

# Avant-propos

Un jour où j'animais un séminaire de management pour les agents de maîtrise, l'un d'eux me posa cette question : « Quelle est l'origine de ce terme : contremaître ? »

Ne pouvant y répondre sur-le-champ, je fis une recherche dans mes documents et finis par trouver un article, relatant le parcours des compagnons, qui disait en substance :

« Le statut d'apprenti est attribué au jeune désirent entrer dans la vie active, et à qui on va prodiguer une formation pour lui permettre d'acquérir un métier. Cet apprentissage dure, en général, deux ou trois ans.

Le compagnon, est celui qui a choisi une spécialité, et qui va entreprendre un tour de France, afin de se procurer auprès d'artisans, toutes les techniques de leur art.

Une fois capitalisés suffisamment de savoir-faire et de savoir être (cela peut prendre 6, 8, 12 ans, voire davantage), il réalisera son chef-d'œuvre, c'est-à-dire l'œuvre pour laquelle il appliquera tout ce qu'il aura appris, sans commettre aucune erreur.

Après y être parvenu, il acquiert le statut de maître : maître tailleur, maître ferrant... »

Et l'article poursuit en expliquant que, lorsque le maître est capable d'enseigner ce qu'il sait, il est appelé « contremaître », car « contre » en vieux français signifie « à côté de », donc « celui auprès de qui, contre qui on apprend ».

J'ai alors acquis la conviction que le premier rôle de l'encadrement est de transmettre à ses collaborateurs, tout ce qui va leur permettre d'être d'authentiques professionnels.

Demander à l'encadrement d'être les premiers maîtres d'apprentissage de leurs équipes est d'autant plus légitime qu'il connaît mieux que n'importe quel intervenant extérieur, l'histoire, le contexte, les projets, les hommes..., de son organisme. Et par conséquent, il pourra, mieux que quiconque faire « vivre » la formation, au-delà de la séance « en salle ». Il restera la « personne ressource » pour ses collaborateurs, à même de pouvoir organiser, exiger et suivre l'application des acquis de la formation « sur le terrain ».

On le conçoit, une telle approche de la formation par l'encadrement fait évoluer très sensiblement le rôle et les modes de relation entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs. Cette relation s'instaurera moins dans une relation basée sur le principe « d'avoir de l'autorité », que celui de « faire autorité ».

Ce manuel a été élaboré pour permettre à toute personne ayant à concevoir un projet de formation, et en premier lieu l'encadrement, d'être guidée pas à pas dans la réalisation de son projet.

Il ne s'agit pas d'un ouvrage de réflexion et d'approche sur les théories pédagogiques, mais d'un outil méthodologique, et donc pragmatique de conception d'une intervention de formation. Il pourra bien évidemment être complété avantageusement par des lectures d'ouvrages « de fond » sur la pédagogie, écrits par des experts.

Il s'adresse tout particulièrement aux « formateurs occasionnels », c'est-à-dire à des praticiens experts dans leur domaine, à qui a été confiée la mission de former leurs collègues sur un sujet précis, dans le cadre d'un projet de leur organisme.

Son approche permet de répondre aux exigences en matière de certification d'organismes, pour lesquelles elle apporte des réponses concrètes.

# Introduction

La formation continue prend une place de plus en plus importante dans la vie professionnelle de chacun. Ce phénomène s'explique par le fait que les métiers, les techniques et les marchés évoluent de plus en plus vite.

Les compétences de chaque collaborateur, doivent donc s'adapter au même rythme, afin d'assurer la pérennité des emplois<sup>1</sup>.

.....

1 Élaborer le plan de formation d'une unité de travail constitue un acte majeur de management et d'anticipation sur l'évolution des emplois et des compétences. Le responsable hiérarchique qui élabore le plan de formation de son équipe de collaborateurs, pose en fait un acte fort d'exigence et de reconnaissance vis-à-vis de ses ressources humaines.

Il est important de rappeler que la formation est définie dans la loi, comme un droit lié au contrat de travail. Le plan de formation d'une unité de travail est donc à l'initiative de l'employeur et non du salarié. Définir le plan de formation devrait donc toujours revenir au responsable hiérarchique. Pour cela, il doit d'abord définir le cadre des priorités, en fonction des objectifs qui lui ont été assignés, et des projets qu'il décide d'engager lors du prochain exercice. S'il sollicite ses collaborateurs pour élaborer le plan de formation de son unité, c'est par souci de donner une dimension participative à cet exercice.

Mais en aucun cas, le plan de formation ne devrait se résoudre à collecter les demandes de formation des collaborateurs, sans qu'il y ait eu cadrage et validation par la hiérarchie. À telle enseigne, qu'un collaborateur qui refuserait de partir en formation à laquelle il a été inscrit par sa hiérarchie prendrait le risque d'un licenciement pour refus de réaliser les exigences de son contrat de travail.

À l'inverse, un salarié peut porter plainte contre son employeur, s'il estime avoir perdu son emploi faute d'avoir pu bénéficier de la formation qui lui aurait permis d'être maintenu à un autre emploi dans l'organisme.

Le challenge de la formation continue est double :

- ▶ Permettre à chacun, non seulement de devenir compétent – ce qui relève davantage de la formation initiale<sup>2</sup> – mais de rester compétent dans un métier qui évolue sans cesse.
- ▶ Développer des capacités d'adaptabilité face aux situations, aux changements et aux évolutions technologiques.

La formation doit être « continue » ou « permanente », afin d'éviter d'avoir à combler des écarts trop importants et/ou des inerties, générés par une mauvaise gestion de l'investissement formation.

Donc, si la formation fait partie intégrante de notre activité professionnelle, l'organisme aura le souci d'optimiser les moyens qu'il mettra en œuvre pour en assurer la réalisation. Un des moyens à privilégier consistera à impliquer la hiérarchie dans l'animation d'actions auprès de ses collaborateurs.

Cette approche de la formation revêt plusieurs avantages :

- ▶ elle redonne à la hiérarchie son rôle de « maître d'apprentissage »,
- ▶ elle permet d'avoir une approche davantage « terrain »,
- ▶ elle facilite le suivi et la mise en œuvre de ce qui a été acquis,
- ▶ elle pose la formation comme un acte managérial,
- ▶ elle autorise une organisation plus souple et moins coûteuse.

Mais pour cela, l'encadrement a besoin d'être guidé, car il n'a pas appris à former. C'est l'objectif proposé au travers de cette « caisse à outils ».

Concevoir un projet de formation, c'est faire œuvre d'« architecte ».

Il s'agit de concevoir un espace-temps où chacun des habitants pourra vivre son évolution et son apprentissage dans des conditions optimales pour réussir. Aussi, d'emblée doit-on s'intéresser :

- ▶ au terrain sur lequel sera construit le projet : c'est l'environnement, ses contraintes, ses exigences... ;
- ▶ aux futurs habitants : ce sont les futurs stagiaires avec leurs habitudes, leurs acquis, leurs capacités... ;
- ▶ au mode de vie recherché : c'est l'objectif de la formation, ce qu'elle permettra de savoir, de faire et/ou d'être...

.....  
2 On appelle :

- formation initiale, la formation reçue avant l'engagement dans un premier emploi, et qui est dispensée par l'Éducation nationale ;
- formation continue ou permanente, la formation reçue au cours de la vie professionnelle.

Cet ouvrage traite de la conception d'une intervention de formation et de la création des supports et des exercices d'animation : c'est le travail d'architecture. Il traite également de l'animation, c'est-à-dire de la relation qui doit s'instaurer entre l'animateur et les participants au cours des séances de travail.

Tout au long de cet ouvrage, nous avons cherché à être pragmatique pour vous permettre de réaliser dans les meilleures conditions votre projet de formation. C'est pourquoi, il est construit comme un guide de travail qui vous permettra d'avancer pas à pas.

Bon courage donc, et bonnes futures animations !



# 1

## Concevoir et réaliser un projet de formation



Nous présentons, dans ce chapitre, la méthodologie générale de conception et de réalisation d'un projet de formation.

## 1.1 Besoin de compétences et réponse « formation »

Avant d'engager la réalisation de vos supports, il est nécessaire de se poser quelques questions qui vont vous permettre d'identifier les enjeux de votre projet de formation : c'est la rédaction du cahier des charges.

Pour vous aider dans cette tâche, nous allons d'abord lever une première confusion. On dit souvent qu'élaborer un plan de formation, consiste à recueillir les « besoins de formation » de l'entité. En fait, il n'y a pas de besoins de formation, mais des besoins de compétence. La formation n'étant que la réponse choisie et construite pour satisfaire aux besoins d'acquisition de nouvelles compétences.

Cette nuance est essentielle, puisqu'elle va vous amener à initier votre projet par un travail précis d'identification du besoin de compétences de votre organisme. Autrement dit, vous ne pourrez pas dissocier votre projet de formation, du projet plus global de l'organisme dans lequel il s'inscrit.

Votre intervention gagnera en légitimité et en crédibilité, puisqu'elle sera génératrice de réelles évolutions et participera de manière opérationnelle aux projets ainsi engagés.

## 1.2 Tout commence par une bonne définition des objectifs

Pour bien comprendre la notion d'objectif en formation, il est nécessaire d'en distinguer deux types :

- ▶ **les objectifs de la formation** qui vont décrire les changements et les compétences nouvelles qui seront mis en œuvre à l'issue de la formation. C'est pour cela qu'ils sont parfois nommés : les objectifs professionnels. Ils figureront dans la fiche programme du stage ;
- ▶ **les objectifs pédagogiques** qui vont décrire les étapes de l'apprentissage pour atteindre les objectifs de la formation, tels que nous venons de les définir. C'est pour cela qu'ils sont parfois nommés : les objectifs intermédiaires. Ils apparaîtront sur votre fiche d'animation.

Il est à noter qu'un objectif, quel qu'il soit, s'exprime toujours avec un verbe d'action.



### 1.2.1 Les objectifs de la formation

Tels que nous venons de les définir, les objectifs de la formation constituent, en fait, le contrat entre vous et vos futurs participants.

Vous vous engagez à ce qu'à l'issue de la formation, vos participants aient acquis de nouvelles capacités ou aptitudes, comme :

- ▶ améliorer les ventes ;
- ▶ maîtriser une technique ;
- ▶ adopter un comportement de professionnel...

C'est pourquoi, il est désormais convenu, que les objectifs de la formation se libellent selon une formule désormais consacrée : « À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de... »

En adoptant cette formule, on a la quasi-certitude d'exprimer correctement l'objectif de la formation. Le degré d'atteinte des objectifs ne pourra être évalué qu'après la formation.

C'est l'aptitude des stagiaires à mettre en application *in vivo*, c'est-à-dire en situation réelle, qui permettra de mesurer leur degré d'acquisition et d'appropriation des contenus de la formation.

### 1.2.2 Les objectifs pédagogiques

Définir les objectifs pédagogiques, c'est décrire quelles seront les acquisitions des participants au cours de la formation en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir être. Les objectifs pédagogiques permettent aux stagiaires de connaître ce que l'on attend d'eux tout au long de la formation.

C'est pourquoi, il est désormais convenu, que les objectifs pédagogiques se libellent selon une formule désormais consacrée : « Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à... »

En adoptant cette formule, on a la quasi-certitude d'exprimer correctement les objectifs pédagogiques de la formation. Le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques sera mesuré tout au long de la formation.

Quand les objectifs pédagogiques sont définis avec suffisamment de précision, ils permettent de choisir les éléments de contrôle qui serviront à évaluer l'acquis des stagiaires. Et ce, d'autant plus facilement, que le libellé énoncera les performances acceptables à l'issue de la formation.

En ce sens, on pourrait dire, qu'avant même d'entamer la construction détaillée de votre progression pédagogique, vous aurez une idée suffisamment précise des outils d'évaluation que vous utiliserez durant votre parcours de formation.

Et ceci est nécessaire, car il arrive que les résultats d'une évaluation traduisent une lacune ou un échec, non pas parce que les stagiaires n'ont pas assimilé le contenu de la formation, mais parce que l'évaluation porte sur un autre apprentissage que celui de la séance de formation.

Mager<sup>3</sup> rapporte la réflexion suivante : « Pendant ses cours d'algèbre, en classe de cinquième, un professeur donna de nombreuses explications pour résoudre des équations simples, et s'assura que chaque élève avait suffisamment fait d'exercices de ce genre pour avoir confiance en ses propres capacités. Mais lorsque l'examen eut lieu, les questions portèrent essentiellement sur des problèmes qui n'étaient pas formulés en termes d'équations, et les élèves fournirent un travail médiocre.

Le professeur justifia ce constat, en disant que les élèves ne comprendraient réellement l'algèbre que s'ils étaient capables de résoudre des problèmes.

Ce professeur avait peut-être raison, mais l'aptitude à résoudre des équations diffère totalement de celle requise par la résolution des problèmes. S'il voulait que ses élèves apprennent à résoudre ces équations, il aurait dû le leur enseigner.

N'attendez jamais d'un élève qu'il soit capable de manifester une aptitude B alors que vous l'avez entraîné à l'aptitude A. »

Voici deux exemples d'objectifs de formation, déclinés en objectifs pédagogiques.

.....  
3 Cf. l'ouvrage *Comment définir des objectifs pédagogiques*, Robert F. Mager, Bordas.

 Exemple 1

Objet de la formation	Objectif de la formation	Objectifs pédagogiques
La manutention manuelle	<p>À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porter les charges inhérentes à leur poste de travail, en toute sécurité.</li> </ul>	<p>Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le squelette, les muscles, la notion d'effort musculaire et la notion de levier.</li> <li>- Être vigilants sur les conséquences du « dos rond », du « bras fléchi » et des « jambes fléchies ».</li> <li>- Pratiquer les gestes et les postures lors de la levée, du déplacement et de la pose d'une charge.</li> <li>- Lever et transporter différents types de charges dans des conditions spécifiques.</li> <li>- Organiser leur environnement de travail pour faciliter la manutention manuelle liée à leur activité.</li> </ul>

Il s'agit, ici, d'un projet de formation lié à une pratique professionnelle sur le poste de travail. L'objectif de la formation est exprimé en termes de savoir-faire : « Porter des charges en toute sécurité. »

On ne verra l'impact de la formation que lorsque les participants retourneront sur leur poste de travail et que l'on pourra vérifier qu'ils mettent en pratique les gestes et les postures qu'ils auront appris. À plus long terme encore, on constatera les effets de la formation, à la baisse des taux de fréquence et des taux de gravité des accidents de travail, de leur unité de production.

Les objectifs pédagogiques sont exprimés en termes de savoir (connaître...), savoir-faire (pratiquer, lever...) et savoir être (être vigilant, organiser...).