

Des formateurs et consultants formés au dispositif

L'AFPA, l'ARACT et le CAFOC ont construit une session de formation destinée aux formateurs et consultants de la région des Pays de la Loire. Objectif : promouvoir la démarche de formation-organisation, envisagée comme un processus long d'intervention en entreprise. Il s'agit de leur donner les repères et les outils qui leur permettront de concevoir des démarches intégrées de formation et de changement des organisations, conduire le diagnostic préalable à une formation-organisation, organiser et animer le processus de formation et de changement.

• FINANCEMENT

- Par l'entreprise au titre de son plan de formation.
- Selon des modalités définies dans le cadre de conventions de branche ou d'accords régionaux, des co-financements peuvent être envisagés par le recours à la participation :
 - de l'Etat (EDDF)
 - du FSE (en complément de l'EDDF)
 - des Fonds de formation mutualisés par les OPCA.

Cette approche enrichie de la «formation action» correspond aux attentes exprimées par des entreprises soucieuses de réactivité et confrontées à des logiques de «changement continu». Elle fait écho aux attentes des formateurs et consultants, si l'on en juge par l'intérêt qu'ils ont manifesté lors des dernières sessions. A ce jour, 31 consultants/formateurs ont suivi la session de formation (10 jours).

Des entreprises l'ont fait Quels résultats ?

Une capacité d'écoute et de dialogue:

«On échange maintenant avec des gens de niveaux de qualification différents du nôtre, des ingénieurs par exemple»

«On a appris ce que fait l'autre», «on comprend mieux les relations entre les activités», «quand il y a un problème, on cherche à voir ce qui ne va pas, d'où vient la difficulté».

«Les relations avec la hiérarchie ont changé», «on n'hésite plus à aller vers le supérieur pour lui faire état d'une difficulté», réciproquement, la hiérarchie fait preuve «d'un esprit d'ouverture par rapport aux compagnons, avant c'était: reste à ta place, c'est pas ton boulot».

La formalisation d'outils par les salariés:

«Les opérateurs écrivent des process (par exemple procédures, livret d'accueil, connaissance du produit, tableaux d'information) car ils ont maintenant une meilleure connaissance du langage technique, ce qui permet une meilleure communication entre les services»

Le décloisonnement des services :

«La démarche a permis de rapprocher les bureaux et la production»

Références bibliographiques

«Agir sur l'organisation du travail et la formation», 1999, sous la direction de Didier Thomas et Maryse BOUCLET, Coédition ANACT-Liaisons

«Cahier sur des démarches de compétences en entreprise», (1999), éd. ANACT

«Cahier sur l'exclusion», (1999) , éd. ANACT

Apprentissages formels et informels dans les organisations, (1996) S. Cukierman, M. de Nantheuil, M. Parlier, Coll. Dossiers Documentaires, éd. ANACT

«Pour une pratique de la pédagogie du dysfonctionnement» (2001) Maryse BOUCLET, Coll. Point de repères, éd. ANACT

Formation Organisation :

Comment concilier développement des compétences,
évolution de l'organisation du travail et performance ?

Outils & Méthodes



L'évolution des modes de production appelle de nouveaux modes d'acquisition des savoirs et de construction des compétences.

Le modèle de la formation organisation propose de partir des problèmes concrets rencontrés par les collectifs de travail pour construire avec eux des solutions et les mettre en œuvre. Avec une double finalité : développer les compétences et transformer l'organisation.

Pour faire face aux contraintes économiques et aux mutations technologiques, de nombreuses entreprises se sont engagées dans des démarches de transformations organisationnelles entraînant une redéfinition des compétences des salariés. À l'heure où les chefs d'entreprise mettent en avant les démarches compétences (Assises de Deauville) et où les 35 heures imposent de ré-interroger les organisations, ce guide propose des repères pour agir simultanément sur la formation et l'organisation du travail. Il s'adresse tout particulièrement aux responsables opérationnels, responsables de ressources humaines et de formation, représentants des salariés, consultants et formateurs.

ARACT des Pays de la Loire : 10, rue de la Treillerie, BP 23-49071 Beaupréau Cedex. Tél. 02 41 73 00 22. Fax 02 41 73 03 44.

A quelles questions répond la formation organisation ?

- ◆ Comment développer l'autonomie, l'initiative et la polyvalence des salariés ?
- ◆ Comment mobiliser les salariés dans la mise en œuvre des nouvelles organisations et des nouveaux modes de management ?
- ◆ Comment faire évoluer l'encadrement intermédiaire vers un rôle d'animation et de conduite de projets ?
- ◆ Comment faire en sorte que la formation soit pleinement efficace et utile ?

Les grands principes de la démarche

Ancrer la formation sur les situations de travail à partir de l'analyse des événements qui y surviennent

L'objectif est de développer à la fois les compétences des salariés et l'efficacité de l'organisation en renforçant la maîtrise des aléas ou projets de changement qui surviennent dans le travail.

Organiser les groupes à partir des collectifs de travail

Les groupes de formation sont, autant que possible, les collectifs de travail tels qu'ils existent au quotidien mais ils peuvent varier au cours du temps : équipe de

• AACT 3
Cinq conditions de réussite

• AACT 3
De l'ingénierie de projet à la mise en œuvre

• AACT 4
Pour aller plus loin...

Comment développer les compétences attendues demain ?

travail, groupe de travail transversal thématique... La formation s'appuie sur la confrontation des différents points de vue sur le travail.

Construire les contenus de formation au fur et à mesure

Les apprentissages viennent en réponse aux besoins révélés par le traitement des événements et non à partir d'un contenu prédéfini. Ils sont collectifs, construits à partir de l'échange sur les conditions mêmes de l'activité.

Réinvestir dans le travail ce qui a été appris

Les apprentissages effectués ainsi que les productions réalisées sont réinvestis et validés au fur et à mesure sur le terrain : cela contribue à transformer progressivement l'organisation du travail. Il s'agit d'un processus d'allers-retours permanents entre la formation et les situations de travail.

Susciter les coopérations à tous les niveaux

Les hiérarchiques ainsi que des membres des différents services sont sollicités pour contribuer au travail du groupe en fonction de leur domaine d'expertise. Il s'agit de faire des coopérations l'objectif et le moyen de la démarche.

La démarche se construit à la fois à partir des orientations stratégiques de l'entreprise et à partir des situations de travail

La formation sert à élaborer des stratégies et des repères pour l'action dans le travail.

Ce sont les données du travail qui alimentent la formation et en retour tout ce qui est réalisé en formation est validé dans le travail.

Les évolutions technologiques et organisationnelles actuellement vécues dans les entreprises ont notamment pour effet d'élargir le champ des compétences à mettre en œuvre pour les salariés :

- D'une part, ces nouvelles compétences, si elles peuvent être estimées, ne peuvent être définies complètement ;

- D'autre part, elles appartiennent souvent au potentiel opérationnel non révélé jusque-là dans l'organisation en place.

Il paraît donc nécessaire de faire évoluer en même temps formation et organisation du travail : la formation renforce les compétences manquantes dans la nouvelle organisation et la nouvelle organisation évolue en fonction des compétences acquises.

Pour ce faire, il importe de rendre les salariés acteurs de leurs apprentissages et de l'évolution de leur travail.

Cinq conditions de réussite de la Formation Organisation

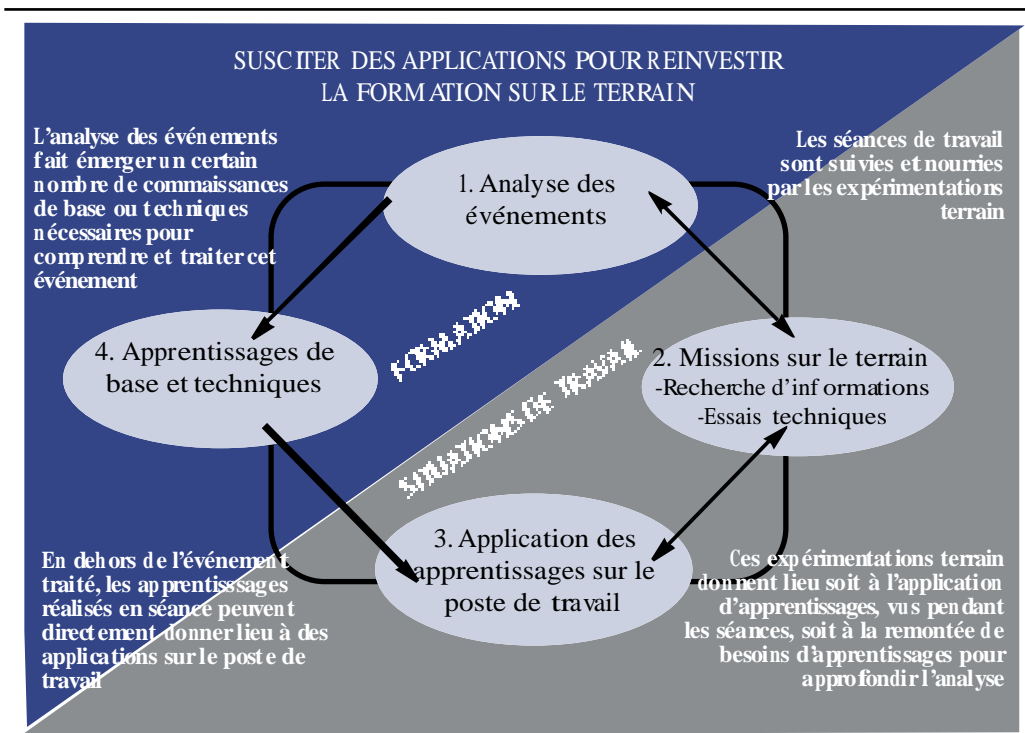
1. La formation ne s'engage qu'après une définition claire des objectifs et un diagnostic approfondi de la situation et des enjeux, partagé par l'ensemble des acteurs concernés.

2. Elle vise une cible organisationnelle qui fixe des finalités tout en laissant des marges de jeux conséquentes, indispensables à une co-construction. Cette cible est donc mouvante et ajustable : elle intègre le principe d'incertitude relative, propre aux sciences humaines.

3. Elle repose sur un dispositif de régulation et de prise de décision qui en assure le pilotage : les propositions avancées par les opérateurs en formation doivent être validées -ou infirmées- par la direction. L'objectif est d'acter ce qui est réalisable -et d'expliquer ce qui ne l'est pas- en vue d'un transfert rapide en situation de travail. Ce pilotage est une clé de réussite et de crédibilité. Il est le pendant indispensable du développement de l'autonomie et de la co-construction d'une meilleure efficacité organisationnelle.

4. La parole et l'écrit sont les conditions de deux apprentissages essentiels : l'expression et la formalisation. Ils permettent l'acquisition progressive de l'initiative et de l'autonomie ainsi que l'appropriation de connaissances et de concepts.

5. La formation de collectifs de travail (l'ensemble des opérateurs d'une équipe, d'un service ou d'un atelier) est une condition clé pour un véritable changement organisationnel. Il s'agit d'évoluer collectivement à partir d'une expérience commune d'expression, d'acquisition de compétences nouvelles et de co-construction d'un nouveau mode de fonctionnement.



Pour préciser la démarche de formation-organisation

C'est la situation qui fournit le cadre à la formation : contenu, constitution des groupes. L'évaluation des propositions des participants est effectuée par l'encadrement en référence aux orientations prioritaires de l'entreprise.

Page 7

Les apprentissages s'effectuent par confrontation directe :

- Des participants à la complexité de leur environnement de travail,
- Des participants entre eux sur leurs stratégies de réflexion et d'action,
- Des participants avec les autres services et avec la hiérarchie dans la recherche d'informations et l'argumentation des propositions à mettre en œuvre.

Ils se font en lien avec la stratégie de l'entreprise exprimée dans ses différentes politiques et les contraintes propres à l'activité.

C'est dans le dialogue et la concertation entre le groupe et le reste de l'entreprise que se nourrit la formation.

De l'ingénierie du projet à la mise en œuvre

1. Construire le projet

1. Etablir un diagnostic pour mettre en perspective la demande de l'entreprise et aboutir à des préconisations mettant en œuvre une approche globale de la situation. La formation / organisation peut alors apparaître comme une réponse possible.

2. Elaborer un scénario d'intervention pour tester la faisabilité d'une formation - organisation adaptée à l'entreprise auprès des différents acteurs :

- ◆ Qui est concerné ?
- ◆ Rythme, durée des réunions et planning,
- ◆ Modalité de remplacement des salariés formés,
- ◆ Objectifs d'évolution ...

3. Rédiger un cahier des charges

- ◆ Objectifs de l'entreprise
- ◆ Objectifs de la formation
- ◆ Modalités de mise en œuvre

4. Passer le relais au formateur avec une phase d'immersion dans l'entreprise.

2. Mettre en œuvre

1. Lancer l'opération par une première phase de découverte et d'échange autour des projets et des problèmes rencontrés dans les situations de travail, et par la mise en place du dispositif de pilotage. Cette phase permet de créer les conditions d'un partage du projet.

2. Apprendre et produire en formalisant et systématisant les apprentissages en salles et dans le travail (réalisation d'un tableau de bord des problèmes traités et des compétences acquises).

3. Agir sur l'organisation par ajustement progressif de celle-ci aux nouveaux potentiels de compétences.

4. Évaluer les effets en cours et en fin d'action mais aussi en différé, de façon à identifier les compétences développées et les modalités d'organisation retenues.