

## **Éléments de cahier des charges pour la mise en œuvre et la réussite d'action de Formation/Organisation**

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 "<sup>1</sup> 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 du travail.

Cette approche de la formation se situe en rupture avec les démarches habituelles : la question qui se pose étant moins celle d'une définition préalable des savoirs requis que celle du processus à mettre en œuvre. De ce point de vue, il ne s'agit plus de simplement garantir un " produit " (ici un " contenu " de formation) comme le ferait la norme ISO 9003, mais de garantir, depuis la conception jusqu'aux résultats, un processus et sa capacité à " produire " de la compétence (cf. norme ISO 9001)

De tels dispositifs peuvent apparaître déconcertants en première approche, en particulier si on se réfère au livre IX du code du travail (article R 950-4), qui retient 5 critères de définition d'une action de formation :

- un déroulement conforme à **un programme** ;
- établi en fonction **d'objectifs préalablement déterminés**,
- qui précise les **moyens pédagogiques** et d'encadrement mis en œuvre ;
- et définit un dispositif permettant de **suivre l'exécution** de ce programme,
- et d'en **apprécier les résultats**

On identifie ainsi un décalage entre les principes méthodologiques fondamentaux de ces dispositifs et les critères usuels d'une " formation " : **l'indétermination du programme** avant le lancement de l'action. Ce point pose indiscutablement une difficulté puisqu'il s'agit d'apprécier si cette indétermination relève d'une carence ou s'il s'agit d'un projet fiable et crédible fondé sur un choix pédagogique qui veut que les " contenus " de la formation soient identifiés progressivement, et de façon inductive, au cours de la démarche.

Il convient donc d'être particulièrement vigilant sur les points suivants : la "crédibilité" du dispositif doit être examinée au regard de la qualité de deux autres critères du livre IX : la définition des objectifs et les moyens pédagogiques mis en œuvre. L'hypothèse étant que, **si l'incertitude sur les contenus relève d'un principe pédagogique**, et non d'une insuffisance ou d'une carence, **il est possible d'en apprécier la validité au regard de la qualité de la démarche d'ingénierie, de la définition des objectifs et du processus pédagogique mis en place**. Enfin, l'appréciation des résultats devra porter sur **l'évaluation des acquis formatifs d'une part et l'évolution du contenu du travail d'autre part**. Les modalités et les critères d'évaluation doivent dans les deux cas être précisées en amont (au regard des objectifs, des moyens pédagogiques et/ou du suivi).

---

<sup>1</sup> Ce terme réfère, par exemple, à des démarches inspirées par l'approche " requalification ", telle que la Mission Nouvelles Qualification, initialisée par Bertrand Schartz, l'avait développée ainsi qu'à la " Formation Intégrée au Travail " formalisée par l'AFPA. Ces démarches peuvent concerner des publics très variés.

C'est sur ces bases que les dimensions suivantes devront être particulièrement prises en compte :

- la qualité de formalisation des changements visés et de l'ingénierie préalable (évolution conjointe des compétences et de l'organisation)
- la définition du rôle des formateurs/animateurs ainsi que leur capacité à assurer une fonction de " facilitateur/ensemblier ". Le rôle central du formateur étant de créer et d'entretenir, en lien permanent avec " l'environnement " de la formation, les conditions pédagogiques pour l'acquisition de compétences ainsi que les conditions managériales pour leur mise en œuvre rapide au sein de l'entreprise.
- la durée, le rythme et l'architecture de l'action (articulation entre acquisition de connaissances/résolution de problème et expérimentation/mise en œuvre dans le travail)
- le mode de formalisation/capitalisation :
  - des problèmes identifiés,
  - des démarches et des solutions mises en œuvre,
  - des connaissances acquises
- la mise en place d'outils de mesure/évaluation :
  - des acquis
  - de l'évolution du contenu du travail et de l'organisation
  - et leur cohérence avec les objectifs visés et les contraintes existantes

De même, la réussite de la démarche étant également très liée à **l'implication de la direction de l'entreprise** et de l'encadrement dans le dispositif, la qualité du projet s'appréciera au regard de

- la consistance du dispositif de pilotage et de régulation (décision, communication, confrontation des points de vue ...)
- l'implication de l'encadrement de proximité qui rend possible :
  - les transferts
  - l'évolution des modes de management
  - l'inscription des changements dans la durée

L'ensemble de ces indicateurs est à prendre en compte pour apprécier la qualité et la crédibilité d'un projet et construire un pronostic sur l'atteinte des objectifs visés. Ils sont en cohérence avec la circulaire EDDF de 1999 qui intègre parmi les actions éligibles d'une part l'ingénierie de projet de formation et d'autre part *" des actions de formation faisant appel à de nouvelles modalités pédagogiques ... sous réserve qu'elles soient clairement identifiées et assorties d'indicateurs d'évaluation "*

Au demeurant, le financement de tels dispositifs par le recours à des aides publiques ou aux fonds mutualisés des OPCA nécessite de définir des principes d'arbitrage face à une possible controverse entre la part d'acquisition de compétences par les salariés en formation, et le recours, par l'entreprise, aux compétences de ces mêmes salariés pour optimiser son organisation via la démarche de résolution de problème qui est au cœur du dispositif.

Face à cette difficulté potentielle, deux axes d'arbitrage peuvent être envisagés :

- soit déterminer un ratio de financement entre les volets " formation " et " résolution de problème " ;
- soit considérer l'effectif concerné par le dispositif au regard du nombre de salariés usuellement impliqués dans les démarches de résolution de problème. On appréciera ainsi l'effort de l'entreprise pour placer un nombre conséquent de salariés en situation formative, au-delà des moyens normalement requis pour améliorer les procédures, les circuits d'information et plus globalement l'organisation du travail.