

INGENIERIE DE FORMATION **Approche générale**

Tout d'abord, qu'entend-t-on par « Ingénierie de formation » ?

D'après Martin Savary (« Formateurs d'Adultes »/ Chroniques sociales 1999), l'ingénierie de formation c'est l'élaboration d'un parcours de formation pour une population donnée à partir d'un diagnostic.

Définition AFNOR : « Ingénierie de la formation » : Ensemble des démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé.

L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation

La suite de ce document a été réalisée à partir du livre de Jacques Soyer (« Fonction formation », EDITIONS D'ORGANISATION 1999, Chapitre 8)

Comment analyser une demande et monter une formation efficace ?

« la formation est un moyen de changement parmi d'autres, vaincre la résistance au changement réclame la mise en œuvre de tous les moyens mis à disposition.

Le formateur doit donc bien identifier tous les paramètres du « système » des formés pour construire avec eux et leurs managers, un plan de changement dont la formation sera l'un des moyens.

L'action de formation sera d'autant plus efficace qu'elle aura été montée avec une démarche systémique (ou globale) »

I - La démarche systémique

Chaque unité de travail peut être considérée comme un système. Un système quant à lui est un ensemble d'éléments en interaction, organisés pour la production d'un résultat (produit ou service).

L'ensemble des éléments d'un système peuvent être répartis en 4 catégories ou 4 sous-systèmes :

1 – Le sous-système technique, ie l'ensemble du matériel nécessaire à la production.

2 – Le sous-système organisationnel : i.e. l'ensemble des méthodes qui vont expliquer comment on va faire pour produire le résultat ou le service

3 – Le sous-système social : i.e. l'ensemble des règles sociales plus ou moins formelles qui régissent l'ensemble des personnes constituant le système : culture d'entreprise, mode managérial, modalités de prise de décision...

4 – Le sous-système humain : i.e. l'ensemble des personnes rattachées au système

Ces 4 sous-systèmes sont en perpétuelle interaction. L'unité de travail pour continuer de répondre aux besoins de la structure dont elle fait partie et poursuivre sa mission, va devoir évoluer pour rester en cohérence avec le milieu dans lequel elle évolue. Le sous-système qui assure le rééquilibrage le

plus efficace de l'unité va être le plus impacté par le changement mais son évolution va entraîner l'évolution des trois autres sous-systèmes. Si un des sous-systèmes résiste au changement, il y a risque de perte d'adaptation et le système entier perd de son efficacité et prend le risque de disparaître. C'est le responsable de l'unité de travail qui va devoir assurer la convergence et la cohérence de tous les éléments de son système et va engager l'unité dans une démarche de changement.

En matière de formation, opter pour une démarche systémique, c'est :

- Considérer que la formation efficace est celle qui va produire un changement des comportements du formé dans la réalisation de son travail ;
- Admettre qu'il n'y aura changement durable des comportements humains que dans la mesure où les hommes vivront dans un milieu qui aura lui-même changé ;
- Prévoir que le formé va souhaiter, à l'issue de sa formation, des changements de son cadre de travail afin de mieux appliquer tous les nouveaux acquis ;
- Rechercher les éléments du sous-système dont les modifications vont favoriser le changement des formés ;
- Mettre en œuvre les moyens qui vont aider au maintien des nouveaux comportements des formés ;
- Accorder une priorité aux démarches collectives de recherche d'améliorations par rapport aux actions individuelles qui relèvent plus de la « formation catalogue »
- A la suite d'une phase d'analyse préalable, accepter que la formation ne soit pas le moyen le mieux adapté pour obtenir le changement des hommes et donc renoncer à l'action de formation prévue ;
- Ne pas accepter de répondre à une demande du type « il faut me les former à... », sans qu'il y ait par ailleurs une analyse sérieuse des trois autres sous-systèmes.

Quels sont les moyens à la disposition du formateur pour combattre la résistance au changement?

- ➔ Inscrire l'action de formation dans une opération plus large : un plan de changement : ce plan de changement doit se faire avec le management car c'est lui qui va pouvoir mettre en place des modifications telles qu'une revalorisation du poste à l'issue de la formation, l'introduction de nouveau matériel au moment le plus opportun, la délégation de responsabilités....
- ➔ Faire prendre conscience de l'état de déséquilibre du système : tant que les personnes se sentent encore en situation d'équilibre, elles ont peur du changement. Cette prise de conscience peut se réaliser lorsque l'on recense les besoins de formation : moment où l'équipe identifie les dysfonctionnements.
- ➔ Utiliser le stress : il peut introduire des effets positifs sur la volonté de changer, mais peut aussi être nuisible s'il est trop fort. Les décideurs pourront introduire un changement nécessaire de façon progressive de façon à ce que les personnes s'adaptent, grâce à la formation petit à petit.
- ➔ Faire participer le personnel à la construction du plan de changement : ceci permet de faire prendre conscience aux personnes qu'elles ne sont pas les seules à être dans une logique d'effort mais que ceci concerne l'ensemble de la structure.

- ➔ Mettre en place un groupe de pilotage : la participation à la prise de décisions constitue le meilleur moyen pour obtenir l'adhésion de ceux qui les appliquent. Il s'agit d'un groupe (membres de la direction, managers intermédiaires, futurs formés) qui va suivre, avec l'aide du formateur, toute la démarche depuis la fixation des objectifs du plan de changement jusqu'à l'évaluation de ce dernier. Les membres du groupe de pilotage jouent le rôle de relais vis à vis des formés qui peuvent leur suggérer des changements.
- ➔ Faire participer le personnel visé par la formation à la détermination des objectifs de celle-ci : ceci facilite l'adhésion des personnes ; le groupe de pilotage peut jouer un rôle de relais des informations dans ce cas là.
- ➔ Impliquer les autres acteurs qui influencent le changement : toujours dans une approche systémique. L'implication peut prendre diverses formes : la présentation de l'action par le directeur du secteur concerné ; une information sur les buts visés auprès de l'ensemble des services concernés ; une formulation préalable de contrats de changements entre les formés et leur encadrement direct ; une formation préalable des managers ; animation de tout ou partie de la formation par les managers ou responsables des services voisins ; participation des collègues dans la phase préalable (comme interviewés) ; un rôle à jouer dans l'évaluation de l'action ; une participation aux travaux de suivi et d'ajustement final. Le formateur joue alors plutôt un rôle de consultant.
- ➔ Utiliser la variable temps dans la gestion du changement : formation distribuée ou concentrée : une formation distribuée dans le temps permet de voir les effets de changements sur le terrain, le formateur peut adapter sa pédagogie mais ce type de formation est plus difficile à contrôler en terme d'absentéisme. Une formation concentrée permet une plus grande cohésion du groupe (important pour les formations présentant une dimension « relations humaines » importante), et plus d'efficacité.
- ➔ Se servir des modalités de constitution des groupes de formés : en rassemblant les différents acteurs du terrain.
- ➔ Veiller à l'atteinte rapide de la masse critique : surtout lorsque l'action de formation vise un changement de comportement. La masse critique est un % de la population visée par le changement, % à partir duquel les personnes non formées modifient également leurs comportements.
- ➔ Etablir une évaluation continue de l'action de changement et de la formation : il s'agit de fournir aux formés un lieu d'expression qui leur montre dans quelle mesure ils restent acteurs écoutés dans leurs propositions d'ajustement du plan initial.
- ➔ Faire l'évaluation finale des actions (plan de changement et de formation) : feed-back aux formés.
- ➔ Réaliser les ajustements, retrouver un équilibre : rappels de certaines connaissances mal digérées par les stagiaires, modifier certaines méthodes de travail, changer des règles de comportement.

Née d'un déséquilibre, la formation produit elle-même du déséquilibre qu'il faut réduire par les ajustements du cadre de vie des formés. Le suivi de l'action a pour objet le retour à une situation d'équilibre.

Le formateur est dans cette phase facilitateur et régulateur social. Les modalités du suivi et du contrôle doivent être clairement expliquées avant l'action de façon à ce que chacun s'implique dans le rôle qu'on attend de lui.

Malgré son importance, cette phase est souvent négligée ; de plus elle nécessite une bonne expérience du terrain de la part du formateur.

II – L'analyse de la demande

Quel est l'amont de l'action de formation ? Comment va-t-on s'y prendre ? Quelles sont les données ou paramètres de l'action à intégrer au cours de la préparation ?

Un premier contact avec le prescripteur permet d'identifier ses objectifs. S'il y a demande c'est qu'il y a dysfonctionnement. Il s'agit également de s'assurer du niveau réel du pouvoir du prescripteur et, si nécessaire, faire « monter » le projet jusqu'à un échelon disposant du pouvoir. Faute de quoi on risque une perte d'énergie précieuse ...et l'échec.

On va s'attacher à faire décrire par le « client » la situation de départ, définie comme non satisfaisante, et la situation souhaitée. On ne se laissera pas enfermer dans la solution toute trouvée par le prescripteur.

Type de questions posées :

- Quel problème voulez-vous résoudre ?
- Quelles sont les différences essentielles entre la situation actuelle et celle que vous souhaitez ?
- Décrivez-moi la situation idéale visée ;
- Qu'est ce qui vous permettra de dire que l'action aura été réussie ?
- Quels sont les comportements que vous voulez observer à l'issue de l'action ?

Le second travail de la personne chargée du montage de l'action sera de rechercher (ou faire rechercher) des solutions, d'autres moyens de parvenir aux résultats escomptés. Elle questionnera sur les solutions que l'on peut trouver dans les domaines suivants :

- ➔ les moyens matériels
- ➔ les méthodes
- ➔ les modes de gestion des moyens humains
- ➔ les modes de management
- ➔ l'information et la formation

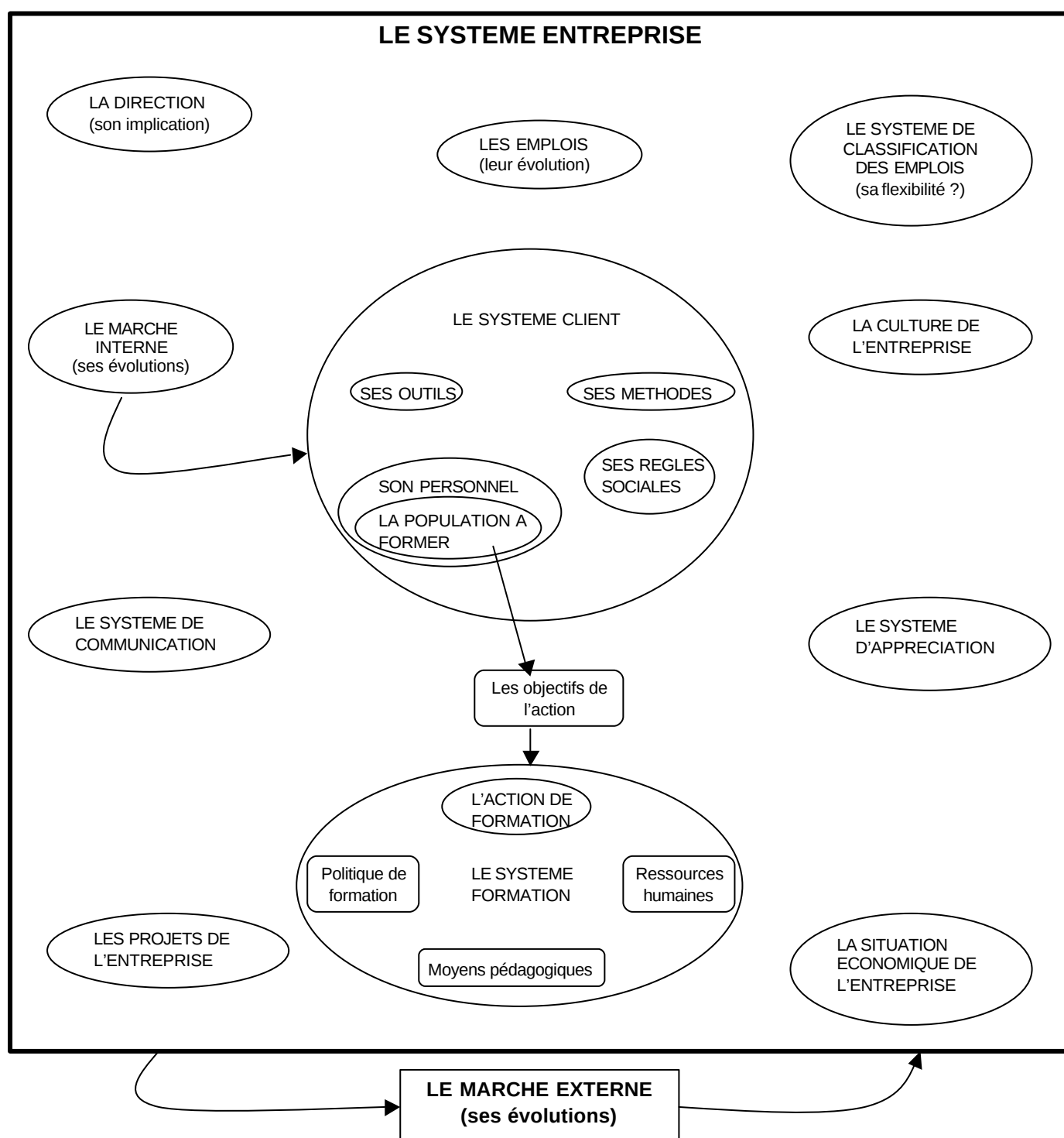
La question fondamentale est ici : la formation est-elle le bon moyen par rapport aux buts visés ?

Après avoir écouté le demandeur et avoir déterminé avec lui que la formation peut être, en première analyse, un moyen d'action efficace, il s'agit de faire l'analyse du système client.

Une enquête est réalisée sur le terrain, dans un premier temps on identifie les différents éléments du système client : interviews individuelles et de groupes, auprès de la hiérarchie et auprès des personnes travaillant en relation avec les personnes à former.

L'enquête se poursuit par une rencontre avec quelques-uns des futurs formés et par une observation directe sur le terrain. L'étude des enjeux de chaque acteur et celle de la culture du secteur complètent l'analyse qui précède ; il s'agit de déterminer les chances de succès de l'opération de changement.

Le schéma ci-dessous résume les principaux éléments à prendre en considération :



Les réponses à l'enquête vont donner des indications sur les effets des changements envisagés : les modifications éventuelles de la répartition des pouvoirs.

Il s'agit de déterminer à qui le changement profitera et, pour augmenter les chances de succès, d'essayer de construire une situation nouvelle à laquelle chacun trouvera des avantages.

Les questions suivantes peuvent servir de guide :

- ➔ dans quel sens s'opèrent les modifications des rapports de pouvoir?
- ➔ est-ce plus favorable globalement pour l'unité?
- ➔ le changement réduit-il les incertitudes du personnel concerné ? Et de sa hiérarchie?
- ➔ Augmente-il son autonomie ? Et celle de ses managers ?
- ➔ Le changement introduit-il plus de coopération entre les individus de l'unité ?
- ➔ Le changement réduit-il les conflits, les méfiances ?
- ➔ Qui soutiendra le projet ? Qui en tirera des bénéfices ?
- ➔ Qui freinera le projet ? Qui perdra du pouvoir ou qui n'en gagnera pas autant que les autres ?

A la suite de cette analyse, nous pouvons :

- Confirmer ou non que la formation est un moyen pertinent pour la résolution du problème ou la recherche d'amélioration ;
- Lister toutes les autres solutions en dehors de la formation ;
- Et monter les évolutions qui devront accompagner le changement des futurs formés.

Nous aboutissons à une proposition d'action à faire auprès du prescripteur.

III – Le plan de changement

S'il y a confirmation que la formation est un moyen pertinent, une proposition d'action peut alors être communiquée au demandeur, elle comportera :

- Une description du contexte avec son historique ;
- Un rappel du but visé ;
- Les diverses solutions possibles dont la formation ;
- Le(s) public(s) visé par le plan de changement et par la formation ;
- La démarche que compte utiliser le formateur pour déclencher l'adhésion de formés (simple information, participation à la construction pédagogique, participation à l'élaboration du plan de changement, mise en place d'une formation-action, etc....)
- Les éléments du plan de changement à mettre en place ;
- Les objectifs de formation pour chaque public ;
- Les éléments matériels et budgétaires propres à l'action de formation ;

- Une proposition de mode d'évaluation du plan de changement et de la formation
- Des recommandations sur les conditions de réussite

Une proposition de stratégie de changement est proposée.

Pour chaque changement, les acteurs et décideurs sont identifiés.

La formation fait partie des actions décrites dans le plan de changement : seront définis des objectifs de formation, un groupe responsable de sa mise en place (dont la personne chargée d'écrire le cahier des charges de la formation), de son suivi, de son évaluation, des échéances seront fixées.

Le plan de changement est-il incontournable ?

La réponse est oui pour la grande majorité des actions, on peut toutefois imaginer que dans un certain nombre de cas, il ne s'impose pas. Il s'agit des situations où la motivation des formés peut être d'emblée obtenue par une simple information sur l'action : formation uniquement technique, suite à l'arrivée d'un nouveau matériel.

IV – La conception du cahier des charges de la formation

Il s'agit d'un document qui va expliciter toutes les données nécessaires au montage pédagogique de la formation. Il est destiné au concepteur du face à face pédagogique qui va effectuer une prestation de service (pouvant être interne ou externe).

Le cahier des charges va successivement aborder les points suivants : les objectifs de la formation, les buts secondaires à intégrer, les conditions de réalisation, les modalités de suivi et d'évaluation.

Les objectifs de la formation :

La personne qui rédige le cahier des charges reprend les objectifs de formation définis dans les phases précédentes. Elle précisera, avec les acteurs concernés, les indicateurs mesurables ou observables qui permettront d'évaluer l'atteinte de ces objectifs.

Les objectifs secondaires à intégrer :

Il s'agit d'objectifs que l'on va retrouver dans la politique de formation de l'entreprise ou dans la politique managériale de l'entreprise. Par exemple, la formation doit développer l'autonomie des formés, la formation doit être un lieu d'échange et de décroisement, la formation doit aussi être le lieu de développement d'un management participatif...

Les conditions de réalisation :

- Tout d'abord, la mise en place de la formation doit respecter l'ensemble des *politiques de l'entreprise*.
- Quels sont les contraintes budgétaires : quels sont les moyens financiers mis à disposition, peut-on rentabiliser des moyens pédagogiques en interne ? Faut-il envisager une renégociation des budgets.
- Quelles sont les conditions matérielles ? On se posera la question des effectifs (totaux et par formation), de la population concernée, le temps total consacré à la formation, la répartition

dans le temps de la formation, la réalisation pendant le temps de travail ou pas, le respect de certains délais, la coordination avec certains événements (arrivée de matériel, autres phases du plan d'action.. ;), le matériel pédagogique, les horaires, la restauration, les déplacements, les locaux à disposition, le lieu de la formation.

- Les conditions psychologiques : il s'agit de voir comment les futurs formés ont été impliqués dans la définition des objectifs de la formation et quel est leur niveau de motivation pour participer à cette action de formation. Si le niveau de motivation est faible, on pourra proposer la renégociation des buts des actions ou renégocier les moyens, ou trouver des solutions aux problèmes rencontrés...
- Les conditions pédagogiques : quels sont les domaines de la formation, les contenus ; quel est le potentiel pédagogique de l'encadrement ? Quel est le niveau d'homogénéité des groupes de formation (en terme de connaissance, de niveau hiérarchique, d'appartenance à différents secteurs...) ; y-a-t-il des recommandations particulières aux formateurs.

Les modalités de suivi et d'évaluation :

Une régulation de l'action sera-t-elle mise en place ? Par qui ? Comment fonctionnera-t-elle ? Comment fonctionnera le suivi de la mise en application ? Qui en sera chargé ?

Seront précisées les modalités d'évaluation des objectifs de formations et des objectifs finals. Ces travaux sont réalisés par la hiérarchie et quelques futurs formés, ou validés par eux.

Pour l'évaluation il s'agit de définir très clairement les critères qui permettront de dire si l'action a été une réussite ou un échec. Il faut pouvoir répondre positivement à la question : « les problèmes identifiés au départ de l'action ont-ils disparu ? » ou encore « l'amélioration envisagée est-elle obtenue ? » Pour les objectifs de formation on définira comment se fera l'observation des nouveaux comportements sur le terrain.

** Voir en Ingenierie_pedagogique_annexe1, un exemple de cahier des charges de formation*

V – Le montage pédagogique de la formation

A partir du cahier des charges, le formateur formulera les objectifs pédagogiques des différentes séquences de formation.

** Voir en Ingenierie_pedagogique_annexe2, un exemple de formulation d'objectifs pédagogiques*

Il peut être intéressant de mesurer le niveau des personnes à former, et de le mesurer au niveau que l'on souhaite atteindre. Ceci permet de mettre en place un type d'évaluation de l'action de formation mais surtout d'adapter les groupes de formation.

Le découpage du contenu :

Après un inventaire de tous les contenus de la formation, il s'agit de les ordonner. L'ordre choisi doit refléter une certaine progression pédagogique (du plus simple au plus compliqué, du général au particulier...)

Pour chaque séquence pédagogique, le formateur choisit la méthode, la technique, le matériel ou les ressources dont le stagiaire aura besoin pour acquérir les nouveaux savoirs, savoir-faire ou savoir-être.

Un guide peut être construit pour le participant. Ce dernier n'aura rien à voir avec le guide prévu pour l'animateur de la formation, qui est décrit dans le paragraphe suivant.

Le formateur prévoit également, à l'issue de chaque séquence un contrôle (une évaluation des objectifs pédagogiques) qui lui permet de s'assurer que le message a bien été compris par les participants.

Le cahier pédagogique :

Lorsque tous les choix ont été faits, le pédagogue les formalise dans un cahier pédagogique qui comporte les rubriques suivantes :

- ➔ L'intitulé de la séquence ;
- ➔ les objectifs pédagogiques de la séquence
- ➔ le contenu de la séquence
- ➔ les méthodes et supports de la séquence
- ➔ le moment et la durée de la séquence

Le résultat de ce travail sera présenté au commanditaire ou à son représentant (par exemple un groupe de pilotage) pour validation.

** Voir en Ingenierie_pedagogique_annexe3, un exemple de cahier pédagogique*

Le choix des animateurs :

On peut faire appel à des organismes extérieurs ou à des compétences internes selon les besoins et les compétences spécifiques nécessaires. Par exemple, dans le cas où l'animateur est un expert technique, le service de formation interne peut amener son support pour la partie montage pédagogique de la formation.

Si le nombre de personnes à former est important on peut choisir de former quelques personnes qui formeront à leur tour des groupes.

Les méthodes pédagogiques :

Pour choisir sa méthode, le formateur doit utiliser une approche systémique avec le souci de respecter la cohérence entre son sous-système formation et les autres sous-systèmes « entreprise ». Il devra parallèlement donner une bonne cohérence interne

** Voir en Ingenierie_pedagogique_annexe4, un schéma synthétique des liaisons sur lesquelles le formateur doit porter son attention pour choisir sa ou ses méthodes pédagogiques.*

Quelques règles de base peuvent être soulignées :

- ➔ Ne jamais choisir une méthode pédagogique parce qu'elle séduit ou qu'elle paraît moderne, mais parce qu'elle est la meilleure possible en rapport coût/avantages pour atteindre les objectifs fixés compte tenu de la population concernée, de son niveau, de ses attentes.

- ➔ Utiliser plusieurs méthodes, en fonction des séquences de formation, pour diversifier et éviter la lassitude des stagiaires et les effets d'accoutumance.
- ➔ Lorsque c'est possible, tenir compte, dans le choix des méthodes des différences individuelles de mode et de rythme d'apprentissage, en individualisant la formation

** Voir en methodes_techniques_pedagogiques, un descriptif des principales méthodes et techniques pédagogiques*

Les techniques pédagogiques :

Il est souhaitable de trouver une cohérence interne entre les méthodes et les techniques pédagogiques.

** Voir en methodes_techniques_pedagogiques, un descriptif des principales méthodes et techniques pédagogiques*