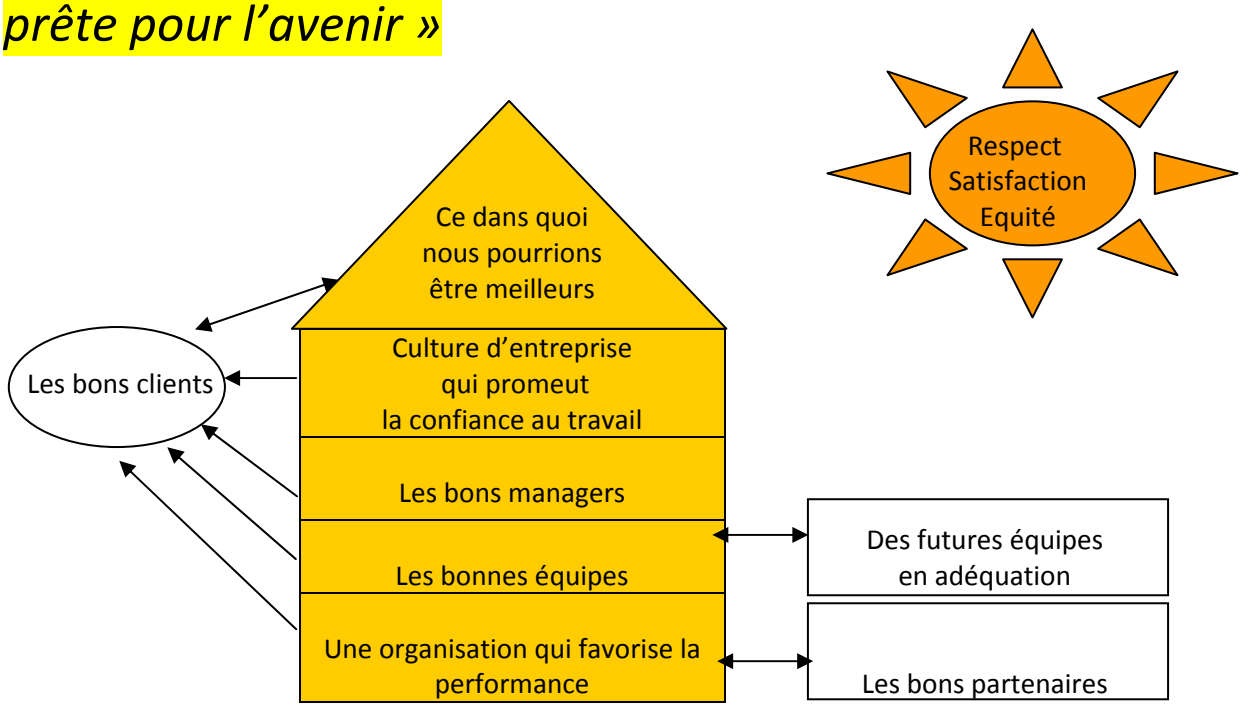
Dr. Annerose Giewoleit

« Vers l'excellence »

Le chemin vers le succès

Un atelier de formation-action
pour construire
« une entreprise
prête pour l'avenir »



Contenu : Dr Annerose Giewoleit, anda GbR
Publication : bbw Unternehmerzentrum, M. Dölves
Mise en page et impression par Haag Werbung Frankfurt (Oder)
Date d'impression : décembre 2008

Sommaire

Avant propos 4

1. Les objectifs des ateliers de formation-action 5

2. Les conditions de base pour s'inscrire dans le modèle 6

3. Construire un atelier de formation-action 1

Etape 1 : compétences pour faire face aux risques et instaurer une culture basée sur la confiance 6

Etape 1 : compétences pour faire face aux risques et instaurer une culture basée sur la confiance 7

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande 8

Etape 2 : Des compétences pour assumer les responsabilités 9

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande 10

Etape 3 : Apprendre par l'action 11

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande 12

Avant propos

L'être humain ne cesse jamais d'apprendre.
L'expression « formation tout au long de la vie », au cœur des courants de management actuels, reflète ce processus continu.
Le marché du travail a fortement évolué au cours des dernières années imposant aux entreprises de s'adapter en permanence et rapidement au changement en faisant preuve d'une grande flexibilité.
Parallèlement, les entreprises demandent toujours plus de transparence et d'ouverture dans leurs systèmes de formation et de développement des compétences.
Pour passer d'une logique de performance à une logique d'excellence et mettre en œuvre cette « modernisation » de l'entreprise, il est essentiel de former les hommes qui la composent sur un mode permettant la créativité, l'interaction, la stimulation ou encore l'incitation au changement. Les ateliers de formation proposés dans ce livret sont basés sur le principe de la formation-action[1] et visent à créer une atmosphère favorisant l'émergence de ces facteurs clés de succès.
Ces ateliers de formation-action deviennent ainsi un levier vers l'innovation au-delà d'un simple lieu de formation ou de réunion.
[fin du texte allemand supprimé]

---

[1] « La formation-action repose sur deux concepts :

- l'action porte en elle-même le processus de formation, faire pour apprendre, faire c'est apprendre ;
- l'action, réelle et concrète, est de type projet à réaliser ou problème à résoudre.

Ce type de formation met en œuvre un groupe-acteur (objectif collectif) au sein duquel chacun (possibilité d'objectifs individuels ou catégoriels) participe à un même projet en " vraie grandeur "[…] Les temps d'action et de formation sont confondus, indissociables et inter-pénétrables. Ils se concrétisent par un processus permanent et itératif d'allers et retours entre des étapes de négociation d'objectifs individuels et collectifs, d'émission d'hypothèses, d'élaboration d'outils et/ou de méthodologies, et d'évaluation de résultats. » Définition proposée par le CEDIP (http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=193)

1. Les objectifs des ateliers de formation-action

> *Les gens qui arrivent à quelque chose dans ce monde sont ceux qui se lèvent, qui recherchent les circonstances qu'ils désirent et qui, s'ils ne les trouvent pas, les créent.*
> ***George Bernard Shaw***

A terme, de nombreuses Petites et Moyennes Entreprises ont le potentiel pour devenir un acteur majeur dans un domaine particulier si l'encadrement et les salariés font évoluer leur point de vue.

Ces ateliers de formation-action s'adressent à ceux qui souhaitent faire mieux tout en étant piégés dans leurs activités quotidiennes. L'objectif est d'aider à sortir du cercle vicieux dans lequel de nombreuses personnes sont enfermées : pas de temps pour développer la stratégie, poids grandissant des activités quotidiennes, peu de pouvoir pour véritablement accompagner et guider les salariés ainsi que pour trouver des créneaux propices au développement de nouvelles idées.

L'ouverture au changement et la confiance en son propre pouvoir et en ses salariés sont des pré-requis essentiels pour sortir de ce cercle vicieux. Les ateliers de formation-action proposés visent l'amélioration de la performance des entreprises à moyen et long terme. Ils permettent de lancer et pérenniser un processus dans lequel tous les salariés sont impliqués de façon identique. Des objectifs sont définis et orientés vers la fidélisation des clients, ce qui, de la même manière, exige de pouvoir compter sur des salariés fidèles.

La confiance doit être accordée et acceptée. La direction et l'encadrement doit accepter le « risque de la confiance » !

2. Les conditions de base pour s'inscrire dans le modèle

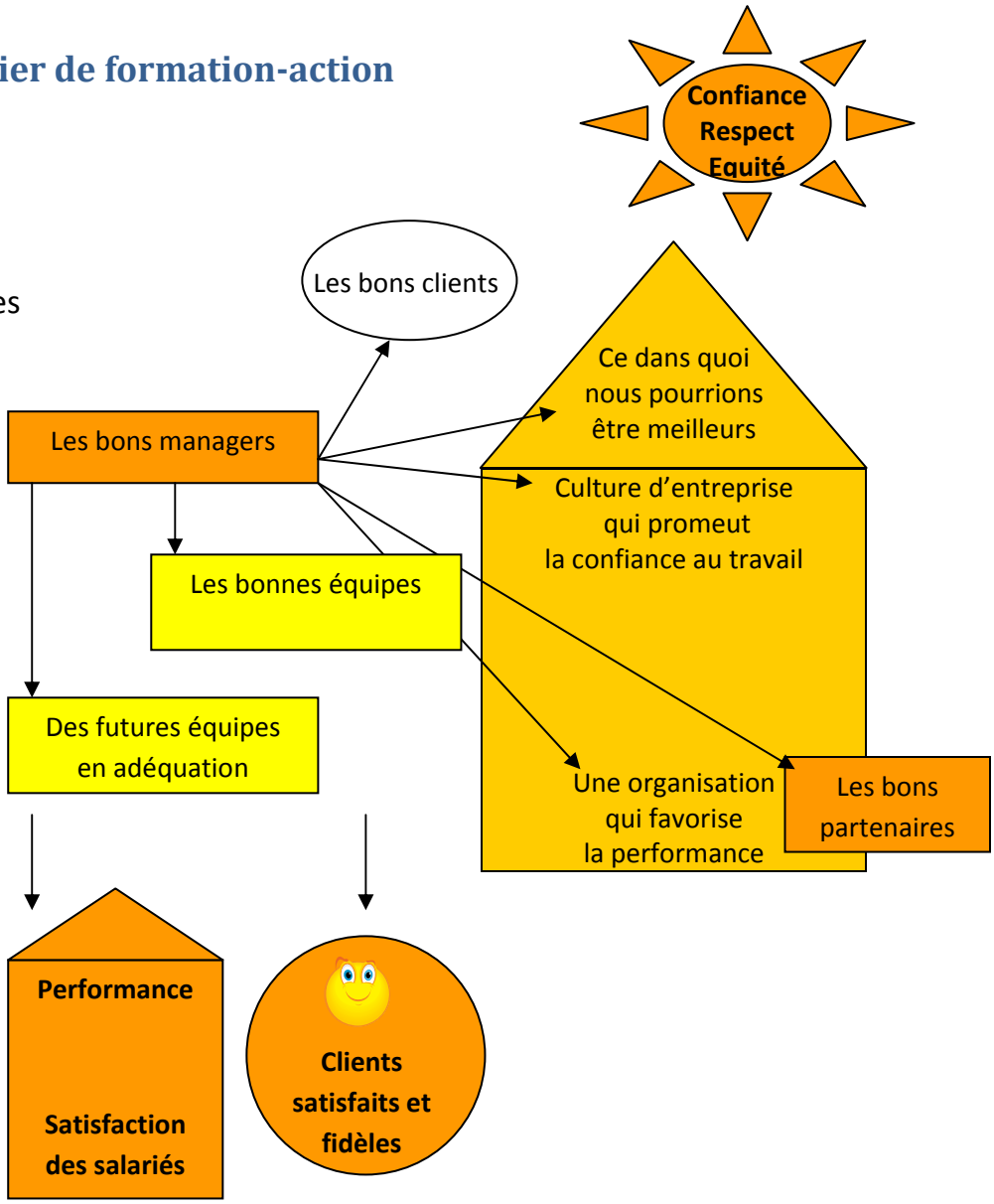
- Une entreprise stable avec des managers et des salariés compétents ;
- L'encadrement œuvre pour le succès de l'entreprise à long terme et est ouvert au changement et à la confiance.

3. Construire un atelier de formation-action

Etape 1
Des compétences
pour faire face aux risques
et instaurer une culture
basée sur la confiance

Etape 2
Des compétences
pour assumer
les responsabilités

Etape 3
Apprendre
par l'action



Etape 1 : compétences pour faire face aux risques et instaurer une culture basée sur la confiance

Objectifs :

- Elever le niveau de compétences de l'encadrement pour qu'il soit en mesure d'adopter une vision globale de l'entreprise et de développer et instaurer une culture basée sur la confiance ;
- Créer les bases pour les étapes suivantes.

Public cible :

La direction et l'encadrement de l'entreprise.

Livrables :

- Conception et développement du « Guide de Modernisation de la Maison » ;
- Elaboration d'une fiche listant les éléments requis pour les salariés.

Méthodes pédagogiques :

- Animation d'ateliers intra-entreprises ;
- Coaching ;
- Conférences interentreprises, ateliers et groupes de travail.

Eléments de base :

- Livret « Vers l'Excellence : Mini Guide de Modernisation pour Aider les Entreprises à être Plus Pérennes » (*2007*)
- Livret « Vers l'Excellence : le Chemin vers le Succès » (*2008*)
- Livret « Vers l'Excellence : l'Esprit de la Maison » (*2009*)
- Programme de formation « Le Leadership : un Métier » et ses outils associés
- Scénario de l'atelier
- Diagramme énergétique

Résultats escomptés :

Ebauche de plan d'action pour mettre en œuvre le modèle « Vers l'Excellence : le Chemin vers le Succès ».

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande

Atelier « Vers l'Excellence » en 2007
Rassemblant 40 managers de 18 PME

Groupe de travail de bbw en 2007

Conférence « Vers l'Excellence » en 2007

Conférence en 2007

Présentation de la culture d'entreprise et de la stratégie du salon de beauté Schmidt à Seelow (Allemagne)

Etape 2 : Des compétences pour assumer les responsabilités

Objectifs :

- Elever le niveau de compétences des salariés pour qu'ils soient en mesure d'assumer des responsabilités.

Pré-requis :

- Un encadrement qui assume la fonction de management ;
- Une ébauche de plan d'action existante ;
- Un plan stratégique reflétant les besoins de l'entreprise ;
- Le profil requis pour les salariés.

Public cible :

Les salariés et l'encadrement à tous les niveaux.

Méthodes pédagogiques :

En fonction de la situation et des enjeux traités : groupes de travail auto-organisés, orientés sur les activités, animés, si nécessaire.

- **Groupes d'étude** : ateliers et séminaires durant lesquels les participants développent leur capacité à faire face à leur environnement de travail et à trouver des solutions par eux-mêmes ;
- **Groupes experts** : ateliers et séminaires définis en fonction des besoins et sujets qui émergent ; l'encadrement et les salariés issus de services différents voire même d'entreprises différentes travaillent ensemble ;
- **Groupes d'action** : groupes intra-entreprises formés pour mettre en place les solutions retenues.

Eléments de base :

- CD Rom « Vers l'Excellence »
- Feuille de route des groupes de travail

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds
Equal

Lerngruppenkonzept
der Lernstatt „Organisation und Control-
ling"

Teil C Lerngruppe
„Werkzeuge zur Gestaltung von
Organisationsprozessen und Teamarbeit

Groupes d'étude formés dans les PME de la région Brandebourg (Allemagne) entre 2006 et 2008

Bureau d'engineering de Willmann, région Brandebourg (Allemagne)

Résultat du travail de groupes experts développé en 2006 et testé dans 6 groupes experts de la région Brandebourg (Allemagne)

Groupe expert travaillant sur le processus de design du cabinet d'architecture Köbler-Plan GmbH en 2006

Etape 3 : Apprendre par l'action

Objectifs :

- Intégrer et qualifier les futurs salariés en dehors d'une approche purement administrative.

Pré-requis :

- Le profil requis pour les salariés.

Public cible :

Les nouveaux salariés et les stagiaires.

Livrables :

Création de nouvelles possibilités pour développer les compétences existantes et celles qui seront nécessaires dans les années à venir en incluant les domaines de la responsabilité et de la culture basée sur la confiance.

Méthodes pédagogiques :

Principes de la formation-action :

- Dans le cadre de projets et de groupes d'action dans l'entreprise ;
- Dans le cadre de modèles de formation basés sur l'expérience et la pratique.

Eléments de base :

- Modèles pédagogiques
- « Permis de conduire » entrepreneurial
- Programme de formation intra-entreprises

Illustrations & exemples tirés de l'expérience allemande

L'entreprise Meyenburger Elektrobau Gmbh, participante du programme « Vers l'Excellence », a reçu le Trophée de la Formation 2008 de la région Brandebourg en Allemagne.

Extrait du discours prononcé par M. Bernd Ebert, Directeur de la Chambre de Commerce, lors de la remise du Trophée :

« Cette entreprise est spécialisée dans l'installation d'appareils électriques, dans les technologies de communication et de sécurité en milieu hospitalier, dans les ports et aéroports mais également dans le câblage sous-terrain et les canalisations. Pour être en mesure de déployer ses projets à grande échelle (régionale et nationale), l'entreprise doit pouvoir compter sur des salariés compétents et bien formés. Depuis sa création en 1958, l'entreprise a toujours pris soin d'accorder une place importante à la formation de ses hommes. Sur les dernières années, elle a formé en moyenne 11 jeunes par an aux métiers de l'énergie et de l'ingénierie du bâtiment. Conséquence directe de cette politique pro-formation, plus d'un tiers des salariés actuels de l'entreprise ont bénéficié ou bénéficient de formation interne.

Ci-contre, programme d'une formation axée sur l'action pour promouvoir et faciliter l'indépendance, proposée par le centre de formation bbw Frankfurt (Oder) en Allemagne.