

ALIN Christian
Pr. Sciences de l'Education
IUFM – Lyon – 2013 (1^{er} écrit 2005)

NEGOCIER UN PROJET DE FORMATION et/ou d'INTERVENTION

La négociation est, aujourd'hui, un des actes majeurs de la formation ou de l'intervention, que celle-ci se déroule dans le privé ou dans le public. Si, du reste, le secteur privé de la formation professionnelle en est l'initiateur principal, le secteur public a encore beaucoup de difficultés à la mettre en oeuvre. Il est pris dans de multiples résistances d'ordre hiérarchique et dans les filets de son inertie bureaucratique. Classiquement les stagiaires n'ont pas droit au chapitre.

A propos d'« analyse des besoins »!

Leurs besoins, la hiérarchie, les formateurs, les experts, les institutionnels estiment qu'ils les connaissent : « une enquête des besoins a été conduite... d'ailleurs on aurait pu s'en dispenser parce que ses résultats sont conformes à nos prévisions". Comment peut-il en être autrement ! ». Le questionnaire est souvent construit avec des biais méthodologiques et des questions qui traduisent beaucoup plus les attentes implicites des commanditaires de l'enquête que les réelles réactions et opinions des enquêtés. Tenter de comprendre le processus d'émergence et de construction d'un projet de formation et/ou d'intervention, tel va être l'objet des lignes qui suivent et des deux schémas de compréhension proposés.

Le concept de besoin de formation et particulièrement la formation professionnelle, a pour ambition de mettre en adéquation des attentes sociales avec des attentes individuelles. Elle fonctionne sur l'idée simple qu'une idée, un produit sont d'autant mieux mis en valeur que l'individu ou le groupe qui les porte s'y reconnaît. Comment donc mettre en adéquation les besoins des formés avec les objectifs de la formation? Je pense qu'on ne peut faire le reproche aux responsables de formation ou aux formateurs de ne s'être jamais posé cette question. Bien au contraire, Ils se sont lancé, coeur vaillant et enthousiaste, dans de vastes et souvent lourdes opérations d'analyse des besoins : « il faut analyser les besoins... » Mais, de quels besoins s'agit-il ? Des désirs des formés, de leurs attentes explicites ou implicites ? De ces fameux « *besoins objectifs* » que seuls le responsable hiérarchique, l'expert, le formateur ou l'institution sont en mesure d'apprécier. Malheureusement, le concept de besoin est très polysémique et porteurs de nombreuses ambiguïtés. Entre les besoins primaires (de type physiologique) et les besoins secondaires (de type social), entre le besoin subjectif, individuel et le besoin objectif en rapport avec une norme collective, entre les intérêts des stagiaires et les intérêts des commanditaires, entre les

motivations des candidats et celles des offreurs de formation, entre les désirs des uns et la militance des autres, comment s'y retrouver?

Je crois, qu'en règle générale la prise en compte du concept de besoin dans le champ de la formation continue et professionnelle s'est fait sur un grand malentendu : celui du besoin perçu comme un manque fondamental, si ce n'est vital qu'il faut combler par une incitation, une action externe. En fait cette conception correspond à la représentation la plus répandue et la plus ancienne du concept de besoin qui s'appuie sur une idée que je pense réductrice et inadaptée à une problématique moderne de la formation. Celle-ci considère que le besoin résulte "*d'un déséquilibre entre l'organisme et le milieu: ce déséquilibre engendre une activité qui vise à le réduire. Les objets de nature à permettre la réduction du besoin sont des incitateurs et déterminent une activité de recherche visant à se les procurer. La notion d'incitation traduit l'aspect dynamique du besoin, du double point de vue de déclenchement de l'activité et de son orientation.*" (Encyclopaedia Universalis). L'opération d'analyse des besoins a ce double objectif, et du point de vue des formateurs et du point de vue des formés. Il me semble que la constitution même des enquêtes de besoin ou de tout autre dispositif mélange souvent des items visant à recueillir effectivement les attentes des futurs formés (même si les pré-supposés et les implicites des formateurs sont masqués) avec des items visant déjà à les préparer, à les orienter sur les attendus de l'action de formation future. Elle a pour objectif de secouer l'inactivité des futurs formés. Elle est, de ce point de vue, conforme à la conception "*qui suppose que l'état naturel de l'organisme serait l'inactivité de l'organisme*" (idem). Nous sommes là devant une conception complètement contradictoire avec les objectifs annoncés et claironnés qu'un sujet en formation est actif et doit être avant tout acteur de sa formation.

Le processus « *Commande - Demande* »

Je pense qu'il est temps de rompre avec la théorie selon laquelle l'activité réflexive serait l'activité de base des organismes". Ne considère-t-on pas maintenant que la cellule nerveuse est douée d'une activité spontanée et n'a pas besoin d'un stimulus pour être mise en activité et qu'il en ait de même pour l'activité comportementale. « La notion de besoin s'il elle subsiste n'assure plus la mise en branle de l'activité mais sa finalisation, son orientation vers l'obtention de buts spécifiques. » (Encyclopaedia Universalis, Thésaurus p 406). Quelle finalisation, de quelle orientation, de quelle recherche de buts spécifiques s'agit-il? Telles sont à mon sens les vraies questions? Et si l'on considère que le sujet en formation est doté d'une activité, qu'il peut être acteur de sa formation, alors on ne peut l'évacuer et le tenir à distance de cette phase réflexive de la formation. Il doit participer à une négociation des objectifs de formation. Depuis quelques années le concept d'analyse des besoins s'est vu remplacé, je crois à juste titre, par les concepts de *Commande* et de *Demande*. Plutôt que de s'interroger sur d'hypothétiques besoins, l'attention s'est portée sur les conditions

d'émergence de la commande de formation à l'organisme de formation. Que ce soit dans le secteur public ou privé, l'énorme développement depuis les années 70 de la formation professionnelle continue et de la formation permanente a multiplié les occasions de choix et d'offre de formation (les catalogues et les plans de formation des personnels). En coupant définitivement les ponts avec une conception naturaliste des besoins de formation, notre analyse tente d'établir les conditions nécessaires à réunir si pour tenir compte de ce processus « *commande - demande* ».

L'intérêt du déplacement réflexif du concept d'analyse de besoin à celui de processus « *commande - demande* », tient dans l'ambition de clarifier le rapport de force qui s'instaure lors de la formation entre les attentes des stagiaires et les prévisions didactiques et pédagogiques des formateurs. Même si l'on sait que la plus approfondie des prévisions ne jouera en fait sa pertinence que lorsqu'elle sera confrontée à l'action, analyser le processus « *commande - demande* », c'est se donner les moyens de construire un projet de formation et/ou d'intervention qui tient compte des attendus des différents acteurs en jeu.

Dans l'analyse des besoins, on cherche la demande des formés pour ensuite formuler pour eux la commande de formation. Mais, ce sont les institutionnels et les formateurs qui écrivent, en règle générale, les objectifs du stage à l'intérieur d'un « *beau catalogue* ». La stratégie principale de la formation est alors celle de *l'offre* tentant de répondre à une *demande*.

Si on sait, en règle générale, d'ou vient l'offre (formateur, organisme de formation), on ne connaît pas toujours l'origine de la demande. Est-ce le chef de service ou est-ce les employés, est-ce le chef d'établissement ou bien les professeurs, est-ce une demande individuelle ou le représentant une équipe. La question est d'importance. Même si celle-ci a constitué un item dans le questionnaire d'enquête quand la formation se déroulera on risque de belles surprises : tel intervenant qui "débarque" dans un établissement pour une formation à la pédagogie différenciée ou pour une sensibilisation à « l'éducation à l'orientation » se trouve, de fait, face à une situation conflictuelle d'envergure et devant le rejet collectif d'un projet d'établissement écrit par le seul chef d'établissement. L'analyse de besoin n'aura pas servi à grand chose; pire elle n'aura même pas donner au formateur les moyens d'anticiper sur la situation. Dépasser l'analyse de besoin, demander à distinguer la commande de la demande.

- **La Commande** est un énoncé formalisé, juridiquement convenable, écrit et signé. Dans la stratégie classique « *Demande-Offre* », la commande est représentée par le bulletin d'inscription. Cette commande est-elle suffisante pour engager la formation sur les logiques que nous avons décrites et qui tentent de rendre le formé acteur de son processus de formation ? Je ne le pense pas.. La commande peut provenir des stagiaires eux-mêmes mais n'est - elle

pas, aussi et souvent, formulée par des commanditaires distincts des futurs formés? Ceux-ci ne sont-ils pas souvent en position "up" et n'exercent-ils pas de fait sur leurs subordonnés ou sur ceux dont ils ont la charge une pression institutionnelle et/ou hiérarchique? Cela peut donner une situation de formation extrêmement fragile et sensible au décalage possible entre la commande du commanditaire et la demande des formés.

- **La Demande** réside dans l'expression toujours ambiguë des besoins, des désirs des attentes des partenaires de la formation, formés et formateurs. Plus que dans l'explicite, la demande se loge dans le non-dit, les présupposés et l'implicite. La demande n'est pas liée seulement à la candidature des formés ou des commanditaires, elle est aussi ancrée dans l'offre des formateurs ou des intervenants. Pour autant, les formateurs, les experts ne sont pas exempts de la demande. Ils sont eux aussi et peut être parfois plus, portés qu'ils sont par leur militance, leur savoir, leur technologie enclins à projeter leurs désirs, voire leurs fantasmes sur les objectifs de la formation ou de l'intervention.

Alors que la commande s'arrête au document écrit qui lance la formation, l'analyse et le travail de la demande doit se poursuivre tout au long de la formation. Ce document écrit constitue un des moteurs permanents de l'animation d'une formation. Il sert tout autant au déclenchement qu'à la conduite de la formation. qu'il faut bien comprendre et ce sera le point de départ de notre analyse du processus d'émergence d'un projet de formation, c'est que commandes et demandes s'expriment à l'intérieur d'un cadre institutionnel et hiérarchique général dont la fonction est axiologique. Son rôle est de fixer les grandes orientations et les finalités des charges qui incombent aux acteurs dont il a la responsabilité. Dans le secteur privé il rassemble les éléments de la culture d'entreprise et des objectifs spécifiques de production. Dans le cadre du service public, il fixe la mission des fonctionnaires. Le plus souvent il est représenté soit par une loi, soit par une lettre de cadrage ou des circulaires de service.

La Commande Initiatrice

Selon l'institution ou le pouvoir hiérarchique, ce que j'appelle la « *commande initiatrice* » se fera, plus ou moins souple, plus ou moins rigide ; affaire d'entendement !... Elle est de tout façon politique et/ou située dans un ordre hiérarchique. Quoi qu'il en soit, elle s'actualise, comme l'exprime J Ardoino, soit dans un *projet-visée*, ce qui est en fait sa finalité première, ou, et cela est souvent le cas, soit dans un « *projet-programmatique* ». Le degré de liberté de « *l'Offre de formation* », d'une part, et du processus « *Commande-demande* », d'autre part, en sera inévitablement affecté. Trop souvent dans une formation classique, ce degré de liberté n'est pas analysé. On se replie dans des

registres de discours du type: « *on ne peut pas tout faire, - on ne peut pas tout avoir - vous ne voulez pas nous donner les moyens - cela ne relève pas de ma responsabilité, etc.* ». Les questions syndicales et politiques, aussi légitimes qu'elles soient, viennent perforer de plein fouet les objectifs de la formation ou de l'intervention et rendre la conduite de celles-ci difficile et complexe. Elles les situent inévitablement sur un registre qui dépasse la simple transmission de contenus d'enseignement pratiques, théoriques ou technologiques. Il faudra de toute façon négocier ; autant, alors, négocier avant la formation et/ou l'intervention. Ce sera le rôle du « *cahier des charges.* ».

Le cahier des charges

"S'inspirant des pratiques de l'ingénierie industrielle, le cahiers des charges décrit les spécifications attendues des actions de formation. Charnières entre les clients et les fournisseurs, ils ont pour fonction d'orienter l'apport des prestataires de formation tout en laissant place à l'exercice de leur professionnalisme spécifique. Des entreprises appartenant à Thomson TCE, à Péchiney, à EDF, à la SNCF ou au comptoir Lyon-Alemand-Louyot font accompagner d'un cahier des charges formation leur cahier des charges techniques en organisationnel. Telle chaîne de télévision met en cohérence un projet de nouvelle régie et le cahier des charges de la formation de ses techniciens." (Guy Le Boterf - tribune du journal le Monde 31 mars 1993). C'est donc la marge de liberté de chacun des acteurs, formateurs, commanditaires et formés qui est en jeu dans la rédaction d'un cahier des charges. C'est aussi la marge de confiance que les uns et les autres doivent se donner que souligne à juste titre, Guy Le Boterf : « ils ont pour fonction d'orienter l'apport des prestataires de formation tout en laissant place à l'exercice de leur professionnalisme spécifique » . Le cahier des charges a pour ambition de mettre en cohérence formation et commande politique face aux contraintes politiques, techniques et spatio-temporelles d'un projet d'action.

- Il clarifie la commande-demande. Qui commande ? Quelles attentes explicites, implicites?
- Il précise les conditions techniques et spatio-temporelles: nombre de stagiaires - durée de la formation - lieux. Quelles conditions sont pré-requises pour suivre la formation et/ou l'intervention?
- Il établit la marge de compétence du formateur ou de l'intervenant. Quel champ de compétences, quelles logiques de formation attendus ?
- Il propose l'intitulé définitif et les objectifs de la formation. Quel titre "*accroche coeur-raison*" peut-on proposer pour à la fois rendre bien compte des objectifs de formation et donner une motivation personnelle aux candidatures ?

- Il précise l'obligation de résultat attendu. Quels sont les critères qui permettront de savoir si la formation apporte les résultats et les apports espérés ?

L'intérêt du cahier de charges réside tout autant, sinon plus, dans le processus de négociation qu'il instaure que dans ses résultats techniques. De ce point de vue, il pose la question de l'identification des négociateurs. Qui négocie? Du côté de la commande, selon que la négociation se réalise par le commanditaire ou les futurs formés ou les deux ensemble la demande risque d'apparaître sous des jours différents.

De même du côté de l'offre, si le formateur effectue lui-même cette phase de négociation, il court le risque de projeter ses propres souhaits, ses propres désirs, de ne pas être suffisamment à l'écoute des demandes exprimées devant lui. , la présence d'un *négociateur neutre* se révélera des plus pertinentes. Il s'est, du reste, développé, tant dans le secteur privé que dans le secteur public des équipes d'hommes et de femmes chargées de ce que l'on a appelé une fonction de « *consultant* ». Le rôle du *consultant* ou du *Responsable de Projet* est d'accompagner les projets d'entreprise et/ou d'établissement. Au cours de cet accompagnement, ils peuvent être amenés à suivre les projets de formation. N'assurant eux-mêmes ni le projet d'entreprise, ni le projet de formation, ils ont une position d'extériorité facilitante pour mieux repérer des ambiguïtés du processus *commande-demande*. La grande réserve que l'on peut faire, c'est qu'ils soient eux-mêmes bien "au clair" avec leur propre désir et notamment le désir de pouvoir. Force est de constater que ce n'est pas toujours le cas. Le formateur doit-il pour autant abandonner cette phase de négociation. Je ne le pense pas. Elle peut l'aider à affiner le projet de formation et/ou d'intervention. Il doit, mais je conviens que la chose n'est pas facile, lui aussi, avoir appris à être au fait de ses désirs (ou tout au moins poursuivre cette quête) et développer tout une compétence d'analyse et d'écoute des discours.

La commande finale & le scénario de formation et/ou d'intervention

La négociation du cahier des charges doit aboutir à deux actes essentiels par les signatures qui les concernent chacun : *la commande finale et le scénario de formation*.

La *commande finale* se distingue de la commande initiatrice dans la mesure où elle se veut avant tout, *locale, spécifique et adaptée au contexte de réalisation* qui sera le sien. Il s'agit d'un écrit formalisé et définitif dans des termes juridiquement convenables. Son contenu propositionnel reprend les éléments clés du cahier des charges. ***Il est surtout, et c'est essentiel, signé de la main du commanditaire.*** Le processus classique « *Offre-demande* » est inversé. Ce n'est pas le formateur ou l'expert qui rédige les objectifs de formation et l'obligation de résultats attendu mais le commanditaire. L'opération sera d'autant plus aisée que la négociation sur le cahier des charges aura porté ses fruits dans

la clarification de la *commande-demande* et dans l'identification du champ de compétence nécessaire pour y répondre.

Le *scénario de formation* est rédigé par le formateur ou l'équipe de formation. Ce n'est ni aux formés, ni à l'éventuel négociateur quelque soit la qualité de leurs apports respectifs, de dicter au formateur ce qu'il convient de proposer. Il ne faut pas confondre les rôles. La confiance est la première clé de réussite d'un projet de formation ou d'intervention. Muni, du contenu du cahier des charges le formateur doit être à même d'écrire un scénario de formation. Le terme de scénario (d'un mot italien signifiant « décors ») est employé dans le cinéma mais plus anciennement encore au théâtre et dans la littérature pour désigner l'intrigue sur laquelle s'appuie un récit en mots ou en images et en sons. (Encyclopaedia Universalis). En économie la technique des scénarios est utilisée pour envisager des hypothèses de travail et des simulations que l'on pourra faire jouer. Un scénario est donc à la fois un projet d'histoire et une opération technique susceptibles de retouches. Il est donc principalement un écrit (il peut exister des scénarii -images - story-board) qui combine à la fois une visée et l'ensemble des conditions méthodologiques et techniques permettant d'atteindre cette visée. Un scénario de formation sera donc constitué d'un écrit qui fait apparaître :

1 - au plan de la visée du projet de formation

- la thématique de la formation et/ou de l'intervention;
- les transformations attendues chez les formés ;

2 - au plan des aspects programmatiques du projet de formation ;

- les conditions méthodologiques et techniques ;
- le budget financier
- la chronologie temporelle de départ ;
- les stratégies envisagées ;
- les dispositifs d'intervention ou d'animation ;
- les critères et les procédures d'évaluation.

J'insiste sur le fait qu'à l'issue de la négociation d'un cahier des charges, le projet de formation doit se bâtir sur un terrain qui identifie clairement les responsabilités des un et des autres, celles du commanditaire et celle de l'intervenant. Le processus *commande-demande* aboutit à la signature d'une *commande finale*. Selon les cas, la lourdeur de la formation ou de l'intervention cette commande finale peut se transformer en *un véritable contrat de formation* et/ou d'intervention signé de la main de tous les partenaires. Quoi qu'il en soit, commande finale ou contrat devront toujours être rédigés par le commanditaire. Quant à l'écriture du scénario, elle relève de la responsabilité du formateur et/ou

de l'intervenant. Le fléchage du premier schéma tente de rendre compte de la répartition de ces responsabilités distinctes dans le projet de formation.

Conclusion

Les conditions du processus « commande-*demande* » sont maintenant requises pour aborder le projet de formation et/ou d'intervention. Il est fait, à la fois, du scénario prévu et de l'action en elle-même. Les participants vont y trouver toutes leur place.

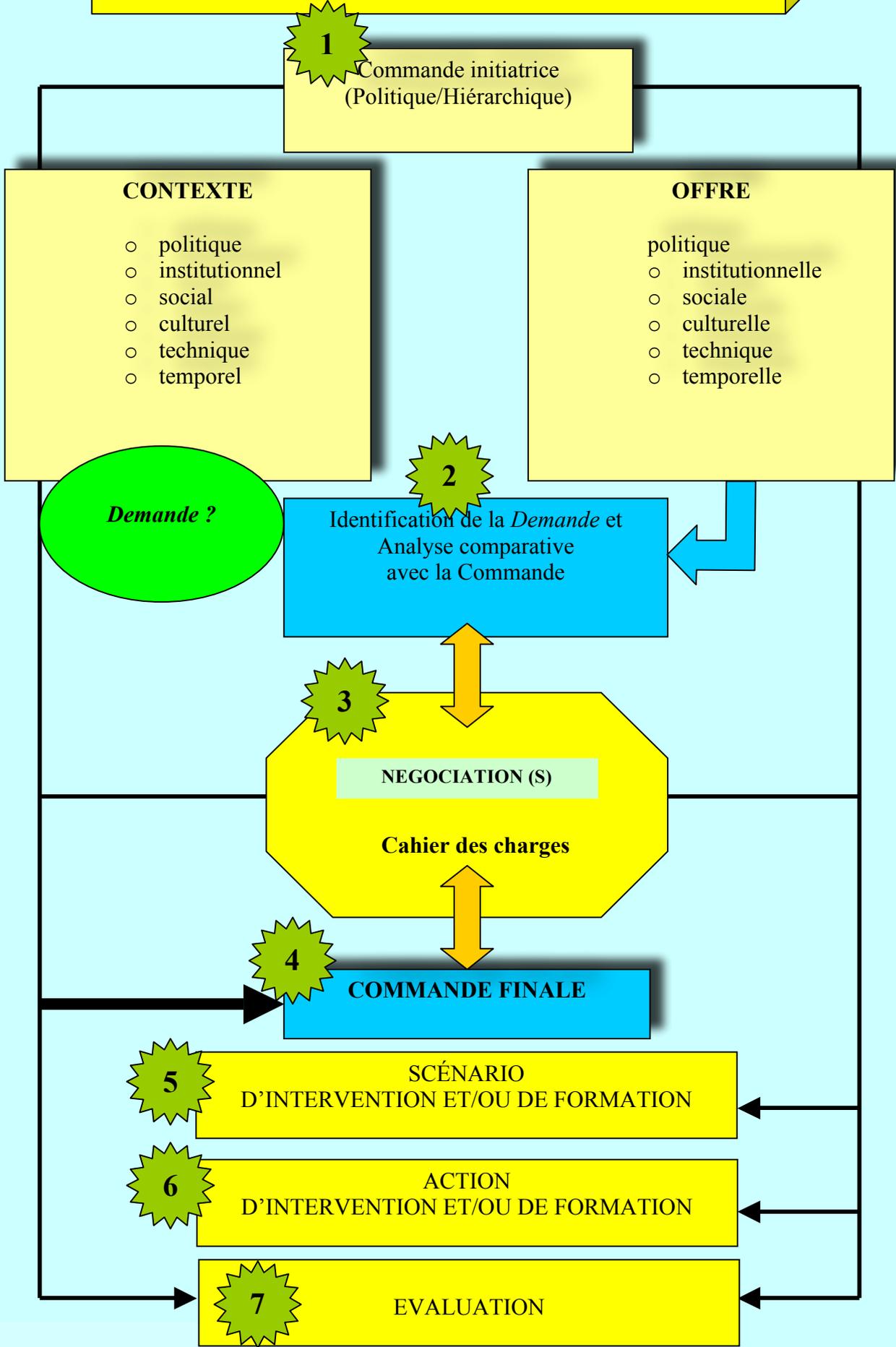
Par l'intermédiaire de la commande finale, ils ont participé à l'orientation du projet, à sa visée programmatique. Par l'intermédiaire de l'action dans l'ici et maintenant, ils vont contribuer à la conduite et à la régulation de sa phase programmatique.

Ce n'est plus un simple stagiaire en manque mais un acteur partenaire qui est concerné. La formation et ou l'intervention nécessite, alors, d'abandonner l'illusion mythique de l'analyse des besoins pour s'orienter vers un affinement du processus « *commande-demande* ».

Un projet de formation et/ou d'intervention, élaboré selon cette démarche, cherche, donc, à traduire en actes toute une problématique de partenariat, d'écoute d'implication et de disponibilité qui soit en mesure d'apporter aux différents acteurs concernés une force existentielle et une implication heuristique et une fiabilité d'action. Il se déroule donc, au final, selon les sept phases suivantes :

- 1- La **Commande initiatrice** du Projet
- 2- L'identification du rapport **Commande/Demande**
- 3- L'élaboration commune entre le commanditaire et l'intervenant d'un **Cahier des charges**
- 4- La **Commande finale** formulée et écrite par le commanditaire
- 5- L'élaboration du **Scénario** de formation et/ou d'intervention
- 6- Le déroulement de l'**Action** de formation et/ou d'intervention
- 7- L'**Evaluation** par le commanditaire et l'intervenant du projet

Projet : Processus de Commande/Demande



**PROJET
DE FORMATION ET/OU D'INTERVENTION**

**COMMANDE
/
Demande**

*Clarification
de la
Commande/Demande*

OFFRE

CAHIER DES CHARGES

- Précise les conditions techniques et spatio-temporelles
- Clarifie le champ de compétence nécessaire du Formateur et/ou de l'Intervenant
- Précise l'intitulé définitif et les objectifs de la formation et/ou de l'intervention
- Précise le budget

SCENARIO

- Rappelle l'intitulé de la formation
- Détermine les transformations attendues
- Propose les contenus de formation et/ou d'intervention
- Choisit une ou des stratégies
- Détermine les dispositifs
- Envisage les modalités d'évaluation

**COMMANDE
FINALE
OU
CONTRAT**

PROJET-VISEE **PROJET-PROGRAMMATIQUE**

**ACTION
D'INTERVENTION ET/OU DE FORMATION**