



**UNE EXPERIENCE DE
FORMATION INTEGREE AU
TRAVAIL
CONDUITE DANS UNE
ENTREPRISE DU BATIMENT**



PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- Secteur gros œuvre
- 118 salariés
- En 2000 : regroupement de deux filiales exerçant sur même territoire, même activités
- Depuis 2001, diversification de l'activité avec le développement marchés sur réhabilitation de logements, construction bureaux et bâtiments industriels
- Avant 2001 : activité génie civil



PROBLEME POSE PAR L'ENTREPRISE

De nombreuses malfaçons dans la réalisation des ouvrages

- obligent à démolir pour refaire le travail
- entraînent des coûts de main d'œuvre supplémentaires
- et des pénalités pour non retour chantiers dans les temps impartis

Il faut donc apporter les compétences nécessaires pour que :

- le travail soit bien fait la première fois
- chacun s'implique dans son travail



LA PHASE ANALYSE

**UNE MISE EN REFLEXION
DES DIFFERENTES CATEGORIES
D'ACTEURS
AUTOUR DU PROBLEME**

**Une co-construction du dispositif de
formation**



PHASE ANALYSE

**Travail avec la direction
et l'équipe d'encadrement sur
Le fonctionnement de l'entreprise
Le point de vue de chacun
sur le problème**



LA PHASE ANALYSE

Objectifs :

- trouver le niveau de formulation pertinent pour traiter le problème
- Mettre en évidence les atouts et faiblesses de l'entreprise sur le problème posé
- Vérifier la pertinence de la démarche « formation intégrée au travail » pour travailler le problème posé : management, organisation du travail
- Etre assuré d'un engagement fort de la direction
- Identifier le groupe porteur du changement



LA PHASE ANALYSE

**Travail avec le groupe
porteur de changement
Sur leur activité
à partir du problème
posé par l'entreprise**



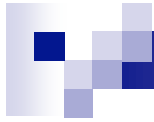
A PARTIR DES

**Matériaux issus
des échanges et
entretiens avec la
direction et
l'encadrement**

**Matériaux issus des
échanges avec le
collectif de travail**



**Le consultant construit le
dispositif de formation**



VALIDATION DE LA PROPOSITION PAR LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT



A L'ISSUE DE LA PHASE ANALYSE

- Un objectif de changement
- Assurance d'un engagement fort de la direction et d'une marge de manoeuvre pour travailler sur les compétences et sur l'organisation du travail
- Assurance de la participation de l'encadrement ou de tout autre acteurs pendant le déroulement de l'action



A L'ISSUE DE LA PHASE ANALYSE

**Communication
sur le travail réalisé
et sur le dispositif
qui va être mis en place**



UN SYSTEME DE REGULATION POUR CONDUIRE LA DEMARCHE FORMATION

**Un groupe de pilotage
Régulation de l'action
Analyse des propositions
de résolution de problèmes
Et prises de décision**

**Liens permanents
avec l'encadrement pour
favoriser l'accompagnement des
changements**

**Communication
tout au long du
processus en direction des
des autres salariés**

**Régulation du binôme
d'intervenants
Consultant et formateur
Entre eux
et avec un tiers**



PHASE FORMATION

➤ **On l'aborde**

■ **En travaillant sur les dysfonctionnements survenant dans la réalisation du travail**



PHASE FORMATION

- On aborde un dysfonctionnement
- En formant les personnels aux méthodes de résolution de problèmes



Le travail sur la résolution de problèmes est actif

**le chantier comme
Lieu de formation**

**Des observations
Sur le terrain**

**Des échanges avec
différentes catégories
de personnels sur un
sujet**

**Apports de
connaissances**

**Des mises en situation
sur le chantier
pendant la formation et
dans les périodes
intermédiaires
accompagnées par le formateur
ou par la hiérarchie de proximité**

**Des enquêtes
auprès de différentes
catégories de personnels
Pour approfondir
la connaissance d'un
thème**




PROBLÈME DE QUALITE



**défauts dans
la réalisation
des murs**



PAS D'AUTO CONTRÔLE AU COURS DE LA REALISATION DE L'ACTIVITE



**Les salariés
n'identifient pas les
moments de contrôle
et le type de contrôle
à mettre en place**



L'EVALUATION

tout au long de la démarche

- Mesure de l'avancement des micro-projets et leur opérationnalité en situation de travail
- Evaluations sur la connaissance d'un sujet (avant et après)
- Evaluation formative : ex : étude de cas, exposer un sujet au groupe...



L'EVALUATION POST ACTION

A chaud

satisfaction des stagiaires
bilan des acquisitions
sur la base d'indicateurs
définis lors de la construction
du dispositif de formation

Différée (6 mois après) :

analyse des actions
menées par l'entreprise
et mise en place
d'actions correctives



FIN DE L'ACTION

**Communication
aux autres acteurs de l'entreprise
sur le bilan de l'action menée**



LES CARACTERISTIQUES D'UNE FIT

- Participative : développement de coopérations à tous les niveaux
- Apprentissages directement réinvestis dans le travail
- Développement de compétences collectives
- Implication forte de la hiérarchie
- Un système de régulation pour piloter les évolutions
- Une co-construction de la formation au fur et à mesure de son avancée



LES CARACTERISTIQUES D'UNE FIT

- Une entreprise suffisamment ouverte pour laisser des marges de manoeuvre permettant de faire évoluer l'organisation du travail
- une formation non standard
- Un binôme d'intervenants
- Le travail sur les évènements contribue à capitaliser les compétences de l'entreprise
- Le temps