



Conservatoire national des arts et métiers · FAD110

Conduire sans commander

*Refondre deux années de programme quand la réussite
dépend de gens qui ne vous doivent rien*

Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par Laurence DUCOS · 2026

D'où je parle

Une position transverse, une contrainte de calendrier, aucune autorité

Un jour par semaine

la quotité du poste de chargé de missions pédagogiques d'où j'ai conduit le projet

Deux années à refondre

les deux premières d'un cycle de trois, internes et non certifiantes

Vingt-sept formateurs

des intervenants extérieurs, rémunérés à la vacation, sans lien hiérarchique avec moi

Un butoir en octobre

la promotion suivante entraine, avec ou sans référentiel

Toute la valeur de ces deux années tient à ce qu'elles préparent une certification qu'elles ne délivrent pas, et qu'un organisme extérieur validera deux ans plus tard.

La commande, et ce qu'elle ne disait pas

LA DEMANDE

Un référentiel de compétences
Une cinquantaine de fiches de module
Un planning prêt pour la rentrée



LE BESOIN

Que vingt-sept intervenants
qui travaillaient chacun à sa manière
acceptent de partir d'un cadre commun

La demande portait sur des documents. Le problème portait sur des pratiques.
Le diagnostic a montré qu'une partie des causes ne relevait même pas de la formation, mais de l'organisation.

La question qui a servi de fil conducteur, reformulée en avril

**Comment faire adopter, par vingt-sept intervenants indépendants,
un cadre commun qu'ils n'ont pas conçu,
dans le temps d'une seule année scolaire
et sans disposer d'autorité sur eux ?**

La première version articulait quatre dimensions en six lignes. Elle était exacte et ne servait à rien.
Une problématique n'a pas à être complète, elle a à être opérante.

Deux objets, deux logiques

Un pilotage hybride dans un même projet, sur les mêmes six mois

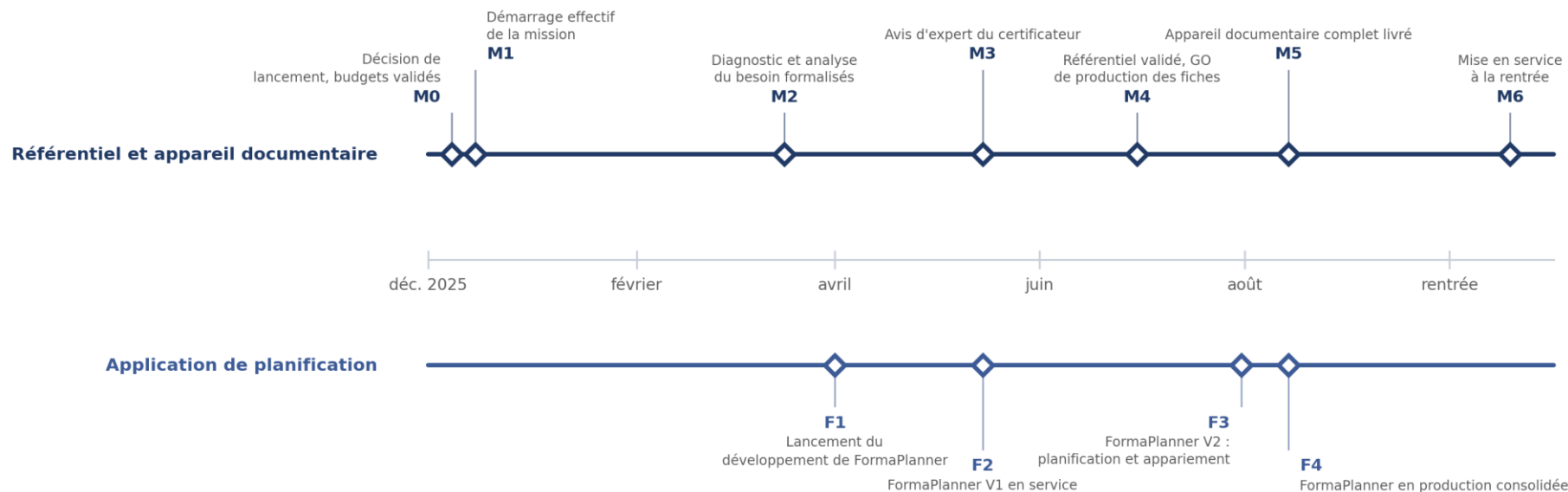
	Le référentiel	L'application
Connaissance au départ	Haute : les compétences visées existent	Presque nulle : le besoin se découvre à l'usage
Contrainte	Un butoir non négociable	Aucune date couperet
Validation	Un tiers qui apprécie un ensemble	Des utilisateurs qui essaient
Logique retenue	Séquentielle	Itérative

Et la nuance qui compte : le référentiel a été prédictif dans son engagement et itératif dans sa fabrication.

La version validée en juin portait le numéro treize.

Le fil du projet

Onze jalons, deux rythmes, un seul butoir



Un jalon n'est pas une tâche : c'est un point où quelque chose se décide. Celui de mi-mai a été déplacé en amont.

Le critère qui a trié les outils

Un outil entre dans le projet s'il produit une décision, pas s'il produit un document.

RETENUS

Matrice des exigences, vingt-quatre besoins priorisés

Registre des risques

Matrice des responsabilités

Plan de communication

ÉCARTÉS

Suivi en valeur acquise : rien n'était facturé à l'avancement

Matrice de traçabilité des exigences vers les tests

Un comité de pilotage de plus : trois niveaux existaient déjà

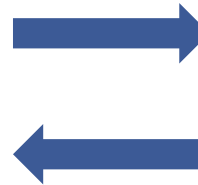
L'utilité de la matrice des exigences ne tient pas à ce qu'elle a fait entrer dans l'application, mais à ce qu'elle en a fait sortir.

Conduire sans autorité

Le pouvoir ne tient pas à la hiérarchie mais à la maîtrise d'une zone d'incertitude

CE QU'ILS MAÎTRISENT

Déclarer, ou non, ce qu'ils savent enseigner.
Sans cette réponse, aucun planning n'existe.



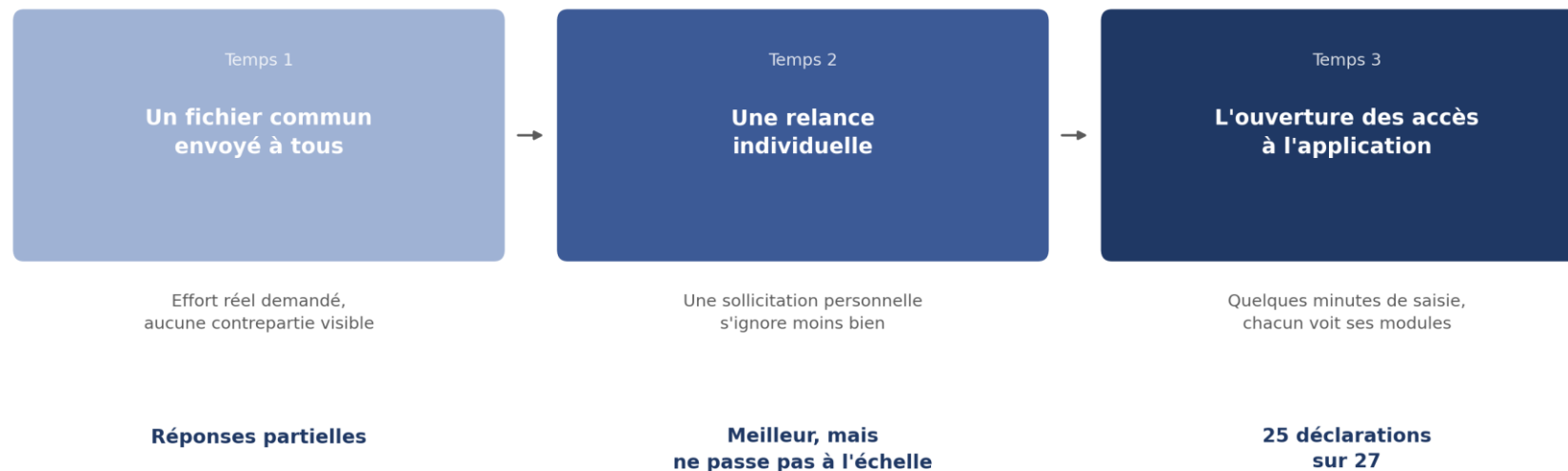
CE QUE JE MAÎTRISAI

Construire les affectations de modules,
donc la charge annuelle de chacun.

Sans déclaration, pas de prise en compte dans les affectations.
Ce n'est pas de l'adhésion, c'est une contrainte, et je préfère l'appeler par son nom.

Mobiliser : trois dispositifs successifs

Chacun m'a appris ce que le précédent ne pouvait pas m'apprendre



La lenteur du début n'était pas de l'hostilité. Les formateurs attendaient de voir à quoi le projet servait.

Ce que le projet a produit

84

fiches de module produites

25 / 27

formateurs ont déclaré leurs
compétences

100 %

des compétences de fin de cycle
préparées en amont

19 / 24

livrables validés, trois livrés, deux
ouverts

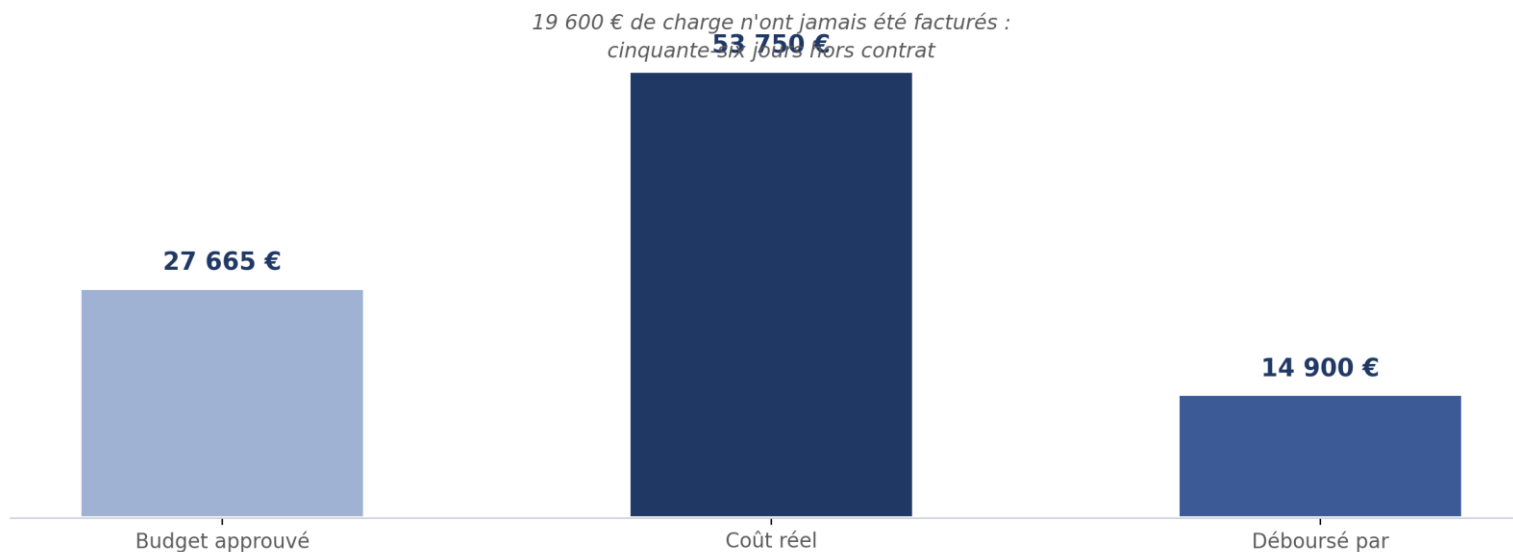
La couverture est une propriété du référentiel, pas de l'enseignement.

Elle atteste que le programme prévoit de préparer chaque compétence. Elle n'atteste pas qu'il le fera.

Le premier signal utile viendra du taux de passage entre les deux années, en juin prochain.

Ce que le pilotage a rendu visible

Trois montants exacts, et un écart qui n'apparaît dans aucun indicateur



Six demandes de changement, six acceptations, aucun refus, aucun arbitrage sollicité.
Un changement accepté sans révision des moyens n'est pas un changement accepté : c'est un changement dissimulé.

Depuis le dépôt

Deux mouvements que le rapport ne pouvait pas enregistrer

Les livrables ont changé d'usage

Le référentiel et la matrice des compétences sont entrés dans le dossier qualité de l'établissement, en vue d'un audit externe. Je les avais produits pour cadrer un enseignement.

La rentrée est dans sept semaines

L'essentiel tient. Les points encore ouverts relèvent de la seconde année et portent chacun leur propre échéance.

Un livrable n'est vraiment éprouvé que le jour où quelqu'un d'autre s'en sert, pour autre chose que ce qu'on avait en tête.

Ce que ce projet a déplacé

Les outils se transfèrent, la posture ne se transfère pas

Découper, jalonner, tracer, outiller : tout cela vient de mes projets informatiques et a fonctionné. Mais là-bas, une tâche assignée est une tâche due. Ici, rien n'est dû.

Le réflexe de produire s'est transféré alors qu'il n'aurait pas dû

Dans une équipe, produire moi-même aurait été une faute visible de tous. Ici, la même conduite avait l'apparence de l'engagement. Personne ne m'a jamais dit que j'en faisais trop.

Absorber une charge, c'est empêcher qu'elle existe

Nous étions deux à compenser, chacun de son côté, un déficit de moyens que personne n'avait à reconnaître. Ce n'est plus un trait de caractère, c'est un mécanisme d'organisation.

Ce que je ferais autrement

Neuf décisions, trois familles, aucune bonne intention

Ce que je cadrerais autrement

Contractualiser la charge, réévaluée à chaque jalon. Solliciter le certificateur dès le départ. Faire décider qui maintient et qui finance.

Ce que je partagerais autrement

Construire le besoin avec les acteurs.
Ouvrir la collecte avant la conception.
Faire arbitrer au lieu de trancher seul.

Ce que je me refuserais

Absorber un changement de plus sans le faire arbitrer. Confondre l'agenda de pilotage et celui de production.
Reconstituer un journal de bord à la fin.

Un projet de formation réussi est un projet dont la conduite finit par se passer de celui qui l'a conduit.