

Cours UE24 n° 4

PROMPTEUR

Eclairages sur la démarche d'ingénierie de formation professionnelle...

Les grandes étapes de l'ingénierie de formation

Travail en groupe sur l'étude de cas choisie, le dysfonctionnement professionnel à résoudre en termes de formation : description + problématisation + analyse + solution avec détermination d'objectifs de formation...

Suivi de chacun des groupes de travail

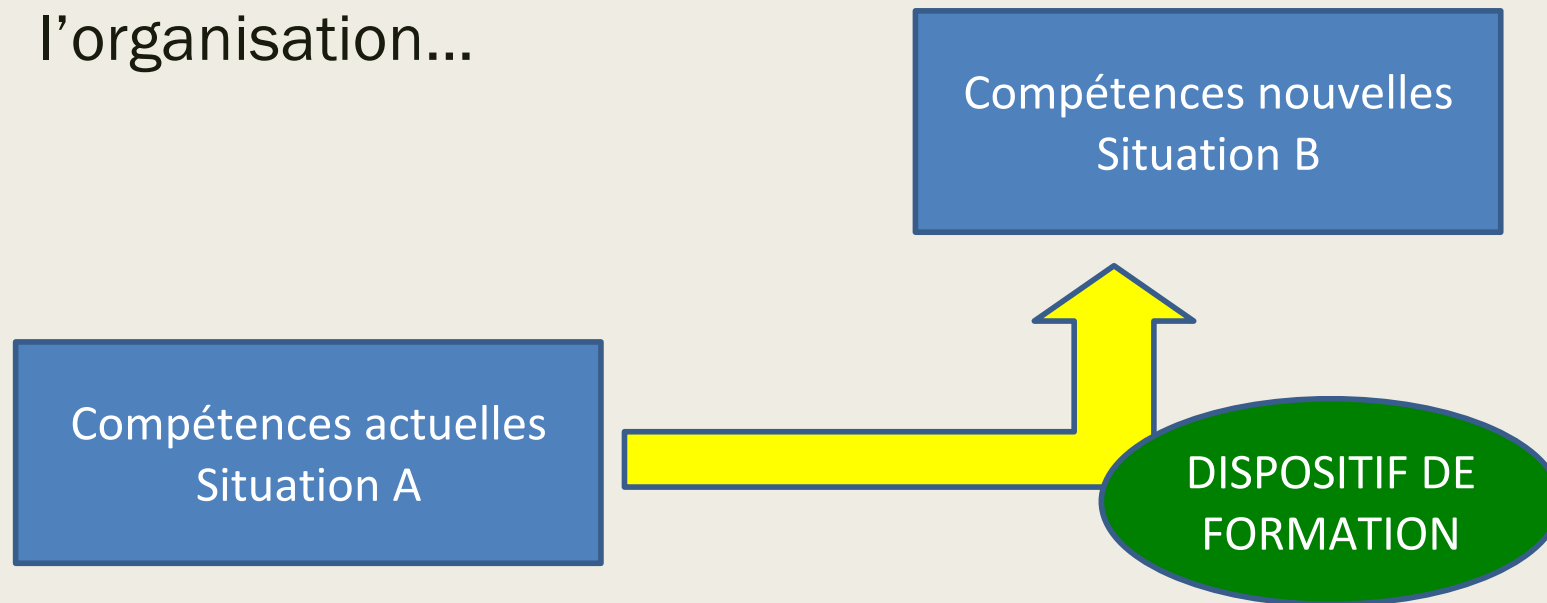
Bilan d'étape

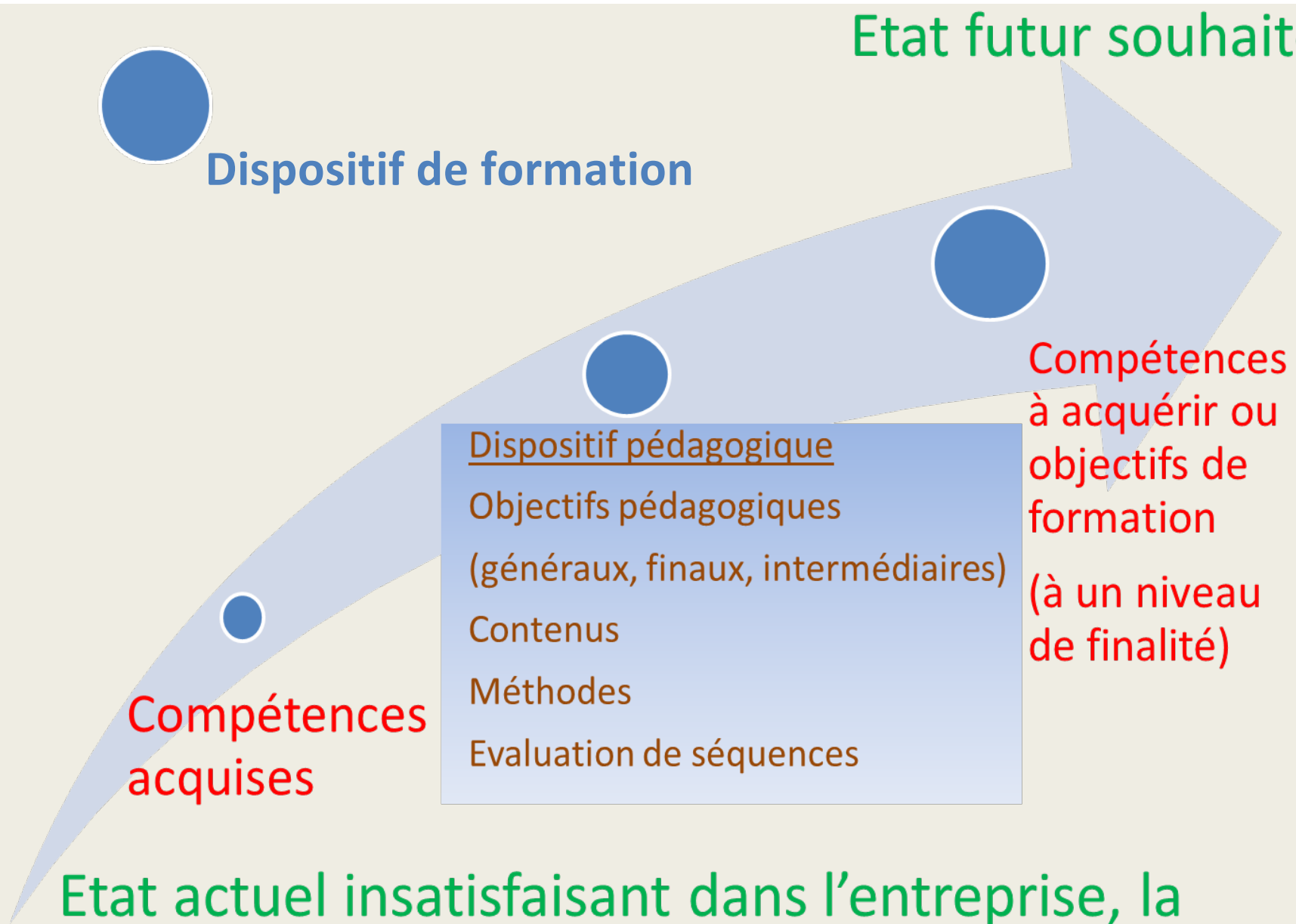


Eclairages sur la démarche d'ingénierie de formation professionnelle (rappel et poursuite)

- Si toute formation est faite pour répondre à un **besoin individuel ou social**, celui-ci n'est pas un **donné immédiat**... Mais il doit être construit, à partir des demandes qui « cachent » des **besoins réels**...
- **L'ingénierie de la formation** est une démarche qui permet de concevoir des formations de manière rationnelle.
- La **démarche est structurée**, elle commence par une **analyse des besoins de formation** aboutissant à la définition d'**objectifs de formation**. Par exemple, ces objectifs peuvent être des nouveaux gestes professionnels à acquérir, des solutions nouvelles à s'approprier à la suite de transformations de l'organisation, des nouvelles attitudes à adopter dans le cadre de démarche qualité, des compétences à accroître dans une perspective de professionnalisation, etc.
- Se former, c'est acquérir des compétences, des possibilités d'action que l'on ne maîtrise pas avant la formation...
- C'est aussi modifier ses représentations, les faire évoluer...

- On peut dire que la formation est un passage d'une situation A à une situation B grâce à un dispositif pédagogique approprié...
- Ce passage est un processus de changement de la personne elle-même et par la personne elle-même... dans une relation avec les autres (formateurs, groupe de stagiaires...)
- C'est aussi un processus de transformation de l'organisation...





Etat actuel insatisfaisant dans l'entreprise, la société, pour les professionnels...

On définit le besoin de formation comme **un écart** (entre la situation actuelle et la situation souhaitée, entre les compétences existantes et les compétences recherchées)

Formation pour transformer, l'organisation ou l'individu

- Le processus de formation est toujours un processus de transformation, c'est un processus de changement, d'évolution chez les personnes, dans les organisations et dans la société...
- On peut avoir des **objectifs de changement affectant la marche de l'entreprise ou de l'institution**. La formation est alors un moyen d'y contribuer. Par exemple, il est dit « *moins d'accidents* » ou bien « *une organisation du travail plus efficace* ».
- En revanche quand il est dit: « *des salariés capables d'appliquer les règles de sécurité, d'encadrer des intérimaires* », on désigne un ensemble de compétences que les personnes devront avoir acquises en fin de stage. Ici, le **changement est voulu au niveau de la personne et de l'accroissement de ses compétences**. Non au seul niveau de l'entreprise. Les objectifs seront ainsi des objectifs de formation dont les effets visent la formation des participants eux-mêmes.
- De nos jours, on parle de plus en plus **d'organisation apprenante, d'apprentissage par les situations de travail**, c'est ainsi le projet de la Didactique Professionnelle qui consiste globalement à *analyser le travail en vue de former*.

Formation pour transformer, l'organisation ou l'individu

- La définition du besoin de formation est une étape essentielle, elle est le fruit d'une réflexion...
- Ne pas confondre analyse des besoins formatif et recueil des attentes de formation auprès des salariés.
- La définition des besoins résulte d'une analyse de la situation de l'organisation/de l'entreprise:
 - soit la *situation présente est insatisfaisante exigeant une remédiation*,
 - soit la situation présente est satisfaisante et montre *un potentiel d'évolution à saisir (par exemple: nouveaux marchés, nouvelles machines, meilleure prévention de risques, évolution qualité des produits et des activités...)*
- L'objectif de formation va répondre à un *Problème à résoudre / Projet à conduire* (pour la personne, l'entreprise, la société...)

Problème
à
résoudre

dysfonction-
nements

manque de
compétences

productivité
défaillante

Projet
à
conduire

nouvelles
machines,
nouveaux
marchés

évolution
qualité des
produits et des
process

meilleures
prévention des
risques

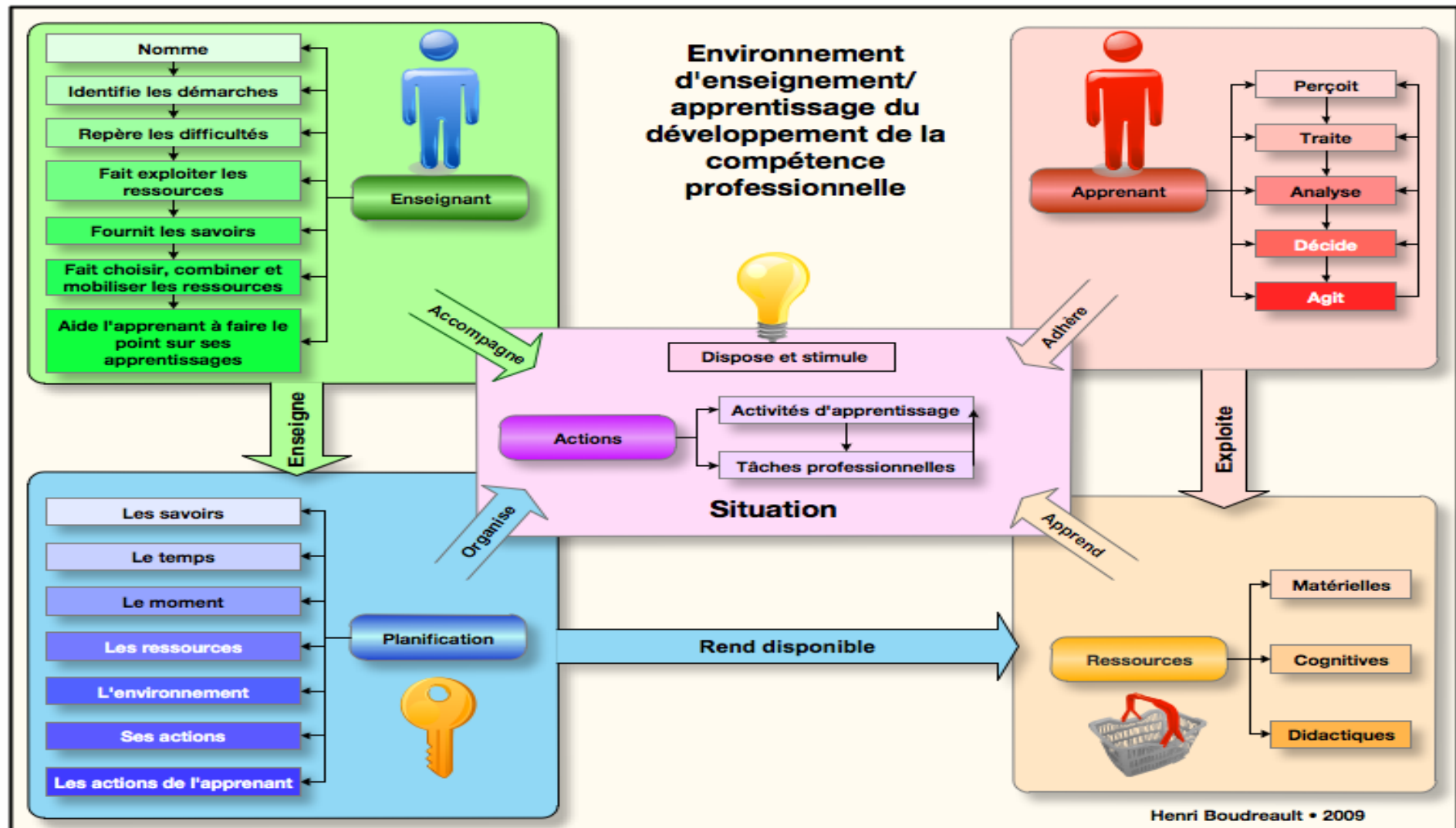
Processus de formation
=
Processus de changement,
chez les personnes, dans les
organisations, dans la société

Des besoins de formation constituant des écarts...

G. Le Boterf affirme :

- *« Les besoins de formation n'existent pas « en soi ». Ils constituent des « écarts » qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers et des contenus des emplois, évolutions culturelles). Pour cette raison, nous préférons quand à nous parler d'objectifs plutôt que de « besoins ».*
- Pour convertir tous ces « besoins » en objectifs de formation, un long travail d'analyse doit donc s'engager afin de confronter les « demandes » et les « envies » exprimées avec des référentiels plus objectivants. Il faut faire le tri en objectivant le plus possible la démarche ! Mais cela n'est pas toujours aisé, et l'impact formatif raté...

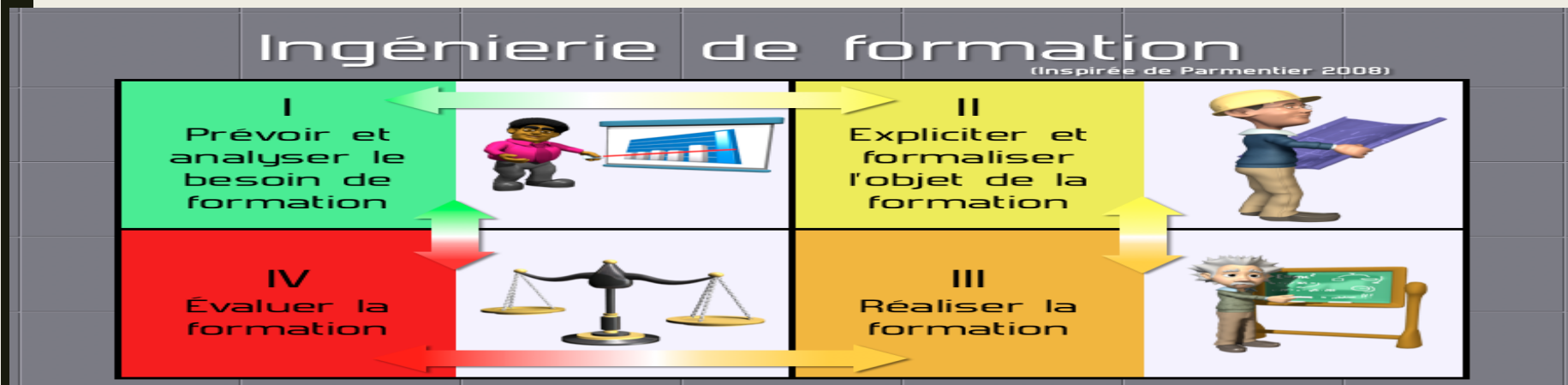
Construire un dispositif de formation



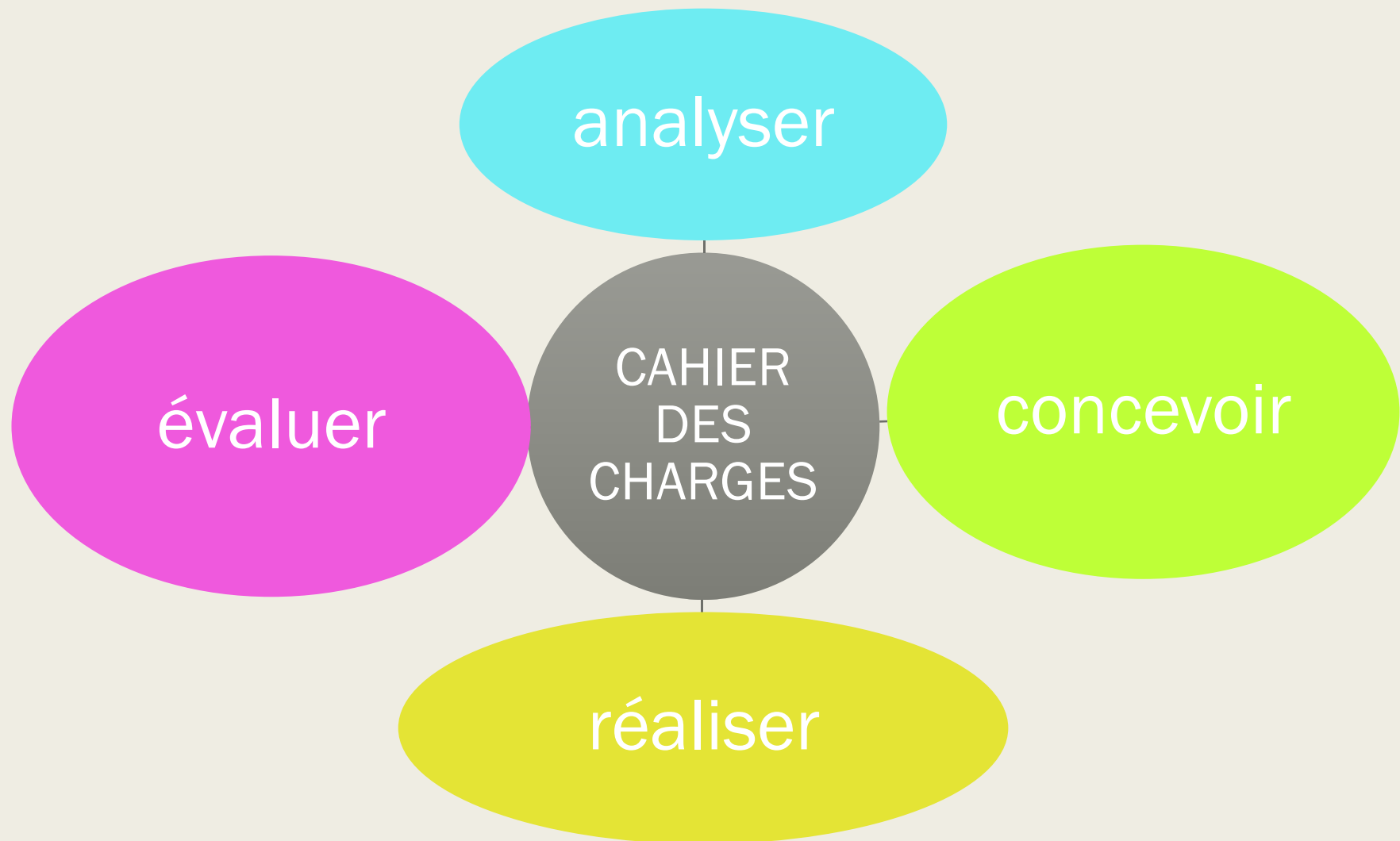
L'environnement d'enseignement - apprentissage

Les grandes étapes de l'ingénierie de formation

- Le processus d'ingénierie de la formation est composé de 5 grandes étapes :
- L'analyse des besoins, l'analyse de la demande,
- La rédaction du cahier des charges de formation
- La conception didactique (l'agencement didactique, l'analyse des savoirs)
- La conception pédagogique (le scénario, la mise en scène)
- La réalisation et son évaluation



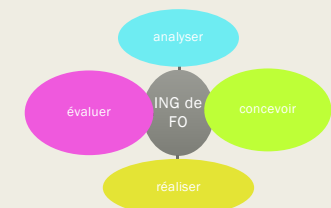
les 5 grandes étapes d'ingénierie de formation



**Le responsable de formation doit coordonner et piloter
5 étapes principales dans la démarche d'ingénierie de formation.**

Analyser les besoins

- Une première étape consiste à **analyser les besoins de formation et leur contexte**.
- Les besoins de formations proviennent de l'écart entre un **profil professionnel souhaité** et les **compétences évaluées** au sein de l'entreprise ou pour solutionner une problématique, combler des lacunes...
- L'un des enjeux consiste à **faire émerger une demande** parfois sous-jacente, de la **faire préciser** et de la **transformer en objectifs opérationnels**.
- Ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appui sur des **questionnements, des recueils d'informations, des confrontations d'opinions, des contrôles** qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels.
- Ainsi, le responsable de formation peut à **partir de son diagnostic des besoins établir un projet de formation**.



L'analyse du besoin + en détails

- **Identification de l'entreprise/organisation** : nom, adresse, contact, descriptif général de l'activité de l'entreprise et de son fonctionnement...
- **Contexte de la demande** : historique de l'entreprise, évolution récente...
- **Enjeux de la demande** : Nom du contact (qui formule la demande ? Est-ce quelqu'un qui a un vrai poids dans la structure ?)
- **Descriptif et questionnement de la Situation Actuelle** : quel est le projet à développer /quelle est la difficulté rencontrée ?/Qui est concerné par ce projet ? Qui est concerné par cette difficulté ? / Que veut-on transformer ? Pour quelles raisons? Comment se caractérise cette situation ? Quelles activités sont en jeu dans la situation actuelle ? A-t-on déjà tenté quelque chose pour développer ce projet ? A-t-on déjà tenté une solution pour résoudre cette difficulté ? Qu'est-ce qui n'a pas réellement fonctionné?
- **Projection vers la Situation visée** : Quelle est la situation visée ? / Qui est concerné par cette situation nouvelle ?/ Quelles sont les activités/compétences visées ? / Dans quelle mesure la formation pourra-t-elle permettre l'atteinte de la situation visée ?/ Comment pourra-t-on définir que la nouvelle situation a été atteinte ?
- **Portait de la population visée** : Quelle est la population visée ? Combien sont-ils ? Quelle est leur qualification ? Quelle est la position de ces personnes vis-à-vis de ce problème/projet ?
- **Objectifs de la formation** : Quels sont les objectifs de la formation ? Sont-ils généraux ou précis? Sont-ils des objectifs de transformation observables et évaluables? L'objectif général assez vague est-il décliné en sous – objectifs spécifiques plus évaluables ? Ces objectifs spécifiques de formation correspondant à la déclinaison d'un objectif général en sous-objectifs reviennent-ils à décliner une activité, en sous-activités ? *On exprime un objectif souvent sous la forme de : être capable + un verbe d'action.*
- **Éléments de contenu** : Quels sont les éléments de contenu de la formation ? A t-on pris la mesure des représentations du public cible à la fois sur les objectifs et les contenus afin d'obtenir leur adhésion, de viser leur juste zone de proche développement ou transformation des activités/des pratiques, de manière à trouver des leviers de formation ? Quelles sont les méthodes pédagogiques retenues/souhaitées eu égard au public de formation ?
- **Dispositif d'évaluation de la formation** : Quels seront les dispositifs d'évaluation mis en place ? Evaluation de la satisfaction
Evaluation des connaissances
Evaluation de l'impact de la formation sur les performances des professionnels
- **Contraintes** : quelles sont les contraintes temporelles, budgétaires, ou autres eu égard la spécificité de l'organisation ou des activités de l'entreprise ?

Le cahier des charges

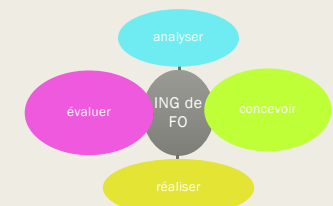
- Le cahier des charges est à la fois un outil de contractualisation, de communication, de structuration et de description du « produit de formation ». C'est à la fois un outil capital et un moyen contractuel entre le formateur ou l'organisme de formation et l'entreprise/l'organisation...
- **Le cahier des charges décrit avec précision :**
 - le projet de formation,
 - les objectifs de formation auxquels il répond, les conditions nécessaires à la réussite du projet,
 - l'agencement didactique envisagé,
 - le contexte pédagogique choisi, le scénario pédagogique qui va le mettre en scène.
 - le mode d'évaluation, le message que chacun des stagiaires doit retenir à l'issue de la formation...
- **Le cahier des charges décrit les différents aspects suivants:**
 - Pédagogique / Didactique
 - Économique / Organisationnel / Technologique

Liste des rubriques du cahier des charges de la formation

- 1. Le contexte du projet
- 2. Les objectifs de la formation
- 3. Le public visé
- 4. Le contenu de la formation & l'analyse des représentations sur le contenu du public visé (enquête par interviews ou questionnaire...)
- 5- L'agencement didactique proposé (à la suite des résultats de l'enquête et d'une didactisation : rendre transmissibles les contenus de savoirs, savoir-faire, savoir-être)
- 5. Les méthodes pédagogiques préconisées ou souhaitées
- 6. Le message qui devra être transmis par le biais de la formation
 - - message procédural
 - - message déclaratif
 - - message éthique .../...
- 7. Le profil des intervenants
- 8. Le nombre de journées par formation
- 9. Le nombre de sessions programmées et leurs contenus
- 10. Les contraintes de formation
 - Temporelles
 - Budgétaires
- 11. Le dispositif d'évaluation de la formation

Concevoir la formation

- Cette seconde étape doit conduire à la **sélection des dispositifs appropriés** et à la **création des actions de formation les plus adaptées**.
- Le responsable de formation va **concevoir et formaliser** le projet de formation avant sa mise en œuvre.
- Cette phase établit la **relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé**.
- Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges de projet.

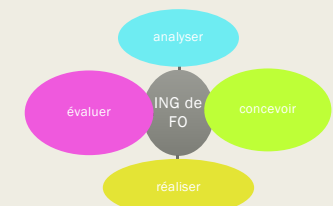


La conception + en détails

- → la conception du dispositif global de formation
- → la conception didactique, l'agencement didactique
- → la conception pédagogique, la méthode, le scénario
- **Le dispositif de conception sera constitué** : d'une description du contexte, d'un descriptif général du dispositif, des objectifs de formation (généraux et spécifiques), des objectifs pédagogiques (généraux et spécifiques), du programme détaillé de la (ou des) formation(s), des méthodes pédagogiques retenues, du timing de la formation, du descriptif de la population visée par la formation, du profil du ou des formateurs, du dispositif de pilotage, des dispositifs d'évaluation, du calendrier du dispositif...
- **L'agencement didactique (ou autrement dit l'ingénierie didactique)** questionne les savoirs en jeu à partir des objectifs de formation visés, il recherche à rendre transmissible des objets de savoir, à favoriser la transformation des personnes et de l'organisation... du point de vue des savoirs,
- **L'ingénierie pédagogique (ou écriture du scénario pédagogique)** *visé la conception de la formation dans sa partie face à face* (définition de la progression pédagogique, de la différenciation pédagogique si nécessaire, des méthodes pédagogiques,...).
- Le dispositif de formation peut être composé par exemple d'une série de modules de formation qui s'articulent les uns avec les autres. L'ingénierie pédagogique va consister à doter chacun de ces modules d'un contenu en termes d'objectifs pédagogiques de connaissances, d'exercices d'application, d'exercices d'évaluation, d'activités, et de timing

Réaliser la formation

- Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape **assurer l'animation, et le pilotage du plan de formation.**
- En outre, il veille au suivi des stagiaires, il est **attentif à l'enchaînement des étapes du projet.**
- Le responsable de formation est le **médiateur** entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise.
- En lien avec le **service comptabilité**, il pilote le budget du plan de formation, et contrôle les dépenses de formation.



La réalisation de la formation + en détails

→ le pilotage

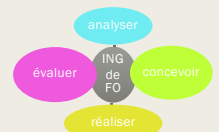
→ le plan de communication - l'animation

→ l'évaluation de la formation

- **Le pilotage** : une formation est un projet nécessitant un dispositif de pilotage.
- Ce dispositif comprend classiquement :
 - un comité de pilotage : en charge de la gestion du projet de formation
 - un chef de projet : qui manage les personnes engagées dans le projet de formation
 - une équipe projet : qui met en oeuvre le projet de formation
 - un réseau de personnes ressources : qui participent d'une façon ou d'une autre au projet de formation
- **le plan de communication** : il convient pour le déterminer de répondre aux questions : pourquoi communiquer ? Quand communiquer ? Comment communiquer ?
- **L'animation** est une étape purement pédagogique. C'est le face à face qui a lieu entre le(s) formateur(s) et les stagiaires; c'est la mise en oeuvre d'un agencement pédagogique pensé en amont.
- **L'évaluation** : on peut évaluer la satisfaction de la formation, on peut évaluer les connaissances acquises ou/et les compétences acquises, on peut également évaluer les performances : le transfert de connaissances en situation de travail et son résultat...

Evaluer l'action de formation

- Les évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise.
- L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service, entreprise). Elle peut être qualitative : « Le contenu de formation était-il adapté aux salariés ? », quantitative : « combien d'heures de formation ont été réalisées ? » financière : « Quel est le coût de cette formation pour l'entreprise ? »
- L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus.
- L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation.
- L'évaluation de la formation devient alors une source d'informations venant compléter l'étape de l'analyse.
- L'ingénierie de formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins (première étape).



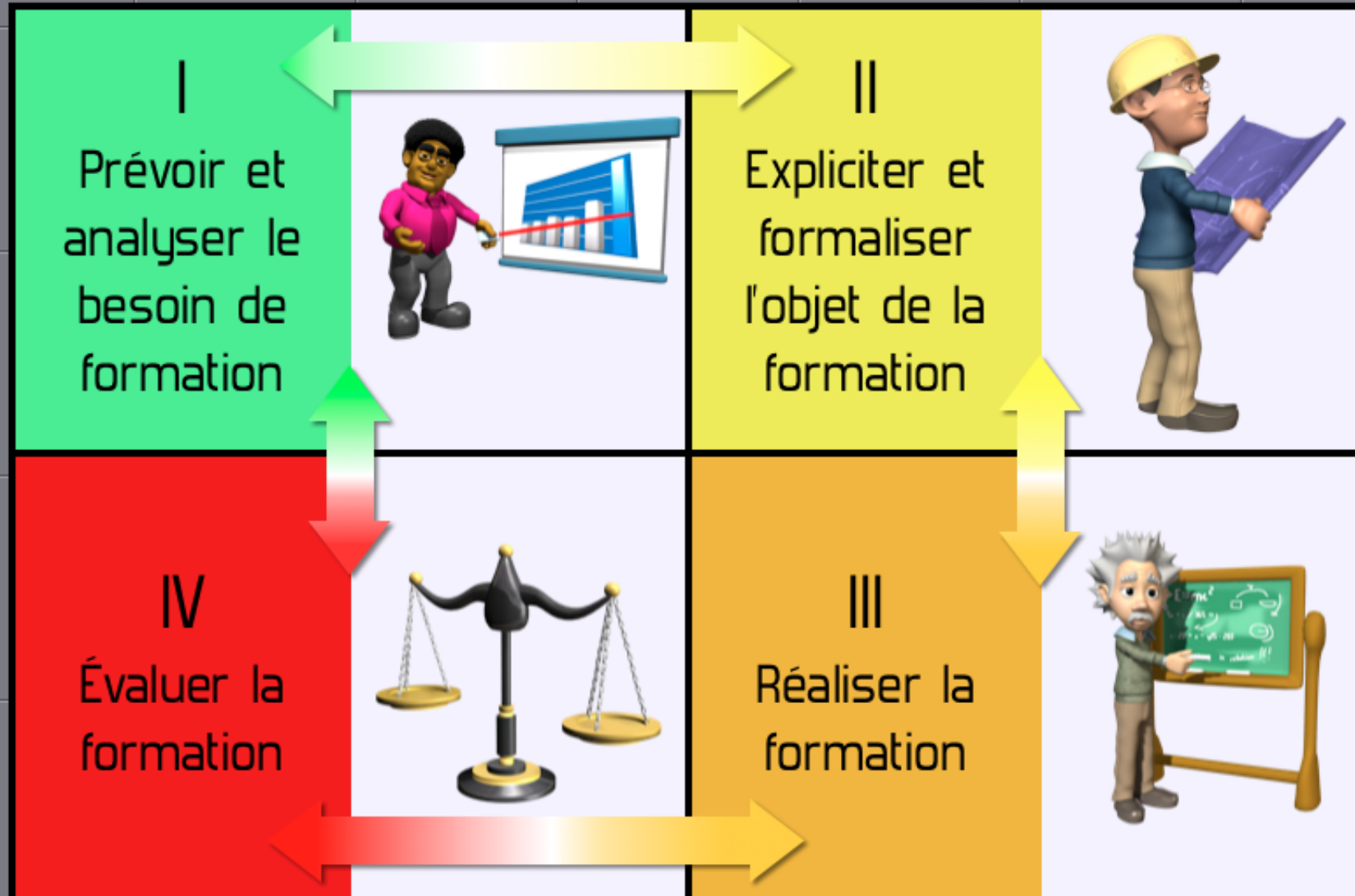
L'évaluation du dispositif de formation + en détails

- Cette dernière phase est un **temps d'analyse du travail d'ingénierie de formation effectué**.
- Il s'agit de mesurer les écarts entre le « prévu initial » et le « réalisé final ».

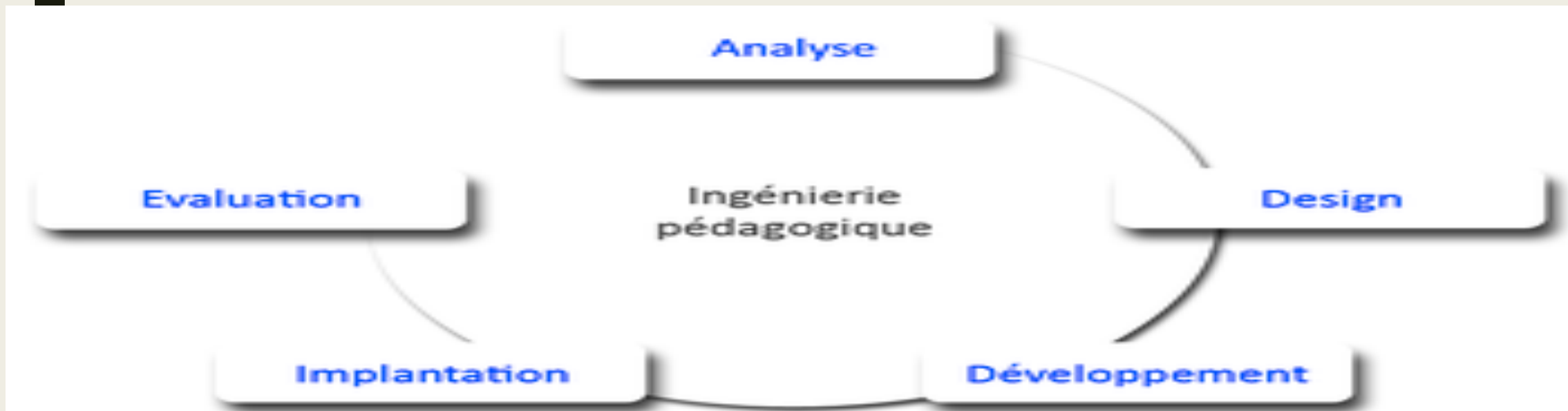
Sources possibles d'un relatif échec	Solutions possibles
Les résultats de la formation ne sont pas clairement définis (« êtres capables de »)	Redéfinir les résultats, récrire les objectifs en termes d'être capables de, des résultats justement observables et évaluables...
Le contenu de cours n'est pas pertinent relativement aux résultats de formation attendus...	Re-concevoir le contenu pour être en accord avec les résultats, effectuer une analyse des savoirs et de leurs représentations...
Le contenu n'est pas basé sur théories appropriées pour l'apprentissage des adultes	Re-concevoir le contenu en utilisant des modèles plus appropriés d'apprentissage, des formats pédagogiques plus adaptés...
La formation n'a pas été effectuée comme conçue	Changer ou former les formateurs
Les formateurs n'ont pas les compétences ou l'expertise requises	Changer ou former les formateurs

Ingénierie de formation

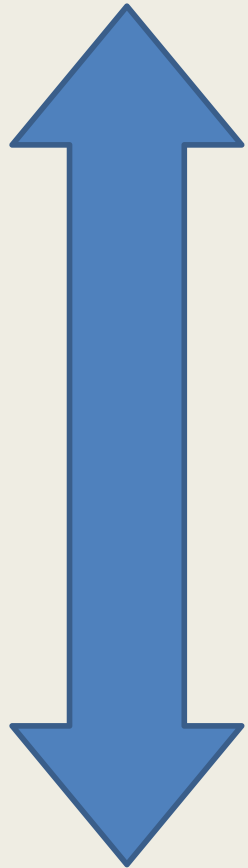
(Inspirée de Parmentier 2008)



Etapes d'un projet d'Ingénierie de formation



Votre démarche générale, en petits groupes identifiés !!



D

- Décrire les faits

P

- Problématiser, hypothèses explicatives, hypothèses élucidantes

A

- Analyser / choix cadre théorique : créer du sens

T

- Théoriser : modélisation, préconisations

R

- Réinvestissement en termes d'action de formation des savoirs d'action, des nouvelles règles d'action...

Dans la perspective de déterminer un objectif de formation...



Détermination d'un objectif général de formation par sous groupes

- Un problème -> une solution en termes de formation -> un objectif de formation à choisir et rédiger -> cibler les savoirs convoqués par l'objectif de formation...
- Objectif du dispositif: « *ce dispositif vise....* »
- Enchaîner sur les savoirs à transmettre nécessaires pour atteindre l'objectif, les lister avant de les étudier, d'analyser les représentations des apprenants et formateurs...

Votre démarche générale, en petits groupes identifiés !!



Bilans d'étape en 10 mn chrono

- *Nous avons fait quoi ?*
- *Nous en sommes où ?*
 - *Contexte ?*
 - *Objectif de formation ?*
- *Il nous reste à effectuer...*
- *Nos difficultés ? Les écueils ?*
- *Nos atouts ? Les leviers ?*