

4.2. Planifier la formation par étapes

Une randonnée en montagne illustre assez bien le rôle des formateurs et des personnes en formation dans la planification. L'organisateur connaît le milieu, les conditions météorologiques et les difficultés du terrain. Il définit le but et la durée de la randonnée, mais laisse les participants choisir les étapes intermédiaires.

La formatrice en entreprise connaît le programme de formation, évalue les difficultés et les capacités de l'apprentie (niveau de formation, degré de difficulté) afin d'atteindre la prochaine étape de formation. Elle favorise le plus possible les planifications réalisées par la personne en formation; elle cherche à développer la responsabilité personnelle et l'auto-détermination.

Dans la mesure du possible, la personne en formation doit être associée à la planification. Il convient bien sûr d'en mesurer l'opportunité de cas en cas. La planification doit toujours être transparente et réalisable, même si l'apprenti-e n'y a que peu contribué.

Choix de travaux et de tâches appropriés

Quelle que soit la méthode retenue (instructions ou apprentissage autonome), tenez compte des principes décrits ci-après avant de présenter les travaux à accomplir par la personne en formation:

- **Du plus simple au plus compliqué**
Donnez d'abord une tâche facile. La réussite est à la clé et renforce la confiance en soi, surtout si le résultat peut être contrôlé et jugé bon. Confiez ensuite des travaux plus compliqués.
- **Du connu à l'inconnu**
Vérifiez le niveau atteint par la personne en formation. Appréciez ce dont elle est capable et évitez les redondances. La prochaine étape ne commencera que lorsque vous serez certain-e que les bases sont bien acquises.
- **But et utilité d'une tâche**
Avant d'expliquer une nouvelle tâche, commencez par en indiquer l'utilité et le but. Placez-la dans son contexte et/ou faites référence à d'autres activités que la personne en formation connaît déjà. Montrez des exemples s'il s'agit d'aboutir à un produit.
- **Instructions claires et compréhensibles**
Donnez des instructions claires et compréhensibles. Exprimez-vous dans le jargon usuel, mais n'oubliez pas que les jeunes commencent à se familiariser avec le vocabulaire professionnel.
- **Degré de perfection attendu, temps nécessaire**
Certains apprentis voudraient tout accomplir à la perfection. Aussi ne prêtent-ils pas attention au temps qui passe et consacrent-ils beaucoup plus de temps qu'il ne le faudrait à l'exécution d'une tâche. D'autres, en revanche, pensent qu'il suffit de réaliser la tâche aussi rapidement que possible. Indiquez à l'apprenti-e le degré de perfection attendu, dites-lui à quoi servira le résultat et de combien de temps il/elle dispose pour réaliser le travail demandé.
- **Aides visuelles**
Appuyez vos explications par des dessins, des schémas ou des images. Ou demandez à la personne en formation de présenter la matière à apprendre sous la forme d'un graphique.
- **Reformulation des consignes**
Demandez à la personne en formation de reformuler elle-même vos explications.

- **Apprendre de ses erreurs**

Indiquez à la personne en formation les étapes à parcourir, mais laissez-lui aussi une marge de manoeuvre suffisante pour faire ses propres expériences. Les erreurs sont profitables car on peut en tirer de nombreux enseignements.

- **De la théorie à la pratique ou inversement**

Essayez de déceler la manière dont la personne en formation apprend. La méthode inductive part des travaux pratiques pour parvenir aux bases théoriques. Dans la méthode déductive, la théorie précède l'application pratique.

Planification du travail

La méthode des six étapes (voir thème B 4.1.) attache beaucoup d'importance à la planification du travail (2^e étape). Il s'agit par exemple de se poser les questions suivantes:

- Quelles sont les solutions possibles?
- Quelles sont les étapes nécessaires?
- Les étapes peuvent-elles se décomposer en séquences?
- Combien de temps puis-je consacrer à chaque séquence?
- Quand un contrôle intermédiaire est-il nécessaire?
- De quels matériaux et de quels outils ai-je besoin?
- Dois-je me procurer ou commander quelque chose? Les outils, machines et/ou appareils nécessaires sont-ils en tout temps disponibles ou seulement à certains moments?
- Si plusieurs personnes sont associées: comment répartir judicieusement le travail?
- et ainsi de suite

Il peut être judicieux de consigner la planification par écrit dans certaines situations et de l'étayer le cas échéant par des graphiques.

Les personnes en formation manquent parfois de patience et négligent la planification; à peine une tâche a-t-elle été expliquée qu'elles commencent à l'exécuter. Elles ne réalisent pas que la planification rigoureuse exige du temps. Les formateurs doivent donc intervenir et faire preuve de ténacité.

L'un des objectifs de la formation professionnelle initiale consiste en effet à développer chez la personne en formation les compétences générales en matière de planification. Dites-lui sans détour:

- que la planification du travail renforce la confiance et permet en tout temps de dresser l'état de la situation et de corriger le tir;
- que la planification quotidienne du travail fait partie de la routine et favorise la compétence de planifier avec assurance des processus importants;
- qu'un programme n'est pas sacré. Si le déroulement d'un travail démontre que le processus arrêté n'est pas judicieux, la planification peut être modifiée. Il faut alors en parler avec toutes les personnes concernées et bien communiquer.

Ne confiez pas seulement des travaux isolés à la personne en formation, mais planifiez aussi avec elle des travaux de plus grande envergure (voir thème B 4.3.). Ou fixez-lui plusieurs objectifs pour la journée, voire pour la semaine et laissez-la décider dans quel ordre elle entend les atteindre.

Une bonne planification peut aussi contribuer à la réussite des répétitions avant l'examen final et favoriser l'apprentissage autonome. Voici quelques mesures utiles:

- Je me procure une vue d'ensemble de la matière à apprendre.
- Je découpe la matière à apprendre en unités plus petites.
- Je formule plusieurs objectifs détaillés d'apprentissage.
- J'établis un programme d'étude pour une longue période et pour plusieurs unités d'apprentissage.
- Je définis des phases d'apprentissage raisonnables.
- Je consigne par écrit la planification détaillée.

Déléguer des tâches

En plus des travaux demandés à la personne en formation, il paraît judicieux de lui déléguer certaines tâches, par exemple pour une période de quelques semaines, voire davantage et – si les circonstances le permettent – de lui en confier la responsabilité pendant toute la durée de la formation initiale. Il doit en l'occurrence s'agir de domaines en rapport direct avec la profession apprise. Au début, on choisira à cet effet des activités importantes pour la bonne marche de l'entreprise (p. ex. la gestion du matériel de bureau pour l'ensemble des collaborateurs, afin que la clientèle n'ait pas à subir les répercussions d'erreurs ou d'oublis). Cela ne doit cependant pas signifier que les apprenti-e-s doivent s'acquitter de tâches comme celles consistant à entretenir la machine à café et à distribuer le courrier interne.

Lorsque les personnes en formation sont chargées de plusieurs domaines, elles apprennent à en assumer la responsabilité et à gérer leur temps. Elles se sentent en outre membres à part entière de l'équipe car, s'il ne leur était pas confié, le travail serait accompli par un-e autre collaborateur/trice. Les personnes en formation doivent éprouver le sentiment d'apporter leur pierre à l'édifice.

Veillez aux aspects suivants en cas de délégation:

- Informez bien la personne en formation sur les tâches qui lui sont déléguées et expliquez-lui ce que cela implique.
- Attirez son attention sur les conséquences d'une éventuelle négligence (pour le personnel, pour l'entreprise, pour la clientèle, etc.).
- Déléguer signifie faire confiance. Procédez éventuellement à quelques contrôles par sondage au début, mais ne vérifiez pas en permanence si la personne en formation assume ses responsabilités dans le domaine qui lui est confié. Si un client adresse une réclamation en raison d'erreurs ou d'oublis, mettez-le en rapport avec l'apprenti-e et n'intervenez (rôle d'intermédiaire) qu'en cas de besoin. Le même principe s'applique aux appréciations positives; transmettez-les directement à la personne en formation.
- Avant de lui venir en aide, laissez toujours la personne en formation chercher une solution. Si vous avez le sentiment qu'elle est dépassée par la situation, proposez-lui votre assistance ou intervenez.