ANNEXE 4:

### QUESTIONNAIRE: "Etat des lieux"

1) Avez-vous connaissance du projet FOAD (Formation Ouverte et A Distance) de la région Centre et a-t-il été suffisamment présenté pour en connaître ses attentes?

OUI

NON

Si non, pourquoi?:

2) Comme vous le savez, l'IMEP a répondu favorablement auprès de la région pour mettre en oeuvre ce projet FOAD. Avez-vous contribué à la décision prise par l'organisme?

OUI

NON

3) Quel est votre état d'esprit face à ce projet et quelle motivation manifestez-vous à son égard?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4) Quels sont les principaux enjeux selon vous que revêt le projet? (financiers, stratégiques, pédagogiques, etc.)

-----  
-----  
-----  
-----

5) Selon vous, que peut apporter la FOAD à l'IMEP et à vous-même à travers ce projet?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6) Selon que vous soyez ou non favorable au projet, pourriez-vous en définir les raisons?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

7) Avez-vous déjà suivi des apprenants dans le cadre d'une formation à distance?

OUI                       NON

8) Selon vous, quelles sont les compétences à acquérir pour être tuteur à distance?  
(pédagogiques, communicationnelles, techniques, etc..)

-----  
-----  
-----  
-----

9) La plate-forme "Libres-Savoirs" (Centra) vous paraît-elle adaptée aux apprenants?

OUI                       NON

aux formateurs?

OUI                       NON

10) En définitive, quel est votre point de vue pour mettre en place ce projet?

Favorable                       Défavorable                       Réservé (Pourquoi?) \_\_\_\_

11) Dans le cas où vous ne seriez pas favorable au projet FOAD de la région centre, quelle serait votre proposition pour développer une formation à distance efficace?

Proposition:

**ANNEXE 5:**

Le guide d'entretien

## **ENTRETIENS** (Guide)

### Préalable:

Présentation de l'interviewer, explication de la démarche (raisons, modalités) et fiche descriptive à remplir pour chaque individu.

### Fiche descriptive:

- Age, sexe
- Ancienneté à l'IMEP
- Type de contrat
- Type de formation dispensé

### Entretien:

#### **1/ Pourriez-vous me parler de votre parcours professionnel ?**

- ✓ Représentation de son parcours professionnel
- ✓ Pourquoi le métier de formateur ?

#### **2/ Pouvez-vous me parler de votre travail actuel ?**

- ✓ Points forts, points faibles

#### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP ?**

- ✓ Avec la direction
- ✓ Avec les formateurs
- ✓ ce que cela représente pour vous

#### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance ?**

- De manière générale
- Quelle expérience de la FOAD ?

#### **5/ Que vous évoque le projet FOAD "Libres-Savoirs" lancé par la région Centre ?**

- Son avenir
- Sa pertinence

## **ANNEXE 6:**

La retranscription des entretiens

## **Entretien n°1: (durée: 35 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: + de 20 ans
- Age: 62
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Allemand, Mathématiques (parfois)

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Ca fait maintenant pas mal d'années que je suis à l'imep, depuis sa fondation en réalité. J'enseigne l'allemand essentiellement, il y a quelques années j'enseignais le français et les maths, pour des remises à niveau. Avant d'arriver ici, donc ça fait quelques années maintenant étant donné que je suis bientôt en retraite, je donnais des cours d'allemand en collèges et lycées. J'ai fait des études d'allemand donc c'est pour ça.. depuis 2, 3 ans j'enseigne l'allemand et les maths quelques fois. Le français c'est terminé, je ne le fais plus. (**Vous n'enseignez plus le français?**) Le français c'était avant tout pour récupérer des heures mais je préfère enseigner l'allemand, c'est ce que je sais faire et ce que j'aime faire. Si je me souviens bien je suis arrivé ici parce que mon mari avait lu une annonce où ils cherchaient un formateur en allemand, je crois que ça a commencé comme ça. Je donne des cours essentiellement le soir et je suis parfois de permanence en labo de langues.

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Je suis satisfaite de travailler avec des personnes motivées. Toutes sont très motivées. C'est un grand bonheur de travailler avec eux. Le point négatif, comme beaucoup de mes collègues c'est la précarité de l'emploi. Et oui je suis toujours vacataire malgré les années.. Je vais finir mon année et après je suis à la retraite. C'est problématique pour l'imep car on a du mal à recruter en allemand bien que l'on marche avec des publics fidèles, certains sont là depuis une dizaine d'années c'est encourageant. En maths c'est différent, on passe plus vite d'un élève à l'autre.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Ce sont des relations normales, il n'y a pas de problèmes particuliers. L'imep a une bonne réputation même s'il y a toujours ce caractère précaire.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

Alors la foada.. (soupir), d'une manière générale ça peut être très bien pour compenser l'éloignement

de certains, mais seulement si ces personnes sont autonomes. Cela étant, ça ne peut pas convenir à tout le monde. Notamment en maths, il y a des gens qui souhaitent avant tout avoir une aide directe, sur place. Il faut une grande motivation. Je ne suis pas contre mais disons que pas pour tout le monde. L'enseignement présentiel est plus vivant, plus efficace, plus motivant. Pour des personnes autonomes, qui en veulent, qui comprennent facilement c'est pas mal. Tout dépend de la matière enseignée aussi. En allemand par exemple il faut pouvoir parler, s'exprimer. La foad par téléphone ça c'était bien, ça marchait bien. Pour les maths, il faut davantage adapter les ressources et à condition aussi d'avoir des pré-requis. Pour les débutants, comme ça à l'air d'être le cas, c'est plus difficile je pense. Pour les gens éloignés, qui ont du mal à se déplacer, pourquoi pas..

##### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Je ne connais pas bien la plate-forme, je n'ai pas participé aux réunions. J'y avais été il ya longtemps mais j'avais trouvé qu'il fallait fournir beaucoup de travail. On était dix à la base et puis deux ou trois au final, tout ça pour rendre un petit quelque chose. Pour moi ça demande beaucoup de travail, surtout que l'on ne sait pas bien à quoi cela va pouvoir servir. La plate-forme c'était télémark je crois de mémoire, on avait des réunions à distance. C'est bien ça télémark? (**je ne pense pas qu'il s'agisse de la même plate-forme. La nouvelle plate-forme qui a été mise en place par la région c'est « Libres-Savoirs »**). Bon très bien.. je n'ai pas à juger la nouvelle car je ne l'ai pas expérimenté. Je connais Moodle en revanche, celle-ci oui je m'en sert. Vu l'expérience que j'ai eu de l'ancienne plate-forme, je n'étais pas très enthousiaste à l'idée de participer à ce projet. On ne sait même pas comment on va être payé. Il y a tellement de choses sur internet qu'il faut en définitive pouvoir faire quelque chose de vraiment bien. On ne veut pas travailler pour rien, et pour qui? On ne sait pas qui va en profiter. Enfin bon ceci dit ça peut marcher, on peut s'apercevoir qu'on peut y arriver. Au départ c'est tout de même effrayant vu le gros travail qui nous attend.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?** On parle du parcours de mathématiques? (Il s'agit du parcours FOAD que nous avons réalisé en prenant appui sur les cours de la formatrice)

## **Entretien n°2: (durée: 15 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 12 ans
- Age: 38
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Anglais

### Commentaires divers:

Formatrice très mal à l'aise lors de l'entretien et semblant impatiente de quitter la salle. L'entretien s'est déroulé dans une salle de cours à proximité du laboratoire de langues où elle devait intervenir de manière régulière pour aider les stagiaires en difficultés. Nous avons eu le sentiment que cette personne s'est sentie obligée de participer à notre étude. La direction de l'établissement nous avait informé des difficultés qu'elle avait pu rencontrer avec cette personne. Nous n'avons pu réaliser l'entretien dans le bureau prévu à cet effet.

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?**

J'ai fais des études de psycho en Russie, un doctorat que j'ai pas fini. J'étais prof d'anglais et de français en Russie, un bac plus 5. Ca ne me plaisait pas bien alors j'ai continué avec la psycho. Et puis je me suis orienté en Anglais, c'était une passion. J'ai travaillé comme interprète pour des ONG, différentes associations. Je me voyais bien en anglais. Je continue toujours comme traductrice pour la cour d'appel. **(Vous êtes arrivée à l'imep grâce à votre travail à la cour d'appel?)** A l'imep? Au hasard..j'ai postulé à plusieurs endroits à Bourges. J'ai suivie une formation à l'imep pour faire valoir mes diplômes russes en France. En 2002, j'ai eu une équivalence puis un diplôme français..Attendez je..(une collègue entre dans la salle) Oui euh donc ça fait 12 ans que je suis à l'imep, j'étais déjà professeur d'anglais en Russie en 96.

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Je ne suis pas actuellement en état de vous parler de ça. **(très bien)**

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

D'une manière générale, c'est variable. Il ya beaucoup de concurrence. Le statut de vacataire c'est une vraie bataille..pour avoir plus d'horaires, etc. Entre matières c'est tendu car justement on se bats pour les heures. Pour ma part, il n'y a pas de bonnes relations. Je dis ce que j'ai à dire mais ça me porte préjudice. Je suis toujours vacataire c'est pour vous dire..il n'y a pas de reconnaissance et ça représente beaucoup car très clairement ça peut pourrir la vie..je sais de quoi je parle.



#### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

J'ai pas de problèmes avec la FOAD car j'ai fais moi-même une formation par correspondance. J'aurais bien aimé aussi le faire de chez moi.

#### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Ca m'évoque pas grand chose, ce n'est pas adapté au public visé. C'est totalement anonyme votre travail là? (**Oui tout à fait, les informations ne sont aucunement la propriété de l'imep**) hum..le public visa ce sont des gens en difficultés, en échec scolaire, ils ont besoin d'accompagnement, d'un suivi humain. On a beaucoup d'abandons malgré la formation gratuite. Il n'y a pas de fidélité, c'est ponctuel. J'ai peur que ce soit un échec cette foad, du gaspillage d'argent public. La foad c'est quelque chose qui doit être un complément mais jamais à remplacer. Et puis tout le monde n'a pas un ordinateur chez lui, ils ne sont pas forcément à l'aise avec non plus. J'y vais je dois retourner en cours.

(je suis sorti de la salle et la formatrice s'est empressée de parler à sa collègue en chuchotant et en me regardant discrètement. J'ai dis merci pour l'entretien et au revoir)

### **Entretien n°3: (durée: 25 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 6 mois
- Age: 31
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Anglais

#### Commentaires divers:

Formatrice ouverte à la discussion et enthousiaste à l'idée de participer à l'entretien. Quelques difficultés cependant à s'exprimer en français et à comprendre les questions.

#### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?**

Euh..à partir de l'université ou de l'enseignement? (**A partir de l'université oui si vous voulez**) J'ai fais une licence en..comment dire..nourriture (**nourriture?**) oui en sciences de la nourriture avec une spécialité de management. (**Agroalimentaire?**) Oui voilà! Après ça j'ai travaillé dans une usine de chocolat comme responsable de production. (**en Angleterre?**) oui. Euh..après j'ai fais mon CELTA (Cambridge Certificate English Language Teaching Adult), c'est le certificat de Cambridge qui est international, après ça j'ai eu mon premier travail comme enseignante, professeur d'anglais pour les étrangers. C'est ce que je voulais faire. En même temps j'ai fais une formation de post-licence, un certificat d'enseignant. Dans ces temps-là, on pouvait étudier tout en travaillant. CELTA c'est 4 semaines mais c'est intensif, c'est pour travailler à l'étranger. (**Ensuite vous êtes arrivé ici?**) Après j'ai fini un autre étude pour enseigner l'anglais donc pendant 6 ans en Angleterre comme enseignante et après en France. Avant que je suis venu j'ai eu un poste d'assistante de langue vivante pour les écoles élémentaires. J'ai fais une demande de renouvellement de contrat. J'ai fais à l'imep des cours de langues étrangères ici, en fait je suis formatrice en anglais depuis octobre 2011. (**Pourquoi avez-vous choisi de venir à l'imep?**) Ils avaient besoin d'une formatrice mais avant j'avais déposé mon CV.

#### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Le point fort c'est...comment on dit..j'aime bien savoir que j'aide les gens mais y'a pas que les langues, y'a aussi aider les gens en général. English international c'est une chance et je veux continuer ça. Le moins c'est que parfois il y a des jeunes très pénibles. Dans toutes les classes, on a des gens qui bougent beaucoup, tu vois? (rires) (**Oui je vois, des personnes dissipées?**) Oui voilà. J'ai plusieurs jobs en fait mais c'est surtout les jeunes qui sont comme ça, les adultes moins. (**Vous**

**avez plusieurs jobs?)** Oui je viens sur les collèges et lycées, mais ça dépend quelle semaine (rires), c'est variable. Là je finis mon contrat à l'école élémentaire, je vais continuer en collèges et lycées, mercredi je finis à Pigier pour un petit groupe en ressources humaines.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Euh..avec la direction pas de problèmes. J'ai pas eu beaucoup avec Mr Mengual (**beaucoup d'échanges?)** oui je le vois pas souvent. Avec Mireille (directrice adjointe) je peux lui parler de tout c'est ok si j'ai un problème. Avec les autres, les autres langues ils sont très comment dire.. welcoming (**accueillant?)** oui accueillant, chaleureux. Et les élèves sont très ouverts, ils demandent si ça va pas.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

C'est bien il y a des gens éloignés. Par exemple, Bourges pour étudier le français c'est loin, j'habite loin et c'était pas bien de faire la route tout le temps pour venir ici. Si on habite loin et que c'est difficile c'est pratique. A cet âge là on a un ordinateur. Moi même j'ai une formation à distance en Angleterre, un master. Je voudrais continuer, en fait je voudrais devenir docteur. Si mon mari m'appelle docteur ça me plaît bien (rires).

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

En fait pour tous les cours ici c'est pas obligatoire d'avoir les infos sur Moodle. C'est un peu, j'ai un cours de moodle ici mais c'est pas suffisant mais on peut faire plusieurs choses avec Moodle. J'ai fais Moodle en Angleterre et j'aime bien ce système. Je trouve c'est une bonne idée, je veux le faire. Je comprends l'idée pourquoi on développe, pourquoi on le fait. Je pense que ça va marcher. Dans la campagne c'est difficile d'avoir des cours de langues. Le seul chose c'est, ça dépend le but de la formation, si c'est pour parler ça peut être difficile, pas impossible mais plus difficile. Les formateurs parlaient de skype mais c'est encore difficile.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?** Bon courage! (rires)

#### **Entretien n°4: (durée: 45 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 5 ans ½
- Age: 48
- Statut professionnel: Contractuel
- Matière(s) enseignée(s): Français

#### **Commentaires divers:**

La formatrice ne semblait pas très à l'aise avec cette enquête et semblait vouloir contrôler le déroulement de l'entretien.

#### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Qu'est-ce vous entendez par votre parcours professionnel? De quoi? Je ne comprends pas bien..Tout mon parcours professionnel? (**Votre parcours professionnel avant d'arriver à l'IMEP**) Alors je vais faire rapide..en 1998 j'étais moniteur allocataire de recherche à la fac de Limoges, je donnais des cours en somme. 2001-2002..j'étais ATER (Attaché temporaire d'enseignement et de recherche) à l'IUT de Bourges, et je préparais mon doctorat en lettres en parallèle, euh..voilà. Oui j'oubliais.. à l'IUT de Bourges j'étais en GEA. Concernant la fac de lettres, je travaillais sur la méthodologie de la littérature française. A l'IUT c'était surtout de la communication, de l'expression, etc..et ça pendant un an. De 2002 à 2005, j'étais ATER à l'ENSI de Bourges. Alors là je donnais des cours de communication et je m'occupais de la partie administrative pour la filière STI (sécurité et technologies informatiques). Je suis à l'IMEP depuis euh..je dirais 2007..oui ça fait 5 ans et demi environ. J'ai commencé comme vacataire pour les prépa concours que vous connaissez certainement, je donnais des cours de français pour des formations diplômantes, etc. Je suis contractuel depuis 4 ans. (**Pourquoi l'IMEP?**) Je connaissais Mr Mengual (le directeur de l'organisme) et c'était aussi la fin pour moi à l'ENSIB alors il fallait bien que je trouve quelque chose. (**Vous donnez en parallèle des cours à la fac de droit? = fac rattachée à l'IMEP**) Oui oui mais j'ai commencé par les cours à l'IMEP. Mon objectif à l'époque c'était surtout de finir mon doctorat et de devenir titulaire à la fac mais pour des raisons de santé j'ai dû arrêter, ça m'a empêché de faire ma thèse donc on peut dire que formatrice c'est mon job par défaut. (**Vous souhaitez toujours parvenir à atteindre cet objectif ?**) Oh non, disons que maintenant que je suis ici, c'est beaucoup de boulot la thèse..et puis je continue à donner quelques cours à la fac alors bon, c'est un bon compromis. J'aurais aimé pouvoir mettre en place certaines choses ici mais bon..(**de quel genre?**) plein de choses.. (soupir). J'ai déjà donné quelques idées mais ce n'est pas applicable pour

le moment. Je ne pense pas de toute manière que l'IMEP veuille bien prendre en considération toutes mes idées..

## **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Ici? (**Oui par exemple**) Je m'occupe des prépa concours comme je vous ai dis, ce sont des concours administratifs, de catégorie A à catégorie C. Je suis essentiellement dans des matières littéraires, rédactionnelles, tout ce qui est note de synthèse, dissertation, etc. Je m'occupe aussi de la préparation à l'oral, des formations DAEU que vous connaissez sans doute (**oui oui**), des formations compta comme ASCA mais aussi des cours de remise à niveau. Et ça jusqu'au niveau perfectionnement donc c'est vous dire les différences entre chaque stagiaire..(**C'est un point faible de votre métier?**) De quoi? (**Les différences de niveau?**) Euh..c'est un point fort mais aussi un point faible..il y a une grande diversité concernant les profils de chacun et c'est ce qui est enrichissant, d'un autre côté ça entraîne à devoir jongler en permanence entre des attentes différentes, des niveaux différents. C'est à la fois une richesse et une contrainte. Il faut être organisé dans ce métier (rires). Non..il faut surtout pouvoir s'adapter. Alors attention moi c'est atypique, c'est certainement moi qui ai le grand écart le plus marqué.

## **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Dans l'ensemble elles sont bonnes. Je ne suis pas toujours d'accord avec les projets de l'établissement, avec ses objectifs, m'enfin bon..je ne vois pas trop le lien avec ce que vous faites... (**Je souhaite simplement avoir votre point de vue sur le sujet**) Oui mais j'avoue que je ne comprends pas bien..si vous voulez avoir mon avis sur l'ambiance générale et bien avec les collègues c'est très bon et je ne viens pas avec une kalachnikov même si je ne suis pas tout le temps d'accord avec l'établissement. Vous savez je suis quelqu'un de direct, je dis ce que j'ai à dire, ça plait ou ça plait pas mais au moins..c'est clair.

## **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

Et bien disons que..les nouvelles technologies je ne suis pas contre, au contraire mais j'ai quelques réticences sur les aspects techniques. Et puis moi aussi je ne me sent pas vraiment prête pour ça. Jdis pas qu'on ne peut pas s'y mettre mais cette plate-forme a pas été conçue pour le public d'en face. (**Vous parlez du projet FOAD lancé par la région?**) Oui de toute façon c'est bien ça qui est en question..La FOAD n'est pas aussi efficace que le présentiel pour moi c'est évident. Ce n'est pas à la portée de tous, il faut avoir un certain niveau de manipulation, enfin je ne sais pas..si on reste sur cette plate-forme je ne sais pas trop ce qu'il va se passer. Si on décide de privilégier Moodle par exemple ce n'est pas une idée idiote. La FOAD pourquoi pas mais pas un projet imposé par

l'établissement. Je pense simplement que ce sera difficile à mettre en place, du moins d'après ce que j'en entends autour de moi. Et puis il manque clairement une personne pour diriger les opérations, c'est évident. Même à la fac c'était pas des bisounours pourtant, et bien je n'ai jamais connu une structure comme celle là. Au moins ça ne peut que s'arranger..(rires)

**5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

**(Je pense que vous avez en partie répondu à ma dernière question mais bon..je vous la pose tout de même)** Vous savez le projet a été expérimenté courant octobre et franchement quand j'ai vu ce que ça pouvait donner..je ne suis pas vraiment convaincu ni de son avenir, ni de sa pertinence pour l'IMEP. **(Cette expérimentation a été réalisée auprès d'apprenants?)** Oui, la région était venue nous expliquer un peu comment ça marchait et puis nous de notre côté on a essayé de le présenter à nos stagiaires mais ils n'ont pas été convaincus. **(Des résultats ont été enregistrés?)** Oui oh vite fait..il y avait un papier à remplir pour retenir les avis de chaque apprenant, savoir s'ils étaient plutôt satisfaits ou non de la plate-forme, etc..on devait communiquer ce document à la région au final (...)

**(Bon très bien..je n'ai plus de questions à vous poser, vous souhaitez ajouter quelque chose?)**

Ajouter ? Non..que ça porte ses fruits pour votre travail. Je sais ce que c'est je suis passé par là. Si oui.. je pense qu'on ne mène pas des gens à coups de tric mais avec suffisamment de reconnaissance **(de reconnaissance?)** Oui..c'est amusant votre étonnement.. je vous réponds tout de suite non il n'y a pas de reconnaissance ici si c'est ce que vous voulez savoir et je ne suis pas la seule à penser ça. Je vais devoir y aller, jvous dis bonne journée et bon courage pour votre master. **(merci, bonne journée à vous)**

## **Entretien n°5: (durée: 25 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 8 ans
- Age: 36
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Espagnol

Commentaires divers:

Quelques difficultés à s'exprimer (barrière de la langue).

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Je n'ai pas un parcours professionnel dans l'enseignement. J'étais étudiante en Espagne. L'imep c'est mon premier travail. En fait, j'avais une bourse en Espagne, c'est le gouvernement espagnol qui m'a envoyé ici. J'ai travaillé dans deux lycées à Bourges et j'étais aussi en FLE pour des cours de français, il fallait que j'améliore mon français. Avec ces cours, j'ai parlé pas mal avec les profs et je leur ai dit « je veux rester en France ». Je suis retournée en Espagne et l'IMEP m'a appelé car ils avaient besoin d'un prof en espagnol. Ca fait maintenant 8 ans que je suis ici. (**Vous enseignez toujours en lycée?**) Non, dans les lycées j'étais là pour aider des ados mais sans notes, sans devoirs, etc..c'était avec la bourse que j'ai pu être ici mais c'est fini, donc non plus de lycées. C'était en fait de l'animation et pas des devoirs quoi. L'imep c'est mon premier travail dans l'enseignement, avant j'ai fais plein de petits boulots en Espagne comme boulangère, pizzaiola, etc. C'est en fait un travail qui m'est tombé du ciel l'imep un peu, j'avais pas le projet de travailler ici même si je voulais rester en France.

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

C'est-à-dire? Je fais des cours d'espagnol quoi. (**Quels sont les points forts ou points faibles de votre métier?**) Le point fort c'est le public et le point faible c'est le statut de vacataire. C'est en fait chaque année on essaye de s'améliorer, on voit que ça marche avec les stagiaires, on voit aussi sa progression. Il y en a qui revienne chaque année donc c'est bien pour nous. S'ils répètent chaque année c'est qu'ils apprécient. Je ne sais pas comment dire..(**Une reconnaissance du public ?**) Voilà.. Le point faible c'est sans possibilité d'avoir un contrat. Avec mon déménagement..pourtant j'avais dis à l'imep que je voulais un contrat mais avec mon déménagement je crois qu'ils ont oublié en fait, ils me proposent plus..et puis si on t'offre un contrat c'est l'imep en soi le problème. On doit se battre pour avoir ce qu'on veut ici et c'est pas facile pour le travail avec les collègues. (**Vous**

**souhaitez avoir un contrat donc..)** oui c'est vrai mais si je peux changer de métier c'est mieux (rires). Je ne peux pas être vacataire toute ma vie, je veux m'acheter une maison et avec les banques tout ça..enfin voilà.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

J'ai de bonnes relations avec tous, je n'aime pas les conflits alors je les évite. Il n'y a pas de problèmes avec la direction, c'est cordial, normal quoi. Il n'y a pas d'amitié mais y'a rien quoi..c'est un lien froid mais c'est normal c'est le statut employé avec le patron c'est toujours comme ça. Ca se passe bien dans l'ensemble.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

Je ne sais pas..pour moi c'est la formation avec internet non? C'est sans le contact direct du prof. J'ai fais la foad par téléphone, ça fait longtemps avec des stagiaires de niveau..euh conversation, ils savent déjà bien parler. C'était 10 min de séance, je leur envoyait un article de journal puis il travaillait ça chez eux. Ensuite ils me donnaient leurs idées par téléphone, un résumé en fait. On échangeait en espagnol et je notais les erreurs de langue. Ca ne se fait plus par manque de candidats je pense, je ne sais pas du tout..

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Méfiance..(rires) mais méfiance pas par rapport à la région mais par rapport à l'imep. Ca demande beaucoup d'engagement qui ne va pas être rémunéré comme il faut. (...) ( **Le projet est pertinent? Il a un avenir pour vous?** ) Comment ça pertinent? Je ne comprends pas bien ce mot..(euh..vous pensez que le projet est adapté?) En fait il faut le mettre en place et depuis qu'ils en parlent je ne vois pas de solutions. Mr Mengual dit (le directeur) que ça « élargi l'auditeur » mais je ne pense pas. Sur internet on peut déjà trouver des documents pour apprendre, ça doit être fait par des professionnels. On me donne un matériel pourquoi pas mais je ne sais pas créer les choses. Ca m'angoisserait beaucoup d'être bloqué devant la machine, j'ai pas besoin de ça, c'est important la santé aussi. Même si j'avais pu aller aux réunions pour savoir comment faire je ne pense pas que j'aurais été là..(Vous n'avez pas participé aux modules de professionnalisation?) Non..je travaillais et comme je n'ai pas envie de perdre mon travail et qu'ils ne payent pas l'essence ben ça aussi c'est pareil, non. Pour répondre à votre question, l'autre en fait, bah je pense son avenir mal (rires). Bah je pense que mes collègues ne sont pas pour. C'est toujours la même histoire...la paye. Je ne vois pas d'avenir tout court.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?** Euh..je ne sais pas non je ne crois pas.



## **Entretien n°6: (durée: 45 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 5 ans
- Age: 54
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Espagnol

### Commentaires divers:

Quelques difficultés à s'exprimer en français avec un accent espagnol prononcé.

#### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?**

Avant d'arriver ici j'étais avocat dans mon pays. J'ai été...travailler dans un tribunal pénal de mon pays. (...) **(En Espagne?)** Non, le Venezuela! Je me suis marié avec un français. Mon diplôme n'était pas valable ici et la seule façon de faire quelque chose c'est les cours d'espagnol donc j'enseigne l'espagnol. J'ai commencé à la fac de droit puis à l'IMEP. Je continue à la fac de droit. **(Vous donnez des cours de droit en espagnol, c'est bien ça?)** Oui, tout à fait c'est bien ça. Je n'aurais pas aimé continuer en avocat, 25 ans de carrière ça suffit. L'homologation de mon diplôme en Espagne..je cherche ça car je cherche un chemin différent. Je ne sais pas vraiment pourquoi d'ailleurs.. **(Vous souhaitez quitter l'IMEP?)** Non, enfin oui, je veux être enseignant à la fac mais comme titulaire. Ici je suis vacataire et à la fac aussi, je veux être stable économiquement.

#### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Normalement, je choisis un thème. Par exemple aujourd'hui c'était l'immigration et la comparaison en Espagne. C'est différent de la France! On donne les sujets, on discute du fond, chacun fait sa propre conclusion. Ce qu'on veut c'est avoir les avis de chacun, l'éducation culturelle du pays.. évaluer la connaissance de chaque étudiant. C'est beaucoup de partage, c'est un cours très convivial où on s'exprime. Les cours à la fac de droit c'est différent. C'est un cours surtout pour parler et les cours à l'IMEP c'est un cours de débutants, c'est un cours plus pour la grammaire, les choses comme ça quoi.. A l'IMEP les cours sont très cadrés. L'année dernière, j'ai fait un projet théâtre, on a fait un cours et on a participé à la fin de l'année avec des sketches.. oui ça s'est bien passé. C'est pour travailler la haute estime. **(C'est vous qui avez décidé de ce projet?)** Oui, l'objectif c'était de libérer les gens. La culture française c'est cadré, les gens ne bougent pas. A la fac ils n'ont pas peur de parler. **(C'est un point faible des cours de l'IMEP?)** euh..comment dire..tout me plaît, jamais je n'avais fais ça, c'est une expérience de plus pour moi. J'ai jamais pensé à le faire et maintenant c'est

dans mes projets de la vie d'aujourd'hui donc c'est ok. J'aime les contacts avec les gens et avec la fac ya plus de partage.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Normalement c'est positif, la seule chose c'est qu'il n'y a pas un marketing à la société. Humm...Il y a un cercle fermé. Les formateurs sont bien ensemble mais il n'y a pas suffisamment d'échanges avec l'administration. De faire connaître...(C'est-à-dire?) Avec mon cours d'espagnol, il n'y avait pas de publicité suffisamment. C'est à l'IMEP de s'occuper de ça, tu vois? Si on travaille avec la FOAD, on ne connaît pas la personne c'est pareil avec ça. C'est inhumain. On est là derrière l'informatique (rires). Je me permets de faire la comparaison avec ce système. C'est ça aussi qu'on doit se poser des questions. Faire une étude des marchés pour voir comment ça va ou comment ça passe. Je suis là depuis 5 ans et ça va je n'ai pas à me plaindre. Je pense que du moment que t'es bien toi-même, pas des autres, c'est déjà ça. La qualité vient de soi-même c'est ça que je veux dire.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

Je ne sais pas comment on dit...(elle dit quelque chose en espagnol) tu parles un peu espagnol? (rires, on peut essayer oui). Ici y'a la formation par téléphone et après pourquoi pas skype, je me suis dis. C'est parti comme ça, un jeune était intéressé, je suis curieuse moi et très ouverte à la nouveauté donc bon..le problème..est-ce que notre objectif est facile ou difficile? Il faut se poser des questions avant de lancer les marchés. Ce que j'ai vu pour moi c'est compliqué alors que je suis quelqu'un de positif. Même les techniciens ne sont pas arrivés à le faire marcher. Tu connais la plate-forme Moodle? (oui) On pourrait travailler dessus, avec libres savoirs je ne sais pas. Il faut être bien convaincu sinon je ne le ferais pas. Autre chose importante, le salaire on ne sait pas comment. Pas très clair. Les gens parlent, parlent mais c'est pas clair..

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Aucune opinion! (Elle utilise un ton ferme avec le sourire) Je ne peux pas donner une opinion sur quelque chose que je connais pas. On a eu une présentation de centra un jour, toute une matinée sans rien faire! Le but c'était de travailler sur la plate-forme. Un exemple.. au labo, les techniciens ont donné deux ou trois informations pour le faire marcher, pour savoir comment faire alors que Centra voilà point, débrouillez-vous. On a eu une journée pour centra au GRETA mais c'était pas clair..Asseyez-vous! Voilà les exercices et hop débrouillez-vous. Tout le monde est sorti en disant c'est de la merde! On est un peu réticent en fait pour ça pour tout vous dire. (C'est l'IMEP qui vous a proposé cette matinée?) L'IMEP nous l'a imposé, c'est imposé le mot exact!

On doit digérer les informations, c'est pourquoi quand on vous a vu arriver on s'est dit oula...qu'est-

ce qui va faire?(rires) Les choses ne sont pas claires. Tu sais il y a des enregistrements de tous les cours, dans toutes les salles de cours. Personne n'a le droit d'y toucher.(**Comment ça?**) Il y a un appareil où tu peux enregistrer le cours si tu veux mais on se méfie de ce truc là. Bref! Par exemple, Moodle, si on cherche l'objectif on fait un double travail. Franck ne peut pas venir en cours alors je dépose une aide sur Moodle pour lui mais je ne peux pas tout mettre, c'est du bricolage. C'est un double travail et je ne peux pas, je n'ai pas le temps. Ce sont des heures de travail non rémunérées. Avant c'était social l'IMEP mais...aujourd'hui c'est commercial, c'est une vraie entreprise.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?**

Oui, bonne chance pour vos études..je me mets à ta place, c'est pas facile. Tu veux venir à la salle? Je vais te montrer l'appareil qui enregistre.

## **Entretien n°7: (durée: 40 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 7 ans
- Age: 46
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Anglais

### Commentaires divers:

Formatrice en Anglais d'origine néerlandaise avec un léger accent.

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?**

Alors..ça a débuté au Pays-Bas où j'ai suivi une formation professionnelle pour devenir secrétaire européenne. J'ai fait plusieurs postes, j'ai travaillé dans un bureau de vente dans une société pour des tapis, moquettes, j'étais dans l'administration. Une partie a été vendue donc je suis partie et j'ai travaillé dans une coopération de pommes de terre. J'ai rencontré mon mari et puis je me suis retrouvé dans l'accueil-secretariat où j'étais en relation avec l'étranger. Je parle 4 langues: Anglais, Allemand, Français et Néerlandais. Et donc après je suis parti en France, j'ai eu 3 enfants. On avait besoin d'un intervenant en Anglais dans les écoles primaires alors je me suis présenté, je travaille toujours pour ces écoles d'ailleurs mais c'est la dernière année. J'ai fait ça pendant environ 10 ans. S'est ajouté l'IMEP en 2003 où j'ai suivie une formation, le CPE (examen de Cambridge), pour tester mon niveau d'anglais. J'ai passé ma licence aux Pays-Bas à distance, ça peut m'ouvrir des portes mais voilà..**(Vous n'aviez pas d'activité professionnelle en 2003?)** Non, j'avais quitté le ministère de Seine-et-Marne pour les écoles primaires. Pour l'impep, j'ai suivie des cours et j'ai rencontré Jenny Bara et elle m'a proposé de passer l'examen international à Tours. C'est ce que j'ai fait et comme elle est partie de l'impep, j'ai fait ma demande. **(Depuis combien de temps êtes-vous à l'impep?)** 7 ans environ

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

J'ai 3 cours du soir avec 3 niveaux différents que j'aime bien animer. Utiliser la langue et le contact avec les gens, ça c'est bien je trouve. Les groupes sont sympas mais il y a beaucoup d'absences. En général, ils me préviennent s'ils ne viennent pas mais pas toujours. Euh..l'entente est bonne, c'est entraînant, quoiqu'avec le dernier groupe j'avais un peu peur mais ça va au final. J'ai 2h le samedi matin car personne n'a voulu venir ici le samedi alors j'ai sauté sur l'occasion. Je travaille avec

Mandy à l'AFPA, mais c'est pour l'IMEP toujours. J'aurais pu avoir un contrat avec la chambre de commerce mais c'est trop business chez eux. Par contre l'école primaire c'est bientôt fini alors je vais voir pour quelque chose d'autre..(**toujours en restant à l'imep?**) euh..j'ai pas encore bien réfléchi mais je veux faire quelque chose à côté. Je trouvais un équilibre entre les adultes et les enfants avec ces deux jobs. On va déjà finir l'école et on verra après.. Tu vas connaître les gens, c'est bien!

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

C'est un peu délicat..En général, pas de problèmes avec tous, ya eu un petit clash avec une collègue, y'avait des témoins sinon non je me sent bien. Je pense que c'est ponctuel pour elle parce que je sais qu'il y a des problèmes. J'essaye de prendre sur moi.

[Partie supprimée à la demande de la formatrice]

Là je suis très honnête alors je ne veux pas que ce soit divulgué, ok? (**oui bien entendu**) Je pense que c'est plus dans mon éducation la négociation. Ecoute pendant la dernière réunion on s'est dit, un constat, il manque de communication. Très honnêtement, je ne sais pas et si je ne sais pas je demande. Ça se peut d'oublier de transmettre des informations. Je pense qu'il faut compter avec les caractères de chacun aussi. Je ne travaille pas suffisamment pour avoir rencontré les problèmes que les autres ont eu.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

Libres-savoirs...ahahah...ça m'évoque curiosité, envie de savoir, savoir les possibilités, de participer, ou..c'est ce que j'ai répondu à la direction. Mais.. je pense qu'on ne peut pas rester à rien faire mais.. quel est le public à atteindre? On ne peut pas rester à côté des marchés. Juste ce que j'ai entendu tout à l'heure, c'est le contact des personnes. On peut mettre des powerpoints, c'est bien mais ça ne suffit pas. Faut voir côté technique aussi..je ne me sent pas prête seule à mettre ceci, cela, il y a aussi le copyright, pfff..il faut mettre du temps évidemment.

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Ca dépend quel public..ce sont d'autres profs qui peuvent en parler. Si ce sont des débutants, il faut la présence, introduire l'image par une webcam par exemple, c'est important. Mais ça ne sera pas ce qu'ils veulent je pense avec Libres-savoirs. Il faut de l'interactivité, donc il faut trouver un bon compromis. Je pense qu'ils ne savent pas eux-mêmes en parlant de mutualisation. C'est bien de prêter mais ça demande plus que de faire des exercices. Il faut être derrière l'écran, quand t'as des questions tu peux pas les poser en direct. J'ai peur que ça ne fasse pas parler beaucoup et les langues

il faut parler bien sûr. Faut en parler en fait, faut faire évoluer les choses, on ne sait pas bien dans quelle direction. Peut-être à creuser du côté des profs des écoles primaires par exemple qui vont devoir travailler l'anglais. J'ai fais la formation Centra, ça peut être une solution mais par exemple s'il y a un problème technique on est mal donc c'est la conclusion, c'est embarrassant. Il faut des compétences techniques. Et puis la mutualisation doit rester dans l'institut je pense ... Attends je réfléchis.. je ne comprend pas la concurrence de l'établissement, l'imep euh les publics, le financement.. je ne sais pas.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?**

Je te souhaite bon courage, j'espère que tu peux faire quelque chose avec ça. Sinon..oui..euh on peut enlever la partie sur..comment dire, l'histoire avec l'autre collègue, tu peux faire ça?  
(Vous souhaitez que je supprime ce passage?) Oui je veux bien stp (très bien..voilà j'ai rayé toute cette partie là) Merci, allez jdois y aller.

## **Entretien n°8: (durée: 30 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 8 ans
- Age: 41
- Statut professionnel: Vacataire
- Matière(s) enseignée(s): Anglais

### Commentaires divers:

Avant de commencer l'entretien (prévu en fin de journée), nous avons partagé quelques mots avec la formatrice dans la matinée à la pause café. Au cours de l'échange, celle-ci nous a demandé si l'entretien était bien anonyme et s'il ne s'agissait pas d'une enquête réalisée à la demande de la direction. L'entretien ne s'est pas déroulé dans le bureau que nous avons à disposition car la personne ne souhaitait pas participer à notre étude en dehors de son bureau.

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Avant d'être ici? (**Par exemple**) J'ai travaillé 10 ans à la poste en Ecosse. Je ne suis pas formatrice à la base. Euh tu veux un thé ? Un café ? (**non merci**) Euh..(elle se prépare un thé en même temps) oui en fait c'est ce que j'ai fait avant d'être ici. L'impep, en fait, j'ai fait la formation à distance, par téléphone, pour avoir un diplôme pour enseigner et puis de fil en aiguille tu sais j'ai eu un job ici, je donnais des cours en anglais. J'ai fait une formation en plus en Angleterre qui est pas très connue ici. C'était plus pour me rassurer en fait..En fait si je suis venu ici c'est par histoire d'amour, il m'a emmené ici pour faire un entretien et puis voilà..ils n'avaient pas beaucoup le choix alors ils m'ont pris. Ca fait plus de 8 ans maintenant, ouff ..

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Je fais des cours en anglais pour adultes, plus le labo et aussi quelques stagiaires à l'AFPA qui viennent ici. Je suis aussi coordinatrice pour les examens de Cambridge (...) (**Quels sont les points forts et points faibles de votre métier?**) Les vacances..(rires) mais c'est même pas vrai parce qu'on est pas payé en plus. C'est convivial quoi, y'a de tout, des gens motivés, des gens qui viennent pour s'occuper le cerveau, qu'est-ce que je peux dire? C'est moins intéressant maintenant. Perso j'ai pas de nouveautés et à l'impep c'est bien si on a des nouvelles formations. Moi ça va j'ai pas à me plaindre car j'ai des heures, je suis satisfaite de mon service. Le point faible c'est qu'il y a de la division entre les gens. Diviser pour mieux régner.. (rires) et c'est injuste. Par exemple, ma collègue elle n'est pas payée pareil que moi. Pour faire vite, le plus c'est qu'il y a des gens différents et ça c'est bien et le moins c'est qu'on est jamais sûr des heures qu'on va avoir, on se bats sans cesse pour les heures. Dans les textes de lois, j'ai regardé c'est pas pareil, y a les vacataires et les travailleurs

occasionnels...bref y a des différences entre les gens à l'impep au niveau des heures et du salaire.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Perso ça va. (...) (**Comment sont les échanges?**) Entre certaines personnes ça va, il y a un noyau de gens, toujours les mêmes qui se parlent. En fait ici il faut savoir que quand on a des heures on est content, quand on en a pas on essaye de se battre pour en avoir, tu vois? (elle consulte son téléphone portable en même temps) C'est quand ça va mal qu'on entend des choses de la direction sinon rien..pas de merci.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

C'est très efficace oui comme système, ça permet de progresser vite et d'individualiser les parcours en visant les besoins de la personne. A condition bien sûr que la personne prépare bien avant le travail qui lui est demandé. Normalement il y a un travail à faire avant et généralement les gens ne le font pas, ils pensent qu'ils peuvent parler directement comme ça en anglais alors du coup c'est nous qui parlons plus qu'eux. (**Vous parlez de la formation par téléphone?**) Oui voilà, c'est ce que nous faisons mais maintenant on ne le fait plus parce que ya le projet Libres-Savoirs.

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

C'est pas bien clair pour le moment, comment ça va se passer? C'est la plate-forme qui nous bloque, on a beau avoir des réunions...il y a MOODLE qu'on connaît bien alors pourquoi autant de gaspillage? C'est lamentable. La FOAD ça peut être très bien mais si ya pas de publics..on créé un parcours? C'est bizarre je trouve. Le but pour eux c'est de créer des parcours tout fait pour les hommes d'affaires, c'est ce que je pense que Mr Mengual (le directeur de l'organisme) souhaite faire mais ça ne marchera pas. Normalement le projet c'est pour des gens en difficultés et eux ils n'ont pas forcément l'équipement déjà et ni le niveau. On va en sens inverse. On créé une demande en fait..c'est du gaspillage d'argent public. En plus ils vont vouloir maintenir ce projet, ça va être forcé et on va être obligé de faire des parcours bidons contre notre gré. Eux récupèrent gros c'est sûr, à tous les coups ils veulent pas le perdre. En plus on a pas d'informaticien, ça demande du gros travail alors qu'il y a déjà des travaux qui ont été réalisés en langues pour la FOAD. On comprend qu'il y a un petit budget à l'impep mais c'est pas avec ça qu'on peut fonctionner. Comment ils vont mesurer ça? Il y a même pas de réunions efficaces. Tu sais déjà avec Moodle on nous a demandé beaucoup de choses, c'est sûr on a bien voyagé, etc., mais au final on a pas été rémunéré alors qu'on a créé tout ça, on l'a développé. Par exemple, on a fait avec une collègue des vidéos de cuisine pour l'anglais, on fait ça de chez nous en plus mais rien..on a pas été rémunéré pour ça.



**Vous souhaitez ajouter quelque chose?**

Non.

## **Entretien n°9: (durée: 40 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Féminin
- Ancienneté: 7 ans
- Age: 39
- Statut professionnel: Contractuel
- Matière(s) enseignée(s): Anglais

Commentaires divers:

Quelques difficultés à s'exprimer correctement en français.

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Yes, avant d'arriver à l'IMEP euh.. j'habite en Angleterre avant, un job en communication. Une entreprise de.. comment dire.. pour les pensions, retraites, finances..rien à voir avec la formation en anglais. J'ai fais ça 15 ans environ. Puis travail à l'imep, en 2005 je crois. Mon mari est français donc je suis venu ici. Il n'y avait rien à faire et j'étais en stage FLE. Comme ils cherchaient un formateur j'ai été vacataire avec deux cours de conversation puis ça a augmenté et depuis je suis contractuel. Tout le monde est là parce qu'il y a rien d'autre, surtout en anglais, c'est difficile de trouver autre chose. On fait ce qu'on peut. En même temps je donnais des cours pour les entreprises quand j'étais vacataire et maintenant je fais la fac plus l'imep. A la base j'ai une licence en histoire et archéologie mais c'est différent d'ici en Angleterre, ce n'est pas la même chose. Je passais des examens en finance aussi, j'ai travaillé dans la mode, des choses différentes quoi. J'ai fais une formation CELTA pour enseigner ici mais c'est faussement pas nécessaire.

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Wai.. euh.. Yes je travaille à plein temps. Je donne les cours pendant l'année pour plusieurs niveaux, le soir essentiellement. En plus je travaille dans le centre multimédia. Je donne les stages intensifs pendant les vacances, c'est un public mixte. Je donne les cours en anglais pour les compétences-clés. Ce sont les petits niveaux d'éducation. Je donne les cours euh nous avons quelques stages militaires qui viennent pour le TOEIC et en plus je suis responsable pour les examens TOEFL. Quoi d'autre euh..? en plus je suis examinatrice pour les examens de Cambridge. Et je suis censée être la coordinatrice pour l'anglais, mais seulement censée.. c'est quelqu'un d'autre en fait mais on fait comme si c'était moi. C'est travailler avec les autres pour décider des choses et négocier et voir après avec la direction. Plus les réunions, etc.. Franchement je suis là parce que c'est le seul travail que je peux faire, pour moi c'est un boulot. Il y a des publics différents, des niveaux différents, de la

comment on dit.. diversity? (**oui diversité**) Au début je pensais Oh oui c'est bien c'est nouveau mais au final c'est un travail c'est tout. J'arrête jamais.. c'est-à-dire même pendant le soir, les vacances, les week-end mais c'est la plupart comme ça. Pour nous c'est toujours les choses de faire.. les corrections, etc.. J'ai l'impression c'est toujours comme ça, c'est toujours dans ma tête le boulot, c'est pas très bien. Même pendant les vacances scolaires on arrête jamais. Le problème c'est aussi la concurrence pour les heures et le travail et c'est pas bien pour le travail. Comment dire? La précarité comme vous dites en France. J'ai jamais vu cette ambiance. Même en entreprise c'était que des vacataires, on veut toujours gratter le travail. En Angleterre j'avais des ambitions mais ici.. c'est comme ça.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Pour la plupart bonnes relations mais comme j'avais dit et peut être le fait d'être britannique ou que c'est un établissement public j'en sais rien mais il y a vraiment un manque de communication. De temps en temps pour dire merci, etc.. y a pas de récompenses pour moi je pense mais sans doute que la contractualisation c'est déroutant pour les autres, ça créé des tensions. Sans doute aussi que c'est les femmes.. (rire). Si l'aime bien le visage ça va sinon c'est pas bien. Je suis aussi peut être avec l'expérience je sais ce qu'il ne faut pas dire et ce qu'il faut dire mais des fois je ne peux pas!! (rire) J'ai envie des fois de dire des choses à la direction mais je sais qu'il ne faut pas, c'est comme ça dans le monde du travail. Mais le gros problème c'est les contractuels et les vacataires, depuis toujours.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

J'ai donné beaucoup de cours par téléphone avec les visas, je pense à ça en fait. La FOAD.. en principe ça peut marcher mais ça ne peut pas remplacer le face à face. Par exemple, en FLE l'important c'est d'être avec les autres. Ok d'accord la FOAD mais seulement si c'est un travail en plus à distance mais pas remplacer. Pour les autres peut être mais pas pour les langues. C'est juste comment dire? Complémentarité. Ça dépend des objectifs aussi si c'est pour les affaires ça va mais les bas niveaux peut être ça peut pas marcher. On ne peut pas dire c'est pour tous la FOAD, c'est faux.

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

Euh...(soupir) le nouveau projet. En principe aucun problème mais si je me rappelle bien.. 60% à distance et 40% en présence? (**Oui c'est ça**) je crois hein.. c'est quelque chose comme ça. Et.. je changerais la balance. Mais comme j'ai dit ça dépend des niveaux et des objectifs de cours. Quand j'ai regardé j'ai remarqué que le cours est souvent en français pour les instructions. Ce n'est pas ça

en cours, il faut parler anglais tout le temps. Pour moi c'est le futur la FOAD mais pour moi nous avons vraiment besoin de décider.. qui est le public? Est-ce par la décision de la région ou pour valoriser les stagiaires? L'imep aussi n'aime pas le changement, c'est évident. C'est différent, la direction pour les économies et les formateurs pour la qualité. Les formateurs ils ont peur de perdre le travail et faire les choses pour moins d'argent. Nous avons peur c'est normal. Forcément il y a besoin de moins de monde mais ça c'est pareil dans tous les domaines, le changement modifie l'organisation du travail.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?**

Non non..

## **Entretien n°10: (durée: 40 min)**

Caractéristiques de l'interviewé:

- Sexe: Masculin
- Ancienneté: 20 ans
- Age: 49
- Statut professionnel: Contractuel
- Matière(s) enseignée(s): Allemand

Commentaires divers:

Aucun.

### **1/ Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?**

Oui..euh..c'est d'abord après les études universitaires où j'étais assistant marketing dans l'export pour devenir peu à peu responsable dans l'administration des ventes. J'avais étudié l'anglais, l'allemand et le commerce extérieur. N'ayant pas la nationalité française, je ne pouvais pas être fonctionnaire de l'état. Et puis j'ai fais ce que j'ai toujours voulu faire, c'est-à-dire enseignant. L'enseignement était mon premier objectif, je voulais rester dans les langues, que ce soit le commerce ou l'enseignement peu importe même si j'avais ma préférence. L'imep cherchait une personne pour enseigner l'allemand et peu à peu avec la nationalité je suis devenu titulaire. En définitive je travaille à l'imep, à la fac, en école d'ingénieur à l'ENSIB et parfois à l'IUT. En fait, après 4 ans dans l'exportation, il fallait que je trouve un pied dans l'enseignement donc j'ai donné quelques cours chez Pigier à Orléans, j'ai déménagé ici et du coup j'ai navigué entre Orléans, Gien et Bourges. J'étais à la base vacataire à l'imep et puis petit à petit j'ai eu la possibilité de devenir contractuel.

### **2/ Pourriez-vous me parler de votre travail actuel?**

Les cours que je donne à l'imep c'est quelque chose qui me plaît toujours autant, transmettre le savoir aux autres et ça peu importe le niveau. Les nouveaux locaux aussi offre un cadre que j'apprécie, on a du matériel de qualité à disposition, on a des horaires intéressants. Vraiment dans l'ensemble je ne suis pas mécontent d'être ici au contraire. Par contre, il faut bien dire que (vous l'avez certainement remarqué)..l'on manque de contacts avec la direction. Y a un historique derrière tout ça et j'ai bien peur que ça reste comme ça. La communication c'est un point important..mais bon si j'avais à donner mon avis pour l'ensemble des choses je dirais qu'à partir du moment où l'on fait correctement son travail tout va bien, ce sont eux les élèves qui nous renvoient les bonnes choses.

### **3/ Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'IMEP?**

Avec les collègues ça se passe très très bien, on s'entraide, on se respecte, il n'y a aucun problème. Du moins je n'ai pas la sensation d'un souci quelconque.

### **4/ Que vous évoque la formation ouverte et à distance?**

La FOAD c'est pour quelqu'un qui est isolé, qui ne peut pas se déplacer et qui a une capacité à prendre en charge sa formation. J'ai eu beaucoup de déception dans le passé avec ce genre de formation, j'ai déjà vu comment ça se passait, c'est intéressant mais pour quelqu'un qui ne peut pas faire autrement. Pour des questions de gestion du temps..hum, la rencontre entre apprenant et formateur est essentielle, l'un dans l'autre d'ailleurs. C'est un outil utile mais aussi c'est comme d'autres choses..le souci de la boulimie du savoir sans vraiment réussir à s'approprier les choses. Par exemple, je suis une formation en italien mais est-ce que je me donne les moyens? On a accès à beaucoup de choses sur internet. On fait une formation par plaisir ou par utilité et on sous-estime souvent le temps qu'il faut y consacrer par rapport au temps estimé à la base. Quand on fait une activité en dehors (La personne semble réfléchir à une multitude de choses et cela semble confus dans son esprit) c'est déjà un investissement d'y aller, une motivation. Sur l'écran on est dans un autre monde, c'est sans doute la facilité apparente qui fait oublier qu'il y a avant toute chose un temps d'apprentissage et il ne faut pas se détourner des choses. La foad entre les différentes méthodes proposées et l'autonomie, est-ce que je suis à même de me former là-dessus? Mais pour quelqu'un qui n'est pas dans l'affaire ça peut être difficile. J'avais proposé un cours sur cassette sur une radio locale pour allemand débutants, je me suis rendu compte combien de questions peut se poser l'auditeur et qui restent sans réponses, est-ce que ça nuit à la progression? On ne peut pas tout anticiper. Il n'y a pas d'échanges immédiats et si je n'ai pas l'entraînement d'aller chercher c'est risqué. Est-ce que je vais me décourager? Est-ce que je vais poursuivre? Ce sont des questions sans réponses. Par rapport aux enseignants, c'est tout un métier, il ne faut pas faire ça en plus, on n'a pas le temps. Il faudrait faire que ça pour que le produit soit de qualité.

### **5/ Que vous évoque le projet FOAD « Libres-Savoirs » lancé par la région Centre?**

C'est..oui je pense que la réponse va dans le sens qu'il faudrait une prise en charge par des personnes compétentes. Le travail à fournir ce n'est pas la même chose donc il faut y réfléchir. L'approche pédagogique est différente même si les objectifs au final sont les mêmes. La manière de faire n'est pas la même, je suppose qu'il existe des professionnels là-dedans, je pense que le projet est là parce qu'il ne faut pas perdre le soutien de la région mais ce serait plus rentable et plus

raisonnable je pense de construire nous mêmes notre dispositif pour nos auditeurs et les personnes aux alentours. Pourquoi suivre le projet de la région, pourquoi ne pas partir de nos besoins, des besoins des apprenants mais surtout de travailler ensemble pour renforcer l'équipe et montrer que nous sommes un vrai concurrent? J'appelle ça un complément de cours. On est pas si éloigné des séquences qu'on peut offrir. Il faudrait des compléments aux cours. Moodle a été un danger car nous avons monté ça gratuitement. Là la foad c'est avant tout un profit mais un réel profit si c'est un complément. Le cours d'un prof est unique même si c'est pioché dans un livre, il le construit à sa sauce. La méthode est propre à chacun, et puis face à des géants on pourrait faire face. Politiquement un jour il faudra voir combien ça coûte à la région et le fait que ce soit un problème politique c'est dangereux car on peut mettre la clé sous la porte facilement. Sur un site comme l'imep par exemple avec les départements voisins ça peut être intéressant. Y a effectivement quelque chose à faire (Aubigny, Gien, etc.) mais que ce soit juste pour télécharger des choses. Bon ça tient aussi au fait que nous n'avons jamais fait de distance propre, le téléphone c'est tout mais c'est encore autre chose. Mais je le vois bien quand je clique sur les cours, sur les sites où il y a des exercices tout fait en langues..oui si on est assez bon pourquoi pas sinon c'est lourd d'obstacles. La foad c'est un handicap pour répondre aux questionnements. Le fait de pouvoir faire les choses de chez soi c'est aussi un avantage certes, en restant connecté avec le reste du monde même si on est issu d'un patelin pommé. C'est aussi une question d'âge, nous ne sommes pas la génération numérique. Lorsque je suis bloqué je ne cherche plus, point, c'est tout, je n'ai pas la patience pour chercher à comprendre. Il faut le goût de l'information, la mise en route est forcément problématique. Quand on répète le même geste chaque jour, l'exercice devient maîtrisé de plus en plus. Nous avons besoin de répéter les choses. Mon idée au final est qu'il faut des gens là-dessus, mais uniquement pour ça et qu'ils puissent en vivre aussi surtout.

**Vous souhaitez ajouter quelque chose?**

Non je me suis déjà bien assez retourné la tête (rires) et je vais devoir y aller.

**ANNEXE 7:**

Analyse des entretiens



## → Entretien n°1

L'interviewé n°1 nous a présenté de manière brève son parcours professionnel ainsi que son cursus scolaire. L'ensemble des propos semble marquer une certaine cohérence avec son activité professionnelle actuelle. Cette personne semble satisfaite de son activité (« c'est ce que j'aime faire », « je suis satisfaite de travailler avec des personnes motivées », « c'est un grand bonheur de travailler avec eux », « on marche avec des publics fidèles..c'est encourageant ») malgré le caractère précaire de son statut (« le point négatif...c'est la précarité de l'emploi. Et oui je suis toujours vacataire malgré les années », « L'impep a une bonne réputation même s'il y a toujours ce caractère précaire »). D'une manière générale, nous constatons que cette personne est attachée à des habitudes (« c'est ce que je sais faire », « certains sont là depuis une dizaine d'années c'est encourageant. En maths c'est différent, on passe plus vite d'un élève à l'autre », « la foad par téléphone ça c'était bien, ça marchait bien », « je connais Moodle en revanche, celle-ci oui je m'en sert ») ce qui renforce l'information que nous avons relevé dans le texte, à savoir que la formatrice ne souhaite pas modifier ses pratiques. Nous pourrions ainsi considérer qu'il existe une forte probabilité à ce que cette personne souhaite avant toute chose se sentir en sécurité en maintenant une certaine routine. En effet, l'interviewé dénonce le caractère précaire de son emploi bien qu'elle soit rattachée « à l'impep depuis sa fondation ». De plus, lorsque nous avons interrogé cette personne sur son activité professionnelle, nous avons retenu qu'un des points positifs du métier de formateur semble être caractérisé par la fidélité du public.

La peur du changement ne se résume cependant pas à un seul paramètre. Bien que cette personne semble être attachée à ses habitudes (« l'enseignement présentiel est plus vivant, plus efficace, plus motivant »), nous constatons que la crainte qu'elle semble manifester vis à vis du projet FOAD (« j'avais trouvé qu'il fallait fournir beaucoup de travail », « c'est tout de même effrayant vu le gros travail qui nous attend ») est la combinaison d'une mauvaise expérience vécue de la formation à distance (« J'y avais été il y a longtemps...tout ça pour rendre un petit quelque chose », « Pour moi ça demande beaucoup de travail surtout que l'on ne sait pas bien à quoi cela va pouvoir servir », « Vu l'expérience que j'ai eu de l'ancienne plate-forme, je n'étais pas très enthousiaste à l'idée de participer à ce projet ») et d'un manque de clarté au niveau des objectifs et de l'organisation de ce projet (« comme ça à l'air d'être le cas », « à quoi cela va pouvoir servir », « c'est bien ça télémark? », « On ne sait même pas comment on va être payé », « On ne veut pas travailler pour rien, et pour qui? On ne sait pas qui va en profiter »).

Bien que cette personne ne considère pas pour autant le projet irréalisable (« Enfin bon ceci dit ça peut marcher, on peut s'apercevoir qu'on peut y arriver », « la foad ça peut être très bien », « Pour des personnes autonomes c'est pas mal », etc.), sa motivation à participer au projet FOAD ne

semble pas être des plus convaincantes: « Alors la foad... (soupir), je ne suis pas contre mais pas pour tout le monde », « l'enseignement présentiel c'est mieux », « je n'ai pas participé aux réunions », « je n'étais pas enthousiaste à l'idée de participer », « je ne l'ai pas expérimenté », etc.

## → Entretien n°2

L'entretien ne s'est pas déroulé comme nous le souhaitions, à savoir dans le bureau que nous avons à disposition pour réaliser notre stage. Par ailleurs, nous pouvons remarquer que l'entretien s'est déroulé de manière brève si nous prenons en considération sa durée ainsi que la tournure des propos recueillis. Dans la mesure où nous avons ressenti un certain malaise de la part de l'interviewé, nous nous interrogeons sur les conditions de mise en oeuvre de l'entretien.

Quoiqu'il en soit, et malgré que nous ne puissions attribuer une signification véritable aux dispositions de l'individu lors de l'entretien, nous pouvons néanmoins constater que de nombreux propos présentent un caractère négatif du contexte: « Je ne suis pas actuellement en état de vous parler de ça », « beaucoup de concurrence », « une vraie bataille », « c'est tendu car justement on se bats », « il n'y a pas de bonnes relations », « ça me porte préjudice », « il n'y a pas de reconnaissance », « ça peut pourrir la vie », « j'ai peur que ce soit un échec », « ..du gaspillage d'argent public ».

En ce qui concerne le parcours professionnel de l'interviewé, nous constatons une certaine confusion où la personne ne semble pas véritablement savoir quelle voie emprunter. En effet, bien que nous n'ayons pas de précisions sur le sujet, nous savons d'une part que la personne a suivi un cursus universitaire en psychologie pour ensuite mettre un terme à ce cursus en entrant dans l'enseignement. Dans la mesure où l'enseignement de l'anglais et du français ne semblent pas convenir à la formatrice, elle décide de reprendre ses études en psychologie (« Ca ne me plaisait pas bien alors j'ai continué avec la psycho »). En conséquence, nous pourrions penser que l'enseignement de l'anglais ne semble pas répondre aux attentes de la personne et lui apporter satisfaction. Or, nous pouvons constater que la formatrice exerce cette activité depuis plus de 12 ans. Par ailleurs, selon ses propos, l'anglais semble avoir été une forme de révélation: « c'était une passion », « je me voyais bien en anglais ». Cette « révélation » expliquerait ainsi le fait qu'elle n'ait pas validé son doctorat en psychologie. L'activité professionnelle exercée au sein de l'organisme semble être en adéquation avec le parcours professionnel de la formatrice. L'imép semble avoir été la réponse aux ambitions professionnelles de la formatrice sur le moment (« A l'imép? Au hasard..j'ai postulé à plusieurs endroits à Bourges. J'ai suivie une formation à l'imép pour faire valoir mes diplômes russes en France »). L'imép aurait-il été ainsi un choix par défaut ? Nous

l'ignorons, cela étant nous pouvons remarquer que l'association des propos suivants laisse à penser que le poste de traductrice répondrait davantage aux attentes de la formatrice: « Je me voyais bien en anglais. Je continue toujours comme traductrice pour la cour d'appel ».

Malgré que nous ne puissions formuler que de manière hypothétique les pensées précédentes, nous sommes en mesure d'affirmer que l'ambiance de l'établissement semble être à reconsidérer. En premier lieu, la formatrice ne souhaite pas s'exprimer sur son activité professionnelle jugeant ne pas être en état pour évoquer le sujet, ce qui nous incite à nous interroger sur son état émotionnel. Est-ce à rattacher au climat de l'organisme? L'interviewé établit une description de l'établissement marquée par une ambiance générale peu satisfaisante (« Pour ma part il n'y a pas de bonnes relations »). Le statut de vacataire semble impliquer une réelle concurrence entre les formateurs pour obtenir des heures de travail supplémentaires. Par ailleurs, un point semble important à retenir lorsque la formatrice évoque le manque de reconnaissance que l'imép semble avoir à son égard. En effet, la personne semble être affectée par son statut de vacataire (« ça représente beaucoup car très clairement ça peut pourrir la vie..je sais de quoi je parle »). Les dires de la personne laissent à penser qu'il existerait un lien entre le fait de communiquer librement ses pensées à l'établissement et le fait de ne pas pouvoir évoluer professionnellement au sein de celui-ci: « Je dis ce que j'ai à dire mais ça me porte préjudice. Je suis toujours vacataire c'est pour vous dire.. ». Il existerait ainsi au sein de l'organisme un problème d'ordre relationnel entre la formatrice et la direction de telle façon que nous pourrions définir le statut de vacataire comme étant une forme de punition.

Dans ces conditions, et si tel est le cas, nous serions amené à penser que la direction exerce une forme de pression sur la formatrice. Ce qui expliquerait ainsi ce que nous avons ressenti lors de l'entretien. En effet, peu de commentaires figurent dans l'entretien comme si la personne marquait une certaine retenue dans ses propos. Cela étant, il y a une certaine ambiguïté dans cette « démarche » dans la mesure où la personne souhaite vraisemblablement dénoncer certaines choses tout en maintenant de la distance. Nous pouvons constater que l'interviewée est relativement méfiante. Lorsque nous évoquons le sujet de la FOAD, la personne commence immédiatement par exprimer son point de vue de manière défensive (« Je n'ai pas de problèmes avec la FOAD..», « Ca ne m'évoque pas grand chose.. ») et nous savons ô combien la FOAD a su être l'objet de toutes les discussions au sein de l'organisme durant cette période. Par ailleurs, nous pouvons remarquer différentes marques de méfiance: « Je ne suis pas actuellement en état de vous parler de ça », « je sais de quoi je parle (pas plus d'informations) », « C'est totalement anonyme votre travail là? », « j'ai peur.. », etc. La peur semble être au cœur de l'entretien, si bien que la personne semble craindre que la FOAD vienne remplacer les cours habituels. Or, ce n'est pas ce qui est prévu par l'appel à projet. Est-ce un manque d'informations concernant le projet ou bien une réelle méfiance des éventuelles intentions de la direction? Nous sommes ainsi en droit de nous interroger sur les raisons

qui ont amené la formatrice à participer à notre entretien.

Quoiqu'il en soit le projet ne semble pas convaincre la formatrice pour les raisons suivantes: nécessité d'un suivi humain, de disposer de moyens techniques et de savoir-faire, projet inadapté pour le public concerné.

### → Entretien n°3

Le parcours professionnel et scolaire de l'interviewée semble cohérent avec les activités professionnelles qu'elle peut exercer à ce jour. L'enseignement de l'anglais semble être un projet réalisé: *"..professeur d'anglais pour les étrangers. C'est ce que je voulais faire."*, *"..pour enseigner l'anglais donc pendant 6 ans en Angleterre comme enseignante"*, *" English international c'est une chance et je veux continuer ça."*. Nous pouvons remarquer par ailleurs que cette personne s'est investie de manière non négligeable pour atteindre ses objectifs: préparation du CELTA, enseignante en anglais, formatrice en anglais, validation d'un certificat d'enseignement, assistante de langues vivantes, cours en lycées, collèges et écoles élémentaires, etc.

Nous pensons que ce parcours manifeste d'une grande motivation (*« J'ai fais une demande de renouvellement de contrat. », « CELTA c'est 4 semaines mais c'est intensif...Après j'ai fini un autre étude pour enseigner l'anglais », « J'ai plusieurs jobs », etc.*) pour travailler dans l'enseignement de l'anglais. Cependant, les ambitions professionnelles de la formatrice ne semblent pas entrer dans le cadre de l'organisme de formation dans la mesure où elle souhaite obtenir un doctorat.

La formatrice semble entretenir de bonnes relations avec les membres de l'IMEP (*« je peux lui parler de tout c'est ok si j'ai un problème »*) et l'ambiance de travail semble chaleureuse (*« Avec les autres, les autres langues ils sont très comment dire..accueillants, chaleureux », « les élèves sont très ouverts, ils demandent si ça va pas.»*). Bien que cette personne semble satisfaite du climat qu'il semble y avoir au sein de l'établissement, nous souhaitons néanmoins ajouter que cette dernière est arrivée à l'organisme que très récemment, ce qui peut avoir pour effet de biaiser son objectivité.

En ce qui concerne la FOAD, la personne semble être intéressée par ce dispositif et semble mettre en avant la commodité de la formation à compenser l'éloignement géographique. Son intérêt et sa motivation pour la formation est sans doute à rattacher à son expérience d'apprenante et c'est sans doute par ailleurs la raison pour laquelle elle juge difficile d'appliquer ce genre de méthode pour les langues (*« si c'est pour parler ça peut être difficile, pas impossible mais plus difficile »*). Malgré cela, elle ne semble pas effrayée à l'idée de s'impliquer dans le projet et l'emploi de certaines tournures de phrases montre une certaine détermination et un esprit positif: *« j'aime bien savoir que j'aide les gens mais y'a pas que les langues, y'a aussi aider les gens en général. », « Je trouve c'est une bonne idée, je veux le faire », « c'est une chance et je veux continuer ça », « Je pense que ça va*

marcher », « j'aime bien ce système », « pas impossible mais plus difficile », etc. Cela étant, nous nous apercevons que la formatrice ne semble pas informée du projet FOAD en cours. En effet, lorsque nous l'interrogeons à ce sujet, elle évoque les aspects de la plate-forme Moodle et son intérêt à développer ce système. Or, ce n'est pas l'objet du projet, et nous nous interrogeons sur la source de cette information lorsque nous savons que de nombreux formateurs souhaitent développer Moodle plutôt que d'utiliser la plate-forme Libres-Savoirs. De même, elle ajoute que certains d'entre eux parlent de skype (« Les formateurs parlaient de skype mais c'est encore difficile. »).

#### → Entretien n°4

D'une certaine manière, nous pouvons penser que la personne que nous avons interrogé prend de la distance par rapport à nos questions. L'attitude qu'elle adopte semble montrer une certaine méfiance vis à vis de notre enquête comme si elle doutait des raisons pour lesquelles nous souhaitions lui soumettre ce questionnaire. Elle marque ainsi une certaine volonté à maintenir le contrôle de la situation: « Qu'est-ce vous entendez par votre parcours professionnel? De quoi? Je ne comprends pas bien.. », « Tout mon parcours professionnel? Alors je vais faire rapide.. », « je ne vois pas trop le lien avec ce que vous faites », « Oui mais j'avoue que je ne comprends pas bien.. », « Oui de toute façon c'est bien ça qui est en question.. », « Oui..c'est amusant votre étonnement.. ».

Par ailleurs, nous pouvons remarquer que certaines formules de réponses montrent une manière de dénoncer la pertinence de nos questions comme si la personne imaginait que nous étions dans un jeu de manipulations, d'où une certaine forme d'ironie et de sarcasme dans les propos: « si vous voulez avoir mon avis sur l'ambiance générale...je ne viens pas avec une kalachnikov même si je ne suis pas tout le temps d'accord avec l'établissement. », « Oui..c'est amusant votre étonnement ».

En ce qui concerne le parcours professionnel de la formatrice, nous pouvons dire qu'il marque une certaine cohérence avec son activité professionnelle actuelle. Cependant, il convient d'observer que l'ambition première de cette personne semblait être avant toute chose d'obtenir son doctorat en Lettres. Dans la mesure où elle n'est pas parvenue à atteindre cet objectif, il semble qu'elle se soit résignée à poursuivre ce cursus (« Mon objectif à l'époque.. », « Oh non, disons que maintenant que je suis ici, c'est beaucoup de boulot la thèse..») en acceptant l'idée d'avoir réussi à trouver un compromis (« et puis je continue à donner quelques cours à la fac alors bon, c'est un bon compromis. », « Non..il faut surtout pouvoir s'adapter »). Malgré cela, elle ajoute qu'elle « aurait aimé pouvoir mettre en place certaines choses » au sein de l'organisme, ce qui suppose que sa volonté à s'investir à l'impep soit une manière de compenser le fait de ne pas avoir pu mener à bout son cursus universitaire. L'utilisation de la formule « j'aurais aimé pouvoir » semble montrer une forme de regret mais aussi et surtout une forme de résignation, comme une sorte de fatalité. L'impep

semble avoir été une alternative à son échec (« il fallait bien que je trouve quelque chose. », « ça m'a empêché de faire ma thèse donc on peut dire que formatrice c'est mon job par défaut. », « Oh non, disons que maintenant que je suis ici, c'est beaucoup de boulot la thèse..»), et nous comprenons qu'étant donné les circonstances cette personne souhaite atteindre d'autres objectifs dans le cadre de son activité professionnelle actuelle (« J'aurais aimé pouvoir mettre en place certaines choses ici mais bon.. », « plein de choses.. pfff (soupir). J'ai déjà donné quelques idées (...) prendre en considération toutes mes idées.. »).

A travers les idées que nous venons de formuler, nous pensons que l'imép ne semble pas suffisamment reconnaissant des efforts déployés par la formatrice. Bien que celle-ci soit contractuelle depuis 4 ans, il semble que ce ne soit pas suffisant pour elle: « Je ne pense pas de toute manière que l'IMEP veuille bien prendre en considération toutes mes idées.. », « La FOAD pourquoi pas mais pas un projet imposé par l'établissement », « Je ne suis pas toujours d'accord avec les projets de l'établissement, avec ses objectifs », « je ne suis pas tout le temps d'accord avec l'établissement », « Et puis il manque clairement une personne pour diriger les opérations, c'est évident », « Même à la fac c'était pas des bisounours pourtant, et bien je n'ai jamais connu une structure comme celle là. Au moins ça ne peut que s'arranger.. », « je pense qu'on ne mène pas des gens à coups de tric mais avec suffisamment de reconnaissance », « non il n'y a pas de reconnaissance ici si c'est ce que vous voulez savoir et je ne suis pas la seule à penser ça », etc. Il semblerait que la formatrice souhaite pouvoir occuper un rôle décisif dans l'établissement sans vraiment y parvenir.

Et c'est sans doute ce qui peut expliquer que la formatrice ne soit pas enthousiaste à l'idée de participer au projet bien qu'elle ne soit pas réfractaire à l'idée de mettre en place une formation à distance (« les nouvelles technologies je ne suis pas contre »). En effet, nous pouvons supposer que le manque de motivation vis à vis du projet et les reproches formulés sont une forme de revendication à contrôler davantage les choses: « Si on décide de privilégier Moodle par exemple ce n'est pas une idée idiote », « il manque clairement une personne pour diriger les opérations, c'est évident », « la FOAD pourquoi pas mais pas un projet imposé par l'établissement », « cette plateforme n'a pas été conçue pour le public d'en face ».

Néanmoins, le sentiment d'efficacité personnelle qu'elle semble éprouver à travers ce projet ne semble pas convaincant: « j'ai quelques réticences sur les aspects techniques. Et puis moi aussi je ne me sent pas vraiment prête pour ça. », « il faut avoir un certain niveau de manipulation », « je ne sais pas trop ce qu'il va se passer », « Je pense simplement que ce sera difficile à mettre en place », etc. Ce sentiment serait la combinaison d'une mauvaise expérience de la FOAD (« Vous savez le projet a été expérimenté et franchement quand j'ai vu ce que ça pouvait donner.. je ne suis pas vraiment convaincu ni de son avenir, ni de sa pertinence pour l'IMEP. », « ils n'ont pas été

convaincus ») et d'un certain questionnement concernant l'avenir du projet (« je ne sais pas trop ce qu'il va se passer »). Selon la situation, il semblerait préférable pour l'interviewée d'utiliser ce qui est déjà exploité (« Moodle ce n'est pas une idée idiote »).

### ➔ Entretien n°5

Lorsque nous avons interrogé la personne sur son parcours professionnel, celle-ci nous a exposé les raisons selon lesquelles elle serait arrivée à l'imep. Au commencement même de l'entretien, elle semble se défendre sur ce point en précisant ne pas avoir eu un parcours professionnel en lien avec l'enseignement. Son objectif premier semble avoir été de pouvoir résider en France (« je veux rester en France », « je voulais rester en France. »). Les conditions semblent s'être réunies pour accueillir la formatrice au sein de l'organisme, cela étant elle précise qu'elle n'avait pas pour objectif de travailler à l'imep: « Je n'ai pas un parcours professionnel dans l'enseignement », « c'est le gouvernement espagnol qui m'a envoyé ici », « il fallait que j'améliore mon français », « l'IMEP m'a appelé car ils avaient besoin d'un prof en espagnol », « C'est en fait un travail qui m'est tombé du ciel l'imep un peu, j'avais pas le projet de travailler ici ».

Concernant l'activité professionnelle de l'interviewée, nous constatons que les points forts et les points faibles de son métier sont essentiellement caractérisés par la reconnaissance. La fidélité du public semble être une forme de reconnaissance (« Le point fort c'est le public », « chaque année on essaye de s'améliorer, on voit que ça marche avec les stagiaires (...) c'est qu'ils apprécient. ») qui vient compenser le manque de reconnaissance de l'établissement (« le point faible c'est le statut de vacataire », « Le point faible c'est sans possibilité d'avoir un contrat », « j'avais dis à l'imep que je voulais un contrat mais avec mon déménagement je crois qu'ils ont oublié en fait, ils me proposent plus.. », « c'est l'imep en soi le problème. On doit se battre pour avoir ce qu'on veut ici »). Selon les propos de la formatrice, la négociation du contrat ne semble pas être réalisable dans la mesure où elle préférerait envisager changer de métier: « oui c'est vrai mais si je peux changer de métier c'est mieux. Je ne peux pas être vacataire toute ma vie, je veux m'acheter une maison et avec les banques tout ça..enfin voilà. ».

La formatrice ne semble pas suffisamment informée de la formation à distance (« Je ne sais pas..pour moi c'est la formation avec internet non? »), c'est pourquoi nous pouvons remarquer qu'elle prend soin d'évoquer ce qu'elle connaît, à savoir la formation par téléphone. Concernant le projet en cours, le terme « méfiance » semble être le maître-mot à retenir. La personne ne souhaite pas s'investir (« Ca demande beaucoup d'engagement qui ne va pas être rémunéré comme il faut », « je ne vois pas de solutions », « j'ai pas besoin de ça », « Je ne vois pas d'avenir tout court », « Même si j'avais pu aller aux réunions pour savoir comment faire je ne pense pas que j'aurais été là..

», etc.) dans un projet sans que celui-ci pose certaines conditions en terme de rémunération. Le doute semble ainsi être au coeur du sujet. Effectivement, nous pouvons constater l'usage d'expressions relatives à cette idée de doute: « Je ne sais pas.. », « je ne sais pas du tout..», «Méfiance», « je ne vois pas de solutions », « je ne pense pas », « je ne sais pas créer les choses », « Ca m'angoisserait beaucoup d'être bloqué devant la machine », « Euh..je ne sais pas non je ne crois pas. ». Nous pouvons remarquer par ailleurs que la personne mets en doute ses compétences techniques pour participer à un tel projet: « ça doit être fait par des professionnels. On me donne un matériel pourquoi pas mais je ne sais pas créer les choses. Ca m'angoisserait beaucoup d'être bloqué devant la machine, j'ai pas besoin de ça, c'est important la santé aussi ».

### → Entretien n°6

La raison selon laquelle la formatrice serait arrivée à l'IMEP semble en premier lieu être liée au fait d'avoir quitté le Venezuela pour vivre avec son mari en France. L'organisme de formation semble avoir été la seule opportunité pour cette personne de pouvoir travailler. Nous supposons que son objectif premier aurait été de faire valider son diplôme de droit en France: « Mon diplôme n'était pas valable ici et la seule façon de faire quelque chose c'est les cours d'espagnol donc j'enseigne l'espagnol », « J'ai jamais pensé à le faire ». Nous remarquons que cette personne souhaite quitter l'imep ( « Non, enfin oui, je veux être enseignant à la fac mais comme titulaire » ), cependant elle ne semble pas convaincue réellement de ce qu'elle souhaite faire: «.. en avocat, 25 ans de carrière ça suffit. L'homologation de mon diplôme en Espagne..je cherche ça car je cherche un chemin différent. Je ne sais pas vraiment pourquoi d'ailleurs.. ». Ce qui semble caractériser sa motivation première est le fait d'occuper un poste stable économiquement parlant: « je veux être enseignant à la fac mais comme titulaire. Ici je suis vacataire et à la fac aussi, je veux être stable économiquement ». Et c'est sans doute la raison pour laquelle elle paraît hésiter à vouloir quitter l'IMEP ( « Non, enfin oui »), ce qui peut laisser penser que la formatrice n'envisage pas avoir la possibilité de bénéficier d'un contrat dans l'établissement.

Les cours à l'université semblent davantage ouverts à la libre expression ( « C'est beaucoup de partage, c'est un cours très convivial où on s'exprime. Les cours à la fac de droit c'est différent. C'est un cours surtout pour parler », « les cours à l'IMEP sont très cadrés », « A la fac ils n'ont pas peur de parler »), pour autant la personne que nous avons interrogé semble se satisfaire de son activité professionnelle à l'Imep: « tout me plaît », « c'est une expérience de plus pour moi », « dans mes projets de la vie d'aujourd'hui donc c'est ok ». L'essentiel semble résider selon elle dans l'auto-satisfaction.

D'après ce que nous avons pu analyser à travers les propos de la personne, les relations au sein de



l'organisme semblent bonnes (« Normalement c'est positif »). Cela étant, nous pouvons remarquer que le sujet FOAD apparaît être au coeur des relations dites "Normalement positives". Ainsi nous pouvons nous interroger de l'influence du projet sur les rapports humains. La formatrice semble dénoncer un certain manque de communication et un manque évident de travail en équipe. Le travail en amont ne semble pas être suffisamment établi et la personne tient à le préciser. Malgré cela, nous pouvons constater une forme de résignation de sa part: « Je suis là depuis 5 ans et ça va je n'ai pas à me plaindre. Je pense que du moment que t'es bien avec toi-même, pas des autres, c'est déjà ça. La qualité vient de soi-même c'est ça que je veux dire ».

En ce qui concerne la formation à distance, la formatrice semble intéressée à l'idée de faire évoluer les choses (« je suis curieuse moi et très ouverte à la nouveauté », « pourquoi pas skype, je me suis dis »). Néanmoins, elle considère que le projet n'est pas suffisamment clair (« notre objectif est facile ou difficile? », « le salaire on ne sait pas comment »), qu'il manque d'organisation (« Il faut se poser des questions avant de lancer des marchés »). La plate-forme n'a vraisemblablement pas été présentée de manière structurée ce qui peut influencer sur la motivation à s'impliquer dans le projet. Nous pouvons observer que de nombreux propos relatifs au manque de clarté apparaissent dans le texte: « notre objectif est facile ou difficile? », « Il faut se poser des questions.. », « Pas très clair, les gens parlent mais c'est pas clair », « Aucune opinion! », « Je ne connais pas », « mais c'était pas clair », « les choses ne sont pas claires ». Nous comprenons ainsi qu'il est difficile pour la personne de devoir se représenter l'avenir du projet (« il faut être bien convaincu sinon je ne le ferais pas ») lorsque celui-ci n'a pas été suffisamment exposé. En effet, la personne nous signale qu'elle ne connaît pas la plate-forme bien qu'elle ait été présentée au GRETA. Par ailleurs, nous considérons que la personne a vécue une mauvaise expérience de la FOAD (« Ce que j'ai vu pour moi c'est compliqué alors que je suis quelqu'un de positif », « Même les techniciens ne sont pas arrivés à le faire marcher », « alors que Centra voilà point, débrouillez-vous », « c'est de la merde! », « Ce sont des heures de travail non rémunérées », etc.), ce qui peut expliquer sa motivation à vouloir privilégier l'utilisation d'outils connus comme Moodle ou Skype: « pourquoi pas Skype je me suis dis », « Tu connais la plate-forme Moodle? On pourrait travailler dessus ». Il y a une forme de revendication dans les dires de la personne qui ne souhaite pas que nous lui imposions ce projet: « on est un peu réticent en fait pour ça pour tout vous dire », « L'IMEP nous l'a imposé, c'est imposé le mot exact! », « on doit digérer les informations ».

La méfiance est réelle et semble être liée à l'histoire de l'établissement. Qu'il s'agisse de notre intervention à l'impep, de l'appareil enregistreur disponible dans les salles de cours ou bien de la plate-forme Moodle, la personne semble méfiante (« on s'est dit oula...qu'est-ce qui va faire? », « Il y a un appareil où tu peux enregistrer le cours si tu veux mais on se méfie de ce truc là ») vis à vis de l'organisme. Nous pouvons relever certains propos allant à l'encontre des agissements de la

direction: « Par exemple, Moodle, si on cherche l'objectif on fait un double travail », « mais je ne peux pas tout mettre, c'est du bricolage », « C'est un double travail et je ne peux pas, je n'ai pas le temps. Ce sont des heures de travail non rémunérées », « Avant c'était social l'IMEP (...) une vraie entreprise ».

### → Entretien n°7

Le poste de formateur semble avoir été une occasion bienvenue pour la personne de pouvoir utiliser ses compétences en langues étrangères. L'adaptabilité semble être une des qualités de cette personne: "j'ai fais plusieurs postes", "on avait besoin alors je me suis présenté", "elle m'a proposé de passer l'examen...c'est ce que j'ai fais", "comme elle est partie j'ai fais ma demande", "j'ai sauté sur l'occasion", "on verra après", "il faut compter avec les caractères de chacun", "j'essaye de prendre sur moi". Selon ses propos, elle semble satisfaite de son activité au sein de l'organisme: "j'aime bien animer", "les groupes sont sympas", "l'entente est bonne, c'est entraînant", "Utiliser la langue et le contact avec les gens, ça c'est bien je trouve". Le caractère social semble être un point important du métier: la communication, les échanges ("tu vas connaître les gens, c'est bien!"), l'animation, le travail d'équipe ("je travaille avec Mandy"). Et c'est sans doute la raison pour laquelle la formatrice n'a pas souhaité s'engager auprès de la chambre de commerce, estimant la structure "trop business". Le manque de communication est d'ailleurs un aspect qui semble être problématique à l'imep. C'est ce qui semble être à l'origine du conflit qui semble avoir eu lieu entre cette personne et une de ses collègues. Nous pouvons remarquer que les premiers mots employés par la formatrice concernant les relations humaines dans l'organisme sont les suivants: "C'est un peu délicat..". Or cet aspect semble se retrouver dans la manière de dénoncer le manque de communication tout en limitant les propos lors de l'entretien. En effet, nous pouvons remarquer que la formatrice a préféré être vigilante ("Là je suis très honnête alors je ne veux pas que ce soit divulgué, ok?") quant aux propos énoncés et c'est pourquoi elle a souhaité malgré tout que nous supprimions une partie de l'entretien. De plus, nous pensons que la personne n'a pas été suffisamment explicite avec la direction au sujet de la formation à distance: "...c'est ce que j'ai répondu à la direction. Mais.. je pense qu'on ne peut pas rester à rien faire mais.. quel est le public à atteindre?". Ce paradoxe paraît expliquer une forme de reproche à soi-même, bien que ce ne soit qu'une hypothèse. En revanche, cette idée pourrait venir expliquer la phrase suivante: "Tu vas connaître les gens, c'est bien.". D'une certaine manière en effet nous nous interrogeons sur la raison de ce commentaire qui ne semble avoir aucun lien avec les propos précédents. Quoiqu'il en soit, la formatrice semble ne pas être suffisamment rattachée à l'établissement selon elle: "Je ne travaille pas suffisamment pour avoir rencontré les problèmes que les autres ont eu", "ce sont d'autres profs

qui peuvent en parler".

En ce qui concerne le projet FOAD, le sujet ne semble pas très sérieux pour la formatrice dans la mesure où la plate-forme Libres-savoirs provoque chez elle un rire moqueur. Certains points semblent en effet être à revoir: le public à cibler, la dimension relationnelle de l'outil, l'aspect technique, l'organisation. De toute évidence, il semble que le projet n'ait pas été suffisamment explicité: "Mais ça ne sera pas ce qu'ils veulent je pense", "je pense qu'ils ne savent pas eux-mêmes", "on ne sait pas bien dans quelle direction", "quel est le public à atteindre?". L'organisation du projet est ainsi remise en cause: "c'est bien mais ça ne suffit pas", "ça demande plus que de faire des exercices".

Pour autant, la personne ne semble pas s'opposer au projet ("on ne peut pas rester à rien faire", "on ne peut pas rester à côté des marchés", "ça peut être une solution") mais revendique le fait de faire autrement ("ça ne suffit pas", "il faut mettre du temps", "faut en parler en fait, faut faire évoluer les choses").

Une fois encore l'utilisation du groupe de mots "j'ai peur" semble décrire la motivation de la formatrice à s'impliquer dans le projet. Nous pouvons à ce sujet constater que d'un point de vue technique, son sentiment d'efficacité personnelle est plutôt moyen ("s'il y a un problème technique on est mal donc c'est la conclusion, c'est embarrassant. Il faut des compétences techniques.", "Faut voir côté technique aussi..je ne me sent pas prête seule à mettre ceci, cela"). Et c'est sans doute pourquoi elle paraît proposer une autre alternative qui peut la rassurer: "Peut-être à creuser du côté des profs des écoles primaires..".

### → Entretien n°8

A première vue nous pensons que la formatrice n'était pas vraiment en confiance pour participer à l'entretien dans la mesure où elle a souhaité que nous confirmions l'anonymat des réponses. Par ailleurs, elle n'a pas souhaité que l'entretien se déroule dans notre bureau. Si nous exploitons les données de l'entretien, nous pouvons remarquer que certains éléments de réponses semblent montrer une forme de "désintérêt" pour notre étude. En effet, la personne répond de manière brève, manque de concentration, ironise sur certains sujets ou bien laisse penser certaines choses sans aller réellement jusqu'au bout de sa réflexion: "Euh tu veux un thé ? Un café ?", " et puis de fil en aiguille tu sais j'ai eu un job ici", "et puis voilà..", "Les vacances.. mais c'est même pas vrai parce qu'on est pas payé en plus", "C'est convivial quoi, y 'a de tout, des gens motivés, des gens qui viennent pour s'occuper le cerveau, qu'est-ce que je peux dire? C'est moins intéressant maintenant.", " Pour faire vite", "bref", "Perso ça va. (...)", "on a beau avoir des réunions...", (elle consulte son téléphone portable).

L'association de plusieurs propos laisse penser que la formatrice n'avait pas pour objectif de devenir formatrice à l'IMEP. Son conjoint semble avoir été en effet l'élément moteur de son arrivée: "il m'a emmené ici pour faire un entretien et puis voilà..". L'organisme semble avoir employé cette personne par défaut ("ils n'avaient pas beaucoup le choix alors ils m'ont pris") selon ses dires, la personne n'avait pas pour vocation d'occuper cette place ("Je ne suis pas formatrice à la base"). Il s'agirait d'un concours de circonstances ("et puis de fil en aiguille tu sais j'ai eu un job ici") bien qu'elle ait entrepris une formation pour enseigner.

En ce qui concerne son activité professionnelle actuelle, la formatrice établit une description rapide de son rôle dans l'établissement. C'est pourquoi nous avons décidé de relancer la discussion en précisant les "éléments cachés" de la question. Nous constatons par la suite qu'il paraît difficile pour la formatrice d'établir les points forts de son activité, c'est pourquoi elle énonce des propos de manière ironique. Ainsi, nous pourrions résumer la pensée de la personne en ces termes: "qu'est-ce que je peux dire?". L'intérêt du métier de formateur semble se dessiner uniquement aux travers des heures de travail: "Moi ça va j'ai pas à me plaindre car j'ai des heures, je suis satisfaite de mon service", "à l'impep c'est bien si on a des nouvelles formations". En conséquence, nous pourrions être amené à penser que la formatrice n'est pas suffisamment satisfaite du travail en soi. Nous avons pu relever à ce propos un soupir semblable à une forme de dépit: "Ca fait plus de 8 ans maintenant, ouff..". L'ambiance générale de la structure semble être marquée par une sorte d'injustice et des différences de traitement vis à vis des formateurs. Le climat serait conflictuel entre collègues pour obtenir des heures de travail: "on se bats sans cesse pour les heures", " quand on en a pas on essaye de se battre pour en avoir".

Au sujet de la formation à distance, la formatrice parle de ce qu'elle connaît avant toute chose. C'est pourquoi lorsque nous l'interrogeons sur ce point, elle évoque la formation à distance non d'une manière générale mais bien par rapport à ce qu'elle utilise, à savoir la formation par téléphone. Par conséquent, ce que la personne considère immédiatement comme relevant de la FOAD n'est autre que la formation dispensée par téléphone. Nous pouvons d'ailleurs relever comme une pointe de regret dans les propos de la formatrice: "Oui voilà, c'est ce que nous faisons mais maintenant on ne le fait plus parce que ya le projet Libres-Savoirs".

En effet, le projet ne semble pas favoriser l'enthousiasme de la personne. Les termes employés pour qualifier le projet sont les suivants: "gaspillage", "lamentable", "bizarre", "gaspillage d'argent public". D'après les commentaires issus du texte, les modalités de mise en place du projet ne semblent pas claires: "C'est pas bien clair pour le moment, comment ça va se passer?", "si ya pas de publics..on créé un parcours?", "comment ils vont mesurer ça?". L'aspect technique semble être un point à considérer notamment ("C'est la plate-forme qui nous bloque, on a beau avoir des réunions..", "on a pas d'informaticien, ça demande du gros travail"), c'est pourquoi la formatrice

attache une importance à exploiter ce qui est déjà connu ("il y a Moodle qu'on connaît bien alors pourquoi autant de gaspillage?", "on va en sens inverse", "il y a déjà des travaux qui ont été réalisés en langues pour la FOAD") plutôt que d'investir de l'énergie dans un projet douteux. Bien qu'elle ne soit pas réfractaire à l'idée de mettre en place une formation à distance ("la FOAD ça peut être très bien"), la formatrice semble ne pas accorder suffisamment de confiance à la direction: "le but pour eux (...) souhaite faire mais ça ne marchera pas.", "Normalement le projet c'est pour des gens en difficultés", "diviser pour mieux régner", "En plus ils vont vouloir maintenir ce projet", "Eux récupèrent gros", etc. La représentation de l'avenir du projet ("parcours bidons", "c'est pas avec ça qu'on peut fonctionner", "ça ne marchera pas") semble d'une certaine manière liée à une mauvaise expérience vécue avec la direction de l'organisme. Le manque de reconnaissance semble peser et être un point essentiel du discours tenu par la formatrice. En effet, le fait de ne pas être sûr de pouvoir obtenir des heures de travail supplémentaires, de devoir se battre pour les obtenir, de se voir contraint de participer au projet ("contre notre gré") et d'avoir mené un travail qui n'a pas été rémunéré, peut expliquer la crainte que la personne semble nous faire partager à s'investir dans un tel projet. Le projet fait naître ainsi la peur d'être une nouvelle fois manipulé par la direction.

### → Entretien n°9

Le métier de formateur semble avoir été la seule alternative pour cette personne d'occuper un emploi en France: "c'est difficile de trouver autre chose", "Franchement je suis là parce que c'est le seul travail que je peux faire". Selon les résultats de l'entretien, l'IMEP aurait été un choix par défaut: "il n'y avait rien à faire et j'étais en stage FLE. Comme ils cherchaient un formateur j'ai été vacataire", "Tout le monde est là parce qu'il y a rien d'autre", "Mon mari est français donc je suis venu ici". Si bien que nous pouvons remarquer une certaine résignation dans les propos de la formatrice: "En Angleterre j'avais des ambitions mais ici.. c'est comme ça.", "on fait ce qu'on peut", "oui c'est bien c'est nouveau mais au final c'est un travail c'est tout".

Son activité professionnelle semble être chargée ("c'est quelqu'un d'autre en fait mais on fait comme si c'était moi") et lui demander beaucoup de temps ("J'arrête jamais", "Je travaille à plein temps", "c'est toujours dans ma tête le boulot", "on arrête jamais", etc.). La charge de travail semble peser sur les épaules de la formatrice, cela étant l'ambiance de la structure semble être un paramètre à ne pas négliger. En effet, les relations à l'IMEP paraissent conflictuelles: "Le problème c'est aussi la concurrence pour les heures et le travail", "J'ai jamais vu cette ambiance", "la contractualisation c'est déroutant pour les autres, ça crée des tensions", "le gros problème c'est les contractuels et les vacataires, depuis toujours". Bien que pour la plupart les relations semblent bonnes, il semblerait qu'il y ait une lutte constante entre formateurs pour obtenir un nombre d'heures suffisant ainsi qu'un

statut correct. Les échanges en seraient ainsi affectés: "il y a vraiment un manque de communication", "pour dire merci", "y a pas de récompenses", "ça créé des tensions". Cela étant, si les rapports semblent être liés à la contractualisation, la formatrice semble nous faire comprendre que la communication avec la direction est essentielle. Si bien qu'il serait préférable d'adopter une forme de stratégie communicationnelle afin de pouvoir bénéficier du statut de contractuel: "Je suis aussi peut-être avec l'expérience je sais ce qu'il ne faut pas dire et ce qu'il faut dire mais des fois je ne peux pas!", " J'ai envie des fois de dire des choses à la direction mais je sais qu'il ne faut pas". Malgré que la formatrice dénonce le manque de communication dans l'établissement, il semblerait que les rapports soient délicats entre elle et la direction.

Lorsque la formatrice nous évoque son point de vue concernant la formation à distance, elle nous fait part de ce qu'elle connaît à savoir la formation par téléphone ("je pense à ça en fait"). Par rapport à cette expérience, elle souhaite insister sur le fait que la FOAD ne peut pas venir remplacer les formations habituelles: "ça ne peut pas remplacer le face à face", "l'important c'est d'être avec les autres", "seulement si c'est un travail en plus à distance mais pas remplacer". Nous nous interrogeons ainsi sur cet aspect dans la mesure où la tournure des phrases laisse penser qu'elle peut s'adresser au projet en cours: "Ok d'accord", "si c'est pour les affaires ça va mais les bas niveaux peut être ça peut pas marcher", "On ne peut pas dire". La personne semble donc manifester sa crainte à voir le projet FOAD venir remplacer le présentiel. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que la formatrice évoque le sujet de la formation à distance et du projet Libres-Savoirs en commencement de la même manière: "La FOAD.. en principe ça peut marcher" et "Euh..le nouveau projet. En principe aucun problème..".

Nous pourrions traduire "En principe aucun problème" par "Etant donné la situation, ça paraît compliqué". En effet, la formatrice ne semble pas hostile à l'idée de favoriser la formation à distance ("Pour moi c'est le futur la FOAD"), cependant elle semble remettre en cause une partie de l'organisation du projet: "je changerais la balance", "ce n'est pas ça en cours, il faut parler anglais tout le temps", "nous avons besoin de décider". Le manque d'informations concernant les modalités de mise en place du projet peut expliquer le doute que semble avoir la formatrice au sujet de l'organisation: "ça dépend des niveaux et des objectifs de cours", "qui est le public?", "Est-ce par la décision de la région ou pour valoriser les stagiaires?". Il y a ainsi une forme de méfiance vis à vis des intentions de la direction mais nous ne savons pas vraiment si cela relève d'un manque d'informations, d'un projet mal exposé ou bien d'une réalité vécue. En tout état de cause, la peur du changement semble être liée à la crainte de ne pas être sur la même longueur d'onde en termes d'objectifs: "la direction pour les économies et les formateurs pour la qualité", "ils ont peur de perdre le travail et faire les choses pour moins d'argent", "Nous avons peur c'est normal", "l'IMEP aussi n'aime pas le changement, c'est évident".

## → Entretien n°10

L'enseignement des langues semble correspondre à ce que la personne souhaitait faire: "J'avais étudié l'anglais, l'allemand", "Et puis j'ai fais ce que j'ai toujours voulu faire, c'est-à-dire enseignant", "L'enseignement était mon premier objectif", "je voulais rester dans les langues", "il fallait que je trouve un pied dans l'enseignement". Lorsque le formateur évoque le cadre de son activité professionnelle, il semble relativement enthousiaste: "Les cours que je donne à l'imep c'est quelque chose qui me plaît toujours autant", "Les nouveaux locaux offrent un cadre que j'apprécie", "on a du matériel de qualité à disposition", "on a des horaires intéressants", "je ne suis pas mécontent d'être ici au contraire", "Avec les collègues ça se passe très très bien". Nous pouvons remarquer d'ailleurs que la personne s'est investie de manière non négligeable pour occuper un poste dans le domaine de l'enseignement: "je travaille à l'imep, à la fac, en école d'ingénieur et parfois à l'IUT", "j'ai navigué entre Orléans, Gien et Bourges".

Concernant les rapports humains, il semblerait qu'il y ait un manque de communication entre les formateurs et la direction de l'établissement ("il faut bien dire que l'on manque de contacts avec la direction", "La communication c'est un point important..") d'après le formateur. Et ce point semble si important que le formateur semble se résigner à attendre une forme de reconnaissance de la part de la direction. En effet, l'histoire de l'établissement semble expliquer ce phénomène ("Y a un historique derrière tout ça") au point que le formateur semble se rattacher aux valeurs sûres: "à partir du moment où l'on fait correctement son travail tout va bien", "ce sont eux les élèves qui nous renvoient les bonnes choses". Cette dernière phrase paraît d'ailleurs adresser un message à la direction comme si le formateur essayait de nous faire comprendre qu'il est inutile d'attendre quoique ce soit de leur part. D'où cette forme de résignation ("j'ai bien peur que ça reste comme ça") qui laisse par ailleurs entendre que le formateur souhaiterait que les choses évoluent au sein de l'organisme.

De ce point de vue, nous pouvons faire l'analogie avec la formation à distance dans la mesure où le formateur souhaiterait pouvoir faire évoluer la structure sur ce point: "ce serait plus rentable et plus raisonnable je pense de construire nous-mêmes notre dispositif pour nos auditeurs et les personnes aux alentours", "pourquoi ne pas partir de nos besoins", "travailler ensemble pour renforcer l'équipe et montrer que nous sommes un vrai concurrent", "face à des gens on pourrait faire face", "Sur un site comme l'imep (...) ça peut être intéressant", etc. En revanche, le souhait du formateur réside dans le fait non pas de mettre en place le projet de la région mais bien de construire indépendamment son dispositif. Cette volonté peut s'expliquer d'une part au travers de la difficulté à mettre en place un tel projet en tant que formateur ("il faudrait faire que ça pour que le produit soit de qualité") mais aussi à travers la possibilité de changer l'environnement de l'imep en mobilisant

une équipe ("mais surtout travailler ensemble pour renforcer l'équipe"). L'interviewé semble montrer quelques réticences à participer au projet ("Pourquoi suivre le projet de la région?") et ne pas accepter qu'il soit imposé par la direction. Il y a d'une certaine manière une volonté à être suffisamment reconnu ("montrer que nous sommes un vrai concurrent") dans les propos de la personne. De plus, et pour renforcer cette idée, nous pouvons remarquer que le formateur semble dénoncer ce manque de reconnaissance dans les propos suivants: "Moodle a été un danger car nous avons monté ça gratuitement".

Le sentiment d'efficacité personnelle du formateur par rapport au projet en cours semble être lié à une mauvaise expérience passée de la formation à distance ("J'ai eu beaucoup de déception dans le passé avec ce genre de formation, j'ai déjà vu comment ça se passait", "on est dans un autre monde", "je le vois bien quand je clique sur les cours (...) oui si on est assez bon pourquoi pas sinon c'est lourd d'obstacles", etc.) ainsi qu'à une représentation du potentiel des formateurs pour intégrer la formation à distance ("Par rapport aux enseignants, c'est tout un métier, il ne faut pas faire ça en plus, on n'a pas le temps. Il faudrait faire que ça...", "il faudrait une prise en charge par des personnes compétentes", "L'approche pédagogique est différente..", "La manière de faire n'est pas la même, je suppose qu'il existe des professionnels là-dedans", etc.). En conséquence, le formateur envisage la formation à distance uniquement en dernière alternative ("pour quelqu'un qui ne peut pas faire autrement") et qu'elle doit être menée par des professionnels. Dans la mesure où le contact semble essentiel dans une formation, et selon lui, dans la mesure où il faut être suffisamment guidé pour que la formation soit efficace, le formateur envisage de trouver un compromis à savoir mettre en place une "formation à distance" assimilable à un complément de cours. Il semblerait ainsi que le formateur souhaite davantage mettre en place un dispositif qui est déjà plus ou moins maîtrisé. Nous constatons en outre que le formateur ne semble pas se sentir compétent d'un point de vue technique pour assumer un tel projet: "nous ne sommes pas la génération numérique", "je n'ai pas la patience pour chercher à comprendre", la mise en route est forcément problématique", "il faudrait une prise en charge par des personnes compétentes", etc.

En définitive, voici une succession de termes qui semblent décrire la motivation du formateur à participer au projet: "Sur l'écran on est dans un autre monde", "il ne faut pas se détourner des choses", "ça peut être difficile", "On ne peut pas tout anticiper", "La FOAD c'est un handicap pour répondre aux questionnements", "Mon idée au final est qu'il faut des gens là-dessus, mais uniquement pour ça", etc. Ces expressions mêlent différents aspects tels que la peur de l'inconnu ("ça tient aussi au fait que nous n'avons jamais fait de distance propre, le téléphone c'est tout mais c'est encore autre chose"), la peur de ne pas être suffisamment compétent, la peur d'amoinrir la qualité des relations avec les apprenants, etc.



D'une certaine manière nous pourrions aussi penser que l'interviewé n'a pas suffisamment confiance en l'organisation de l'IMEP pour entreprendre un tel projet: "On sous-estime souvent le temps qu'il faut y consacrer par rapport au temps estimé à la base", "On ne peut pas tout anticiper", "Le travail à fournir ce n'est pas la même chose donc il faut y réfléchir", "quelqu'un qui n'est pas dans l'affaire ça peut être difficile", "il ne faut pas perdre le soutien de la région", "il faudra voir combien ça coûte à la région", etc.

**ANNEXE 8 :**

Tableau synthétique

	<b>Ambitions professionnelles</b>	<b>Reconnaissance</b>	<b>SEP</b>	<b>Motivation</b>	<b>Ambiance de la structure</b>	<b>Projet FOAD</b>
<u>Entretien n°1</u>	- Aucune ambition = proche de la retraite	- Précarité de l'emploi malgré les années de service " le point négatif c'est la précarité de l'emploi ".	- Mauvaise expérience de la FOAD (résignation acquise)	- Satisfaction de son activité prof. - Attachée à des habitudes et ne souhaite pas modifier ses pratiques	- Bonne ambiance - Bonne réputation	- Peur du changement - Manque de clarté sur les objectifs du projet (Représentations)
<u>Entretien n°2</u> (Méfiance vis à vis de l'entretien)	- Changer de statut professionnel car situation précaire	- Manque de reconnaissance (précarité de l'emploi)	- Etat émotionnel - ("Je ne suis pas actuellement en état de vous parler de ça")	- IMEP = par hasard	- Mauvaise ambiance (relations conflictuelles pour les heures de travail) - Communication avec la direction difficile	- projet non adapté - Méfiance vis à vis du projet et crainte de voir la FOAD remplacer le présentiel
<u>Entretien n°3</u>	- Doctorat - Faire évoluer la FOAD		- Bonne expérience de la FOAD	- Satisfaction de sa situation prof. - Grande motivation pour atteindre ses objectifs	- Bonne ambiance	- Méconnaissance du projet en cours - Pas de peur du changement malgré les difficultés en langues
<u>Entretien n°4</u>	- Avoir davantage de responsabilités	- Manque de reconnaissance (travail collaboratif, investissement, etc.) "Je pense qu'on ne mène pas des gens à coups de tric mais avec suffisamment	- Relatif aux compétences techniques perçues - Mauvaise expérience de la FOAD	- Volonté de contrôler les choses - IMEP = par défaut		- Projet non adapté - Idée de privilégier Moodle - Manque de pilotage des opérations - Peur de l'inconnu - Manque

	<b>Ambitions professionnelles</b>	<b>Reconnaissance</b>	<b>SEP</b>	<b>Motivation</b>	<b>Ambiance de la structure</b>	<b>Projet FOAD</b>
		de reconnaissance" - Projet imposé				d'informations
<u>Entretien n°5</u>	- Changer de métier	- Reconnaissance du public - Manque de reconnaissance de la direction (précarité de l'emploi)	- <b>Relatif aux compétences techniques</b>	- <b>IMEP = par défaut</b>	- Relations conflictuelles pour les heures de travail	- Méfiance vis à vis du projet (rémunération) - Mauvaise représentation de l'avenir du projet
<u>Entretien n°6</u>	- Obtenir une certaine stabilité de l'emploi	- Statut de vacataire - Projet imposé par la direction - La reconnaissance émane de soi - Mauvaise expérience avec Moodle (non rémunéré)	- <b>Mauvaise expérience de la FOAD</b>	- <b>IMEP = par défaut</b>	- Méfiance vis à vis de l'établissement - <b>Manque de communication et de travail en équipe</b>	- <b>Projet peu clair (objectifs, rémunération, organisation)</b> - <b>Moodle à privilégier (ou Skype)</b> - Mauvaise expérience avec Moodle (non rémunéré)
<u>Entretien n°7</u>  (Méfiance vis à vis de l'entretien)	- Trouver un job parallèlement à l'IMEP		- <b>Relatif aux compétences techniques</b>	- Adaptabilité - <b>Satisfaction de son activité professionnelle</b> (caractère social)	- Difficile à définir car peu présente - <b>Manque de communication</b> - Quelques tensions entre collègues	- Manque de motivation pour le projet - Projet pas explicite (objectifs et organisation)
<u>Entretien n°8</u>  (Méfiance vis à vis de		- Différence de traitement des salaires selon les formateurs	- <b>Compétences techniques</b> - <b>Mauvaise expérience de la</b>	- <b>IMEP = par défaut</b> - Pas vraiment satisfaite de son job	- Climat conflictuel pour les heures de travail	- Pas motivé par le projet - <b>Projet pas clair</b> - <b>Moodle à</b>

	Ambitions professionnelles	Reconnaissance	SEP	Motivation	Ambiance de la structure	Projet FOAD
l'entretien)		- Mauvaise expérience de Moodle au niveau de la rémunération - Projet imposé ("contre notre gré")	FOAD			privilegier - Méfiance vis à vis des intentions de la direction
<u>Entretien n°9</u>	- Pas d'ambitions = forme de résignation	- Il faut adopter des stratégies avec la direction au niveau de la communication		- IMEP = par défaut ("Je suis là parce que c'est le seul travail que je peux faire")	- Concurrence pour les heures de travail - Manque de communication	- Méfiance vis à vis du projet (Peur de remplacer le présentiel par la FOAD) - Méfiance vis à vis des intentions de la direction - Projet pas suffisamment organisé et peu défini
<u>Entretien n°10</u>	- Construire un projet FOAD par l'équipe de formateurs	- Reconnaissance du public - Projet imposé par la direction - Mauvaise expérience de Moodle au niveau de la rémunération	- Mauvaise expérience de la FOAD - Professionnalisation non adaptée à la situation - Compétences techniques manquantes	- Souhaite que les choses évoluent à l'IMEP - Satisfaction de son activité professionnelle et cohérence avec le parcours professionnel	- Manque de communication entre formateurs et direction	- Projet à reconstruire par l'IMEP - Peur de l'inconnu - Manque d'organisation

## ANNEXE 9 :

### Déroulement de la mission

- **Audit:**
  - Participation aux réunions planifiées par la direction dans le cadre de la FOAD (mesurer l'état d'avancement du projet, le partenariat entre les groupes de travail, les conséquences résultant des différents échanges, les préparations des réunions, etc.)
  - Participation aux différents cours afin de caractériser les pratiques de chaque formateur
  - Echanges de manière informelle avec les partenaires de l'IMEP
  - Observation du fonctionnement de la direction dans ses locaux selon la grille d'observation
  - Analyse documentaire de l'appel à projet (prendre connaissance des objectifs, des contraintes et de la manière de procéder)
  - Travail réalisé avec la direction pour évaluer le budget et définir un forfait de rémunération des formateurs pour la conception pédagogique et le tutorat
  - Entretiens menés par nos soins et réalisés dans le bureau que nous avons à disposition pour interroger les représentations de la direction vis à vis du projet FOAD
  - Analyse des données recueillies par nos enquêtes (questionnaire, entretien et observation) sous forme d'étude statistique et d'analyse qualitative
  - Prise de contact avec d'autres organismes de formation ainsi qu'avec le pôle animation-professionnalisation pour discuter des modalités de mise en oeuvre de la formation à distance (rémunération des formateurs, nombre d'heures à considérer dans le travail de conception, dans le suivi à distance, etc.)
  - Etude de la pertinence de la plate-forme en adoptant la posture d'un formateur novice ainsi qu'en se référant à notre expérience d'apprenant de la FOAD. Etude menée en parallèle par d'autres apprenants et une formatrice en mathématiques selon nos directives.