

Expériences en formation

→ 3 situations vécues + la démarche argumentée

*Comment élaborer une ingénierie de formation
pertinente, dans un contexte d'entreprise complexe
et évolutif ?*



Auteur Formateur : e.mirabel@covan.eu

Introduction

Regarder dans le rétroviseur professionnel permet de voir le chemin parcouru et suscite la réflexion. (*« Pas de vent favorable à celui qui ignore son port d'attache »*) Pour illustrer quinze ans d'activités en tant que Consultant Formateur, je vous propose de découvrir le déroulement de trois actions de formation ayant en commun un contexte d'entreprise dégradé ou complexe.

Vouloir agir sur les compétences signifie impulser un changement suscitant des résistances à tous les niveaux et de tous ordres.

De ce fait, écouter, observer, analyser pour préconiser sont un préalable à la mise en œuvre d'un programme pédagogique. De la qualité de l'ingénierie de formation dépend la pertinence de ce dernier, l'efficacité de l'animation et l'impact sur les compétences des participants. Ces éléments, combinés à l'éloquence du Formateur favoriseront la conduite du changement visé.

Comment élaborer une ingénierie de formation pertinente dans un contexte d'entreprise complexe et évolutif ?

La première partie est consacrée à la démarche globale en tant que prestataire, la seconde illustre trois problématiques vécues en ingénierie de formation.

Sommaire

Première partie

I Conduire un projet de formation en *intra entreprise*

1.1 La démarche d'ingénierie de formation

P 8-9-10

La réponse à appel d'offre
La rencontre des décideurs
L'interview des managers intermédiaires
Le premier dialogue avec les participants
L'étude du contexte (interne/externe) d'entreprise.
L'élaboration et validation du cahier des charges

1.2 Proposer la solution en formation

P11-12-13-14

- Formaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs
- Créer l'itinéraire pédagogique et les options retenues pour l'ingénierie pédagogique
- Les modalités d'interventions, aspects financiers et administratifs
- Mettre en place un *service après formation (SAF)*
- Le recrutement de l'équipe pédagogique

1.3 Réaliser l'ingénierie pédagogique pour impacter les compétences

P 15-16-17-18

- Les objectifs, programme et progression pédagogiques
- Schématiser le référentiel des compétences visées
- Concevoir les outils d'animation et d'évaluation
- Choisir l'approche pédagogique et le ton

1.4 Animer face au groupe

P 19-20-21

- Rencontrer les participants et établir la confiance
- Dérouter la formation, écouter, stimuler, faire interagir, réguler, expliquer et expliciter, convaincre.
- Partager l'évaluation à court terme, présenter le service après formation
- Faire le bilan à communiquer et commenter
- Réfléchir aux actions correctives.



Deuxième partie

II Le cas des Chefs de stations d'une régie des transports par métro : « Qualité de l'accueil et la relation client »

- 2.1 Le contexte social et hiérarchique spécifique
- 2.2 Les perturbations vécues pendant l'ingénierie de formation
- 2.3 Les solutions élaborées en ingénierie pédagogique
- 2.4 Le déroulement de l'animation
- 2.5 La régulation de l'équipe de formateurs
- 2.6 L'évaluation des huit séquences de formation
- 2.7 Les actions correctives décidées.
- 2.8 *Réflexion a posteriori*

III Le cas des Cadres intermédiaires d'une SS2i : « Qualité du management d'équipe »

- 3.1 Un contexte économique et juridique perturbé
- 3.2 Des managers en déplacement international 50% du temps
- 3.3 Une ingénierie de formation prévoyant un suivi en coaching
- 3.4 Mise en place d'un elearning
- 3.5 Une production difficile
- 3.6 Détection d'un *burn out*
- 3.7 *Réflexion a posteriori*

IV Le cas des Opérateurs de tri sélectif d'une entreprise nationale de recyclage : «Travailler ensemble de façon agréable et productive»

- 4.1 Adaptation de l'ingénierie pédagogique à un nouveau paramètre de compétences.
- 4.2 Reconstruction d'une partie de l'ingénierie de formation
- 4.3 Elaboration d'outils d'animation spécifique au handicap des participants
- 4.4 Les adaptations en situation de face à face pédagogique
- 4.5 Evaluation de la formation et impact social sur l'individu
- 4.6 Reporting spécifique auprès du contremaître et conseils
- 4.7 *Réflexion postérieure*

1.1 Conduire le projet de formation

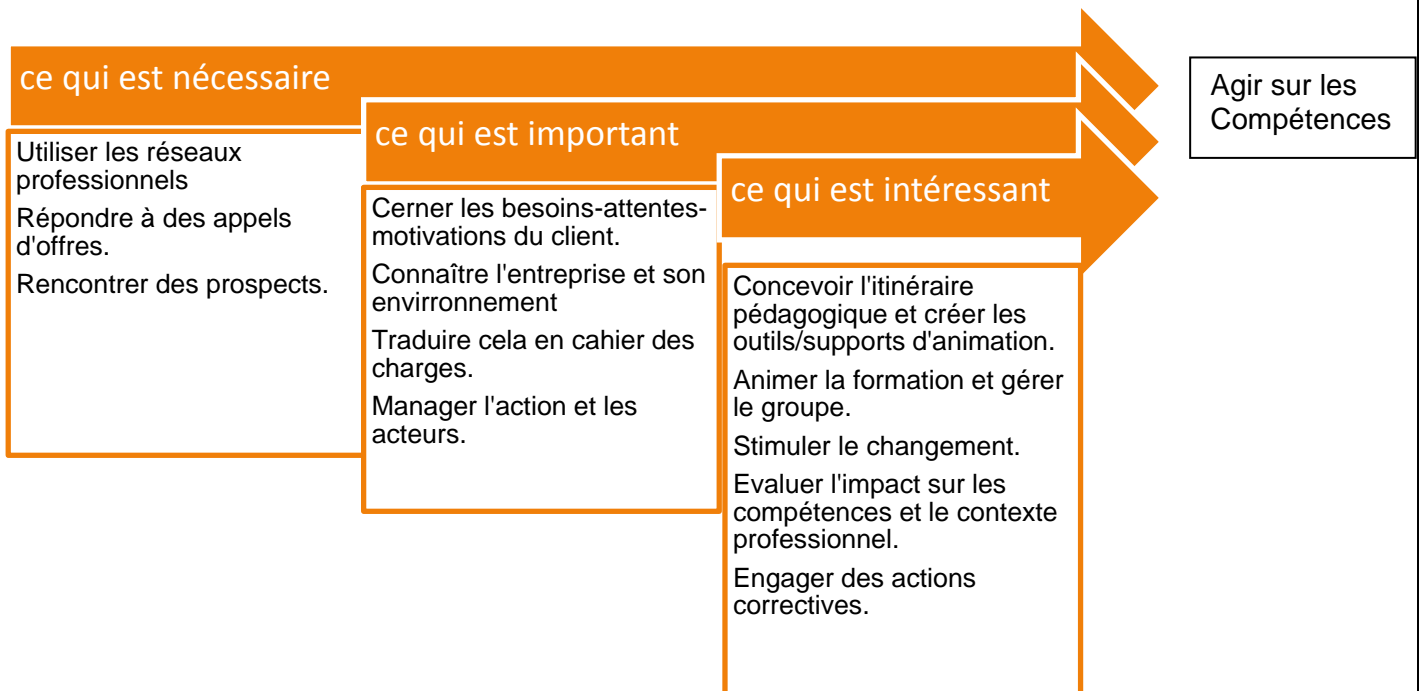
Lorsque je rencontre les décideurs en entreprise la première fois, j'entends souvent la même histoire : « il est prévu dans le plan de formation de professionnaliser telle catégorie de salariés, le budget et les périodes sont déterminés. Une proposition détaillée est attendue au plus vite car nous sélectionnons les prestataires de façon imminente. » Dans ces conditions, expliquer que leur projet est au stade embryonnaire et qu'il a des phases incontournables avant de réaliser un cahier des charges opérationnel, fait apparaître quelques rictus sur le visage de mes interlocuteurs. La plupart abandonnent ou produisent eux même cette partie et un tiers entrent dans la démarche.

En entreprise publique, privée ou associative tout le monde s'accorde à dire que la formation tout au long de la vie est un outil formidable pour maintenir et faire évoluer les compétences. Dans les faits, c'est souvent vécu comme une obligation, parfois une contrainte (planning de production perturbé) ou les participants eux même portent le poids d'une idée reçue : « je vais en formation car je ne suis pas assez compétent ou performant »

Dans ce contexte, la réponse à appel d'offre public ou privé réduit l'ingénierie de formation à quelques informations générales, pompeusement estampillées « cahier des charges ». Une série de questions dont les réponses sont partagées entre tous les prestataires postulant complète le document. Avec cette maigre collecte, il s'agit de concevoir un itinéraire pédagogique, des programmes et autre progression en adéquation avec des besoins, attentes et motivations occultes. C'est sans doute la raison pour laquelle, l'organisme retenu en général, est acculturé au domaine de par son expérience ou a pu réunir de précieuses informations en ayant produit un diagnostic in situ auparavant.

Cela conforte l'idée qu'une ingénierie de formation est indispensable à toute solution de formation souhaitée.

De la prospection de clientèle, à la production de formation



A l'origine du contact avec un nouveau prospect, se trouvent un client fidèle devenu prescripteur, une demande directe ou le résultat d'une prospection. Une fois que cette passerelle est ouverte, je prends contact avec l'entreprise.

Dans un premier temps, je rencontre dans l'ordre :

- les décideurs (direction ou service des ressources humaines)
- les managers intermédiaires (leviers techniques)
- les représentants ou les futurs participants

Au cours de ces entretiens ou comités de pilotages, j'éclaircis les buts, objectifs et contraintes spécifiques, je débusque les non-dits et recherche les moteurs de la motivation. Avec ces données, je peux mesurer les écarts de perception de chaque acteur en lien avec la future action de formation.

Cela ne figurera pas formellement dans le cahier des charges, mais impactera l'itinéraire pédagogique et le choix des outils d'animation.

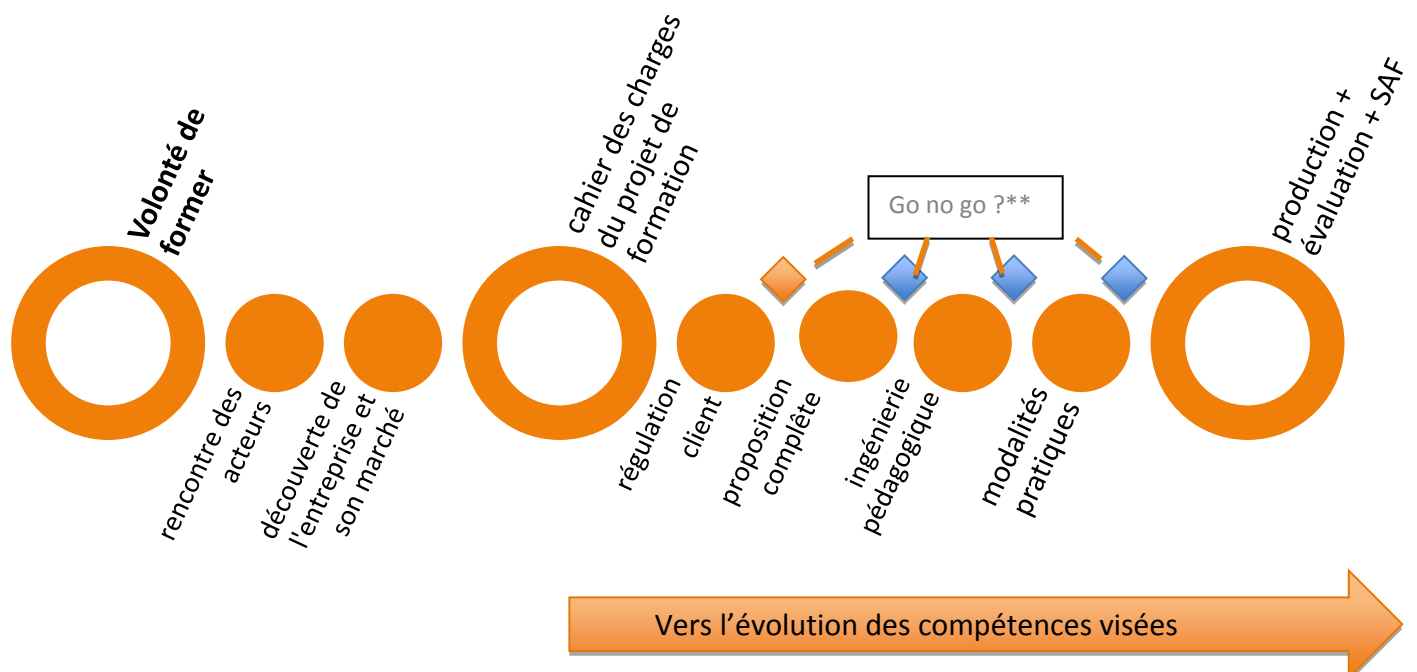
Avec les décideurs j'obtiens une traduction de la stratégie d'entreprise. Les managers me montrent les objectifs opérationnels. Enfin, le stagiaire me décrit son niveau de compétence, en exprimant son inquiétude à « retourner en formation ». Dans cette phase, j'utilise mes compétences commerciales.

Dans un deuxième temps, j'administre une évaluation préformation auprès des futurs participants, sous la forme d'un questionnaire individuel ou d'un test d'autoévaluation, dans l'optique de formaliser le niveau de compétences. Cette étape participe à la formulation des objectifs pédagogiques et du référentiel de compétences.

Dans un troisième temps, je m'informe à propos de l'entreprise :

- identité, historique et organigramme
- produits et services
- actualité économique, sociale, juridique
- secteur d'activité et concurrence
- identification d'une culture d'entreprise

En dernière étape, je synthétise l'ensemble des données à travers un cahier des charges explicite, répondant aux principales questions : CQQCOQP*
L'intégralité de la démarche s'inscrit dans un processus de conduite de projet décrit ci-après :



*Qui, quoi, quand, comment, combien, où, pourquoi ?

**Décision de poursuite ou pas, de l'étape projet = jalon

Tout projet peut être comparé à un tunnel, à l'entrée duquel les acteurs voient la petite lumière présente au bout (le but). La structuration schématisée ci-dessus «éclaire» ce tunnel en offrant une progression partagée et formelle avec le client (les étapes). Dans ces conditions, les interprétations et approximations sont estompées, les délais sont maîtrisés et chaque partie peut s'engager vers des objectifs communs.

Je distingue trois catégories d'ingénierie de formation :

- 100% effectuée par le prestataire
- Effectuée par le prestataire mais sous contrôle d'un **comité de pilotage** Interne.
- Effectuée par le client.

Type d'ingénierie	+	-
100% prestataire	Investigation objective, liberté d'analyse et de conception.	Manque de perception des aspects culturels, partage des objectifs ardu.
50% prestataire et 50% avec COPIL	Engagement des acteurs à chaque étape, cahier des charges partagé et mieux respecté. Dimension de conseils facilités.	Manque d'audace dans la conception. absorption des objectifs de formation par les impératifs hiérarchiques
100% client	Cahier des charges tenant compte des aspects politiques et culturels internes à l'entreprise.	Absence d'objectivité dans l'investigation. Risque d'une ingénierie pédagogique décalée par rapport aux attentes des formés.

Dans les faits, je préfère être aux côtés d'un Copil. En effet, l'engagement de toutes les parties dans le processus de projet de formation garantit une meilleure atteinte des objectifs. En tant que Consultant, je peux m'appuyer sur les recommandations / contraintes émises par ce comité mettant en exergue des éléments d'actualité, sociaux ou hiérarchiques difficiles à interpréter de l'extérieur. Je rencontre ce type d'organisation essentiellement dans des structures de plus de deux cents salariés.

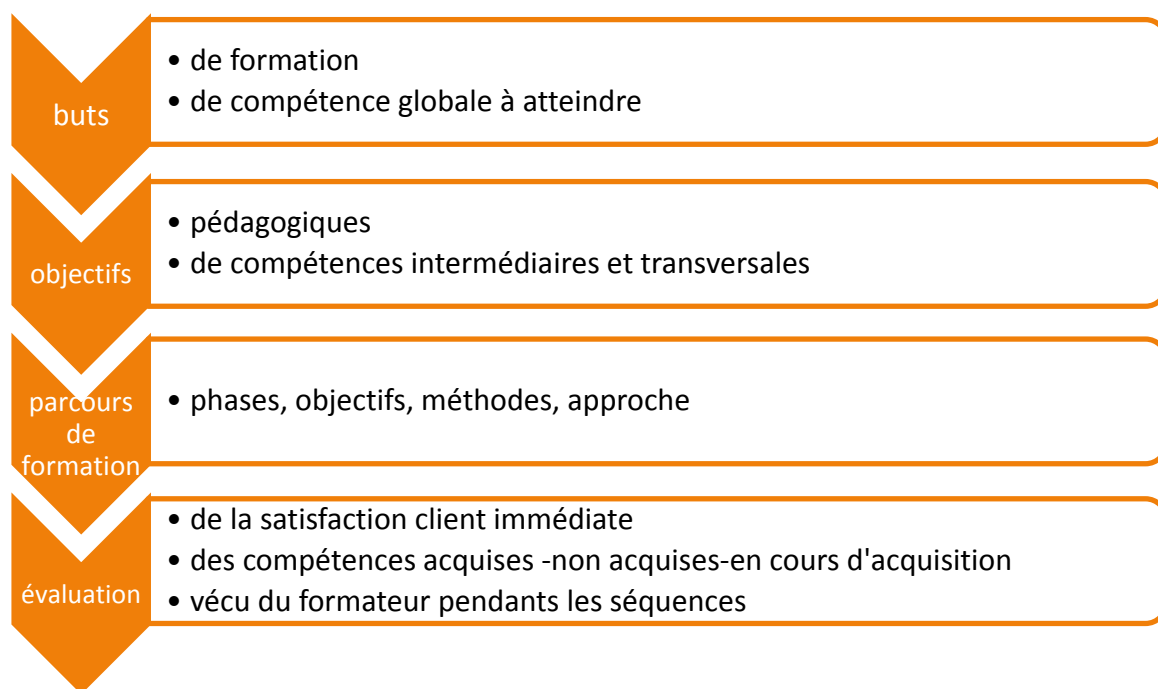
1.2 Proposer la solution de formation

La proposition complète intègre la partie financière. Cela oblige à créer des montages avec l'organisme de financement (OPCA) pour utiliser les différents budgets en fonction des actions à mener (période de professionnalisation, DIF, plan de formation)

Le financement a une influence :

- sur les choix pédagogiques (durée d'action, outils)
- sur la qualité des intervenants (expérience)
- sur la qualité de l'accueil des participants (lieux, confort)

A ce stade de l'ingénierie de formation, je présente un itinéraire pédagogique :

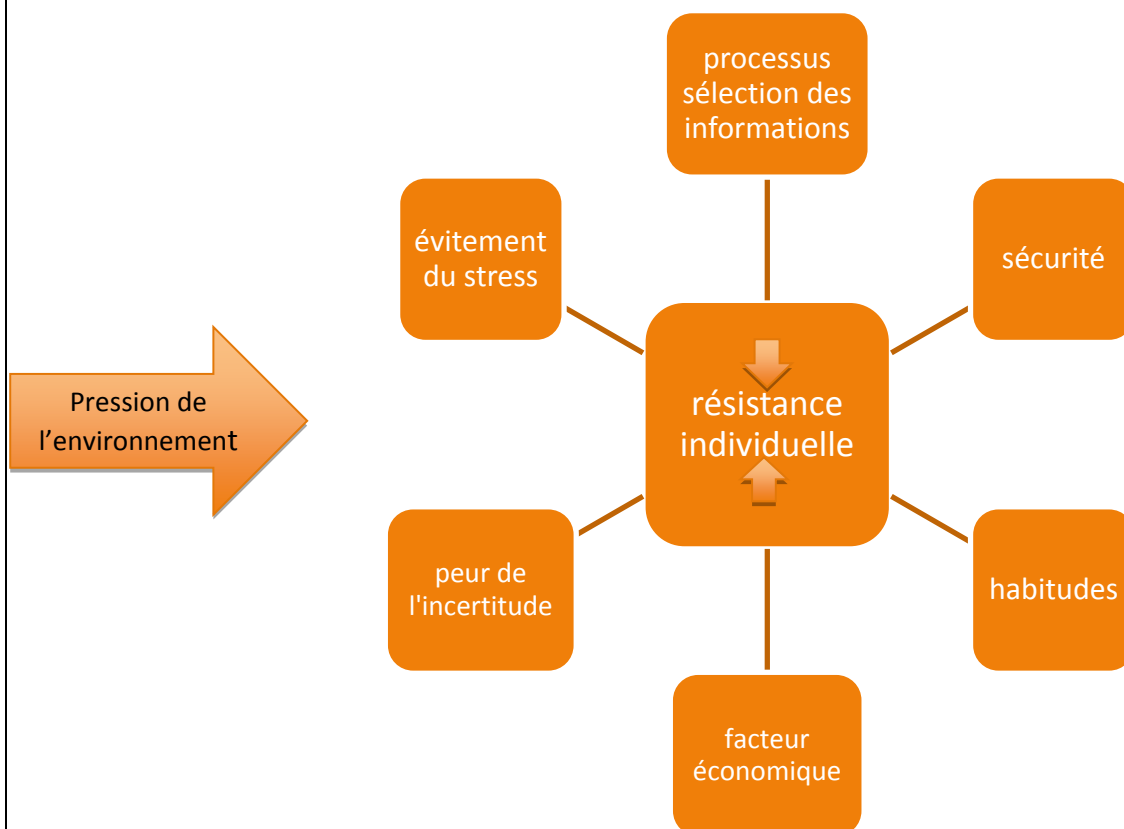


Sur cette base, une régulation / validation est effectuée avec le client et nous réfléchissons aux options du service après formation.

Notre question de départ est : que faisons-nous après la phase d'évaluation pour consolider l'impact sur compétences ?

Lorsque les séquences de formations sont achevées et la satisfaction des stagiaires mesurée, je me préoccupe de la durabilité des changements initialisés pendant la formation. Une fois revenu sur son poste de travail, l'ex stagiaire tente avec plus ou moins de volonté et de succès, de mettre en œuvre les principes et outils transmis.

Très vite, il est rattrapé par l'instinct de résistance au changement auquel s'ajoute l'action exercée par l'environnement professionnel :



Le service après formation permet de mieux maîtriser ce phénomène en accompagnant le formé dans la mise en œuvre. Quatre principales solutions sont proposées en amont de la production:

- 1- le e-learning post formation
- 2- le coaching
- 3- organiser un retour sur expérience résidentiel ou à distance
- 4- décaler dans le temps une partie de la formation
(1 journée 1 mois plus tard)

Je conseille souvent la quatrième solution, car il est possible d'influencer directement la pratique professionnelle. Cette action corrective, émaillée de conseils, réduit les résistances en créant une mise en œuvre sur mesure. De plus, il n'y a pas d'impact sur le budget au contraire du coaching ou du e-learning.

Bien entendu, le coaching procure une efficacité élevée car l'accompagnement individualisé sur le terrain engage le formé dans l'appropriation des méthodes et outils préconisés. Par ailleurs, l'activité dépasse celle du formateur dans le sens où d'autres compétences sont nécessaires (psychologie, spécificité des conseils et de l'éthique). En ce qui concerne le e-learning, j'observe que cela participe à un ancrage des contenus pédagogiques et prolonge donc de façon utile le face à face en formation. C'est également confortable grâce à l'absence de déplacement et à la souplesse de programmation.

Cette ingénierie terminée et avant de travailler sur l'ingénierie pédagogique, je dois rechercher en qualité de chef de projet, les personnes susceptibles de remplir la mission. Je vais donc recruter tout d'abord en interne de l'organisme de formation et au besoin à l'extérieur selon les critères suivants :

- expertise dans le domaine
- expérience d'animation de formations similaires
- connaissance du public à former
- profil d'études et de culture d'entreprise adéquat
- disponibilités agenda et déplacement
- tarif pratiqué

Au cours des entretiens d'embauches, je vérifie également :

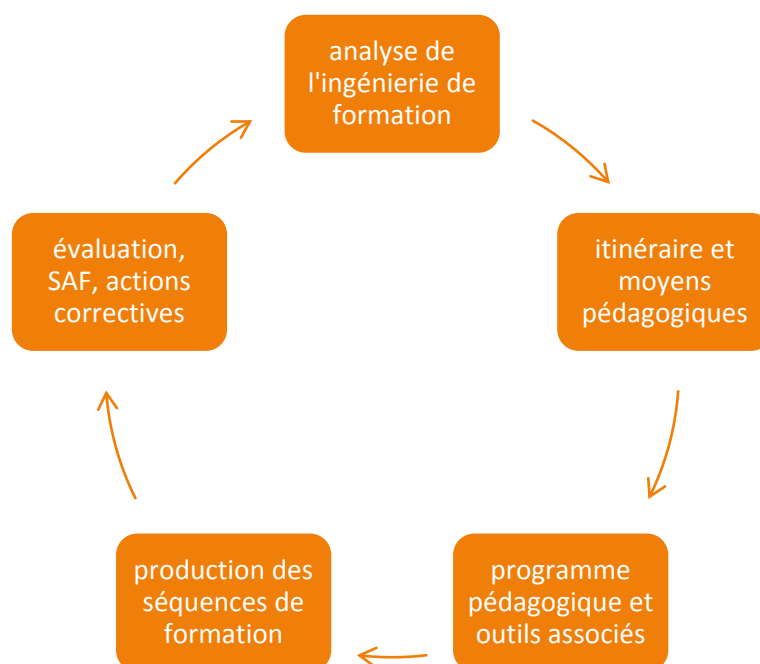
- l'aptitude relationnelle
- la capacité à travailler et partager en équipe pédagogique
- l'intérêt pour la mission sur le fond et la forme
- la dynamique pédagogique et l'éloquence
- la disponibilité en amont et aval de la formation
- les aspects contractuels

Pour finir, je prévois une phase d'intégration du nouvel entrant essentiellement pour rassurer, accélérer la collaboration entre membres de l'équipe d'intervenants et créer une synergie des compétences :

- réunion de présentations croisées, remise du livret d'accueil du formateur
- informations complètes sur le dossier de formation à produire
- participation à l'élaboration de l'ingénierie pédagogique
- participation au comité de pilotage.

1.3 Réaliser l'ingénierie pédagogique pour impacter les compétences.

L'analyse de l'ingénierie de formation assure une transition vers l'ingénierie pédagogique. Je me concentre à présent sur les unités de temps d'espace et d'action pour conceptualiser l'itinéraire pédagogique.

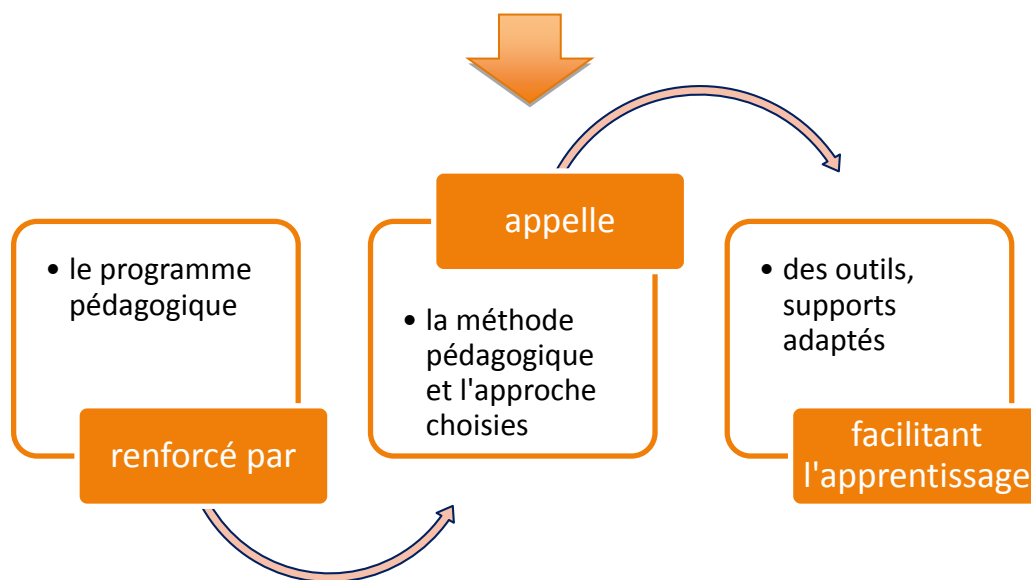
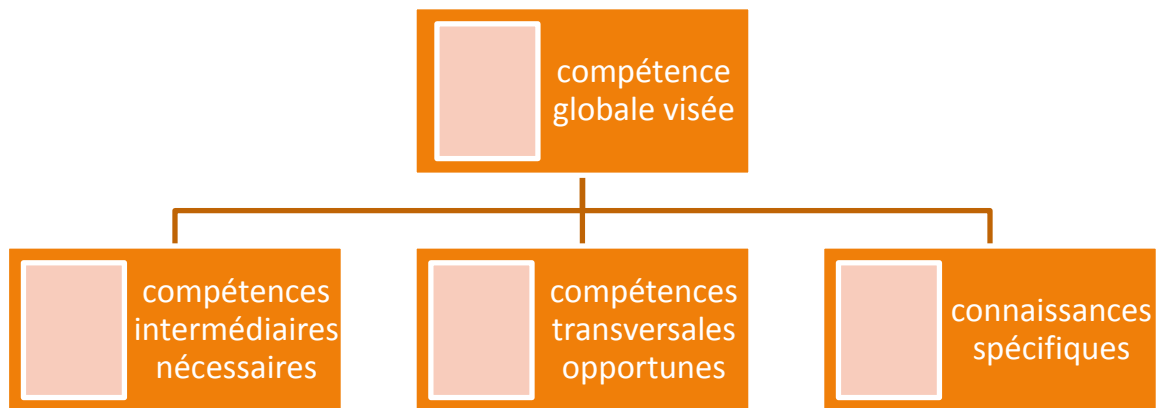


L'itinéraire décrit la situation de départ, balise avec précision la destination (but) et les objectifs pour corriger cette situation et propose les éléments pédagogiques permettant d'atteindre les objectifs.

C'est la raison pour laquelle, je formalise au départ de notre réflexion un référentiel des compétences visées, susceptible de guider nos choix de méthode, d'outils de transmission des savoirs, savoirs faire, savoir être ou encore savoir-faire faire.

Cette « ligne pédagogique », offre également une vision partagée des objectifs avec l'équipe de Consultants Formateurs et participe à un management prônant l'autonomie et la délégation encadrées.

« LA LIGNE PEDAGOGIQUE »



Le discernement de ces niveaux de compétences liées au poste de travail, affine la création du cheminement pédagogique. En ce sens, le formateur choisit sciemment les apports, un exercice ou jeux de rôle susceptibles de répondre à un des quatre items. Cette pertinence, favorise aussi l'adhésion des participants aux notions et ateliers proposés, car c'est en ayant conscience d'un gain sur le plan professionnel que l'appropriation s'opère.

En qualité de chef de projet je sensibilise l'équipe d'intervenants à cette « ligne pédagogique » servant de jalon. Ainsi, la conception des outils d'animation et d'évaluation mobilise mon attention, car c'est le moment de se projeter dans la réalité du face à face pédagogique :

- Comment faire comprendre que ?
- Comment convaincre de ?
- Comment faciliter l'appropriation de ?
- Comment intéresser ?

Pour chaque séquence, je sélectionne des jeux de rôle et/ou des tests existants puis je crée des études de cas à partir de l'environnement professionnel des stagiaires. Le fait d'entrer dans leur univers renforce la crédibilité et la confiance, c'est pourquoi je fournis systématiquement cet effort de conception.

Le plan de l'étude de cas est simple :

- contexte du cas (quoi, qui, quand, où)
- nœud du problème
- conséquences
- questions posées ou travail à réaliser

J'encadre ces données par une contrainte de temps, l'obligation de réfléchir en sous-groupe, puis une restitution orale au final. Pour cela, je suis amené à formaliser avec des logiciels tels que *Word*, *Power point*, *Freemind* ou du matériel vidéo.

En marge de cette animation, je prévois d'autres supports pour soutenir les apports didactiques. Il s'agit souvent d'un power point regroupant les principales notions à transmettre, pendant les sessions de formation. Je l'utilise modérément par séquences de quinze minutes car c'est aussi un excellent soporifique ! Une deuxième version à l'attention des participants est complétée par des références (web / bibliographiques) ou intégrée à un livret « interactif » proposant des espaces d'annotations sur chaque page.

Selon le type de public, j'interpelle et je stimule à l'aide d'un « Méta-plan » dont la nature provoque une participation individuelle, une analyse et une

recherche de solution collectives. Cette méthode de « résolution de problème » s'organise avec un tableau spécifique et un kit de fiches cartonnées en couleur. Les résultats sont toujours concrets et transposables sur le terrain professionnel (souvent à la surprise générale).

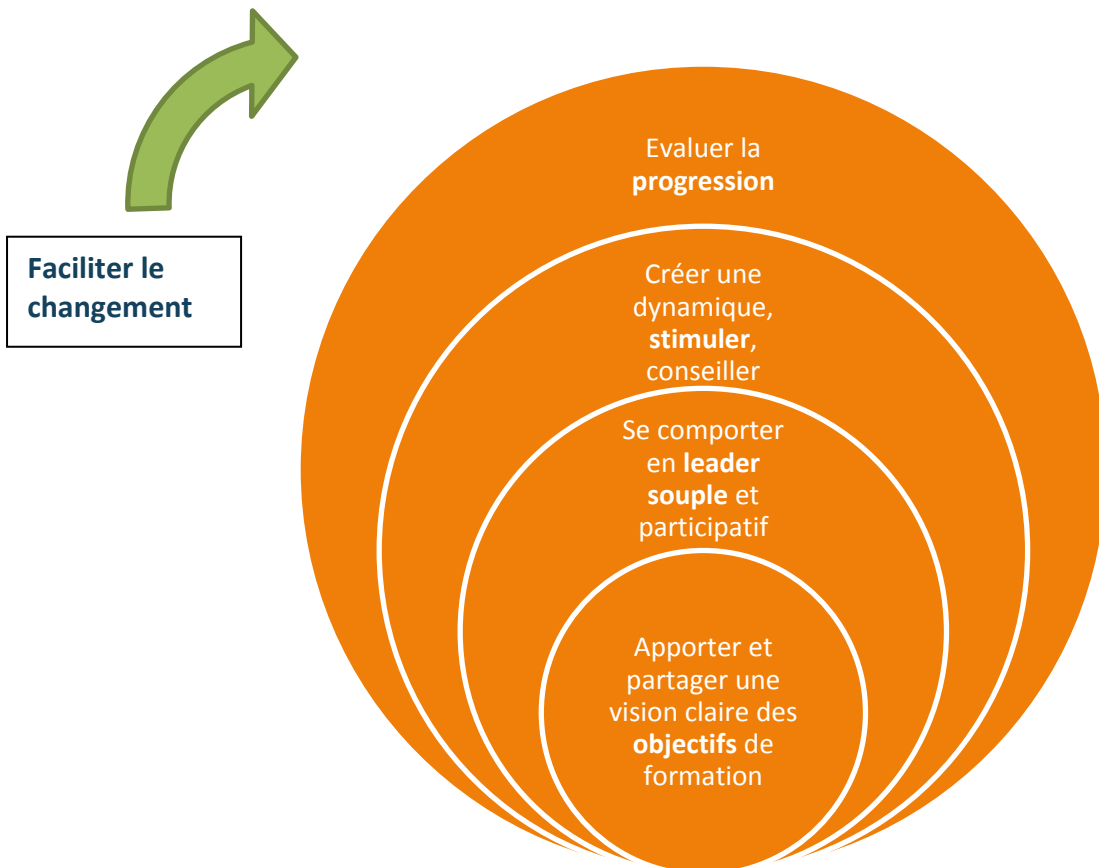
Au final de l'ingénierie pédagogique, je prévois d'évaluer la satisfaction immédiate des participants et la progression par rapport au référentiel de compétences. Pour cela, je propose de l'autoévaluation et un principe de retour sur expérience à moyen terme plus objectif. Je renforce cette démarche en incluant l'évaluation du supérieur hiérarchique, en ce qui concerne l'évolution du collaborateur comparée au référentiel de compétences de la formation.

1.4 Animer face au groupe

« Le trac s'empare du bon acteur ». Chaque rencontre avec les participants génère ce trac, car si je prépare le mieux possible cette formation, des risques demeurent :

- absence de dynamique de groupe
- le « courant » ne passe pas
- les outils fonctionnent mal
- des personnalités sont ingérables
- le taux d'absentéisme empêche les exercices prévus
- ...

Je conçois mon rôle d'animateur comme cela :



Dans la forme (au service du fond) je cherche à me faire entendre, comprendre et accepter sans effort par le groupe en formation. De plus, je pratique une écoute active basée sur le verbal et le non verbal des individus, dont le décryptage nourrit l'adaptation en situation de communication.

En effet, si j'arrive à anticiper les moments de doute, de fatigue, de confrontation ou d'affrontement, je maîtrise plus facilement les situations délicates. Par ailleurs, je reçois aussi des messages d'adhésions, de cohésion qui représentent des jalons dans l'itinéraire pédagogique.

Je privilégie une pédagogie active par le « tâtonnement expérimental » et la découverte dont l'efficacité se vérifie à chaque fois, notamment au niveau de la mémorisation et de la créativité. Par exemple, j'ai remarqué que dans la majorité des groupes en formation, une recherche de solution à un problème donné, montre que le collectif détient la clef. Je facilite la réflexion puis aide à la hiérarchisation des idées ou actions décidées. En synthèse, je conseille tout en cherchant à atteindre les objectifs pédagogiques.

Lors de la dernière séquence, je programme l'auto évaluation de la satisfaction immédiate de la formation. Après avoir expliqué les modalités

d'utilisation des fiches et du *plan d'action personnel*, je laisse un temps de rédaction. Ensuite, je soumetts l'arborescence des compétences à améliorer (de début de formation), en demandant un positionnement individuel sous chaque case :

- je sais comment faire (vert)
- je ne sais pas comment faire (rouge)
- j'improvise (orange)

Les résultats obtenus, croisés avec la synthèse des autoévaluations précédentes, procurent une vision réaliste de l'impact du séminaire.

L'ensemble des réponses me guide pour l'organisation du service après formation. S'il s'agit d'une journée décalée dans le temps, je tiens compte des carences de la première partie, pour les transformer en nouvel objectif pédagogique pour la seconde.

A la fin de l'action de formation, je rédige un bilan à l'attention des décideurs de l'entreprise et du manager intermédiaire que j'ai déjà sollicité, pour les évaluations.

Dans ce document, j'apporte le témoignage et la vision du formateur au niveau du déroulement de la formation, des commentaires sur les résultats obtenus y compris pour les différentes évaluations. Je conclus avec des préconisations. Le cas échéant, j'organise une réunion type « cercle de qualité » avec l'équipe pédagogique, pour favoriser notre amélioration professionnelle continue.

Tous les éléments d'analyse fournis, permettent d'apprécier l'efficacité de l'investissement consenti par l'entreprise et d'orienter le prochain plan de formation. Dans certains cas, les fiches emplois seront modifiées ainsi que les critères de recrutement.



Deuxième partie

Trois situations vécues en entreprises

II Le cas des Chefs de stations d'une régie des transports par métro: formation « *qualité de la relation client* »

Les faits :

Cette structure publique fait partie de l'histoire de la ville concernée. Véritable institution, la régie reste populaire car c'est bien sûr un moyen de communication, mais aussi une fierté marquant le statut d'une grande agglomération française. Ce dossier m'apparaît exceptionnel à bien des égards :

- il faut tout concevoir de l'ingénierie de formation à l'évaluation et jusqu'aux actions correctives en 8 semaines
- 58 personnes à former en intra par sous-groupes de 8 participants
- la production doit durer 5 à 6 semaines maximum
- la pression syndicale est importante
- la direction souhaite une formation efficace et originale
- il faut gérer des déplacements fréquents
- le budget de formation est important mais complexe dans sa gestion

Voici une première anecdote, révélant le contexte social. Au lendemain de l'annonce du choix de notre structure pour la formation en question, un responsable syndical m'a contacté pour faire connaissance et m'expliquer l'actualité sociale de l'entreprise. Si son premier discours a participé à fournir des informations utiles pour le projet, le second a consisté à dénigrer les formations en général au prétexte que cela ne servait à rien, sauf à augmenter la pression hiérarchique. Par ailleurs, il m'a prévenu d'un fort taux d'absentéisme à nos prochaines sessions de formation. Le décor est planté !

C'est en tenant compte de ces informations, que je rencontre dans un premier temps les managers intermédiaires (les supérieurs hiérarchiques des chefs de stations). Grâce à eux, je comprends l'origine de la volonté de former :

- la satisfaction clients s'est dégradée au cours des deux dernières années (globalement 56% d'insatisfaits)
- la fréquentation stagne malgré l'ouverture de deux nouvelles stations
- les incivilités se multiplient
- les agressions verbales envers le personnel de station augmentent dans une proportion de 15% par an.

Comme suite logique, j'interviewe trois chefs de stations différents pour découvrir leurs besoins, attentes et motivations par rapport au thème de la formation.

Contrairement aux prédictions syndicales, le dialogue est sincère et les souhaits nombreux en terme de professionnalisation :

- gérer et éviter les conflits
- être pédagogue pour expliquer une procédure
- être diplomate avec les contrevenants
- dialoguer facilement avec les usagers
- améliorer le sentiment de sécurité
- véhiculer une bonne image de marque

Ces échanges sur le terrain me rassurent et me guident pour élaborer l'itinéraire pédagogique. Concrètement, je rajoute les notions de traitement des conflits et de négociations, absentes des entretiens avec la hiérarchie.

En conséquence, chaque session dure trois jours, soit 21 jours de production. Pour des questions d'organisation, le décalage de la troisième journée un mois plus tard a été exclu par le service des ressources humaines. De plus, il m'a été demandé implicitement d'être original dans l'approche pédagogique. C'est la raison pour laquelle, j'intègre la projection d'une vidéo à utiliser à chaque début de session afin de provoquer des interrogations:

-24h dans le métro

Ce court métrage de huit minutes témoigne de la vie des usagers/clients le vendredi d'une semaine normale. Le but recherché étant de montrer des situations en stations avec un œil extérieur très objectif, pour préparer les échanges en formation et « justifier » le thème des sessions.

Ainsi, avec le concours d'étudiants d'une école de journalisme, nous arpentons les couloirs du métro pour traquer des scénettes du quotidien :

- un client qui ne parvient pas à utiliser l'automate à tickets de transport
- une dame âgée dépitée au bas d'un escalator en panne
- une mère de famille quittant le métro car sa poussette de passe pas
- une personne qui cherche des toilettes
- une autre en colère au guichet d'accueil
- une rame de métro bondée qui passe sans s'arrêter

Mais aussi,

- un employé du métro aidant un touriste à embarquer
- un contrôleur discutant de façon conviviale avec un groupe de jeunes
- un client abonné ravi de la ponctualité des transports
- un flux de voyageurs maîtrisé à l'heure de pointe.

Dès la première session, l'impact du film dépasse nos espérances, en termes d'efficacité vis-à-vis des stagiaires et donnera des idées au service de communication de l'entreprise. Toutefois, cela s'apparente davantage à un outil d'animation car il n'y a pas d'objectif pédagogique à atteindre.

Chaque session de formation s'adresse à un groupe de 7/8 personnes pour favoriser le travail en sous-groupe. Pour aller dans ce sens, la méthode *Métoplan* est mise en œuvre juste après le film et pose la question suivante : « *Quels éléments favoriseront la qualité de la relation client l'année prochaine* ». Chaque groupe produit en moyenne quarante fiches soit au final une quinzaine après dédoublement. Les participants rassemblent les fiches en trio, puis titrent pour enfin hiérarchiser des actions futures.

Le *Métoplan* se termine par une réponse à la question de départ (en une phrase) et la signature de chacun. Ce travail engendre une dynamique de groupe et oriente l'état d'esprit de la formation. Tous les apports, exercices et la vidéo scopie sont ensuite acceptés dans la volonté de réussir à maîtriser les situations du quotidien. Ils connaissent tellement bien leurs clients que les jeux de rôle en gestion des conflits sont plus vrais que nature !

Nous sommes trois formateurs, ce qui implique une communication transversale régulière à la fin de chaque session produite. A chaque fois, nous prenons soin de changer certains jeux de rôle, de modifier les études de cas et d'analyser les évaluations :

- pour pallier la transmission d'informations ou de solutions entre individus formés et à former
- pour garantir notre « fraîcheur » en animation
- pour poser les bases du service après formation in situ

La production se déroule normalement ainsi que la restitution globale au DRH de l'entreprise. Après concertation, Le service après formation prend finalement la forme d'une foire aux questions (FAQ) sur l'intranet de l'entreprise, auquel nous avons accès pendant un mois pour répondre directement aux Chefs de stations formés.

Toutefois, une demande insolite de la direction est formulée : *pouvez-vous organiser un suivi psychologique des agents agressés par des clients l'année prochaine ?*

Certes, notre équipe compte un psychologue du travail mais nous préférons qu'un professionnel indépendant et géographiquement proche soit désigné pour cette mission. Le service après formation prend donc la forme d'un e-learning sur l'intranet de la régie.

L'analyse :

Ce projet de formation aboutit, malgré un environnement social agité. L'ingénierie de formation ayant une part d'investigation significative, a éclairé un diagnostic objectif véritable contre balancier des suppositions, témoignages partisans et interprétations, même de bonne foi.

Ce projet de formation n'aurait pas fonctionné de la sorte, dans le cadre d'une ingénierie de formation 100% interne. En effet, notre statut de consultants formateurs externes à la régie a joué en notre faveur (confiance) et même crédibilisé notre action.

Le grand bénéfice collatéral est la valorisation de ces cadres auprès de leurs subordonnés. En effet, ils mènent à leur tour des micros formations en interne et acquièrent une dimension de conseil. Ceci a pour conséquence directe le renforcement de leur leadership et un transfert de savoir-faire en directions de leurs équipes. Cet aspect n'est pas intégré au cahier des charges et pourtant les effets sont bien réels. De ce fait, nous avons décidé de renforcer les questions classiques posées lors de l'ingénierie de formation en créant : CQQC2OQP, le troisième **c** correspondant à *conséquences*.

III Le cas des Cadres intermédiaires d'une SS2i : formation « *Qualité du management d'équipe* »

Les faits :

L'entreprise est une ancienne *Start up* dédiée aux logiciels du monde audio-visuel, à une échelle internationale. Les locaux accueillent une centaine de personnes depuis plus de quinze ans entre pinèdes et vignes.

Le Directeur a pour ambition de professionnaliser neuf cadres à la fonction managériale à travers une formation de deux jours. Ces personnes ont des fonctions d'Ingénieurs-commerciaux et dirigent en moyenne huit personnes :

- deux assistants en administration commerciale
- un comptable
- deux technico-commerciaux débutants
- trois ingénieurs informaticiens

Ces Cadres interviennent sur tous les continents pour environ 50% de leur temps de travail. Chacun a un territoire défini en fonction des compétences linguistiques et culturelles. Sur un autre plan, le Directeur envisage une introduction en bourse très prochaine afin de lever des fonds, pour investir en recherche et développement de produits nouveaux.

Voici donc mes problématiques de Consultant Formateur :

- Comment professionnaliser des Ingénieurs sans culture en ressource humaine en seulement deux jours ?
- Comment planifier une formation commune pour des cadres nomades ?
- Quel est l'impact de la future opération boursière sur le moral des salariés ?

Le cahier des charges consécutif à l'ingénierie de formation, fait apparaître la nécessité d'un suivi de formation sous forme de coaching, pour atteindre les objectifs pédagogiques.

En effet, une adaptation sur poste de travail facilite l'assimilation et la construction d'outils pertinents. De plus, la dimension de « conseil » très présente en coaching accompagne des décisions et donc un engagement dans le changement.

J'appréhende la première phase de formation avec les deux jours en collectif en entreprise. Dans les faits, c'est une catastrophe car si nous commençons bien à neuf participants, quatre m'annoncent qu'ils seront absents le lendemain. En dépit de la règle du jeu déterminée au départ de la formation (téléphones éteints, refus des dérangements internes) les séquences sont interrompues constamment par des appels entrants de l'étranger auxquels il faut répondre dans l'instant (*business is business !*). Le rythme de la formation est saccadé, les retours de pause tardifs, la dynamique de groupe inexistante. Je découvre que ces cadres travaillent les uns à côté des autres, sans collaboration, tel des mercenaires.

Agacé et déçu mais diplomate, j'annule le deuxième jour de formation après avoir contacté le Directeur. Ce dernier m'avoue qu'il n'est pas étonné, montre une certaine fierté envers une équipe dévouée, tout en démontrant de façon flagrante la faiblesse de son leadership et de sa vision managériale.

De mon côté, tout est à refaire en tenant compte des signaux envoyés par ces cadres au cours de cette journée. La seule solution efficace à court terme consiste à individualiser la formation sous forme de coaching.

Chacun bénéficie d'un forfait de huit heures :

- analyse des pratiques
- transfert de savoirs et savoirs faire en management orienté délégation
- adaptation d'outils en gestion du temps et organisation personnelle
- entraînement à l'entretien annuel d'évaluation et/ou de progrès
- conseils et aide à la décision

Pour renforcer cet accompagnement et utiliser leurs moments de déplacements, j'ai proposé du e-learning en m'appuyant sur leur cyber culture:

- accès à l'intranet du campus avec un login personnel (Crossknowledge)

Je mets donc en ligne les diapositives commentées correspondant aux notions à travailler. Ensuite, des rendez-vous téléphoniques sur Skype ou des conversations sur MSN Messenger permettent d'échanger et d'expliciter les apports. Le succès est immédiat avec huit cadres, sauf un ?!

Après plusieurs tentatives, je parviens à entamer des discussions au cours desquelles je détecte des symptômes de stress (irritabilité, fatigue physique, émotivité excessive), mais aussi de l'hyperactivité inefficace ou encore des stratégies d'évitement par rapport à notre travail programmé. Je décide donc de consulter un ami médecin, spécialisé en addictologie qui me confirme les symptômes sans pouvoir affirmer qu'il s'agit d'un *burn out*.

Dans le cadre de la gestion des risques psychosociaux, j'ai préféré avertir le salarié et la direction de l'entreprise à titre préventif.

L'analyse :

D'un point de vue commercial, ce dossier est très avantageux puisque nous migrons d'une solution de formation résidentielle de deux jours, à neuf coaching et l'achat de e-learning. Du point de vue pédagogique, le premier échec a nourri le deuxième itinéraire, en tenant compte exclusivement de la culture du client et des contraintes logistiques, émanant des métiers à dimension internationale.

Lors de l'ingénierie de formation nous avons noté ces éléments sans vraiment en mesurer l'importance ; au point de l'omettre dans le cahier des charges mais de le placer dans la case « risque ». Depuis, nous sommes vigilant sur les aspects culturels dans notre approche de découverte du prospect :

- Quels sont ses besoins en formation ?
- Quels sont ses attentes de la formation ?
- Quelles sont ses motivations par rapport à la formation ?
- Quelle est sa culture professionnelle ?**

Enfin, je suis confronté pour la première fois à une personne en détresse morale et physique mais peu consciente de cet état.

Comment faire pour bien faire ?

J'ai décidé d'informer la personne des risques encourus tout en rappelant discrètement à la direction son obligation de mesurer les risques psychosociaux. Je m'interroge aujourd'hui sur les responsabilités :

- l'employeur prend-il la mesure du stress infligé ?
- le salarié se laisse-t-il volontairement ou involontairement « glisser » ?
- la pression économique et professionnelle explique-t-elle ces attitudes de part et d'autre ?
- quel rôle peut jouer le consultant formateur témoin ?

IV Le cas des opérateurs de tri sélectif d'une entreprise nationale : formation « *Travailler ensemble de façon agréable et productive* »

Les faits :

Cette formation en communication est une délégation de production d'un organisme parisien. Je suis contacté directement, l'ingénierie de formation est déjà effectuée, l'itinéraire pédagogique conçu dans les grandes lignes.

La responsable pédagogique me demande de concevoir un programme et une progression pédagogique et d'indiquer les outils d'animation prévus.

En lisant les documents, je suis intrigué par le terme « atelier protégé » et « entreprise adaptée ». Une rapide recherche sur le web m'oriente vers le site www.travail-emploi.gouv.fr où il est question d'entreprises employant 80% de travailleurs handicapés.

Je contacte la responsable pédagogique qui visiblement ignore cet élément du dossier. Le lendemain, j'obtiens la confirmation que 100% des stagiaires sont effectivement handicapés :

-de quel(s) handicap(s) s'agit-il ?

-suis-je qualifié pour intervenir ?

-quelles sont les besoins/attentes/motivations de ces personnes?

Le client se situe en agglomération Montpelliéraine et je propose à l'organisme de réaliser une nouvelle ingénierie de formation.

Je découvre une unité de tri sélectif des déchets électroniques, animée par une dizaine de cadres et quarante-deux ouvriers spécialisés (35 ans d'âge moyen). Le site est industriel, bruyant, dangereux à cause du va et vient de véhicules en tout genre et la présence de substances toxiques (gaz d'écrans tv, métaux lourds, batteries...)

Le dialogue avec la direction s'avère riche et utile ; l'implication est totale et sincère car l'entreprise gère également le suivi social des salariés. Voici les handicaps à prendre en considération pour la formation :

- 30% de personnes illettrées
- 20% de personnes dépressives
- 50% de personnes en situation de handicapés physiques et mentaux « légers »

Je décide d'accepter la mission et de m'adapter à mon tour, tout comme cette structure. La réunion avec les contremaîtres m'amène les éléments pratiques à concevoir à partir du niveau de compétences des stagiaires. De plus, ils constituent les groupes en prenant soin « d'équilibrer les handicaps » pour faciliter la participation.

Mon approche est 80% pratique et 20% en apport théorique (annexes)
J'adapte le test de communication, je crée une étude de cas mobilisant des compétences professionnelles, sociales et humaines et j'intègre de la vidéo scopie. Je prévois en guise de conclusion une discussion sur les « bonnes pratiques relationnelles entre collègues » dont les mots clefs formeront une charte d'engagement collectif.

Avec le premier groupe, je ressens la volonté d'évoluer et la fierté de participer à une formation « intello » selon leur propre terme. La dynamique de groupe s'installe rapidement (nous sommes installés dans la cafétéria au milieu du balais incessant des camions bennes, excavatrices et chariots élévateurs) et les premiers exercices et test s'effectuent facilement. Il y a une aide naturelle (écriture ou calcul) et cela demande juste plus de temps dans l'exécution. Je suis surpris par leur volontarisme en exercices filmés sans a priori. Le débriefing individuel se caractérise par une dimension émotionnelle forte à gérer, car certains se voient pour la première fois.

Le courant passe ! Je prends plaisir à intervenir et je constate l'intérêt par rapport au sujet de la formation. Au début de la seconde session, les contremaîtres m'expriment leur reconnaissance pour les résultats avec le premier groupe et m'indiquent que les autres ouvriers sont impatients de venir. Ce retour m'enthousiasme et me motive pour les quatre sessions prochaines.

Les ateliers protégés incarnent l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. Les missions et tâches réalisées par ces équipes n'en restent pas moins ardues, dangereuses et aliénantes pour certaines.
Comme pour les valides, les conséquences se ressemblent :

- symptômes de stress
- troubles musculo-squelettiques
- fatigue physique
- démotivation professionnelle

D'un point de vue pédagogique, l'objectif principal à atteindre concerne l'amélioration de la communication interpersonnelle (écoute et respect). En effet, il y a peu de considération entre eux et les insultes sont habituelles, qu'elle est l'origine ?

Trois explications s'imposent :

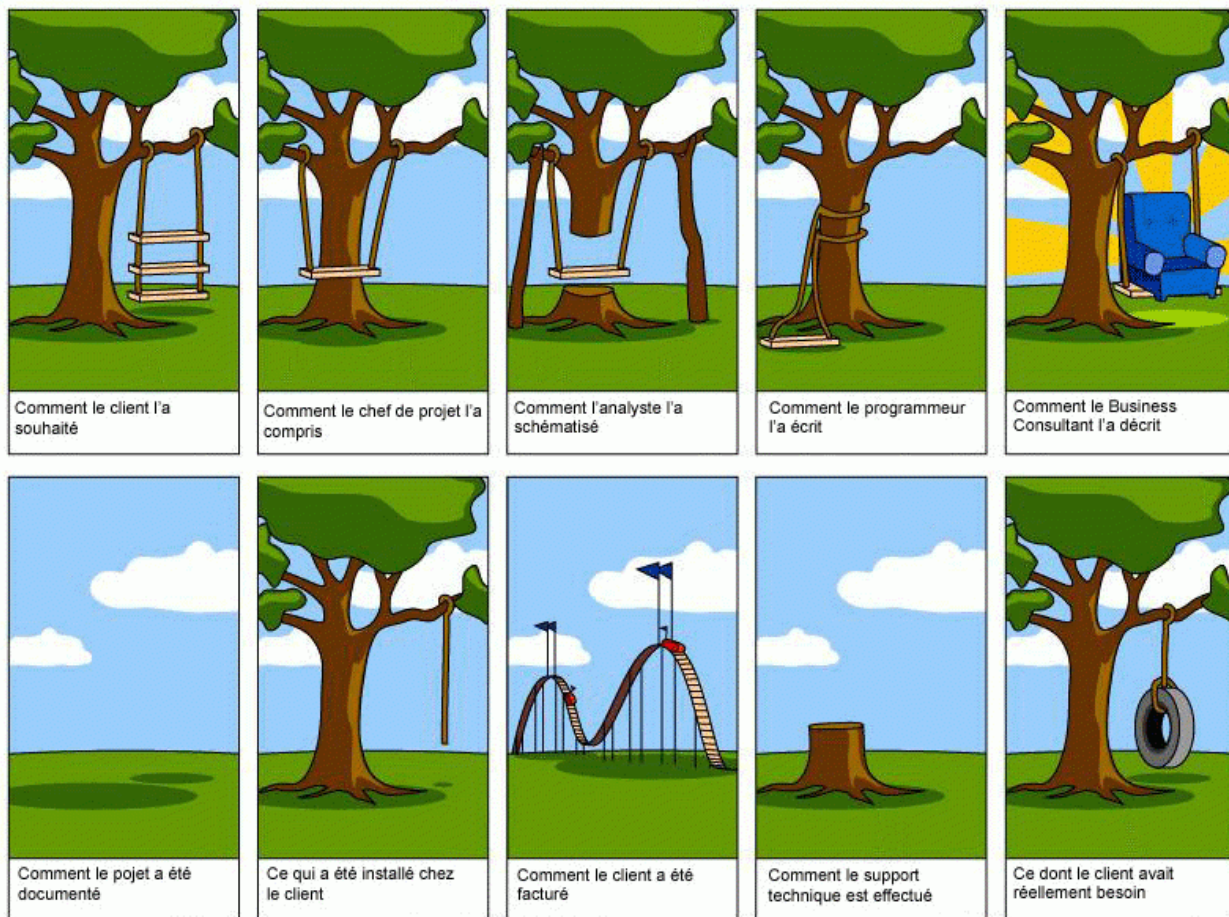
- un rejet du handicap de l'autre persiste
- l'environnement de l'entreprise parasite les individus (agressions quotidienne des cinq sens)
- le port permanent des protections obligatoires perturbe la communication.

Pour contourner cette réalité, j'introduis des notions de négociations pour insister sur le concept d'écoute active. A cette occasion, nous différencions marchandage et négociation en intégrant des apports pour la gestion et prévention des conflits.

Je sensibilise aux barrières de la communication et par eux-mêmes ils concluent de l'inutilité de rajouter de l'agression verbale à celle causée par l'environnement professionnel.

L'analyse

S'affranchir d'une ingénierie de formation complète conduit à une ingénierie pédagogique défailante. Le schéma ci-dessous, bien que généraliste du point de vue d'une démarche en projet, reflète bien la réalité du métier de consultant formateur.



Dans le cas de ce dossier, nous assistons à un bis répétât d'une situation confuse au début, amenant inexorablement vers une action décalée et donc inefficace.

Conclusion :

Les acteurs en entreprises supportent de nombreuses contraintes à la fois techniques, matérielles, sociales ou hiérarchiques nécessitant des adaptations physiques et psychologiques de leur part. En ce sens, leurs besoins en maintien et évolution de compétences sont vitaux, pour construire une carrière professionnelle et garantir l'employabilité. La formation tout au long de la vie incarne une reconnaissance des compétences individuelles et valorise au-delà de la sphère professionnelle. C'est aussi un levier d'amélioration continue sur le poste de travail notamment par la prise de recul et la réflexion suscitée.

La démarche d'ingénierie de formation est pour chaque dossier identique, mais le sujet et le public varient, les situations également. En conjuguant l'écoute active de tous les protagonistes avec l'étude du contexte interne et externe de l'entreprise, je peux créer des solutions pédagogiques adaptées. Cela facilite l'action sur les compétences et le processus de changement.

L'étape suivante m'intéresse et me motive davantage, car c'est le moment de rencontrer, transmettre et interagir avec les participants. En effet, j'ai le plaisir d'intervenir face à des personnes du niveau I à V, parfois dans la même semaine. Cette gymnastique engendre une vigilance intellectuelle qui nourrit ma créativité pédagogique et aiguise ma capacité d'adaptation. Cette souplesse donne du sens à mon métier, car je constate que tous les apprenants stagiaires ou étudiants, une fois en confiance, s'ouvrent au changement et s'engagent chacun à leur rythme vers un renouveau.