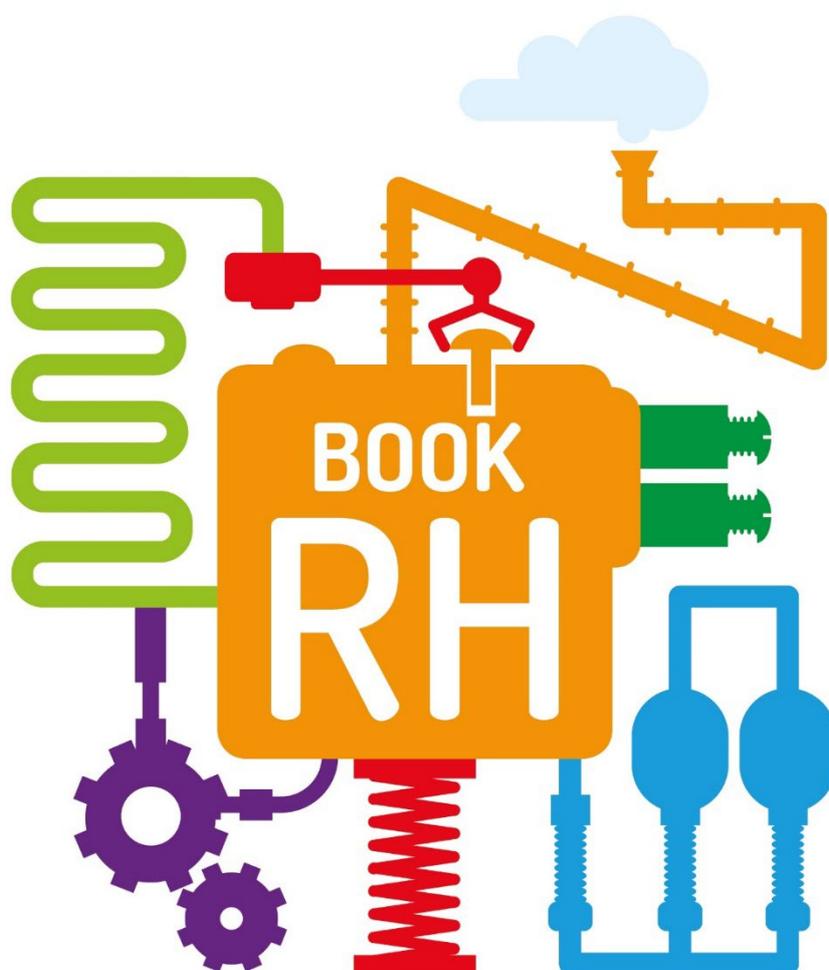


2021

CONSTRUIRE UN PARCOURS DE FORMATION INTERNE



INTRODUCTION

Le Club Génération Industrie de la Maison de l'emploi de Strasbourg est un cercle d'intelligence collective et de solidarité inter-entreprises qui agit en transversalité de 6 familles industrielles.

Le CGI contribue au maintien des salariés en activité et au développement de l'emploi en aidant les entreprises à anticiper leurs besoins en compétences et en qualifications. En partageant un maximum de bonnes pratiques et d'informations pratiques, les entreprises du Club Génération Industrie se préparent aujourd'hui aux métiers de demain.

Parmi les priorités du CGI, la **formation** des collaborateurs et la **fidélisation** des équipes constituent des leviers majeurs de performance dans les entreprises industrielles.

Un groupe de travail a été lancé en 2021 par le CGI afin de définir une démarche pour la mise en œuvre d'un parcours de formation interne transposable aux entreprises du territoire. Le partage de bonnes pratiques par les membres du CGI et la collaboration avec la société LOHR INDUSTRIE ont permis un rendu pragmatique et cohérent avec les enjeux actuels de l'industrie.

Vous trouverez dans ce book des fiches techniques, des illustrations des pratiques de LOHR et des outils que vous pourrez adapter à vos contextes d'entreprises.

*Nous espérons vivement que ce Book RH,
issu d'une démarche de réflexion collaborative,
contribue à alimenter vos réflexions
et nous vous souhaitons pleine réussite
dans la mise en œuvre d'un processus de Formation interne dans votre entreprise !*

*Anne-Marie JEAN,
Présidente de la Maison de l'emploi de Strasbourg*



COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Une boîte à outils pour vous accompagner dans la création de votre structure de formation interne

Ce guide a été conçu pour accompagner les entreprises soucieuses de faire évoluer leurs pratiques en matière de formation des collaborateurs. Nous vous proposons ici une approche modulaire, vous permettant de vous saisir des méthodes qui retiendront votre attention, sans nécessairement déployer toute la démarche. Construite sur la base des discussions menées auprès d'entreprises du Club Génération Industrie, cette boîte à outils se veut très opérationnelle, concrète et pragmatique.

Le processus de construction de la formation interne a été découpé en 6 étapes ; vous trouverez pour chacune :

- ➔ Une Fiche Process , présentant de manière synthétique l'objectif de l'étape
- ➔ Une ou plusieurs Fiches Techniques , susceptibles d'accompagner et d'éclairer votre réflexion
- ➔ Une Fiche Cas d'entreprise , illustrant les contenus par des exemples issus de la pratique
- ➔ Une ou plusieurs Fiches Outils , destinées à vous permettre une transposition pratique simple et rapide (ces outils sont libres de droits ; n'hésitez pas à les utiliser ou à vous en inspirer).

Chaque fiche est destinée à un ou plusieurs acteurs du projet de formation : le Comité de Direction, le Manager des apprenants, le Service RH (souvent responsable de la formation et/ou pilote de la démarche) et le Formateur.

SOMMAIRE

Propos introductifs : qu'est-ce que la formation interne et quels en sont les enjeux et les bénéfices ?	Page 5
# Construire un parcours de formation interne - les étapes	Page 11
#1- Identifier, anticiper et formaliser les besoins en interne	Page 12
#2- Créer un parcours de formation et construire les modules de formation	Page 38
#3- Déployer une action de formation interne	Page 62
#4- Animer un module de formation interne	Page 74
#5- Evaluer le processus de formation interne	Page 86
#6- Valoriser et financer une action de formation interne	Page 99
La réglementation liée à la formation interne	Page 115
Sources et Bibliographie	Page Erreur



POURQUOI DEVELOPPER LA FORMATION INTERNE ?

« *Celui qui renonce à devenir meilleur, cesse déjà d'être bon* »

Pourquoi former en interne ?

Former ses collaborateurs permet de faire évoluer leurs compétences en adéquation avec les besoins de l'entreprise. C'est également un moyen de les fidéliser et de générer de l'engagement : des arguments déterminants pour investir dans la formation.

Cependant, la réforme de la formation professionnelle en 2018 a bousculé les codes : l'arrêt des financements pour les structures de moins de 50 salariés pousse les entreprises à chercher des solutions moins coûteuses pour maintenir le niveau de compétence et répondre aux challenges de l'industrie du futur.

La formation interne est une solution adéquate à cette problématique, car elle permet de conserver le savoir-faire en interne (qui mieux que l'entreprise elle-même saurait former sur son cœur de métier ?), mais aussi de créer une dynamique d'apprentissage au sein de l'organisation. Formaliser ses processus pour en extraire les compétences clés, mettre en place une collaboration interservices et mobiliser les ressources autour d'un projet commun, font partie des bénéfices engendrés par le déploiement de la formation interne.

Même les petites structures gagnent à développer la formation en interne, puisqu'elle permet de proposer des formats adaptés aux spécificités de l'organisation, tout en maîtrisant les coûts. A l'obligation de former se substitue le besoin d'apporter des solutions sur-mesure à la gestion dynamique des compétences et ainsi de pérenniser l'emploi et l'activité.

Si construire une structure de formation interne est un choix stratégique pour l'entreprise, cela ne s'improvise pas. Il est indispensable de se poser les bonnes questions, avant d'entamer la démarche, et de suivre un cheminement rigoureux. Déterminer de manière précise le besoin en termes de compétences afin de proposer une offre de formation interne adéquate et de qualité devrait vous permettre de développer non seulement le savoir-faire, mais aussi l'engagement sur la durée de vos collaborateurs.



Quelques chiffres clés

Selon le baromètre 2021 de l'emploi et de la formation professionnelle :

- ◆ *9 actifs sur 10 voient la formation professionnelle comme une opportunité pour s'améliorer dans leur pratique professionnelle ou pour évoluer professionnellement.*
- ◆ *48% pensent faire le même métier mais pas forcément de la même manière dans les années à venir.*
- ◆ *49% pensent changer d'emploi à plus ou moins long terme.*

Des enjeux pour l'entreprise ET pour le salarié... voire pour l'équipe entière

Pour l'entreprise	Pour le collaborateur formé	Pour l'équipe
<ul style="list-style-type: none">• Enjeu économique : limiter les coûts de formation et optimiser les périodes de sous-charge d'activité• Enjeu stratégique : fidéliser et engager les collaborateurs• Enjeu humain : développer le sentiment d'appartenance du collectif dans son ensemble• Enjeu de performance : s'appuyer sur des équipes complètes, autonomes et efficaces• Enjeu d'attractivité : soigner la réputation de l'entreprise pour attirer les talents	<ul style="list-style-type: none">• Enjeu économique : être confiant pour son avenir professionnel et la possibilité de conserver un emploi répondant à ses besoins et attentes• Enjeu stratégique : sécuriser son parcours professionnel en occupant un emploi pérenne et en développant ses compétences• Enjeu de performance : être autonome et efficace sur son poste quelle que soit son évolution• Enjeu de motivation : se sentir appartenir à un collectif, trouver sa place et s'épanouir	<ul style="list-style-type: none">• Enjeu économique : minimiser les coûts occasionnés par la formation externe et le manque de ressources autonomes• Enjeu stratégique : stabiliser l'équipe et ainsi satisfaire les fondamentaux nécessaires pour répondre aux objectifs fixés• Enjeu de performance : optimiser les performances individuelles et collectives• Enjeu de motivation : développer la force et les valeurs du collectif - sentiment d'appartenance, esprit d'équipe et solidarité



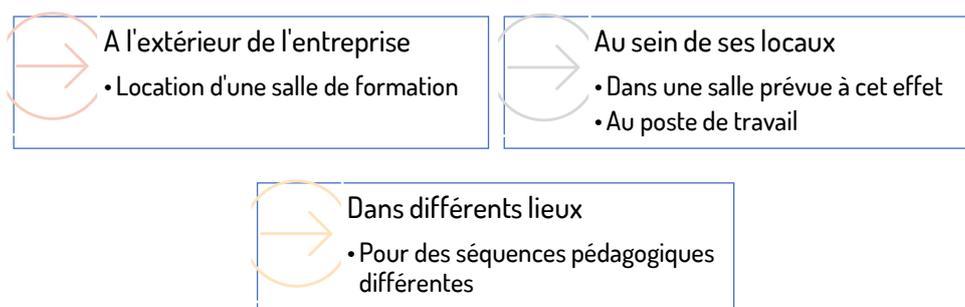
QU'EST-CE QUE LA FORMATION INTERNE ?

DEFINITION ART L6313-2 DU CODE DU TRAVAIL

- L'action de formation se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.
- Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance.
- Elle peut également être réalisée en situation de travail.

« La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale » (Code du travail, L6111-1). Dans le cadre des obligations d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur employabilité (CT, L6321-1), l'employeur doit être en mesure de démontrer que les formations qu'il organise concourent au développement des compétences de ses salariés. (CT, L6313-1). Il a également l'obligation de mettre en œuvre les actions d'information et de formation pour assurer le travail en sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (CT, L4121-1).

La formation interne est conçue, organisée et réalisée par l'entreprise elle-même pour son propre compte, avec ses propres ressources et pour ses propres salariés. L'entreprise s'occupe de la conception du stage, du contenu pédagogique et de l'organisation pratique. Elle mobilise la compétence de ses salariés experts, en charge de transmettre des savoirs et savoir-faire. La formation interne peut se dérouler :



Attention ! Certaines actions de formation ne peuvent pas être réalisées par l'entreprise pour ses propres salariés par un formateur interne :

- Les bilans de compétences
- Les actions de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)
- Les formations liées au mandat détenu par un salarié (délégués du personnel, membres du comité d'Entreprise...)

Les actions de formations internes doivent respecter les mêmes conditions de mise en œuvre que les actions de formation externe. Il est conseillé de formaliser dans une annexe pédagogique les éléments suivants :

- L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action,
- Les moyens pédagogiques prévus, la durée, la période de réalisation,
- Les moyens de déroulement, de suivi et de sanction de l'action.

L'entreprise dispensatrice doit pouvoir justifier par tout élément probant la réalisation de l'action de formation.

Éléments probants relatifs à la réalisation effective de la formation :



Conseils à l'attention du Comité de Direction

- ◆ *Avant de faire le choix de la formation interne, assurez-vous que votre entreprise est en mesure de répondre aux exigences attachées à cette modalité de formation.*
- ◆ *Veillez en particulier à disposer de ressources humaines et matérielles adéquates : intervenants dotés des compétences techniques et pédagogiques en lien avec le domaine de formation, locaux dédiés, supports pédagogiques, équipements ou machines...*
- ◆ *Il est recommandé de mettre en place un service dédié à la formation : visible dans l'organigramme, capable de déployer des moyens adaptés (identifier des besoins, élaborer des programmes, gérer les projets, assurer le suivi, etc.). Cela devient une obligation dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'alternance.*
- ◆ *Intégrez dans le coût de l'action le temps de conception, de préparation et d'animation de la formation et assurez la professionnalisation du formateur.*
- ◆ *La formation est sanctionnée par une attestation dont le titulaire peut se prévaloir (CT, L6313-7). Lorsque le salarié prépare une qualification reconnue dans les classifications d'une Convention Collective Nationale, vous devrez délivrer une attestation reconnaissant la classification atteinte par le salarié, dans la CCN en question.*



COMPARAISON AVEC LES AUTRES DISPOSITIFS DE FORMATION

Avantages et inconvénients de la formation interne :

	<ul style="list-style-type: none">Accès à une offre unique, pas forcément disponible en externeAction sur-mesure, adaptée à votre activité, vos contraintes, votre cultureAccès facilité pour les salariésValorisation et transmission des compétences internesMaîtrise de l'organisation et du calendrierMaîtrise des coûtsBonne utilisation des périodes de sous-charge dans l'activité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">Compétences (experts) internes pas toujours disponiblesCoûts de mise en place et formation de l'équipe pédagogiqueNécessite une bonne maîtrise du processus et de la pédagogieMobilisation du formateur: trouver le juste milieu pour qu'il reste en contact avec le terrain et conserve son statut d'expertRisque d'appauvrissement culturel: manque d'ouverture sur l'extérieur
---	---	---

Lorsque l'entreprise ne possède pas les expertises pour former en interne, la formation externe reste plus avantageuse. Elle permet également un échange avec l'extérieur, et donc une ouverture à la nouveauté et une remise en question que la formation interne ne permet pas.

Cependant, vous découvrirez à travers ce guide comment solutionner les inconvénients de la formation interne : vous possédez probablement plus de ressources compétentes pour former que vous ne l'imaginez.

Quelle différence avec le tutorat ?

La formation interne, si elle respecte les conditions de mise en œuvre définies ci-dessus, est reconnue comme une action de formation sur le plan réglementaire. Ainsi, elle s'inscrit dans le plan de développement des compétences et répond à l'obligation légale de former. *Voir # Qu'est-ce que la Formation Interne ?, p.7.*

Le tutorat est une pratique encadrée pour accompagner l'apprentissage ou l'intégration à un poste de travail. Si le tuteur doit justifier, au même titre que le formateur, de certaines aptitudes pédagogiques pour transmettre son savoir, le socle de compétences et les missions du formateur sont plus larges. Elles englobent l'analyse du besoin à l'évaluation des acquis, en passant par l'ingénierie de formation, et demandent une prise de hauteur sur sa pratique. Le rôle du tuteur, central dans la transmission du savoir au poste, repose principalement sur un savoir-faire technique et de bonnes aptitudes de communication.

Voir aussi : Bien différencier formation interne, AFEST et tutorat, p.48 et # La Réglementation de la Formation, p.115.

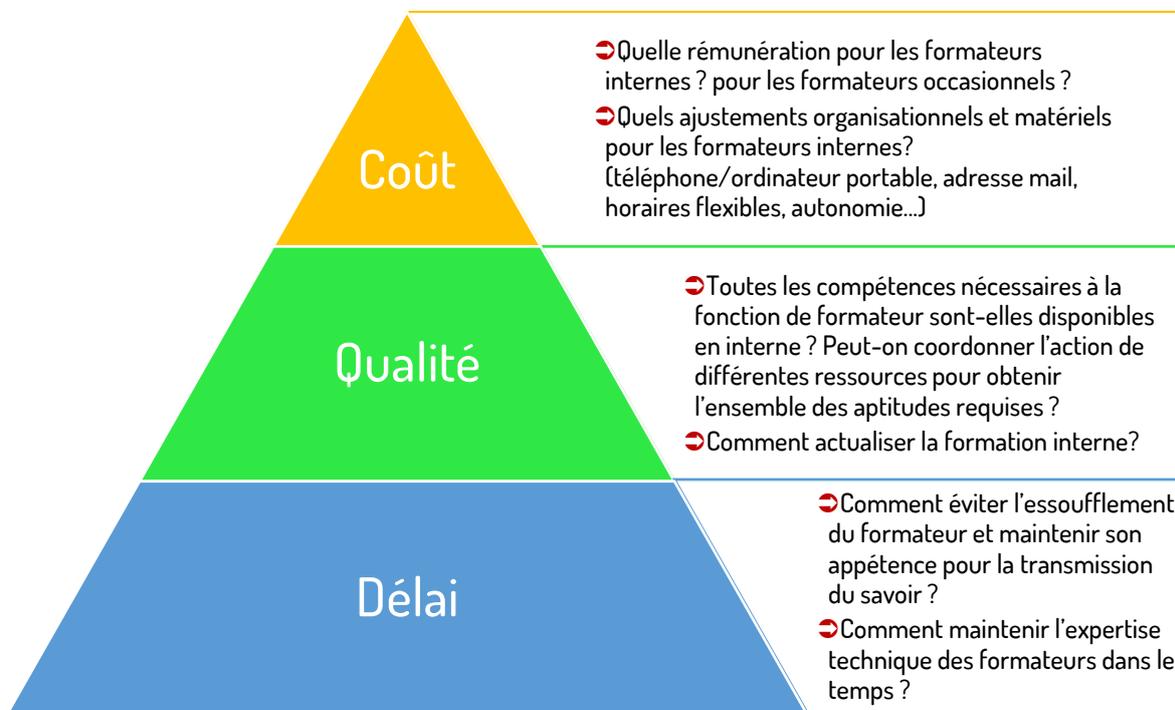


COMMENT BATIR SA STRUCTURE DE FORMATION INTERNE ?

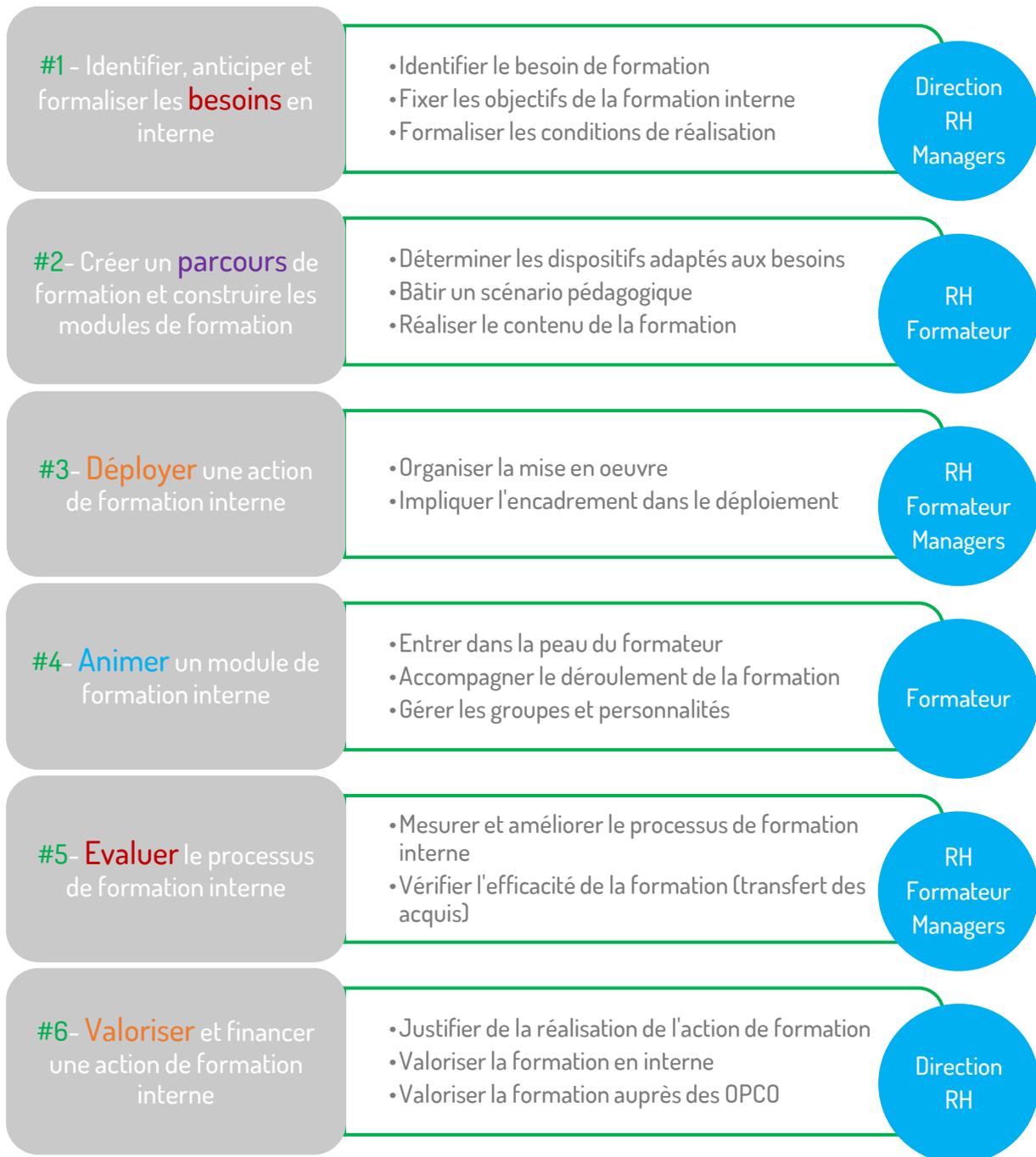
Les premières questions à se poser

- ➔ Pourquoi avons-nous besoin de formation interne ? Quels sont les objectifs de la formation interne à mettre en place ?
- ➔ Est-ce un besoin occasionnel ou permanent ?
- ➔ Qui souhaite-t-on former ?
- ➔ Que souhaite-t-on transmettre ?
- ➔ A-t-on les compétences nécessaires en qualité et en quantité pour répondre aux objectifs ?
- ➔ Quelle disponibilité va-t-on demander aux formateurs internes ?
- ➔ Sont-ils directement opérationnels ou vont-ils avoir besoin d'une formation ?
- ➔ Quelles contraintes cela entraîne-t-il pour l'entreprise ?
- ➔ Quel budget est-on prêt à investir en formation ?
- ➔ De quelles expertises externes complémentaires avons-nous besoin ?
- ➔ Comment évaluer et suivre les résultats de la formation interne ? Comment valoriser la formation en interne ?

Les problématiques à anticiper



CONSTRUIRE UN PARCOURS DE FORMATION INTERNE - LES ETAPES



ETAPE #1



#1 - Identifier, anticiper et formaliser les **besoins** en interne

- Identifier le besoin de formation
- Fixer les objectifs de la formation interne
- Formaliser les conditions de réalisation

Direction
RH
Managers

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **poser les bases du projet**. Il s'agit en effet de **cadrer** la démarche avec comme point de départ l'établissement du besoin en formation. Cette réflexion stratégique initiale sera donc principalement portée par le **Pilote du projet** (Responsable de la formation ou RH) et la **Direction** de l'entreprise.

Les outils proposés

Outils	Thèmes	A destination de...	Page
 Fiche Technique	Formaliser le besoin en formation interne	Comité de Direction	13
 Cas d'entreprise	La formalisation du besoin chez Lohr	Tous les acteurs	15
 Fiche Outil	A vous de jouer : utilisez le questionnaire Quintilien pour préparer votre projet	RH	17
 Fiche Outil	A vous de jouer : complétez le cahier des charges de votre projet de formation	Tous les acteurs	19
 Cas d'entreprise	La matrice RACI du projet de formation chez Lohr	Tous les acteurs	20
 Fiche Outil	A vous de jouer : identifiez les rôles et tâches de votre projet de formation	Tous les acteurs	21
 Fiche Technique	Les indicateurs de pilotage de la formation	Tous les acteurs	22
 Fiche Outil	A vous de jouer : identifiez et recrutez vos formateurs internes	RH - Formateur	23
 Fiche Technique	Les compétences du formateur interne	Tous les acteurs	30
 Fiche Outil	A vous de jouer : formalisez le rôle de vos formateurs en interne	RH	31
 Fiche Technique	Le parcours de formation du formateur interne	RH	34
 Fiche Outil	A vous de jouer : financez la formation de vos formateurs internes	RH	35



#1 – COMMENT FORMALISER LE BESOIN EN FORMATION ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Quels sont les outils à notre disposition et les clés d'entrée pour recueillir le besoin en formation ?
- Quelles compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) est-il judicieux de transmettre exclusivement en interne ?
- Quels sont les critères et seuils pour déclencher le développement d'une formation interne ? (Nombre de demandes, coût de la formation externe, criticité du savoir-faire...)

Les Incontournables :

Donner de la valeur à la formation interne : la formation interne n'est pas considérée de la même façon dans toutes les structures. Il est important de déterminer *votre manière de valoriser* les compétences transmises en interne au même titre que le sont celles acquises en externe.

Préciser les choix stratégiques sur la formation interne avec le Comité de Direction : La mise en place de la formation interne ne doit pas se cantonner à un déploiement « RH ». *Elle fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise concernant la gestion des compétences* et doit être portée par toute l'organisation.

Les Plus :

Dresser au préalable un diagnostic de l'existant : Il existe certainement au sein de votre structure une démarche, même basique, de formation en interne. Analysez-la de manière objective : *les +, les -, les axes de progrès*. Que manque-t-il pour gagner en efficacité ? Vous pourrez identifier les axes de travail pour déployer votre processus.

Saisir les opportunités et créer des synergies : Faites le point sur les *compétences disponibles* en interne, vous découvrirez probablement des personnes que vous n'aviez pas identifiées et qui pourront faire avancer le projet. N'hésitez pas à impliquer des personnes d'horizons variés, cela créera une *dynamique de collectif* et favorisera la créativité. Utilisez également les moments de sous-charge d'activité de l'entreprise pour déployer la formation interne

Les points de Vigilance :

L'engagement de la Direction et des managers sera la clé de la réussite : Comme pour de nombreux projets, la *dynamique* insufflée par la Direction conditionnera l'implication et la motivation des équipes à s'engager dans le projet. Préparez-bien vos *arguments* (« encore un nouveau projet RH ! ») et soyez prêts à répondre aux *objections*... (« on n'a pas le temps », « ça ne sert à rien », « on a toujours fait comme ça » ...)

Identifier les obstacles : Ne sous-estimez pas les enjeux du projet et les attentes de vos collaborateurs. Même pour un petit projet de formation, il est essentiel d'anticiper les écueils et de *s'appuyer sur des démarches et outils éprouvés*.

#1 – COMMENT FORMALISER LE BESOIN EN FORMATION ?

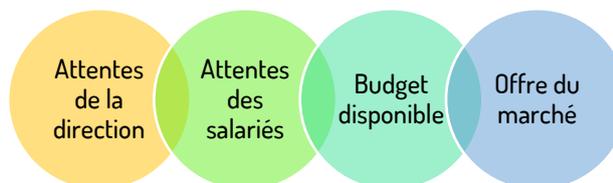
Dans un premier temps, identifiez **les sources de besoin**. Elles se divisent généralement en trois catégories :

Problèmes et dysfonctionnements courants

Projets de changement ou d'investissement

Évolution des métiers ou des professions

L'arbitrage entre ces besoins dépend de **quatre grandes dynamiques** :



Voici une liste non exhaustive de **méthodes de recueil du besoin**, à compléter et adapter à votre situation :

Méthode	Avantages	Contraintes
Diffusion de catalogues de formation individuelle ou collective	<ul style="list-style-type: none"> Facilité d'utilisation et d'exploitation ; satisfaction directe des demandes. Peut convenir par exemple pour des formations très techniques où seul le salarié peut dire si le contenu convient. 	<ul style="list-style-type: none"> Logique de consommation. Absence d'analyse des besoins. Impossibilité de vérifier la cohérence des demandes. Travail important pour le service formation. Difficulté à arbitrer en cas d'afflux de demandes respectant les conditions.
Questionnaires formation orientant le salarié dans la formulation de son besoin	<ul style="list-style-type: none"> L'offre est ciblée et orientée. Le "responsable formation" apparaît comme un prestataire interne et les salariés sont responsabilisés dans leurs choix et incités à choisir avec leur hiérarchie directe. 	
Entretien du responsable formation avec les responsables hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> Permet de positionner le besoin en le reliant aux situations de travail réelles, aux objectifs assignés au salarié, aux dysfonctionnements observés. Permet une analyse en profondeur des besoins. Associe l'encadrement à la démarche et lui permet de mieux maîtriser les projets qui le concernent. 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une bonne maîtrise du responsable formation, notamment du contenu des emplois, la préparation des entretiens et une bonne posture.
Entretien du responsable de formation avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> La remontée des informations est directe, non filtrée. Permet éventuellement d'orienter l'expression du besoin individuel vers les projets de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> La démarche est lourde et quasi impossible lorsque les effectifs sont importants. Court-circuite la hiérarchie.
Entretien annuel / entretien professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilise le responsable hiérarchique et le salarié. Permet d'avoir le point de vue du salarié sur son évolution personnelle et de le confronter à celui de son responsable hiérarchique. Peut permettre d'inscrire des besoins dans une logique de GPEC. 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de laxisme si le responsable hiérarchique se contente de demander à un collaborateur quelle formation il veut. Les responsables doivent être formés à la conduite des entretiens individuels. Impose une bonne synchronisation entre la période d'entretien et celle de l'élaboration du plan.

CAS D'ENTREPRISE : LA FORMALISATION DU BESOIN EN FORMATION CHEZ



La démarche Lohr

- ◆ *Après avoir identifié les questions clés à se poser pour définir les contours du projet de formation interne en général, la chargée de formation a proposé une analyse du besoin interne.*
- ◆ *Dans un deuxième temps, le projet de déploiement d'une plateforme d'e-learning a été présenté aux sponsors du projet, mettant notamment en avant les enjeux du développement de cet outil pour la formation interne.*

Questions clés à se poser sur le projet de formation interne :

- Les compétences existent-elles en interne ?
- Si oui, ai-je suffisamment de personnes capables de les transmettre aux autres ?
- Combien d'apprenants sont concernés ?
- Le développement de ces compétences permettra-t-il de résoudre un problème existant aujourd'hui ?
- Quel est le retour sur investissement attendu ?
- Les formations sont-elles obligatoires ?
- Quel sera le temps nécessaire pour accompagner la montée en compétence ?

Grâce à cette analyse, les **besoins** suivants ont été identifiés :

Nom de la formation	Type de formation	Existant en interne ?	Commentaires
Gerbeur accompagnant	Parcours complet : pratique et théorique	Non, formation externe	Formateurs identifiés - Construction d'un parcours sur la base de la formation externe.
Intégration d'un nouveau collaborateur	Parcours complet	Oui	Projet de mise à jour de la formation existante.
Qualité en production	Parcours complet	Oui	Projet de généralisation du module pour utilisation harmonisée dans tous les ateliers.
Pont roulant	Parcours complet pratique et théorique	Oui	Projet de mise à jour de la formation existante.
Bureautique	Module e-learning	Non, formation externe	Projet d'achat de modules permettant, à chacun, de se développer quand le besoin se fait ressentir.
Logiciel CAO	Module e-learning	Oui	Développement de l'offre de formation en intégrant aux parcours en présentiel des modules e-learning.

Les enjeux de Lohr Industrie pour la mise en place d'une plateforme e-learning :





A Vous de jouer !

RECUEILLENZ TOUTES LES INFORMATIONS AUTOUR DU PROJET DE FORMATION INTERNE



Le **questionnaire Quintilien** (aussi appelé QQQQPC) permet de poser tous les éléments de contexte qui contribueront à préciser le projet. En répondant aux questions simples, vous abordez tous les aspects du projet de formation interne et préparez le cahier des charges.

Conseils à l'attention du pilote de la démarche

- ◆ *Assurez-vous que le besoin en formation a bien été exprimé au préalable.*
- ◆ *Vous pouvez compléter le questionnaire en collaboration avec les principaux acteurs (RH, responsable de la formation, formateur s'il est déjà identifié, manager...).*
- ◆ *Quel que soit le niveau de maturité du projet de formation, n'hésitez pas à vous servir du questionnaire pour vérifier qu'aucun aspect n'a été oublié.*
- ◆ *Abordez toutes les facettes du projet de formation interne et n'hésitez pas à entrer dans les détails. A cette étape, il vaut mieux recueillir trop d'informations que pas assez.*
- ◆ *Lorsque de nouvelles ressources sont identifiées, il convient de leur présenter le projet : le questionnaire peut alors servir de support de communication.*

QUESTIONS DE CADRAGE PREALABLE

🗨 Au regard du besoin en formation, le projet concerne-t-il la construction d'un parcours complet de formation (sur plusieurs jours) ou d'une formation courte (1/2 journée à 1 jour) ?

🗨 Est-il possible de se baser sur une formation existante ?

🗨 Quelles étapes de la démarche seront utiles et nécessaires pour ce projet ?



Le questionnaire Quintilien

Question	Aide à l'analyse	Votre Réponse
Quoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle idée / opportunité / besoin est à l'origine du projet ? ➤ Quelle est la situation actuelle ? ➤ Quels sont les résultats attendus ? ➤ Quels sont les principaux objectifs ? ➤ Quelles sont les données réglementaires à prendre en compte ? 	
Qui ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles sont les personnes concernées ou impliquées dans le projet ? ➤ Qui est impacté par le projet ou ses résultats ? ➤ Qui est le public cible ? ➤ Quelles personnes peuvent être identifiées comme ressources pour apporter des idées/des solutions ? 	
Où ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quel est le périmètre du projet ? ➤ Quel(s) secteur(s) de l'entreprise est/sont concerné(s) par le projet ? ➤ Quel(s) service(s)/site(s)/pays est/sont concerné(s) par le projet ? 	
Quand ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quand peut-on initier le projet ? ➤ Quelle période est la plus favorable ? ➤ Quelle doit être la durée du projet ? ➤ Quelles échéances sont à respecter ? 	
Comment ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment procéder pour trouver des idées ? ➤ Comment l'équipe projet va-t-elle procéder pour collaborer et communiquer ? ➤ Quels sont les moyens matériels et humains nécessaires pour faire avancer le projet ? 	
Pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourquoi mener ce projet ? ➤ Quelle est la situation initiale, quels problèmes soulève-t-elle ? Quelles en sont les causes ? ➤ Quels sont les bénéfices attendus ? Quels sont les enjeux pour l'entreprise ? 	
Combien ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendant combien de temps le projet va-t-il mobiliser les ressources ? ➤ Combien de personnes sont concernées par la formation ? ➤ Combien de moyens humains et financiers ont été ou seront mis en œuvre ? ➤ Quels indicateurs permettent de mesurer l'évolution du projet ? 	



A Vous de jouer !

DETERMINEZ LE CAHIER DES CHARGES DE VOTRE PROJET DE FORMATION INTERNE

Une fois tous les éléments de contexte autour du projet de formation interne répertoriés, utilisez le **cahier des charges** pour formaliser et structurer votre démarche. Il s'agit d'un document de contractualisation des objectifs et du contenu, qui vous permettra de maintenir le cap tout au long du développement de votre formation.

Le cahier des charges de la formation interne

Intitulé du projet de formation interne :				
Pilote de la démarche :	<i>Nom</i>	<i>Signature</i>	Date de lancement du projet :	
Formateur :	<i>Nom</i>	<i>Signature</i>	Date de la première formation :	
Demandeur :	<i>Nom</i>	<i>Signature</i>	Date de clôture du projet :	
Enjeux et bénéfices :	<i>Inscrivez ici le « pourquoi » du projet de formation interne.</i>			
Objectifs et livrables :	<i>Inscrivez ici les objectifs à atteindre, les livrables attendus, les comportements observables...</i>			
Méthodologie :	<i>Inscrivez ici les étapes à mettre en œuvre pour parvenir aux objectifs, le planning global prévisionnel pour y arriver et toutes les informations relevant du « comment ».</i>			
Ressources :	<i>Répertoriez toutes les ressources humaines, techniques et matérielles nécessaires à la réalisation de ce projet de formation.</i>	Equipe projet		
		Nom	Rôle	
Communication et Reporting :	<i>Indiquez les modalités de pilotage et de communication, de reporting et de validation, dans et à l'extérieur de l'équipe projet.</i>			
Budget prévisionnel :	<i>Indiquez les éléments financiers concernant le projet, pour chaque étape identifiée.</i>			

CAS D'ENTREPRISE : LA MATRICE RACI DU PROJET DE FORMATION CHEZ



La démarche Lohr Industrie

- ◆ *Lors du cadrage du projet de développement de l'offre e-learning interne, la chargée de formation a utilisé la matrice RACI pour clarifier les rôles et tâches de chaque acteur du projet.*
- ◆ *L'outil a été complété avec le groupe de travail et validé avec les sponsors du projet.*
- ◆ *Il a permis de se poser les questions organisationnelles quant au déroulement du projet et de faciliter la collaboration interservices.*

Liste des activités liées au projet

- Travail préparatoire par la chargée de formation

Identification des acteurs de la formation interne

- Travail en groupe

Validation des rôles et tâches

- Sponsors du projet

Diffusion de l'information

- Au sein du groupe projet



A Vous de jouer !

IDENTIFIEZ LES ROLES ET TACHES DES ACTEURS DU PROJET

1. Identifiez les activités qui nécessitent une coordination de la part des acteurs du projet (nous vous proposons une liste à adapter selon votre situation).
2. Indiquez pour chaque service s'il est :
 - ◆ Réalisateur de l'action (R)
 - ◆ Approbateur de l'action (A)
 - ◆ Consulté (C)
 - ◆ Informé (I)

Etapes	Activités	Service RH	Formateur	Manager	Comité de Direction	...
# 1	Définir le cadre du projet de formation (réglementation, budget, échéances...)					
# 1	Définir les indicateurs de pilotage de la formation interne					
# 2	Définir le programme de formation					
# 2	Construire le parcours de formation (progression, méthodes, contenus...)					
# 3	Mettre en place les outils de pilotage (feuilles de présence, attestations, convocations...)					
# 3	Déployer la formation (inscriptions, organisation des sessions...)					
# 4	Animer les modules de formation					
# 5	Evaluer la formation					
# 5	Evaluer le transfert des acquis					
# 6	Valoriser l'action de formation en interne (certificats de réalisation, indicateurs de pilotage...)					
# 6	Mettre à jour le plan de développement des compétences					
# 6	Réaliser les démarches pour le financement de l'action de formation					
# 6	Analyser les évaluations et mettre en œuvre des actions d'amélioration					

LES INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA FORMATION INTERNE

La mise en place de la formation interne a pour objectif de répondre à un certain nombre d'enjeux stratégiques identifiés par l'entreprise. Les **indicateurs de pilotage** sont les outils qui permettent de mesurer la progression vers l'atteinte de ces objectifs stratégiques et ainsi entreprendre les actions adaptées pour maintenir le cap.

Afin de définir les indicateurs les plus adaptés pour votre structure, vous devez d'abord déterminer les bénéfices attendus de la mise en place de la formation interne. La mesure est réalisée à trois niveaux :

- Ils mesurent les bénéfices attendus
- Par exemple: si le but de la formation interne est de maintenir un savoir-faire critique, cela peut se mesurer en nombre de personnes maîtrisant la compétence clé associée.
- Il s'agit de définir l'indicateur le plus approprié pour mesurer les effets indirects de la formation.

Indicateurs stratégiques



- Ils mesurent l'efficacité de la formation
- Ils s'appuient sur la mesure de performance du service formation et sur les résultats des évaluations.
- Ils impliquent une bonne coordination inter-services pour recueillir et analyser les données.

Indicateurs d'efficacité



- Ils mesurent les moyens alloués à la formation
- Ce sont les indicateurs les plus faciles à mettre en place car la mesure se situe au niveau du service formation.
- Mais ce sont les moins significatifs pour valider l'atteinte de la stratégie.

Indicateurs de gestion



Quelques exemples d'indicateurs :

- ◆ *Indicateurs d'efficacité : taux de participation, taux d'annulation/désinscription, durée entre la demande et l'action de formation (Time to learn), taux de satisfaction à chaud, adéquation de la formation au poste (issu de l'évaluation à froid), impact constaté sur le comportement (donné par le manager), taux d'atteinte des objectifs pédagogiques, etc.*
- ◆ *Indicateurs de gestion : taux d'accès à la formation, nombre d'heures par salarié/par an/par catégorie, taux de salariés sans formation depuis plus de 2 ans, effort financier de la formation, répartition des heures de formation par thème ou par modalité (présentiel, distanciel, AFEST), durée moyenne d'une formation, ratio formation interne / formation externe, etc.*



A Vous de jouer !

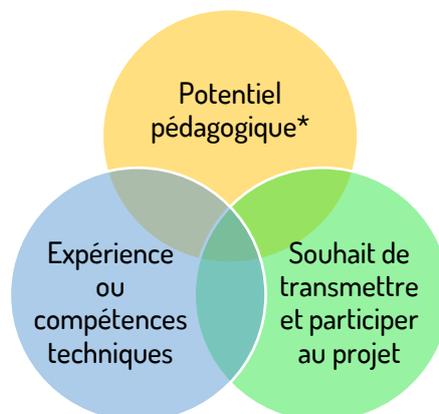
IDENTIFIEZ ET ENGAGEZ VOS FORMATEURS EN INTERNE

Le recrutement des formateurs est central dans la réussite de votre projet de formation interne : outre leurs compétences techniques, ils véhiculeront l'image de l'entreprise et contribueront directement à la réussite de votre projet. Ce sont des collaborateurs « experts » reconnus dans leur domaine.

- ➔ Certains sont identifiés : il est envisageable, après un échange avec le Manager, de les inviter à un entretien individuel, afin de leur exposer le projet et connaître leur motivation sur le sujet.
- ➔ Un recrutement en interne paraît nécessaire pour recruter les Experts non-identifiés.

Les formateurs internes, occasionnels ou non, sont souvent désignés par le management. Mais il est important qu'ils soient volontaires, afin de garantir l'efficacité des formations et la pratique selon l'orientation souhaitée. C'est pourquoi nous vous encourageons à proposer un appel à candidatures à vos collaborateurs.

Ils doivent disposer de compétences professionnelles en lien avec le domaine de la formation proposée, mais aussi être bons communicants et pédagogues. Ces savoir-être étant peu souvent évalués dans le cadre de leur activité courante, ils feront l'objet d'une attention particulière lors de l'entretien. Les critères de sélection des formateurs internes sont de trois ordres :



*Potentiel pédagogique = capacité à communiquer, à transmettre ses connaissances en s'adaptant à son public

Lors de la phase de sélection des formateurs, vous pouvez demander aux candidats de réaliser un « CV unique » comprenant une autoévaluation de leur potentiel : la mise à disposition d'une trame de CV à compléter par chaque Expert facilitera sa demande de candidature (certaines personnes n'ont plus l'habitude de réaliser un CV). D'autre part, ce document uniformisera le recrutement et donc simplifiera le dépouillement. Il pourra servir de base lors des échanges pendant l'entretien, mais également être utilisé pour déterminer le besoin en formation de vos potentiels formateurs.



Le dossier du formateur

Nom et Prénom :			
Poste occupé :			
Formation de formateur	<input type="checkbox"/> OUI - Date de la formation : __/__/__	<input type="checkbox"/> NON	
Formation de tuteur	<input type="checkbox"/> OUI - Date de la formation : __/__/__	<input type="checkbox"/> NON	

Expériences professionnelles en lien avec la formation :

Intitulé de l'expérience	Date de début	Date de fin

Autres diplômes ou qualifications :

Intitulé	Date d'obtention

Date : _____

Signature du salarié formateur :



Le dossier du formateur

Autoévaluation du candidat pour devenir formateur interne

AI-JE LE POTENTIEL POUR DEVENIR FORMATEUR INTERNE ?

- Je suis expert dans le domaine pour lequel je vais former mes collègues.
- J'ai le sens de la pédagogie, je sais me mettre au niveau des personnes à former, je comprends leurs contraintes et leurs problématiques.
- Je sais faire passer des messages de façon claire et structurée, en adaptant mon discours au contexte.
- Je sais utiliser des outils numériques (par exemple logiciels de bureautique) pour créer des documents de travail et de présentation.
- J'ai une bonne gestion de mon plan de charge, je suis organisé et saurai mener de front la formation et mes fonctions habituelles.

Cochez les cases puis analysez vos réponses :

- Si vous n'avez pas coché toutes les cases, mais que vous êtes expert dans un domaine, vous pouvez aider un collègue formateur interne à construire ses formations.
- Si vous avez coché toutes les cases, vous avez le potentiel pour devenir formateur interne. Avez-vous besoin d'une formation de formateur occasionnel ? Pour le savoir, complétez le questionnaire détaillé et calculez le score obtenu.

Les missions du formateur interne :

1. Concevoir les modules de formation et construire ses supports de formation,
2. Animer les formations en amenant le stagiaire à progresser dans l'écoute et l'interactivité,
3. Evaluer les acquis de formation,
4. Assurer une veille et mettre à jour régulièrement ses supports de formation.



Le dossier du formateur

Mission 1 - Concevoir des modules de formation

Activités	0 - je ne sais pas faire	1 - j'ai des connaissances mais je n'ai jamais mis en pratique	2 - j'ai déjà mis en pratique mais sans réelle connaissance	3 - j'ai des connaissances et j'ai déjà mis en pratique une ou plusieurs fois	Exemple
➔ Analyser une demande de formation pour élaborer un cahier des charges de formation					
➔ Traduire un cahier des charges de formation en séquences pédagogiques organisées suivant les objectifs de formation définis					
➔ Définir les prérequis nécessaires pour assister à la formation					
➔ Déterminer les méthodes, moyens et outils pédagogiques à mettre en œuvre pour chaque séquence de formation					
➔ Concevoir des supports de formation et des outils de formation (études de cas, fil directeur, livret stagiaire, etc.)					
➔ S'assurer de l'organisation et de la mise en œuvre des formations (logistique, matérielle, etc.)					
TOTAL					TOTAL GLOBAL :

Si le total est inférieur à 6, une formation est absolument nécessaire. Si le total est compris entre 7 et 12, une formation généraliste de formateur occasionnel sera utile.

Décision :

Le dossier du formateur

Mission 2 - Animer des modules de formation

Activités	0 - je ne sais pas faire	1 - j'ai des connaissances mais je n'ai jamais mis en pratique	2 - j'ai déjà mis en pratique mais sans réelle connaissance	3 - j'ai des connaissances et j'ai déjà mis en pratique une ou plusieurs fois	Exemple
↻ Animer un temps de formation collectif en présence ou à distance					
↻ Mobiliser des techniques d'animation et des méthodes adaptées aux objectifs poursuivis et aux participants					
↻ Adapter le déroulement et le rythme de la formation en fonction du contexte et du besoin des stagiaires					
↻ Ecouter et faire preuve de réactivité vis-à-vis des apprenants					
↻ Adopter un comportement et une posture en adéquation avec son auditoire (position, gestuelle, voix, regard, espace...)					
↻ Utiliser les termes adaptés à son auditoire et s'appuyer sur le vécu professionnel des stagiaires pour illustrer ses propos					
↻ Réguler l'expression et le travail du groupe, gérer le temps					
TOTAL					TOTAL GLOBAL :

Si le total est inférieur à 7, une formation est absolument nécessaire. Si le total est compris entre 8 et 14, une formation généraliste de formateur occasionnel sera utile.

Décision :

Le dossier du formateur

Mission 3 – Evaluer les acquis en formation

Activités	0 – je ne sais pas faire	1 – j'ai des connaissances mais je n'ai jamais mis en pratique	2 – j'ai déjà mis en pratique mais sans réelle connaissance	3 – j'ai des connaissances et j'ai déjà mis en pratique une ou plusieurs fois	Exemple
➤ Concevoir les outils d'évaluation (grilles, QCM, questionnaire, études de cas, etc.)					
➤ Procéder à l'évaluation des connaissances des stagiaires et de leur degré de satisfaction					
➤ Formaliser les résultats des évaluations pour en rendre compte					
➤ Analyser les résultats des évaluations et mettre en place des actions correctives					
TOTAL					TOTAL GLOBAL :

Si le total est inférieur à 4, une formation est absolument nécessaire. Si le total est compris entre 5 et 8, une formation généraliste de formateur occasionnel sera utile.

Décision :

Le dossier du formateur

Mission 4 – Assurer l'amélioration continue de ses formations

Activités	0 – je ne sais pas faire	1 – j'ai des connaissances mais je n'ai jamais mis en pratique	2 – j'ai déjà mis en pratique mais sans réelle connaissance	3 – j'ai des connaissances et j'ai déjà mis en pratique une ou plusieurs fois	Exemple
➤ Identifier les enjeux du module de formation au regard de la stratégie et des objectifs poursuivis par son entreprise					
➤ Echanger avec la hiérarchie dans le cadre du suivi des apprenants					
➤ Faire évoluer son module de formation en prenant du recul sur ses animations et ses expériences					
➤ Echanger et capitaliser sur ses pratiques de formateur avec ses pairs					
TOTAL					TOTAL GLOBAL :

Si le total est inférieur à 4, une formation est absolument nécessaire. Si le total est compris entre 5 et 8, une formation généraliste de formateur occasionnel sera utile.

Décision :

Sources : Inspiré des documentations OCAPIAT et BJOC sur la formation interne.

LES COMPÉTENCES DU FORMATEUR INTERNE

Quel est le profil du Formateur ?

Partant du principe que le « savoir-faire » est acquis, du fait de l'expérience du Formateur (un Expert reconnu de la thématique concerné), nous vous soumettons une liste non exhaustive de « savoir être » nécessaires pour cette fonction. Ces compétences pourront être développées lors d'une formation de formateur.



Savoir être

- Communiquant, Bon relationnel
- Sens de l'observation
- Empathie, écoute
- Adaptabilité, patience
- Enthousiasme et curiosité



Besoin nécessaire au profil

- Curiosité des nouveautés, de l'évolution du métier
- Intérêt pour le partage, la transmission du savoir
- Aptitudes pédagogiques (expliquer, démontrer, argumenter, reformuler, synthétiser, ...)
- Attentif aux réactions
- Le sens de l'organisation et de la rigueur, en vue de :
 - Réaliser des documents,
 - Organiser les sessions,
 - Gérer l'administratif



Un plus

- Est-il déjà Tuteur d'un apprenti ?
- Des compétences en animation des équipes, voire de coaching
- Maîtrise des outils informatiques pour :
 - la gestion administrative,
 - la réalisation des présentations,
 - la création des contenus...
- A-t-il une activité associative (pompier volontaire, sport collectif ou individuel) ?

Conseils à destination du pilote de la démarche

- ◆ *Parce qu'il n'est pas toujours évident d'identifier en interne une ressource possédant à la fois l'expertise technique, le potentiel pédagogique et la maîtrise des outils informatiques, il est tout à fait envisageable de scinder le rôle du formateur et de répartir ses activités sur plusieurs personnes.*
- ◆ *Dans ce cas, il est essentiel de bien définir les rôles et tâches et de s'assurer d'une bonne communication pour faciliter la collaboration et générer un travail d'équipe.*
- ◆ *Exemples de rôles au sein de l'équipe formation : expert métier, auteur (créateur de contenus), administrateur, animateur, coordinateur (de l'équipe d'animateurs par exemple), etc.*



A Vous de jouer !

FORMALISEZ LE RÔLE DE VOS FORMATEURS EN INTERNE

Qu'il s'agisse d'une mission de formateur occasionnel ou régulier, la nouvelle fonction que vous attribuez à votre collaborateur devra être valorisée. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur les éléments suivants (liste non exhaustive et à adapter selon votre situation) :

Formation de formateur	
Temps dédié à la préparation et à l'animation des formations	
Reconnaissance financière, congé supplémentaire	
Plan de carrière: avenant ou lettre de mission, changement de fonction, de coefficient, accompagnement de fin de carrière...	
Reconnaissance du poste en interne (fonction valorisée, mise en valeur de la compétence)	

Nous vous recommandons d'acter le démarrage de la mission du formateur interne par une lettre de mission, un avenant à son contrat de travail, ou encore une **convention annuelle d'exercice**, selon les impacts envisagés sur ses fonctions actuelles.

D'autre part, pour permettre à vos formateurs internes de suivre leur activité tout au long de l'année, nous vous proposons un modèle de **fiche d'intervention**. Ce document résume en une page l'ensemble des actions de formation réalisées par chaque intervenant.

Le suivi des formateurs est essentiel pour maintenir une formation interne de qualité : vous devez non seulement veiller à l'évolution des compétences pédagogiques au regard des nouveautés du métier, mais aussi au maintien de l'expertise technique. Le formateur doit donc avoir la possibilité de conserver un lien particulier avec le terrain pour rester légitime dans son rôle. Enfin, n'hésitez pas à mettre en place des benchmarks ou échanges interentreprises pour favoriser l'ouverture d'esprit et l'innovation au sein de vos équipes pédagogiques.



Convention annuelle d'exercice pour une activité de formateur interne à titre occasionnel

En accord avec la charte relative aux formateurs internes intervenant à titre occasionnel¹, il est convenu ce qui suit :

M./Mme _____

Exerçant le poste de _____

Au sein du service _____

Est autorisé et s'engage à intervenir en qualité de formateur interne à titre occasionnel pour des actions de formation :

- ➔ À destination des personnels de/du _____
- ➔ Dans les domaines suivants :
 - Management
 - Administration et organisation du travail
 - Bureautique / informatique
 - Langues vivantes
 - Développement durable / RSE
 - Communication
 - Sécurité au travail
 - Qualité
 - Technique : _____
 - Autre : _____
- ➔ Pour un nombre annuel de jours d'intervention fixés à ____ minimum et ____ maximum.

L'activité de formation sera exercée selon la (les) modalité(s) suivantes :

- Rédaction de supports / modules
- Animation de formations en présentiel
- Construction de modules en e-learning
- Accompagnement de modules en e-learning

Le formateur et sa hiérarchie ont pris connaissance et acceptent les termes de la charte aux formateurs internes intervenant à titre occasionnel.

La présente convention est établie pour une durée d'une année courant à compter de la date de la signature, elle est renouvelable tacitement X fois et susceptible d'être révisée en tant que de besoin. Chacune des parties signataires peut mettre fin à la présente convention en respectant un préavis de deux mois.

Fait à : _____, le _____

Le supérieur hiérarchique

[Nom et fonction]

Le service formation

[Nom et fonction]

Le formateur interne

[Nom]

¹ Si une telle charte existe



Service RH

Fiche d'intervention Formateur interne à titre occasionnel

Formateur

Date d'intervention	Intitulé de la formation	Service bénéficiaire/ Nombre de participants	Lieu d'intervention	Modalités d'intervention :	
				<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de supports / modules, • Animation en présentiel, • Construction de modules en e-learning, • Accompagnement de modules en e-learning... 	Précisions / Commentaires

Fait à : _____, le _____

Le supérieur hiérarchique
[Nom et fonction]

Le service formation
[Nom et fonction]

Le formateur interne
[Nom]

LE PARCOURS DE FORMATION DU FORMATEUR INTERNE

Voici un exemple de programme de formation à destination des Formateurs internes. Nous vous encourageons, au moment de choisir parmi les différentes offres de formation, à valider que les éléments de contenu présentés ci-dessous sont inclus dans le programme :

 Durée	3 à 5 jours
 Public	Toute personne étant amenée à construire, piloter ou animer un parcours de formation interne, de manière occasionnelle ou régulière
 Prérequis	Avoir été identifié comme acteur de la construction, du pilotage ou de l'animation de la formation interne
 Objectifs de la formation	<p>Apporter les compétences nécessaires aux futurs formateurs pour accompagner leurs collaborateurs dans leur montée en compétences et leur transmettre leur savoir, savoir-faire et savoir-être.</p> <p>A l'issue de la formation, les participants seront en capacité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier et traduire les besoins en compétences de l'entreprise, ➤ Concevoir des modules adaptés et construire les supports de formation associés, ➤ Animer les formations en amenant les participants à progresser dans l'écoute et l'interactivité, ➤ Evaluer les acquis de formation et suivre l'évolution des participants.
 Contenu de la formation	<p>Préparer et structurer une séquence de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier le besoin en formation et le public cible ➤ Elaborer une progression permettant d'atteindre les objectifs pédagogiques définis ➤ Concevoir une séquence pédagogique intégrant différentes modalités et créer/adapter les supports associés ➤ Déterminer les modalités d'évaluation pour chaque séquence <p>Animer une séquence de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Animer un temps de formation collectif en présence ou à distance ➤ Gérer son temps d'intervention et la progression pédagogique ➤ Adapter le rythme au groupe et réguler les interventions des participants <p>Evaluer une séquence de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organiser l'évaluation des acquisitions des participants ➤ Pratiquer une analyse de sa pratique de formateur ➤ Exploiter les formulaires d'évaluation et contribuer à l'amélioration de la formation
 Animation et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Animation basée sur l'alternance entre apports théoriques et cas pratiques, assurée par un consultant-formateur confirmé, en capacité de s'adapter au contexte de la structure ➤ Acquis des participants évalués au fur et à mesure de la formation ; attestation personnalisée remise à chaque stagiaire à l'issue de la formation



A Vous de jouer !

FORMEZ LES FORMATEURS – FINANCEZ LA FORMATION



Voir aussi la fiche
Valoriser la formation à
distance, p.108



Astuces et conseils à l'attention du pilote de la démarche

- ◆ *Former les formateurs internes est la condition sine qua none à la réussite de la démarche : aussi expert de son domaine soit-il, le formateur aura besoin de mobiliser les savoir-être indispensables à la transmission du savoir et à l'adaptation à son public.*
- ◆ *Or le coût de la formation de formateur peut constituer un frein. Pour contourner cette problématique et alléger cette charge, il peut être intéressant de proposer aux formateurs internes de passer le CCE Formateur en Entreprise (Certificat de Compétences en Entreprise) délivré par la CCI.*
- ◆ *En incluant le passage de ce certificat au dossier de formation, la formation devient « certifiante » et éligible au financement par le CPF. Si le salarié accepte de mobiliser son CPF pour financer cette action, tout ou partie de l'action de formation peut être financée sur ces fonds et allège ainsi le reste à charge pour l'entreprise.*
- ◆ *Pour les entreprises de moins de 50 salariés, la formation peut être financée sous conditions par votre OPCO. Pour les + de 50 salariés, des aides contextuelles peuvent être débloquées : dans tous les cas, contactez votre OPCO pour obtenir les informations et vous faire accompagner dans la prise en charge de la formation.*
- ◆ *Il est à noter que ce certificat est reconnu sur le plan national et a une validité illimitée ; il valorise également la pratique du formateur.*

Consultez la page dédiée
du campus CCI Alsace



Ecoutez le Podcast du
campus CCI Alsace



FORMATION EXERCER LA MISSION DE FORMATEUR EN ENTREPRISE – OPTION CCE

Référence : P370

Type(s) de formation : Formation courte - Formation diplômante / certifiante

Domaine(s) de formation : Maîtres d'apprentissage / Tuteurs / Formation de Formateurs

Lieu(x) : Colmar , Mulhouse , Strasbourg

Durée : 4 jours (28 heures)

OBJECTIFS :

- Intégrer les mécanismes indispensables à la transmission d'un message en restant disponible à la relation pédagogique, à la relation de groupe
- Apprendre à gérer un groupe
- Améliorer sa pratique d'animation
- S'entraîner dans l'animation de formation
- Savoir évaluer une séquence de formation

PUBLIC :

Tout collaborateur amené à exercer la fonction de formateur, de façon occasionnelle ou régulière, en interne ou auprès des clients de l'entreprise

PRÉREQUIS :

Aucune connaissance ou pratique préalable en matière de formation

PROGRAMME

À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de répondre au référentiel suivant sur lequel sera basé l'évaluation :

PREPARER ET STRUCTURER UNE SEQUENCE DE FORMATION

- Critère 1.1 : S'informer des profils des stagiaires et de leurs besoins et attentes, pour élaborer la séquence de formation.
- Critère 1.2 : Sur la base d'objectifs pédagogiques identifiés, structurer et ordonner la séquence de formation.
- Critère 1.3 : concevoir, adapter et / ou utiliser des supports / outils et méthodes de formation, au regard des objectifs à atteindre et du public cible.
- Critère 1.4 : Choisir ou mobiliser un mode d'évaluation à mettre en œuvre à la fin de la séquence.

ANIMER UNE SEQUENCE DE FORMATION

- Critère 2.1 : Procéder à l'ouverture de la formation
- Critère 2.2 : Transmettre au groupe en utilisant les techniques d'animation pédagogiques les plus adaptées
- Critère 2.3 : Gérer son temps d'intervention, la progression pédagogique et réguler les interventions des participants.
- Critère 2.4 : Remettre les documents d'accompagnement et traiter les documents administratifs

EVALUER UNE SEQUENCE DE FORMATION

- Critère 3.1 : Réaliser une évaluation à la fin de la séquence de formation
- Critère 3.2 : Exploiter les documents d'évaluation, formaliser et transmettre un retour au donneur d'ordre.
- Critère 3.3 : Procéder aux ajustements et/ou adaptations nécessaires, et proposer d'éventuels compléments de formation.

LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

Alternance de travaux en groupe et sous-groupes / Jeux de rôle / mises en pratique / Echanges d'expériences

LES MODALITÉS D'ORGANISATION

Formation à distance ou en présentiel

EVALUATION DES CONNAISSANCES

Mise en situation et/ou Questionnaire

VALIDATION

ATTESTATION D'EVALUATION DES ACQUIS
ATTESTATION DE SUIVI DE FORMATION

Possibilité de passer le Certificat de Compétence en Entreprise « Exercer la mission de formateur en entreprise » Code RS105

LES POINTS FORTS DE LA FORMATION

- Formation animée par un expert de la formation pour adultes
- Outils opérationnels utilisables en entreprise
- Mises en situation

**LES POINTS FORTS DE
LA FORMATION**

- Formation animée par un expert de la formation pour adultes
- Outils opérationnels utilisables en entreprise
- Mises en situation

FINANCEMENT

Formation finançable par le CPF avec CCE Exercer la mission de formateur en entreprise : Code RS105
Strasbourg
Colmar
Mulhouse

TARIF

TARIF INTER : Formation de base 1490 € net/personne / CCE 500 € net/personne - TARIF INTRA nous consulter

Pour toute information complémentaire :



03 68 67 20 00

campus@alsace.cci.fr

Consultez le programme à
jour sur la page de la CCI :



ETAPE #2



#2 - Créer un **parcours** de formation et construire les modules de formation

- Déterminer les dispositifs adaptés au besoin
- Bâtir un scénario pédagogique
- Réaliser le contenu de la formation

RH
Formateur

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **construire le dispositif de formation**. Il s'agit de déterminer les **modalités pédagogiques** les plus adaptées pour amener les apprenants à progresser vers les **objectifs de la formation**. C'est principalement le **formateur** qui intervient ici pour **bâtir son scénario pédagogique**, choisir les activités et réaliser les supports de formation qui serviront de base à son animation.

Les outils proposés

Outils	Thèmes	A destination de...	Page
 Fiche Technique	Construire un parcours de formation interne	Tous les acteurs	39
 Fiche Technique	Lexique relatif à l'écosystème de la formation	Tous les acteurs	40
 Fiche Technique	La boîte à outils du formateur	Formateur	42
 Fiche Outil	A vous de jouer : formulez les objectifs pédagogiques de votre formation	Manager - Formateur	43
 Fiche Outil	A vous de jouer : définissez le programme de votre formation	Formateur	45
 Fiche Outil	A vous de jouer : définissez le niveau initial des participants	Formateur	46
 Fiche Technique	Choisir son dispositif de formation	Tous les acteurs	48
 Cas d'entreprise	Le choix de la plateforme e-learning chez Lohr	Tous les acteurs	50
 Fiche Technique	Organiser une FOAD	Formateur	51
 Fiche Technique	Les bases de la pédagogie des adultes	Formateur	55
 Fiche Technique	Les différentes méthodes pédagogiques	Formateur	56
 Fiche Technique	Les supports de formation	Formateur	59
 Fiche Outil	A vous de jouer : établissez votre scénario pédagogique	Formateur	60



#2 – COMMENT CONSTRUIRE UN PARCOURS DE FORMATION ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Quels sont les contenus (savoirs, savoir-faire et savoir-être) à transmettre et dans quel ordre faut-il les organiser ?
- De quels dispositifs et outils disposons-nous ou pouvons-nous développer en interne ?
- Comment rendre la formation attractive et dynamique tout en assurant un transfert de compétences de qualité ?

Les Incontournables :

Former les formateurs :

Parce que *la compétence technique ne suffit pas* à qualifier un bon formateur, donnez-leur les moyens de maîtriser le vocabulaire de la formation, de mobiliser différentes techniques pédagogiques et ainsi de construire des formations de qualité.

Respecter le rythme des adultes :

Les participants à la formation interne n'étant plus dans un schéma scolaire, il est important que ceux-ci soient *volontaires* dans la démarche d'apprentissage. *Variez les méthodes pédagogiques* pour dynamiser les formations et *privilégiez le partage* de pratiques et d'expériences, qui seront plus facilement mémorisées que de la pure théorie.

Les Plus :

Impliquer les experts : Si le formateur ne maîtrise pas l'ensemble des aspects techniques d'un parcours, n'hésitez pas à *mobiliser les ressources expertes* en interne pour coconstruire les formations, voire animer certains modules.

Innover dans les techniques de formation : L'un des avantages de la formation interne est de pouvoir créer des contenus répondant parfaitement aux besoins de l'entreprise. *Sollicitez les ressources internes pour construire des activités et des supports innovants* qui rendront votre formation unique et attractive.

Les points de Vigilance :

Des modalités pédagogiques inadaptées :

Selon la compétence à transmettre, il est important que vous identifiiez *les modalités les plus adaptées* au sujet de la formation et au public. Une formation en salle peut rapidement devenir pénible pour des participants habitués à travailler sur machine.

Un processus de mise à jour trop lourd : Vous devez vous assurer que vos formations et supports de formation soient à jour par rapport aux procédures internes et/ou aux contraintes réglementaires de vos métiers. Pour *faciliter le travail d'actualisation en cas de changement*, évitez les références en « dur » et limitez les formats papier.

LEXIQUE RELATIF A L'ECOSYSTEME DE LA FORMATION

Selon la loi sur la formation professionnelle, il existe 3 grandes **modalités pédagogiques** pour la formation continue :



Le vocabulaire du formateur

- ◆ *Selon les modalités temporelles, une formation peut être synchrone – c'est-à-dire que le formateur et les stagiaires échangent dans un même espace-temps – ou asynchrone : dans ce cas, les stagiaires peuvent apprendre au moment où ils le souhaitent, à partir de supports créés préalablement par le formateur.*
- ◆ *Lorsque plusieurs modalités pédagogiques sont utilisées dans un parcours de formation, on dit qu'il est multimodal. On peut alors parler de parcours mixte, ou blended learning.*
- ◆ *De plus en plus, il devient nécessaire de pouvoir adapter les formations aux individus. L'adaptive Learning est une solution permettant de proposer des parcours dont le contenu s'adapte au rythme d'évolution des stagiaires. Cette modalité est aujourd'hui facilitée par les techniques digitales.*

Pédagogie

- Science de l'éducation des jeunes,
- Ensemble des méthodes utilisées pour enseigner.

Andragogie

- Science prenant en compte les modalités d'apprentissage des adultes,
- Synonyme de formation des adultes.



Même si le mot « andragogie » est plus approprié pour désigner la formation des adultes, on continue à utiliser le terme « pédagogie » dans le jargon de la formation.

Le Vocabulaire du Formateur

Le tableau ci-dessous regroupe des termes principalement utiles au formateur.

Acquis	L'énoncé des compétences intégrées par l'apprenant au terme d'un processus d'apprentissage. Les acquis d'apprentissage peuvent faire l'objet d'une évaluation et d'une validation.
Compétence	C'est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques à une activité.
Déroulé pédagogique	Aussi appelé scénario pédagogique, c'est le fil conducteur que le formateur suit pour dérouler le contenu et les activités de sa formation selon la progression définie.
Evaluation	Cette pratique vise à mesurer les acquis de la formation ou d'un module, afin de s'assurer de la transmission des compétences de manière qualitative.
Feuille d'émargement	C'est le document justifiant la présence des participants à la formation et permettant de valoriser l'action, tant pour le salarié que pour l'entreprise.
FOAD	C'est l'abréviation désignant la formation en distanciel (Formation Ouverte et A Distance).
LMS / LCMS	Cette abréviation désigne un système de management de l'apprentissage (Learning Management System), c'est donc un outil de gestion de la formation à distance. LCMS signifie Learning Content Management System et correspond à un système gérant uniquement les contenus.
Méthode pédagogique	C'est la manière dont le formateur organise la transmission des compétences. Il convient de varier les méthodes pour construire une formation dynamique.
Module / Séquence	L'un ou l'autre représente une unité de formation à laquelle correspond un objectif pédagogique.
Objectif opérationnel	L'objectif pédagogique peut être opérationnalisé pour le rendre spécifique et mesurable. On définira ainsi la compétence observable ou mesurable, dans un contexte donné, à partir de critères de réussite.
Objectif pédagogique	C'est la transcription du résultat attendu de l'apprentissage, ce que l'apprenant sera capable de réaliser à l'issue de la formation.
Prérequis	Ce sont les acquis préliminaires nécessaires pour suivre efficacement une formation déterminée.
Programme de formation	C'est le descriptif détaillé des objectifs, contenus et modalités de formation. Il respecte une progression pédagogique liée aux objectifs de formation à atteindre.
Progression pédagogique	Elle correspond à une structuration de la formation permettant une transmission progressive des acquis.
Séquençage	Il s'agit du découpage et de l'ordonnement de la formation en modules ou séquences. Cette opération est réalisée lorsque les objectifs pédagogiques partiels sont identifiés.
Taxonomie de Bloom	Elle propose une classification des apprentissages en 6 niveaux progressifs.

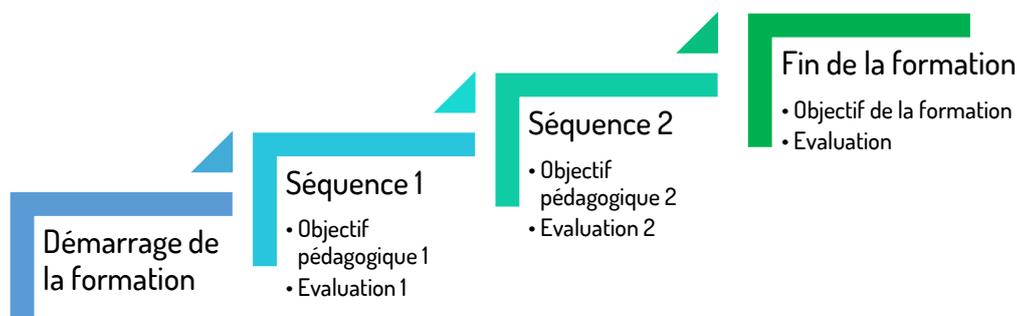
LA BOITE A OUTILS DU FORMATEUR

La conception d'un parcours de formation est un processus structuré qui s'appuie sur une **progression pédagogique**. Le but est d'amener l'apprenant d'un niveau de compétences initial (prérequis) à un niveau souhaité (objectif) en suivant un cheminement graduel et adapté à son rythme d'apprentissage.

Les étapes et outils pour concevoir une formation

Traduire le besoin en objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs pédagogiques
Définir une progression pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Taxonomie de Bloom • Programme de formation
Evaluer les prérequis	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire de positionnement
Définir les modalités pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> • Présentiel, Distanciel, AFEST
Concevoir le contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de la pédagogie des adultes • Méthodes pédagogiques • Supports de formation
Préparer l'animation	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario pédagogique

L'escalier pédagogique

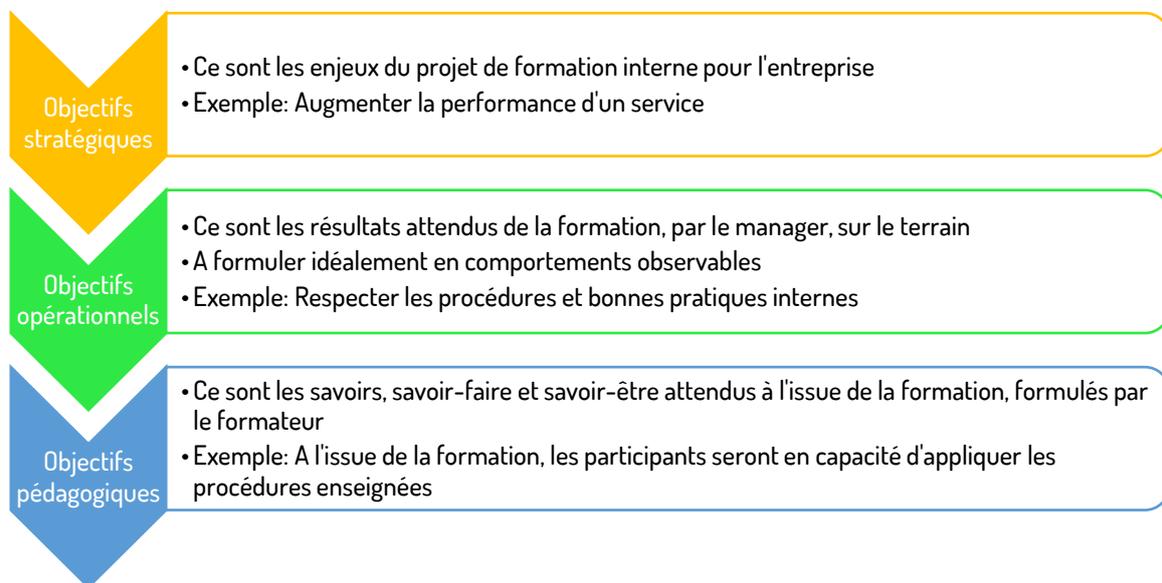




A Vous de jouer !

FORMULEZ LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DE VOTRE PARCOURS DE FORMATION

Afin de proposer un programme de formation adapté au besoin exprimé, il est nécessaire de formuler des **objectifs de formation**. Cette démarche repose sur 3 niveaux d'objectifs et nécessite un travail conjoint entre le management et le formateur :



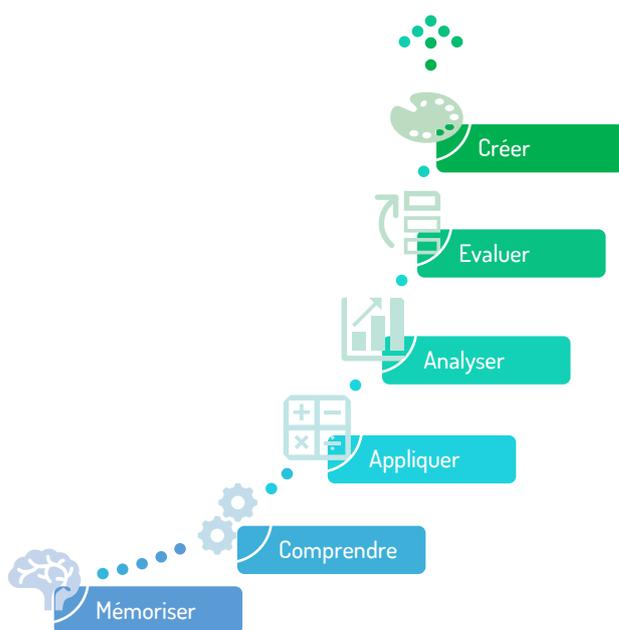
Conseils à l'attention du formateur :

- ◆ *Demandez au management de formuler des objectifs opérationnels sous forme de comportements observables. Posez la question suivante « qu'est-ce qui vous fera dire que la formation a été une réussite ? ».*
- ◆ *Traduisez cet objectif opérationnel en objectif pédagogique clair et mesurable : commencez par « A l'issue de la formation, les apprenants seront en capacité de... ».*
- ◆ *Utilisez des verbes d'action, décrivant un comportement mesurable pour définir les savoirs, savoir-faire et savoir-être visés.*
- ◆ *Pour aller plus loin, décomposez votre objectif pédagogique global en objectifs pédagogiques partiels, correspondant chacun à un module de formation.*



Objectifs pédagogiques et Taxonomie de Bloom

Vous avez défini un objectif pédagogique global et souhaitez construire le programme de formation. Avant toute chose, vous devez déterminer si l'atteinte de cet objectif nécessite plusieurs modules. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur la Taxonomie de Bloom : identifiez le niveau que vous souhaitez atteindre et les étapes préalables à mettre en place.



- ➔ La **Taxonomie de Bloom** classe l'apprentissage en 6 niveaux croissants.
- ➔ Pour passer au niveau supérieur, il est essentiel de s'assurer que l'étape en cours est maîtrisée. Par exemple, pour *appliquer* une formule mathématique, il faut au préalable *connaître* les nombres et *comprendre* les règles de calcul.
- ➔ Le niveau de départ de la formation est déterminé par les **prérequis**.
- ➔ A chaque étape, une **évaluation** est donc nécessaire pour assurer une **progression pédagogique**.

Voici quelques exemples de verbes à utiliser pour formuler un objectif pédagogique :

Mémoriser	Comprendre	Appliquer	Analyser	Evaluer	Créer
Citer	Expliquer	Adapter	Décomposer	Juger	Composer
Énoncer	Démontrer	Employer	Extraire	Argumenter	Construire
Décrire	Interpréter	Compléter	Rechercher	Critiquer	Elaborer
Définir	Résumer	Calculer	Choisir	Décider	Organiser
Énumérer	Traduire	Résoudre	Ordonner	Tester	Inventer
Désigner	Illustrer	Etablir	Discriminer	Justifier	Planifier
Nommer	Discuter	Mettre en œuvre	Comparer	Proposer	Déduire
Sélectionner	Extrapoler	Représenter	Catégoriser	Noter	Réarranger
Identifier		Schématiser	Classer	Défendre	Synthétiser
Réciter		Traiter			





A Vous de jouer !

DEFINISSEZ LE PROGRAMME GLOBAL DE VOTRE FORMATION

Public visé

Indiquez les personnes ou la catégorie de personnes visées par la formation. Quel métier est concerné ?

Prérequis

Indiquez – s'il y en a – les prérequis de la formation.

Objectifs de la formation

Indiquez les objectifs pédagogiques définis en amont.

Rappelez-vous qu'un objectif doit être réaliste et atteignable par les participants dans un temps donné, observable et mesurable afin que l'on puisse clairement identifier s'il a été atteint ou non au poste de travail.

Contenus de la formation

Indiquez les thèmes ou grands chapitres abordés dans la formation. Précisez les compétences qui seront travaillées, les apports théoriques et méthodologiques qui seront réalisés.

Lorsque le contenu de la formation sera créé, vous indiquerez également ici les méthodes pédagogiques et les moyens mis en œuvre dans le cadre de la formation (matériel, technologie, supports...)

Evaluation des acquis de la formation

Précisez la façon dont l'acquisition des compétences pourra être appréciée / mesurée. Indiquez de quelle manière est réalisé le suivi de formation et si celle-ci est sanctionnée par une attestation de formation, une évolution de qualification, un titre ou un diplôme.

Formateur

Précisez le nom du formateur, son titre et/ou son expérience en lien avec les contenus de formation.

Durée et lieu de la formation

Indiquez la durée de la formation en heures ou en jours (base 7h/jour) et les dates si elles sont déjà connues.



A Vous de jouer !

DEFINISSEZ LE NIVEAU INITIAL DES PARTICIPANTS

Ce questionnaire a pour objectif de mieux connaître les participants à la formation. Dans un contexte de formation interne, cela peut paraître facultatif, mais le questionnaire permet d'impliquer les apprenants dans la démarche d'apprentissage et donne au formateur des informations utiles pour adapter le contenu de sa formation et pour proposer des exemples cohérents avec l'expérience des participants.

Le formulaire peut être réalisé sous format papier, mais si les participants ont les moyens techniques pour le faire, nous conseillons d'utiliser une **solution digitale** (de type Google Forms, Microsoft Forms, Survey Monkey, ou encore via une plateforme LMS). Vous pourrez ainsi plus facilement exploiter les résultats et fluidifier la préparation de la formation.

Le questionnaire de positionnement de l'apprenant

Informations sur le questionnaire

Présentez le document et expliquez son intérêt et son utilisation. Exemple :

« Vous allez prochainement suivre la formation [Nom de la formation]. Afin de nous aider à préparer au mieux cette session de formation, nous vous demandons de compléter et retourner ce formulaire au service [Nom du service] au moins 7 jours avant le début de la formation. Cela nous permettra d'évaluer votre niveau initial et de proposer des contenus adaptés à votre besoin. Merci pour votre implication ! »

La formation

Présentez le parcours de formation :

- ➔ Intitulé,
- ➔ Objectifs pédagogiques,
- ➔ Grandes phases du dispositif,
- ➔ Déroulement...



Le questionnaire de positionnement de l'apprenant

Vous et la formation

Il s'agit ici de mieux connaître le participant, mais aussi ses motivations quant au suivi de la formation.

Nom, prénom		
Votre fonction		
Votre ancienneté	Dans l'entreprise :	Dans votre fonction :
Votre parcours		

Vos objectifs pour cette formation	
Les thèmes du programme qui vous intéressent le plus	
Les questions que vous vous posez à propos des thèmes abordés	

Votre expérience, vos pré-acquis

Cette partie du questionnaire permet d'évaluer le niveau initial de l'apprenant, étape indispensable lorsque la formation demande des prérequis. Vous pouvez adapter les questions en fonction des compétences à mesurer.

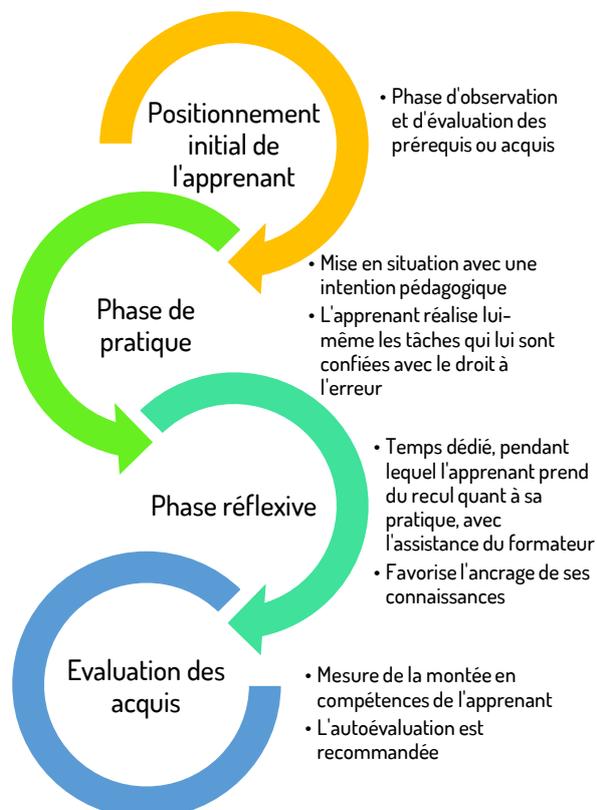
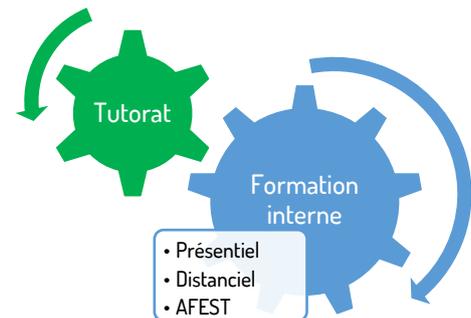
Quel est votre niveau d'expérience par rapport au sujet de la formation ?	
Comment définiriez-vous votre niveau pour la compétence... ?	
Dans quelles situations envisagez-vous d'appliquer les acquis de la formation ?	

Nous vous remercions d'avoir complété ce document.

QUEL DISPOSITIF CHOISIR POUR UNE ACTION DE FORMATION ?

Bien différencier formation interne, AFEST et tutorat

- ➔ La **formation interne** a pour objet la transmission de compétences détenues par des salariés de l'entreprise qui organisent des séquences formalisées de formation.
- ➔ Le **tutorat** est une démarche encadrée pour accompagner un salarié ou un apprenant à l'intégration au poste de travail, par exemple en lui donnant des consignes précises et détaillées, en établissant une progression dans la dévolution des tâches, en orientant vers les ressources disponibles.
- ➔ Avec la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, l'**AFEST** est reconnue comme une modalité pédagogique permettant d'inscrire les démarches de formation en situation de travail dans un cadre législatif.



Une démarche plus formalisée pour l'AFEST

- ◆ Si le tutorat s'inscrit dans un processus d'accompagnement de l'apprenant facilitant l'apprentissage progressif d'un métier, il se distingue de l'Action de Formation en Situation de Travail principalement par son formalisme.
- ◆ En effet, l'**AFEST** relève d'une **intention pédagogique** et doit comporter un **objectif**, un **programme**, des **moyens** humains et matériels et respecter des **séquences** bien définies.



Voir aussi la fiche # La Réglementation de la Formation, p.115

Avantages et inconvénients des différentes modalités

Modalité	Présentiel	Distanciel	AFEST
Particulièrement adapté pour...	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmettre des savoir-faire et savoir-être qui nécessitent une mise en pratique ➤ Créer du lien et échanger 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmettre des compétences s'appuyant principalement sur la théorie ou des exercices simples ➤ Apprendre en autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmettre des compétences en pratiquant au poste de travail, sur des problématiques réelles ➤ Transmettre une expérience
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Dynamique de groupe ◇ Détection des difficultés d'apprentissage ◇ Adaptation du contenu au rythme et attentes du groupe ◇ Diversité des activités (jeux de rôle, exercices pratiques...) 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Accessible au plus grand nombre, en « autonomie », sans contrainte de lieu ◇ Formateur uniquement mobilisé pour la création des modules ◇ Possibilité d'automatiser l'administratif (attestations, évaluations, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Apprentissage progressif ◇ Formation très pratique, correspondant exactement au travail réalisé au poste ◇ Temps de formation dans le temps de production ◇ Source d'amélioration continue des processus ◇ Renforce la cohésion et la collaboration
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mobilise un formateur sur le temps de la formation ◇ Demande une bonne capacité à gérer un groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Demande une capacité d'organisation personnelle ◇ Suivi des apprenants et personnalisation du parcours difficile ◇ Nécessite des moyens matériels plus importants pour l'entreprise et l'apprenant (appareil et connexion internet) 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Travail initial de formalisation pouvant paraître fastidieux ◇ Nécessite une culture du « droit à l'erreur » pour permettre à l'apprenant de progresser en essayant ◇ Demande la disponibilité d'un formateur expert au poste

Exemple de dispositifs selon les modalités pédagogiques :

Modalités	Synchrone	Asynchrone
Présentiel	Formation en salle	Classe inversée
Distanciel (FOAD)	Classe virtuelle	E-learning
En Situation de travail	AFEST / Tutorat	Projets

Nous vous conseillons de créer des **formations multimodales** afin de combiner les avantages de chaque méthode. Ainsi, pour une formation d'opérateur de production, vous pouvez prévoir des modules en distanciel (apports théoriques sur les procédés de fabrication), en présentiel (mise en situation sur banc d'essai) et au poste de travail (AFEST).



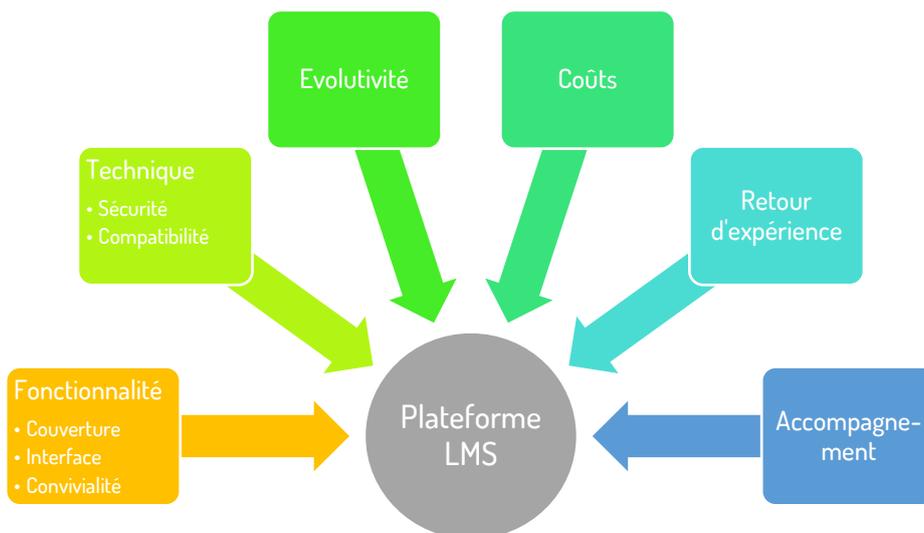
CAS D'ENTREPRISE : LE CHOIX DE LA PLATEFORME E-LEARNING CHEZ



La démarche Lohr

- ◆ *Le projet de mise en place d'une plateforme e-learning est le résultat d'une étude du service informatique pour répondre aux besoins internes métier (centralisation des données et harmonisation des pratiques) et RH (formation des personnes).*
- ◆ *Une première analyse comparative des plateformes LMS a permis de réduire le choix à deux outils externalisés : 360Learning et Moodle LMS.*
- ◆ *Le service RH et le service informatique ont alors travaillé conjointement pour définir les critères de sélection et comparer ces deux options de manière approfondie.*
- ◆ *La décision finale a été soumise aux sponsors du projet pour validation.*

Critères de sélection pris en compte pour le choix de la plateforme LMS :

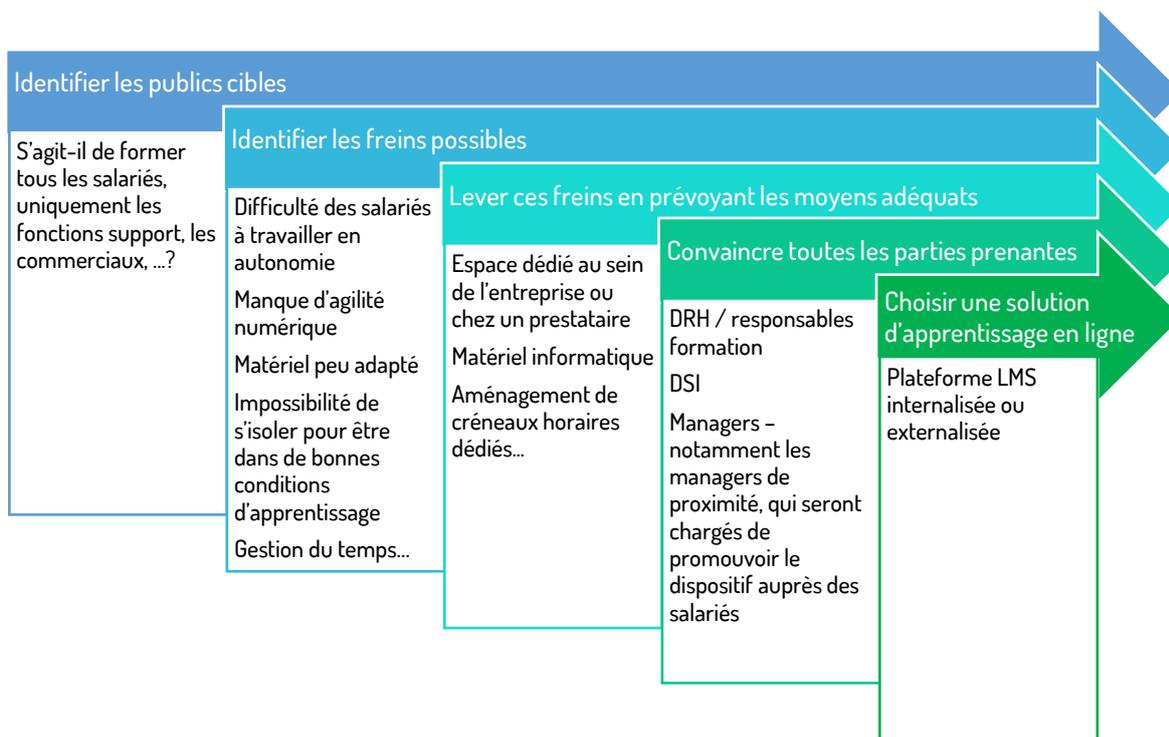


COMMENT ORGANISER UNE FOAD ?

LES CARACTERISTIQUES DE LA FOAD

- Elle est « ouverte » (ou flexible) : l'apprenant peut entrer et sortir librement du dispositif ;
- Elle est dispensée en tout ou partie « à distance » : l'apprenant peut se former sans se déplacer sur le lieu de formation et sans la présence physique d'un formateur.

Quelques conseils pour déployer une plateforme LMS :



Téléchargez le guide LMS 2021 de la FFOD :

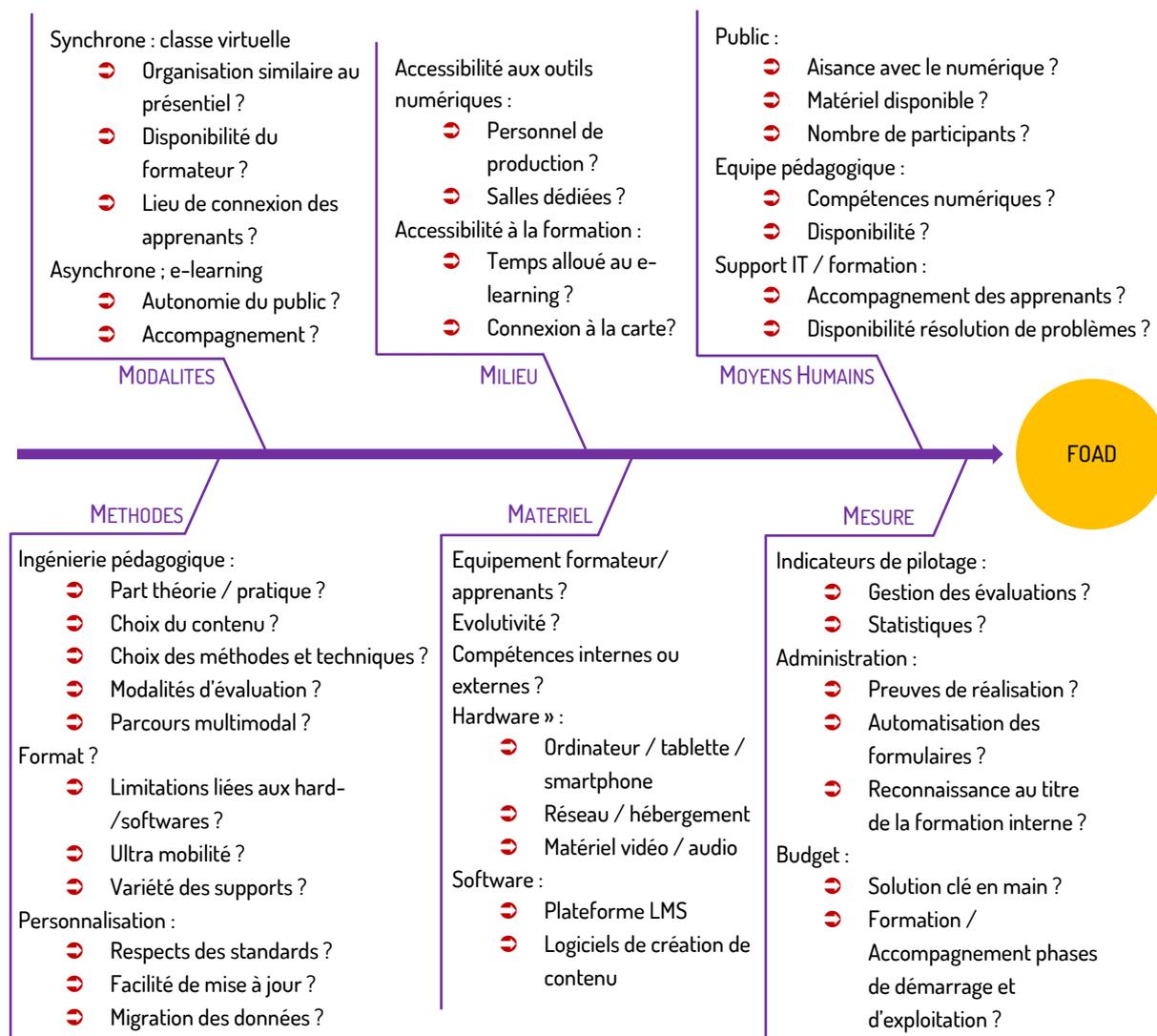


Pour aller plus loin... Les questions à se poser avant de choisir une plateforme LMS :

(Réflexion inspirée du travail fourni par Mecatherm)



Voir aussi la fiche Recueillez toutes les Informations autour du Projet de Formation Interne, p.17



Concevoir les modules de formation à distance

La plateforme LMS permet à vos apprenants d'accéder aux contenus à distance. Mais elle n'intègre pas toujours les fonctions pour concevoir les modules. Vous devrez pour cela probablement choisir un **logiciel auteur** : cette fois encore, listez vos critères de choix pour comparer les offres. Quel que soit l'outil que vous utilisez, le plus important reste le contenu de la formation. Les fichiers créés seront sauvegardés au format **SCORM**, ce qui vous permettra une intégration sur toute plateforme LMS.

Conseils à destination du créateur de modules e-learning

- ◆ *Dans la formation à distance, l'apprenant est seul face à son ordinateur. Il peut facilement glisser dans la posture du spectateur et ne pas participer activement à l'apprentissage.*
- ◆ *Évitez de développer un module e-learning équivalent à un visionnage Powerpoint.*
- ◆ *Introduisez des interactions et variez les techniques : quiz, vidéos, jeux, modules de travail en groupe, classes virtuelles, etc.*
- ◆ *Le but est de rendre l'apprenant acteur de sa formation.*
- ◆ *Pour faciliter l'accès à la formation à distance, permettez à l'apprenant de regarder le cours quand il veut et où il veut en déployant un cours adapté aux tablettes et smartphones.*
- ◆ *Ne vous lancez pas tête baissée dans la création des modules : après avoir préparé votre progression pédagogique, créez des ébauches pour chaque étape de votre module. Cela vous permettra de visualiser les textes et animations avant de passer à l'étape de conception.*

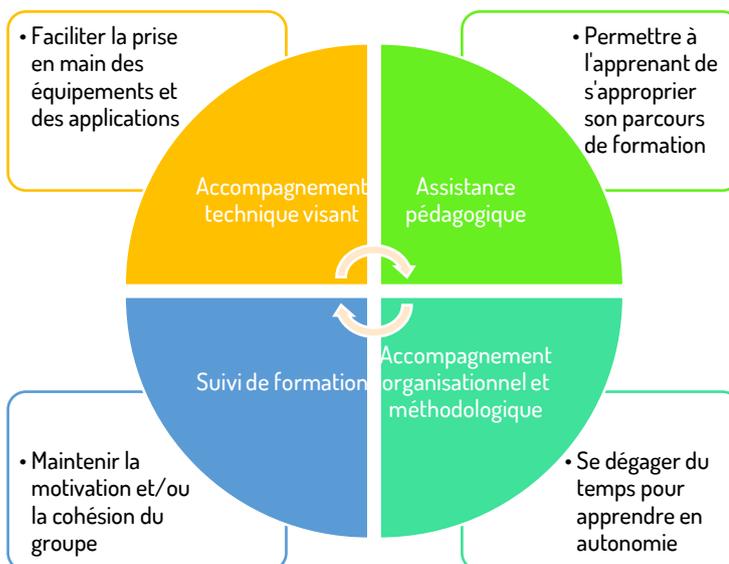


Voir aussi la fiche # La Réglementation de la Formation, p.115

Accompagner la FOAD

Formation ouverte ne signifie pas sans assistance. Le dispensateur de la formation est tenu de mettre en place une **assistance** appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours, et se doit donc de vérifier l'adéquation des moyens déployés avec les objectifs de la formation.

Il est recommandé d'ajouter au programme de formation les éléments indiquant la manière dont l'apprenant est accompagné.



LE LEXIQUE DE LA FOAD

Parce qu'avec le développement des technologies la boîte à outils et le vocabulaire du formateur ne cessent de s'enrichir, nous complétons le lexique du formateur avec un volet dédié à la FOAD.

Classe virtuelle	Solution de formation synchrone (en temps réel) permettant la diffusion vidéo d'un cours avec un formateur (les apprenants suivent le cours à distance derrière leur écran). Cet environnement intègre des outils reproduisant les interactions d'une salle de classe.
Coc (Corporate Online Open Course)	Cours en ligne dispensé par une entreprise auprès de ses salariés, de candidats en cours de recrutement ou encore à ses clients et fournisseurs.
Digital Learning	Toute pratique pédagogique ayant recours aux technologies digitales pour renforcer les expériences d'apprentissage.
E-learning	Type de formation en ligne et à distance qui utilise internet et les nouvelles technologies digitales. L'e-learning est une composante du Digital Learning.
Formation hybride ou mixte / blended learning / formation multimodale	Type de formation qui associe plusieurs modalités d'apprentissage en s'appuyant sur des outils et des ressources numériques. Cette formation peut combiner séquences d'apprentissage présentesielles et à distance, synchrones et asynchrones.
Micro-learning (ou Fast learning)	Méthode d'apprentissage privilégiant des modules très courts (moins de 5 minutes), centrés sur une notion précise et disponibles à tout moment.
Mobile Learning	Dispositif de formation à distance conçu principalement pour être utilisé sur les smartphones (avec un affichage, des ressources et des activités adaptés à ce format).
Mooc (Massive Open Online Course)	Formation gratuite en ligne et ouverte à tous, accueillant dans la plupart des cas un très grand nombre de participants.
Réalité augmentée	Interface virtuelle qui vient enrichir la réalité en y superposant des informations complémentaires. Cette technologie fonctionne par l'intermédiaire d'un terminal qui filme le monde réel et y incruste en direct des animations, textes et données que l'utilisateur visionne à partir d'un smartphone, d'une tablette, de lunettes spéciales... Ce qui permet, par exemple, à des techniciens d'apprendre de nouvelles procédures en conditions réelles.
Réalité virtuelle (ou immersive learning)	Technologie permettant de reproduire un environnement (de travail) et d'y placer l'apprenant en immersion via un casque de réalité virtuelle. Il devra, par exemple, se déplacer virtuellement sur un chantier en suivant toutes les procédures de sécurité).
Serious game (et gamification)	Application informatique, allant du quiz à la simulation 3D, dont l'objectif est de combiner des aspects sérieux, en l'occurrence une intention pédagogique, avec des ressorts ludiques. La « gamification » de la formation favorise la motivation des apprenants, tout en participant à l'ancrage mémoriel des connaissances.
Social Learning	Ensemble de modalités pédagogiques basées sur les apprentissages collaboratifs et entre pairs (avec des outils de type réseau social, blog, wiki...).
Sooc (Small Online Open Courses)	Formation en ligne très spécialisée dont les contenus ne concernent de fait qu'un nombre limité d'apprenants. Dérivée du Mooc, le Sooc se démarque par une dimension sociale, visant à créer une dynamique de groupe (pour l'échange de bonnes pratiques entre experts, par exemple).
Spoc (Small Private Online Course)	Dispositif pédagogique privé inspiré des Mooc et destiné à un public ciblé (salariés d'une entreprise, professionnels d'un secteur...).
Tutoriel	Vidéo explicative.
Webinaire (ou webinar)	Conférence en ligne (contraction de web et de séminaire) où les participants peuvent généralement interagir par le biais du chat.

LES BASES DE LA PEDAGOGIE DES ADULTES

Parce que les adultes n'apprennent pas de la même façon que les enfants, la formation doit se distinguer de l'enseignement dit scolaire par la façon dont le formateur implique et accompagne l'apprenant dans son parcours de montée en compétences.

4 RAISONS POUR LESQUELLES L'ADULTE PEUT AVOIR UNE FORTE RESISTANCE FACE A LA FORMATION

- Il ne considère pas comme acquise l'autorité du formateur.
- Il estime que la formation doit avoir un résultat concret pour lui dans l'exercice de sa fonction, son épanouissement professionnel.
- Il s'oppose au système de sanction pratiqué dans le milieu scolaire (mauvais souvenirs).
- Il veut que l'on prenne en compte ses acquis, ses expériences.

Les 13 conditions d'apprentissage d'un adulte :

	Un adulte apprend si :	Que faire en tant que formateur ?
Intelligence et conscience	Il comprend	Afficher le programme, soutenir les exposés par des supports graphiques
	Il perçoit, comprend et accepte les objectifs	Présenter les objectifs pédagogiques au début de chaque module ou séquence, vérifier l'adhésion des apprenants
	Il prend conscience de ce qu'il apprend	Débriefing des apprentissages
	Il obtient la preuve que « cela marche »	Activité de simulation avec débriefing
Relations et émotions	Il se sent reconnu	Briser la glace, présentation mutuelle, citer l'apprenant et relier ce qu'il dit à son expérience
	Il ressent du plaisir et de la joie	Climat convivial et bon enfant
	Il se sent libre	Flexibilité sur les horaires, libre choix de son niveau d'implication dans l'apprentissage
	Il peut évoluer au sein d'un groupe	Activités en sous-groupe
	Il se sent en confiance	Présentation exhaustive et transparente du système d'évaluation des acquis, objectif du programme
Mouvement et progression	Il agit	Inclure des activités dans le processus et le séquençage pédagogique
	Il peut faire le lien entre l'apprentissage et son expérience	Activité de simulation, verbalisation par l'apprenant de ce qu'il aurait pu faire ou ferait différemment
	Il peut vivre les effets de la réussite et de l'échec	Mise en place d'outils d'évaluation après chaque module, difficulté croissante des évaluations, préciser le niveau requis
	Il met en œuvre diverses capacités cognitives	Activité mélangeant plusieurs opérations cognitives : nommer, associer, classer, comparer, créer ...

CHOISIR LES METHODES PEDAGOGIQUES

Conseils à l'attention du formateur

- ◆ Afin de maintenir l'attention des participants et de faciliter l'apprentissage, diversifiez les méthodes pédagogiques : au minimum 3 par séquence.
- ◆ Ne consacrez pas plus de 30% du temps aux méthodes directives et expositives.
- ◆ Favorisez les méthodes actives (40 % du temps de formation au minimum).

Les 5 méthodes pédagogiques

- Le formateur explique
- Les apprenants écoutent
- Peu interactif

Méthode
expositive



- Le formateur questionne
- Les apprenants répondent
- Permet de recueillir le niveau des apprenants et de voir ce qu'il faut approfondir

Méthode
interrogative



- Le formateur explique et montre
- Les apprenants écoutent, refont, analysent et modélisent
- Permet d'apprendre par mimétisme

Méthode
démonstrative



- Le formateur donne les consignes et organise les échanges
- Les apprenants résolvent des problèmes ou réalisent des activités en sous-groupes
- Dynamise et favorise la compréhension

Méthode active



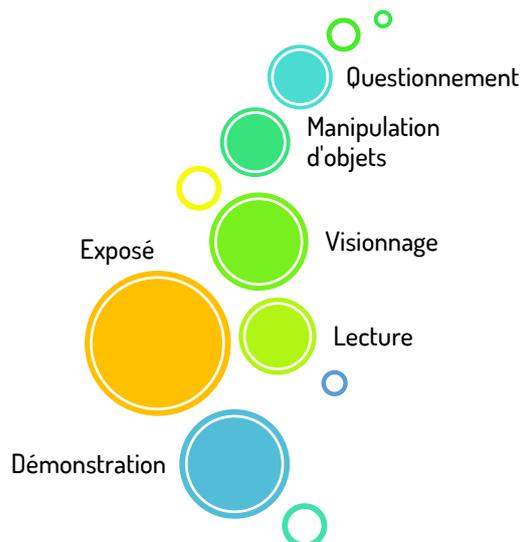
- Le formateur donne une consigne sans trop d'explications
- Les apprenants cherchent seuls ou en sous-groupe la méthodologie pour parvenir à la solution
- Permet d'apprendre de ses

Méthode
expérimentale



Les techniques d'animation

Pour chaque méthode, différents modes d'animation peuvent être mis en œuvre. La diversité des techniques utilisées donne du dynamisme à l'animation, nous vous conseillons donc d'en utiliser plusieurs par séquence. Attention toutefois à respecter une cohérence dans la progression pédagogique et à prendre en considération le rythme des apprenants et la **chronobiologie**.



Techniques actives pour la formation présentielle ou distancielle			
Méthodes	Objectifs	Description succincte	Modalité / Durée
Brainstorming	Mesurer la maturité d'un groupe sur un thème et stimuler la créativité	Une thématique est donnée et toutes les réponses énoncées sont écrites sur un tableau papier sans censure. Au besoin, certaines sont explicitées. Elles sont ensuite toutes classées par catégories et analysées par le formateur.	Groupe 20 min
Métaplan	Mesurer la maturité d'un groupe sur un thème	Une thématique est donnée. Les stagiaires inscrivent sur un post-it® leur proposition de réponse, lesquelles sont ensuite classées par le formateur. Au besoin, une idée peut être explicitée.	Individuelle / Groupe 30-40 min
Etude de cas	Analyser et décider Faire adhérer Confronter des idées	Les stagiaires analysent une situation professionnelle proposée par le formateur. En individuel ou en sous-groupe, ils débattent ensuite des solutions qui seront la base d'une réflexion à suivre.	Groupe 1 heure
Jeu de rôle	Confronter à une situation Expérimenter. Prendre conscience des potentialités de la personne	Proposez une situation professionnelle dans lesquelles les stagiaires vont être amenés à jouer un rôle. Les faire débriefer dans un second temps (potentiellement avec l'appui d'un petit groupe de stagiaires non participants au jeu). Veiller à ce que le stagiaire réussisse à résoudre la situation et à ce que le débriefing soit positif.	Groupe Variable
Scénario catastrophe	Faire adhérer Homogénéiser des pratiques Prendre conscience des risques en situation	Formulez une question du type « imaginez tout ce qu'il pourrait arriver de pire dans telle situation » puis lister les catastrophes proposées par les participants. Deux groupes séparés réfléchiront ensuite respectivement aux solutions préventives et curatives dans les cas sélectionnés. Après avoir été explicitées, ces solutions pourront être exploitées.	Groupe 30 min
Prospection régressive	Développer la créativité Homogénéiser des pratiques Convaincre	A partir d'une même situation ou d'un même projet, deux groupes imagineront respectivement les raisons de sa réussite ou de son échec final. Les réponses rapportées par un membre de l'équipe pourront être explicitées puis exploitées.	Groupe 30 min

Techniques pour l'AFEST			
Méthodes	Objectifs	Description succincte	Modalité / Durée
Training within industry (TWI) ou mimétisme	Faire expliciter Donner à voir Valoriser Transférer les bonnes pratiques	Montrer les gestes techniques à vitesse réelle, puis décomposer les mouvements pour un apprentissage pas-à-pas. Refaire avec le stagiaire les mouvements, les expliquer et le laisser faire seul.	Individuelle Durée variable
Assistance entre pairs	Echanger et transmettre des savoirs et savoir-faire	Réunion ou atelier durant lequel les professionnels d'un même métier, issus de différentes équipes, échangent et débattent en fonction de leurs expériences sur une problématique actuelle.	Groupe 10 à 30 min
Entretien d'auto-confrontation	Faire expliciter Prendre conscience des potentialités	Filmer le stagiaire sur son poste de travail. Dans un second temps, lui demander de commenter avec du recul l'action sur la vidéo. Cet outil peut facilement être transformé en support de transfert de savoirs « métier » pour d'autres stagiaires.	Groupe 10 à 10 min
Rotation de poste	Améliorer la compréhension des problématiques métiers d'un collègue	Les salariés sont amenés à changer de postes et remplacer d'autres collègues selon des rythmes et des procédures préétablies.	Individuelle / Groupe Variable

La ludification ou gamification

De plus en plus de formations mettent en œuvre des méthodes ludiques d'apprentissage, et pas uniquement en distanciel. Associé à la progression pédagogique, le jeu devient une technique incontournable pour le formateur, car il agit directement sur les leviers de la pédagogie des adultes. Voici quelques avantages à mettre en œuvre la gamification :

Capte l'attention

Favorise les interactions

Agit sur l'engagement

Permet d'expérimenter (droit à l'erreur)

Lève les barrières (crainte du jugement)

Stimule le cerveau et facilite la mémorisation

Agit sur l'émotionnel, qui favorise l'ancrage



LES SUPPORTS DE FORMATION

Pour faire passer vos messages, vous disposez de différents moyens. Lors de l'animation de la formation, vous pouvez faire appel à des outils matériels, mais aussi numériques (on parle de « **présentiel augmenté** »). En distanciel, l'évolution des technologies donne accès à une palette de plus en plus large d'outils d'animation.

Outils du présentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Diaporama • Tableau Papier • Notes repositionnables • Matériel de création (feutres, ciseaux)...
Outils du présentiel augmenté	<ul style="list-style-type: none"> • Quiz, sondages, nuages de mot sur smartphone • Vidéo, audio • Immersion 3D • Qr Codes...
Outils du distanciel	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels de visioconférence • Plateforme LMS - Modules de e-learning • Murs digitaux collaboratifs • Vidéos, webinaires...

Les supports des participants :

LES QUESTIONS A SE POSER

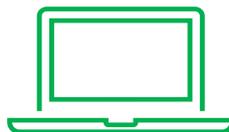
- Quels supports sont nécessaires pour accompagner les apprenants ? Seront-ils utilisés en amont, pendant ou après la formation ?
- Quelles sont les modalités d'accès à ces supports ? (Dossier partagé, plateforme LMS, format papier distribué pendant la formation...)
- Quel contenu partager ? (Contenu de la formation, complètement d'informations, bibliographie...)
- Quel cheminement visuel choisir pour faciliter la lecture ? Comment retrouver facilement les notions vues en formation ?



Livret participant



Diaporama imprimé pour prise de notes



Supports disponibles en ligne



Plan d'actions ou feuille de route personnelle



A Vous de jouer !

ETABLISSEZ VOTRE SCENARIO PEDAGOGIQUE

Le scénario pédagogique est le support du formateur par excellence. Il résume en un format très lisible toutes les informations nécessaires pour dérouler l'animation de la formation. C'est le fil conducteur de la session et nous vous conseillons de détailler au maximum le contenu de chaque séquence afin de maîtriser votre intervention.

Conseil à l'attention du formateur

- ◆ *Indiquez dans votre scénario toutes les informations utiles à l'animation : quelles consignes sont passées, quel matériel est nécessaire, quelle taille pour les groupes de travail, quelles modalités d'évaluation...*
- ◆ *Plus vous anticipez le déroulement de la session, plus vous serez à l'aise dans votre animation et ne vous laisserez pas déstabiliser en cas d'imprévu.*
- ◆ *Le temps est votre pire ennemi. Privilégiez les méthodes actives mais restez vigilant au respect du timing : un groupe qui s'implique peut vite faire dériver votre planning !*
- ◆ *Lorsque vous planifiez vos activités, n'hésitez pas à compter quelques minutes de marge pour compenser l'inertie du groupe.*
- ◆ *Ciblez les notions clés, prévoyez un plan B et des séquences optionnelles si vous sentez que certaines activités pourraient déborder.*
- ◆ *Pensez à la chronobiologie : privilégiez l'action après les repas pour éviter l'endormissement et le risque de voir votre animation tirer en longueur.*
- ◆ *Ne sacrifiez pas l'évaluation des acquis en pensant rattraper le temps : il vaut mieux 10 notions maîtrisées que 15 survolées.*

Scénario pédagogique

Pour chaque module ou séquence de votre formation, complétez le scénario pédagogique : le fil conducteur qui vous permet de maîtriser le déroulé de votre session.

Horaires	Objectifs de la séquence	Notions clés	Ressources / matériel	Déroulé prévisionnel et modalités	Méthode d'évaluation
9h – 9h10	Accueillir les stagiaires, initier la dynamique de groupe Se présenter Poser le cadre de la formation	Accueil Règles Objectifs de formation	Présentation Powerpoint Paperboard	Présentation des participants – contexte et attentes de chacun Présentation de l'animateur Exposé des objectifs & règles, validation orale avec le groupe	Accord oral des participants sur le cadre de la formation
	Objectifs séquence 2	Notion clé 2.1 Notion clé 2.2	Outil 1 Outil 2	Déroulement et modalités pédagogiques	Méthode séquence 2

12h30 – 14h	Pause déjeuner				

17h-17h30	Recueillir la perception des apprenants à l'issue de la formation Clôturer la formation	Perception Satisfaction Amélioration continue	Paperboard	Animation du tour de table par l'animateur – comment avez-vous perçu cette formation ? Avec quoi repartez-vous ?	Chaque stagiaire doit exprimer 1 point fort + 1 axe d'amélioration

ETAPE #3



#3 - Déployer une action de formation interne

- Organiser la mise en oeuvre
- Impliquer l'encadrement dans le déploiement

RH
Formateur
Managers

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **préparer la session** de formation : il s'agit de rendre concret le projet de formation travaillé en amont avec tous les acteurs. D'une part, la définition et la mise en œuvre des outils de pilotage soutiendront **l'administration de la formation**. D'autre part, l'implication des managers permettra d'entrer dans un véritable processus d'accompagnement des apprenants. Les activités se répartissent ici entre le service en charge de la formation, les **responsables managériaux** et le formateur, chacun œuvrant à son niveau à la montée en compétences des collaborateurs.

Les outils proposés

Outils		Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Déployer la formation interne	Tous les acteurs	63
	Fiche Outil	A vous de jouer : créez votre kit d'outils de pilotage	RH	64
	Fiche Outil	A vous de jouer : organisez une session de formation	Pilote - RH - Formateur	69
	Fiche Outil	A vous de jouer : rencontrez les apprenants avant et après la formation	Managers	71
	Cas d'entreprise	L'entretien de formation chez Carambar & Co	Tous les acteurs	73



#3 – COMMENT DEPLOYER UNE FORMATION INTERNE ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Qui sont les acteurs de la formation interne à déployer ? (Les formateurs internes, les responsables managériaux des futurs apprenants, le service en charge de la formation...)
- Quelles sont les activités à réaliser ? Comment sont-elles réparties ?
- Comment les managers peuvent-ils contribuer à la continuité pédagogique après la formation ?
- Qu'attendons-nous d'eux ? Comment les accompagner ?

Les Incontournables :

Réunir les acteurs de la formation à déployer : La planification de la formation demande de la coordination de la part des formateurs, du service formation, mais aussi d'autres acteurs potentiels qui peuvent intervenir dans le projet. Assurez-vous d'avoir vérifié la disponibilité de toutes les ressources lorsque vous planifiez une session.

Impliquer les managers : Le rôle du manager dans la montée en compétence du collaborateur va au-delà de l'inscription à une formation. Son rôle est fondamental dans la définition du besoin, puis dans l'évaluation du transfert des acquis. *Sollicitez les managers avant et après la formation pour assurer la continuité du processus.*

Les Plus :

Utiliser des outils standards : Les documents d'administration de la formation peuvent facilement être standardisés. Ils servent principalement à tracer les actions de formation pour une valorisation interne ou externe. *Gagnez du temps en définissant dès le début un kit d'outils de pilotage*, qui vous permettra de vous concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée (recueil du besoin, développement de nouvelles formations, amélioration continue de l'existant, digitalisation de la formation...)

Les points de Vigilance :

Une organisation floue : La concrétisation du projet de formation fait intervenir plusieurs services, ce qui suppose une bonne communication et un travail d'équipe. *Définissez en amont la répartition des rôles et tâches* pour assurer un déroulement fluide de votre formation.

Penser à la logistique : Ce n'est pas une évidence lorsque l'on parle de formation interne, mais l'organisation de la restauration des apprenants et formateurs est aussi importante que la réservation de la salle ou la mise à disposition de feutres pour les tableaux papiers. *Ne négligez pas les détails qui peuvent saper l'attention des participants et déstabiliser les formateurs.*



A Vous de jouer !

CREEZ VOTRE KIT D'OUTILS DE PILOTAGE

A l'aide de la grille ci-dessous, définissez les outils dont vous avez besoin pour chaque session de formation et adaptez votre kit de pilotage. Pensez à déterminer qui imprime les documents, les remet au stagiaire, les complète, les exploite et les archive.

Outils à utiliser...	Avant la formation	Pendant la formation	Après la formation
Convocation	X		
Liste des participants	X		
Guide d'entretien avec l'apprenant	X		
Questionnaire de positionnement initial	X		
Liste d'émargement		X	
Fiche de suivi individuel		X	
Evaluation des acquis en formation		X	
Evaluation à chaud		X	
Evaluation à froid			X
Analyse de pratique formateur			X
Attestation de formation			X
Certificat de réalisation			X

Convocation à la formation

Bonjour [NOM et Prénom de l'apprenant],

Vous êtes convoqué(e) pour la formation :

[NOM DE LA FORMATION]

Lieu de la formation : _____

Dates de la formation : _____

Durée de la formation : _____

Vous trouverez ci-joint le programme de la formation.

En cas d'indisponibilité ou de renoncement, veuillez nous prévenir le plus rapidement possible.

Nous restons à votre disposition.

Cordialement,

[Nom du coordinateur de la formation]

Fiche de suivi individuel

Intitulé de la formation : _____

Dates du programme de formation : _____

Nom de l'apprenant : _____

1^{ère} SESSION - DATE :

THEMES ABORDES

EXERCICES REALISES

DOCUMENTS PEDAGOGIQUES REMIS

A PREVOIR POUR PROCHAINE SESSION





A Vous de jouer !

ORGANISEZ UNE SESSION DE FORMATION

L'organisation de la formation peut être facilitée à l'aide d'une liste à cocher : ainsi, à chaque session, il suffit de suivre l'enchaînement des activités pour préparer une formation sans oubli. Dans le document ci-dessous, nous avons défini deux rôles clés : **le coordinateur de la formation** et **le formateur**. Selon votre organisation, définissez clairement les rôles et adaptez la checklist pour que chacun retrouve ses actions.

Coordinateur de la formation	Formateur
<ul style="list-style-type: none"> • Organise (planification et inscriptions) • Prépare les documents • Coordonne l'action des formateurs/ intervenants • Réalise les actions de valorisation de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Conçoit la formation • Anime la session • Procède à l'évaluation • Accompagne les apprenants sur la durée (le cas échéant)

Checklist du coordinateur de la formation

En amont de la formation

- Recueillir le besoin en formation et établir la liste des stagiaires
- Définir et valider avec les acteurs les dates de la formation
- Réserver les salles de formation
- Prévoir et organiser la restauration des stagiaires
- Mettre à jour et diffuser le programme de formation aux stagiaires
- Envoyer les convocations
- Préparer les documents de suivi (voir kit de pilotage)
- Préparer la session (disposition de la salle, disponibilité et fonctionnalité du matériel)

Pendant la formation

- Rester disponible pour les demandes concernant la salle (dysfonctionnements éventuels, besoin de matériel...)
- S'assurer de la disponibilité de boissons / rafraîchissements pour les stagiaires



Checklist du coordinateur de la formation

Après la formation

- Relever et archiver les feuilles de présence
- Rédiger et faire signer les attestations de formation
- Envoyer les formulaires d'évaluation à froid
- Mettre à jour les indicateurs de la formation
- Mettre à jour le plan de développement des compétences

Checklist du formateur

En amont de la formation

- Bloquer les dates de formation proposées
- Demander la liste des stagiaires
- Demander les documents de formation (voir kit de pilotage)
- S'assurer de la disponibilité du matériel de formation (composants, matière, supports de formation, documents d'évaluation...)
- S'assurer de la validité des documents de formation (informations et charte graphique à jour)
- Préparer la session (disposition de la salle ou de la machine, disponibilité et fonctionnalité du matériel)

Pendant la formation

- S'assurer de la disponibilité et de la fonctionnalité du matériel
- Faire signer les feuilles de présence
- Renseigner la fiche d'évaluation individuelle et la feuille de suivi de la formation
- Recueillir les évaluations à chaud

Après la formation

- Remettre les feuilles de présence au coordinateur
- Demander les attestations de formation au coordinateur et les remettre aux stagiaires
- Faire signer les feuilles d'évaluation individuelles complétées
- Remettre les fiches d'évaluation individuelles au coordinateur de la formation
- Réaliser une autoévaluation de sa pratique
- Analyser avec le coordinateur les retours d'évaluations (à chaud, à froid, auto-évaluations)
- Mettre en place les actions d'amélioration continue de la formation avec l'organisateur et les animateurs





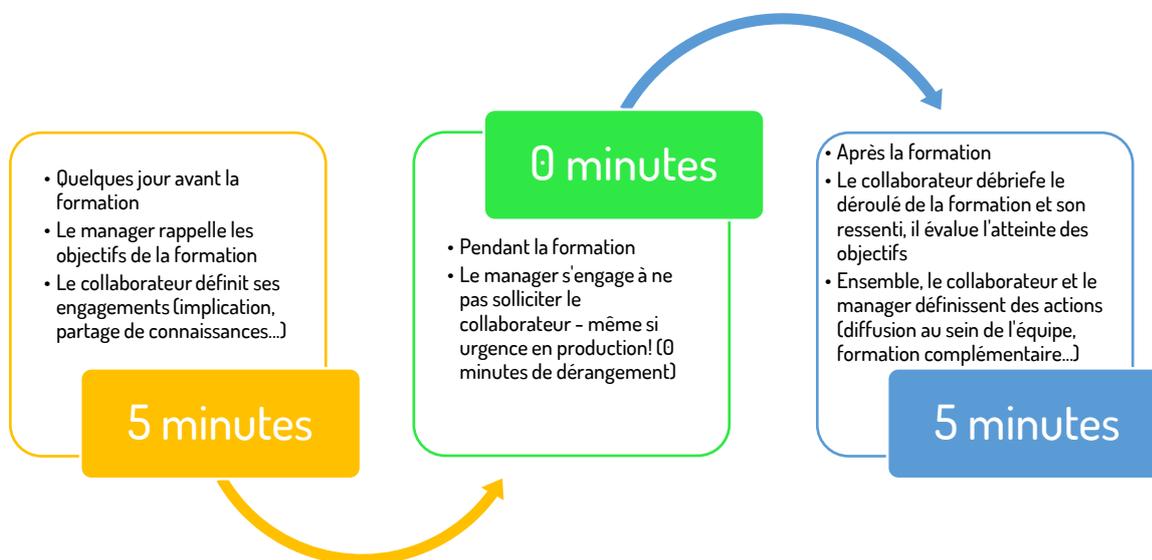
A Vous de jouer !

RENCONTREZ LES APPRENANTS AVANT ET APRES LA FORMATION

La formation interne est un processus qui commence bien avant la réalisation de la session de formation et ne s'arrête pas une fois les attestations de participation délivrées. Il s'agit d'accompagner les apprenants dans la montée en compétences et de mettre toutes les chances de leur côté pour assurer leur réussite. Le rôle du management dans ce processus est primordial :

- ➔ En amont, en discutant du besoin avec les futurs participants à la formation, puis en validant avec eux les objectifs de cette action.
- ➔ Puis après la formation, en s'assurant de la cohérence du contenu avec le besoin initial, de la compréhension et de l'implication de son collaborateur dans la formation et du transfert des acquis en situation de travail.

Pour faciliter la mission des managers dans cet accompagnement, la **méthode 5-0-5** peut être employée : invitez chaque collaborateur partant en formation à faire un brief et un débrief avec son manager.



Guide d'entretien 5 - 0 - 5

Nom – prénom du participant	
Intitulé de la formation	
Date(s)	

5 minutes pour s'entretenir avant la formation

Quels sont les objectifs de la formation ?
Quelles sont vos attentes ?
Quels sont vos engagements ?

0 minute d'interruption pendant la formation

- Les dates de formation ont été prises en compte dans les agendas (collaborateur, équipe, manager)
- L'indisponibilité a été notifiée à l'équipe et aux collaborateurs directs

5 minutes pour s'entretenir après la formation

Les objectifs de formation ont-ils été atteints ?
La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?
Quelles actions pouvez-vous mettre en place pour capitaliser le transfert de compétences ?

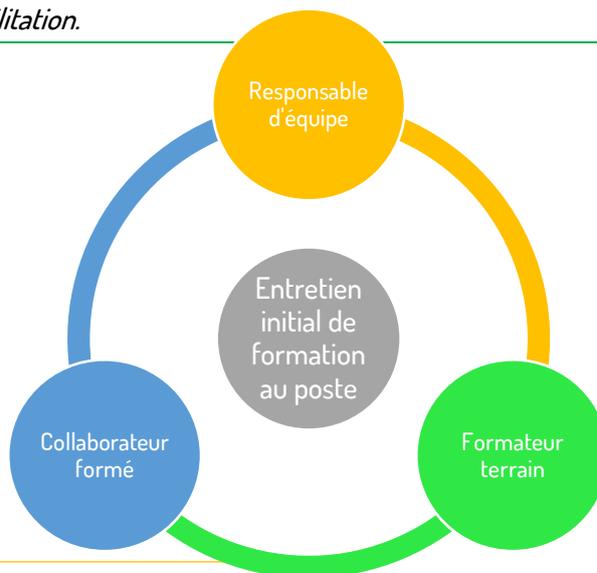


CAS D'ENTREPRISE : L'ENTRETIEN DE

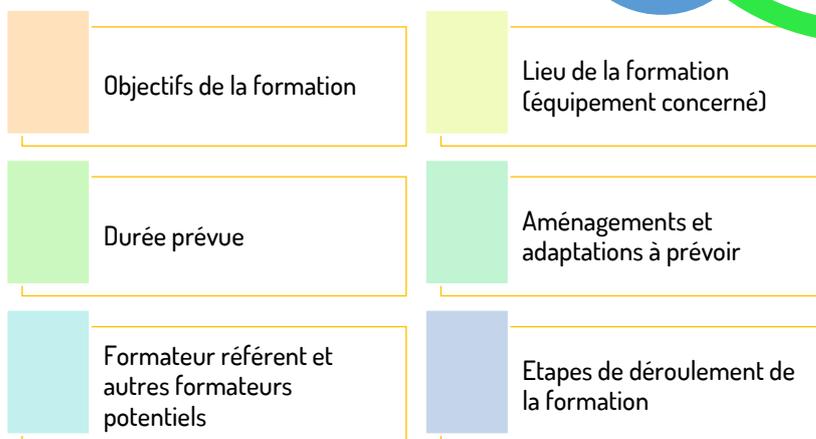
FORMATION CHEZ CARAMBAR & CO

La démarche Carambar & Co

- ◆ Avant de lancer les formations au poste, le responsable d'équipe, le formateur terrain et le collaborateur se rencontrent.
- ◆ Un guide de l'entretien initial est communiqué à ces trois acteurs pour leur donner les objectifs de l'entretien initial et lister les points clés à aborder par chacun.
- ◆ Les objectifs de l'entretien initial sont : d'aligner tous les acteurs sur les finalités de la formation, d'identifier les éventuels freins et obstacles pouvant se présenter et d'informer l'apprenant du processus de formation et d'habilitation.



Points abordés :



ETAPE #4



#4 - Animer un module de formation interne

- Entrer dans la peau du formateur
- Accompagner le déroulement de la formation
- Gérer les groupes et personnalités

Formateur

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **préparer le formateur à l'animation** de la session de formation. Il s'agit d'adopter une posture adéquate face aux apprenants pour créer une relation de confiance, de maîtriser le déroulement de la séance et de **faire face avec sérénité aux imprévus** inhérents à toute formation. La connaissance des dynamiques de groupe et la capacité à gérer le temps sont déterminants pour assurer un **déroulement fluide** et favoriser le partage dans un climat bienveillant.

Les outils proposés

Outils		Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Animer un module de formation interne	<i>Formateur</i>	75
	Fiche Technique	Les missions et la posture du formateur	<i>Formateur</i>	76
	Fiche Technique	Les grandes phases d'animation d'une formation	<i>Formateur</i>	78
	Fiche Outil	A vous de jouer : dynamisez votre formation	<i>Formateur</i>	80
	Fiche Technique	Les principales personnalités dans un groupe	<i>Formateur</i>	81
	Fiche Outil	A vous de jouer : organisez l'évaluation des acquis en formation	<i>Formateur - manager</i>	83



#4 – COMMENT ANIMER UN MODULE DE FORMATION ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Comment préparer les formateurs à l'animation de la formation ? Quels sont les éléments générateurs de stress ?
- Selon quelles modalités les formateurs peuvent-ils évaluer les acquis lors de la formation ?
- Quelles difficultés peuvent apparaître dans la gestion du groupe ?
- Quel support apportons-nous aux formateurs pour y faire face ?

Les Incontournables :

Adopter la posture de formateur : Animer une formation de manière dynamique, maintenir l'attention de tous les participants en s'assurant de la compréhension des contenus, faire face aux imprévus logistiques constituent la partie visible de la mission de formateur. Pour réussir, *prenez le temps de préparer votre intervention* avant chaque session. Il s'agit de *rentrer dans le rôle du formateur* (augmenter sa confiance en soi pour mettre les apprenants en confiance, transmettre avec bienveillance) *et d'y rester* (garder son calme en toute situation, ne pas juger).

Les Plus :

Se décharger de la logistique : Plus les problématiques organisationnelles auront été anticipées, moins il y a de risque de gérer des imprévus le jour de la formation. *Prévoyez des solutions alternatives et une personne ressource* qui pourra résoudre les problèmes en arrière-plan pendant que vous gardez le focus sur votre session.

Evaluer les acquis en formation : Mesurer la progression des participants entre l'entrée en formation et le dernier jour de celle-ci permet d'acter la montée en compétences. C'est aussi une source de motivation pour les apprenants. *Lorsque c'est possible, mettez en place un outil d'évaluation des acquis* en formation.

Les points de Vigilance :

Négliger le démarrage et la fin de formation : Le début d'une formation est un moment clé, qui conditionne l'état d'esprit des apprenants et influe sur la dynamique de groupe. *Portez un soin particulier à cette phase car elle impacte directement la réussite de la formation.* De même, gardez du temps pour la fin de formation, qui permet l'ancrage des connaissances et constitue la dernière impression des apprenants.

Un groupe difficile : Même si les apprenants sont volontaires pour suivre la formation, ils restent humains et peuvent montrer une baisse de motivation ou avoir des comportements inappropriés. *Restez attentifs aux signes non-verbaux et réagissez* sans attendre pour garder la maîtrise de votre formation.

LES MISSIONS ET LA POSTURE DU FORMATEUR

Lors de l'animation de la formation, votre rôle de formateur est central pour mettre les participants en confiance, créer une dynamique de groupe et une ambiance bienveillante, tout en déroulant de manière claire et structurée votre progression pédagogique. À tout moment, vous devez vous assurer qu'aucun participant n'est laissé de côté, que les compétences à transmettre sont bien acquises et que le climat reste favorable à l'apprentissage en confiance. Autrement dit, vous devez être ancré dans le moment présent, depuis le démarrage de la formation jusqu'à sa conclusion.

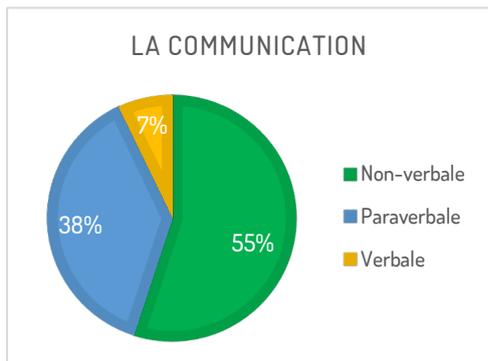
Les missions du formateur : les 7 clés de la pédagogie



Conseils à l'attention du formateur pour gérer le trac

- ◆ *Préparez la logistique de votre formation et imaginez le déroulement de votre journée pour anticiper les réactions et préparer vos réponses.*
- ◆ *Reposez-vous avant la formation, intellectuellement et physiquement : arriver fatigué c'est augmenter le risque de se laisser déstabiliser.*
- ◆ *Acceptez le trac - il est normal même après des années de pratique. Identifiez ce qui vous inquiète le plus et écoutez vos émotions.*
- ◆ *Préparez-vous mentalement à prendre la posture de formateur. Porter les apprenants vers la réussite et rester positif en permanence demande de l'énergie : visualisez votre réussite, tel un sportif.*

Communiquer et rester ancré dans le présent



Lorsque l'on communique, seulement 7% du message est véhiculé par les mots (le **verbal**). En tant que formateur, vous devez donc porter une attention particulière au **paraverbal** (intonation, volume, débit) et au **non-verbal** (gestuelle).

Regard :
 Adressez-vous aux participants en les regardant chacun alternativement. Evitez de regarder votre présentation.

Gestuelle :
 Utilisez le langage corporel pour appuyer vos propos. N'hésitez pas à circuler dans la salle pour maintenir l'attention.



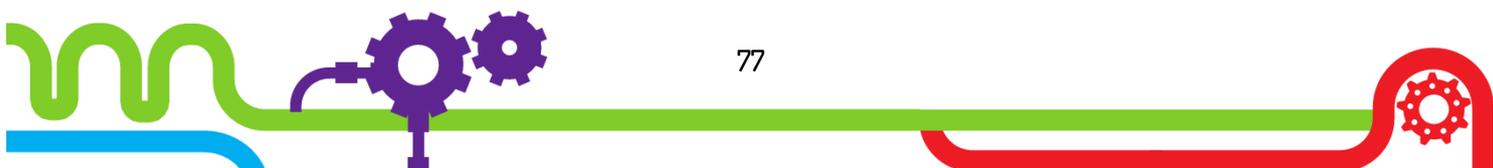
Voix et sourire :
 Adoptez une voix suffisamment forte. Réglez le débit, variez votre intonation pour maintenir l'attention et pensez à articuler. Pensez à sourire et adopter une attitude assertive. N'hésitez pas à utiliser les silences pour renforcer certains messages.

Ancrage au sol :
 Postez-vous debout et prenez possession de l'espace. Evitez de rester trop statique mais évitez également le balancement.

Les 6 attitudes de communication

Ces sont les attitudes répertoriées comme façons d'intervenir lors d'un échange en vue d'aider un participant.

Chacune a des avantages et inconvénients et n'est pas adaptée pour tous les cas : identifiez vos réflexes de réponse pour choisir à quel moment mobiliser l'attitude la plus utile.



LES GRANDES PHASES D'ANIMATION D'UNE FORMATION

Avant l'entrée en formation, les participants se posent une multitude de questions, qui peuvent générer une certaine appréhension et bloquer le processus d'apprentissage. Le **démarrage de la formation** est un moment clé pour rassurer les participants, créer le groupe et les inciter à s'engager dans la formation.

LES QUESTIONS QUE SE POSENT LES PARTICIPANTS AVANT LA FORMATION

- Qui est le formateur ? Qui sont les autres participants ?
- Comment vont se passer les relations avec les autres ?
- Qu'est-ce que l'on va faire ?
- Que va-t-on me demander ? Vais-je être à la hauteur ?
- Est-ce que cela va me servir ?
- A quelle heure on mange / on termine ?

Les actions du formateur pour chaque étape de la formation :

Phases	Actions à mettre en place	Objectifs
La préparation de la salle et le matériel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparez et vérifiez votre matériel : la salle, le poste de travail, le matériel, les matériaux, les outils et les produits. ➤ Préparez les supports imprimés. ➤ N'oubliez pas les bouteilles d'eau et gobelets. ➤ Disposez le paperboard pour qu'il soit visible de tous. ➤ Pensez notamment à la disposition des tables et du poste pour pouvoir circuler. Organisez la répartition des tables et des chaises suivant l'objet de la formation et l'effet recherché : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Salle de cours classique (maître/ élève) → L'animateur est privilégié. Les échanges stagiaires sont limités. ◆ Salle en U → Echanges plus faciles, tout le monde se voit. ◆ Salle en cercle, tous autour d'une table → Pas de hiérarchie formateur / stagiaires, échanges faciles. ◆ Tables en îlots répartis dans la salle → Adaptées aux travaux en sous-groupe, l'animateur papillon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se familiariser avec l'espace - Créer une ambiance - Augmenter la productivité de la formation
L'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soyez présent dans la salle au moment de l'arrivée des stagiaires, invitez-les à s'installer. ➤ Rendez-vous disponible et observez leurs attitudes et leur comportement entre eux et avec vous. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à l'aise - Observer les interactions de groupe - Sécuriser et cadrer

Phases	Actions à mettre en place	Objectifs
Les présentations et les attentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procédez à un tour de table cadré pour permettre la présentation de tous les stagiaires (méthodes à adapter suivant le nombre de participants). Invitez les stagiaires à se présenter et à donner leurs attentes de la formation. Vous pouvez leur demander notamment de s'exprimer à propos de la thématique du module : ce qu'ils en savent, quelles ont été leurs expériences, ce qu'ils en attendent. ➤ Autres techniques : présentation croisée, portrait chinois, jeu de l'erreur. ➤ Variante : présentez-vous en premier. Légitimez ainsi votre posture de formateur et instaurez d'entrée un tour de table cadré. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire exprimer les motivations, recueillir les attentes, lever les freins, mettre en place une cohésion de groupe - Si l'animateur se présente en premier : cadrer et sécuriser - Si l'animateur se présente en dernier : autonomiser le groupe, créer une dynamique
Les objectifs et le programme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rappelez clairement les objectifs et le programme de la formation (oralement et à l'écrit) et adaptez si besoin. ➤ Revenez sur les attentes pour clarifier celles auxquelles la formation répond et celles qui ne seront pas traitées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiver, faire adhérer, rassurer - Montrer l'organisation et la ligne directrice au groupe
L'intendance, les règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informez les participants des horaires, des personnes référentes, des temps de repas et de pause. ➤ Etablissez les règles préalables pour le bon déroulement de la formation (respect des horaires, téléphone portable), validez l'adhésion de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrer, sécuriser, lever les freins - Créer la cohésion de groupe - Faire adhérer
L'animation des séquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conduisez la séquence de manière que les situations d'apprentissage prévues se mettent en place. ➤ Respectez l'organisation de vos messages et de vos animations. Adaptez votre animation suivant l'expérience des stagiaires et le temps dont vous disposez. ➤ Sollicitez l'auditoire le plus possible, faites participer, faites émerger les connaissances par le groupe, variez les méthodes d'animation. ➤ Maîtrisez votre comportement et votre gestuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Former, transmettre, favoriser l'apprentissage - Réguler le groupe - Recentrer l'activité - Communiquer efficacement
L'évaluation des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifiez la progression de chacun des stagiaires par des feed-back réguliers (questions, avis, opinion) : évaluation formative. ➤ Adaptez votre discours, reformulez, explicitez suivant les retours du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valider les apprentissages - Motiver, fédérer - Homogénéiser les connaissances
La conclusion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôlez les acquis en fin de formation (évaluation sommative : synthèse des résultats, résumé des points clés, questionnaire...). ➤ Invitez les apprenants à s'exprimer sur les résultats obtenus. ➤ Distribuez et faites remplir une feuille d'évaluation « à chaud ». Eventuellement réalisez un tour de table oral en complément. ➤ Terminez la formation en indiquant les suites possibles, les perspectives d'approfondissement... 	<ul style="list-style-type: none"> - Homogénéiser les connaissances - Valider les apprentissages - Evaluer



A Vous de jouer !

DYNAMISEZ VOTRE FORMATION

Le **réveil pédagogique** est utilisé pour démarrer ou redémarrer une séquence de formation à un moment où l'attention des participants a pu baisser. Il peut être utilisé pour relancer la dynamique de groupe, réveiller l'attention des participants ou bien évaluer les acquis. Voici des exemples de réveils pédagogiques à intégrer à votre scénario :

Le photolangage

- Préparez des images variées de personnes, paysages, animaux...
- Demandez à chaque participant de choisir une image qui lui parle ou posez une question précise et demandez de répondre avec une image.
- Peut être utilisé pour donner l'humeur du jour au démarrage de la formation.

Le pitch ascenseur

- Les participants simulent le fait de prendre l'ascenseur avec un collègue.
- Ils ont 30 secondes pour lui expliquer la formation et ce qu'ils en retiennent ou encore pour résumer la journée précédente.
- Utilisé pour raviver la mémoire sur un sujet donné.

Le dessin

- Chaque participant se voit attribuer des notes repositionnables.
- Ils doivent dessiner les notions clés de la journée précédente sur ces notes, puis venir les présenter au groupe.
- Variante: le groupe doit deviner les notions dessinées.
- Permet de revenir de manière ludique sur les notions clés.

Le dé pédagogique

- Imprimez un dé en carton affichant sur chaque face une notion clé vue lors de la session précédente.
- Chaque participant lance le dé et doit donner la définition de la notion tirée au sort.
- Peut être utilisé au redémarrage d'une session.

Le jeu des questions

- Chaque participant inscrit sur une note repositionnable 2 questions: une à laquelle il a la réponse et l'autre à laquelle il souhaite une réponse.
- La question à laquelle il a la réponse est posée à son voisin.
- La question à laquelle il souhaite la réponse est posée au groupe.
- Permet d'activer la mémoire et de relancer le groupe.

Le quiz

- Divisez le groupe en deux équipes.
- Posez une série de questions et attribuez des points à l'équipe qui donne la bonne réponse.
- L'équipe qui a le plus de points remporte la gloire d'avoir gagné!
- Utile pour terminer sur une note positive tout en ancrant les acquis.

LES PRINCIPALES PERSONNALITES DANS UN GROUPE

Durant une formation, un groupe traverse 4 phases de maturité qu'il est important que vous accompagniez :



- Individus qui se positionnent les uns par rapport aux autres afin de trouver un fonctionnement collectif
- Poser le cadre pour accompagner la structuration des individus en groupe:
- Faciliter les premiers échanges et instaurer un climat sécurisant

- Le groupe se forme au travers des personnalités de chaque stagiaire.
- Des règles de fonctionnement s'organisent
- Assurer une régulation des échanges pour permettre à chacun de participer et apprendre

- le groupe vit de façon autonome et est centré sur la production.
- S'appuyer sur les personnalités motrices pour faire avancer les apprentissages

- Le groupe fait le point sur le travail accompli et les apprentissages. Elaboration de projets collectifs.
- Permettre aux stagiaires de faire des bilans individuels et collectifs

Les 9 types de personnalités :

Type	Comportements / Attitudes	Conseils de régulation
Le contre leader ou l'opposant	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'oppose au contexte, au sujet, au formateur, à l'entreprise, il n'est pas d'accord et le fait savoir. ➤ Personnalité forte et envahissante. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le nommer rapporteur (par ex. : le solliciter pour faire des synthèses partielles, oralement, à la fin d'un thème) ➔ Ne pas le confronter directement ➔ Ecouter et reformuler ses propos, souligner qu'il s'agit d'une opinion personnelle et que chacun est en droit de s'exprimer ➔ Ne pas entrer directement en conflit avec lui. ➔ Renvoyer ses questions et oppositions au groupe pour ne pas résoudre directement ses problèmes et prendre parti. Recentrer ses propos sur le thème de formation ➔ Le sage peut venir le canaliser rapidement
Le littéral ou le bouc émissaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Très sérieux, attentif, il ne se décourage jamais et pose des questions tant qu'il n'a pas compris. Ses questions sont sérieuses et appliquées et prouvent son incompréhension. ➤ Il génère des sourires condescendants et des rires étouffés lorsqu'il s'exprime. ➤ Il peut se voir rejeté du groupe ou en subir les remarques et moqueries. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ne jamais rire de ses questions ➔ Eviter de le relancer par des questions-relais ➔ Reformuler ses propos en les valorisant ➔ Le protéger et refuser à son égard les remarques blessantes ou insultantes, même s'il est antipathique ➔ Eventuellement lui proposer à l'occasion d'une pause de poursuivre vos échanges en fin de session

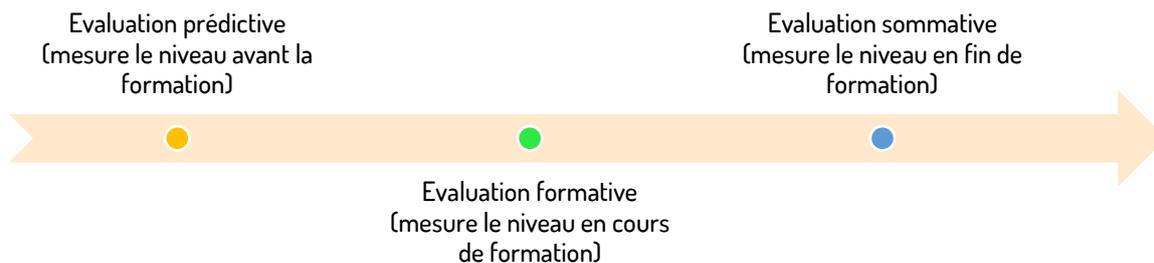
Type	Comportements / Attitudes	Conseils de régulation
Le sage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Véritable leader du groupe, personnalité très positive. ➤ Ne parle pas forcément beaucoup, mais ses interventions sont écoutées, appréciées et respectées. 	<ul style="list-style-type: none"> → L'avoir de son côté plutôt que contre vous → Le solliciter autant que possible, valoriser ses interventions, en restant vigilant à ne pas trop le privilégier
Le bavard	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aime parler de tout et de rien avec les autres. ➤ Est distrait et distrait les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> → Le recentrer sur l'objet, ne pas se laisser déborder → Se taire, le regarder avec insistance mais gentillesse → Se déplacer vers lui, voire s'asseoir près de lui → Lui demander de faire partager au groupe ses apartés → Le traiter seul à seul à la pause si ses bavardages persistent, lui rappeler les règles du groupe
Le leader d'expression	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est le porte-parole du groupe. C'est un allié à écouter. ➤ Il vous dira ce qu'il faut faire pour que la formation se passe bien. 	<ul style="list-style-type: none"> → Solliciter son avis et son opinion pour avoir le retour sur la satisfaction du groupe.
L'indifférent	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Au chaud près du radiateur, on ne sait pas s'il se sent mal ou s'il se désintéresse du stage de formation 	<ul style="list-style-type: none"> → Le citer ponctuellement et observer sa réaction → Le regarder ou lui poser des questions régulièrement → Si vraiment il est somnolent et ne gêne pas le travail du groupe : laissez-le dormir !
L'expansif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donne constamment son avis. ➤ Ne laisse pas le temps aux autres de s'exprimer et à tendance à monopoliser voire à couper la parole. 	<ul style="list-style-type: none"> → Canaliser son flot de paroles mais toujours au regard des objectifs et du temps imparti → Eviter de le questionner, l'inviter calmement à parler moins et laisser s'exprimer les autres → Eventuellement lui donner une mission – ex. l'envoyer au tableau exprimer ses idées → Si nécessaire, expliquer hors séance en quoi il gêne les autres et ce qu'on attend de lui
Le réservé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne s'exprime pas forcément si on ne le sollicite pas. ➤ Est réservé, mal à l'aise, craint le jugement des autres. ➤ N'a pas confiance en lui. ➤ A du mal à formuler ses idées. 	<ul style="list-style-type: none"> → Lui poser des questions faciles pour l'aider à s'intégrer et augmenter sa confiance en lui. → Valoriser ses bonnes interventions, sans trop focaliser sur lui pour ne pas le rendre mal à l'aise et agressif. → Le faire parler de son expérience → L'encourager du regard
L'expert « pinailleur » ou le « je sais tout »	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cherche à imposer son opinion, croit connaître ou connaît le sujet mieux que le formateur ou les autres. ➤ Discute sur les détails, argumente, trouve des contre-exemples et souvent monopolise la parole au détriment du groupe. ➤ Son attitude manifeste souvent un besoin de reconnaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> → Rire de bon cœur → Le responsabiliser (rapporteur) → Rappeler les objectifs et les contraintes de temps → Renforcer la confiance du groupe pour ne pas se laisser imposer par ce profil : « voilà un point de vue intéressant, que pense le reste du groupe ? » → Si ces attitudes s'avèrent inefficaces, lui en parler seul à seul à la pause



A Vous de jouer !

ORGANISEZ L'ÉVALUATION DES ACQUIS EN FORMATION

S'agissant de la mesure des acquis des apprenants, vous pouvez faire appel à trois types d'évaluation :

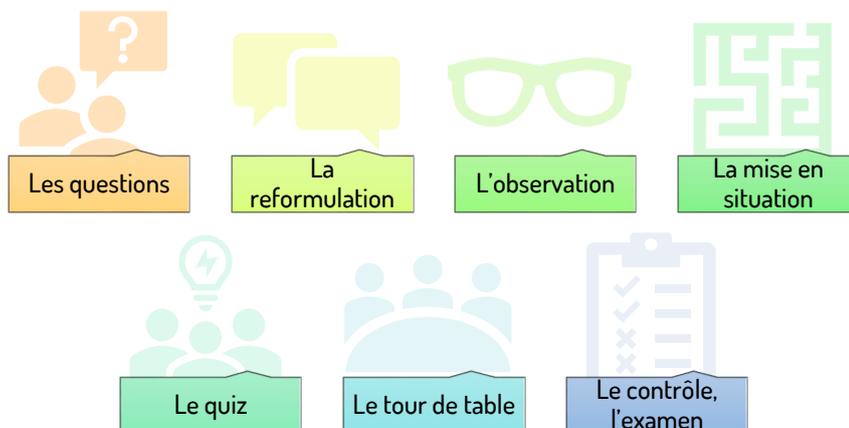


En utilisant l'évaluation des acquis tout au long du processus de formation, vous pouvez **acter la progression des apprenants** et ainsi **mesurer l'efficacité de votre formation**.

LES QUESTIONS A SE POSER

- Comment s'assurer que la compétence a été transmise ?
- Comment vérifier que l'apprenant est en capacité de mettre en pratique ?
- L'évaluation est-elle perçue comme une sanction ? Comment la positionner comme un outil de progrès ?
- Comment passer au-dessus de la peur d'être jugé ?
- Les erreurs sont-elles considérées comme faisant partie du processus d'apprentissage ?

Différentes modalités d'évaluation :



ETAPE #5



#5 - **Evaluer** le processus de formation interne

- Mesurer et améliorer le processus de formation interne
- Vérifier l'efficacité de la formation (transfert des acquis)

RH
Formateur
Managers

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **mesurer la performance du processus** de formation interne. Il s'agit de déterminer si la formation était **qualitative, efficace et pertinente** au regard des objectifs opérationnels définis par le management. Cette évaluation a pour but l'amélioration de la formation interne dans son ensemble, de l'analyse du besoin à la remise des attestations aux participants : **tous les acteurs** peuvent donc être impliqués dans la mise en œuvre d'actions correctives qui en découlent.

Les outils proposés

Outils		Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Evaluer le processus de formation	Tous les acteurs	87
	Fiche Outil	Le formulaire d'évaluation à chaud	Formateur	89
	Fiche Outil	Le formulaire d'évaluation à froid	Formateur - Manager	92
	Cas d'entreprise	L'analyse de la pratique des formateurs chez Lohr	Tous les acteurs	95
	Fiche Outil	L'analyse de pratique du formateur	Formateur	96



#5 – COMMENT EVALUER LE PROCESSUS DE FORMATION ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Comment s'assurer que la formation dispensée répond au besoin initialement exprimé ?
- Dans quelle mesure l'action de formation à elle seule joue-t-elle un rôle dans le transfert des acquis ?
- Quel est le ressenti des différents acteurs sur la qualité et l'efficacité du processus de formation interne ? Celui-ci peut-il être amélioré ?

Les Incontournables :

Recueillir le point de vue des apprenants : L'évaluation la plus évidente et le premier pas vers l'amélioration de la qualité du processus est le recueil à chaud du ressenti des participants. *La satisfaction est un bon indicateur* de départ sur votre potentiel de progression.

Engager un processus d'amélioration continue :

Parce que mesurer sans volonté d'agir constitue une perte de temps, *le processus d'évaluation doit être une porte d'entrée de votre démarche d'amélioration* continue de la formation interne. Procédez par petits pas pour progresser régulièrement et gagner en qualité et en efficacité.

Les Plus :

Recueillir le point de vue des acteurs de la formation interne : Il n'y a pas que les participants à la formation qui peuvent exprimer leur ressenti. En mesurant la satisfaction de *toutes les personnes contribuant à la formation interne* (formateurs, coordinateurs, managers...), vous vous assurez d'agir sur l'ensemble du processus.

S'appuyer sur les managers comme relais : *Le transfert des acquis en situation de travail* étant difficile à mesurer par les formateurs, *ce sont les managers qui doivent le réaliser*. Impliquez-les dans la création du questionnaire de satisfaction à froid pour en faire de véritables relais de votre démarche d'amélioration.

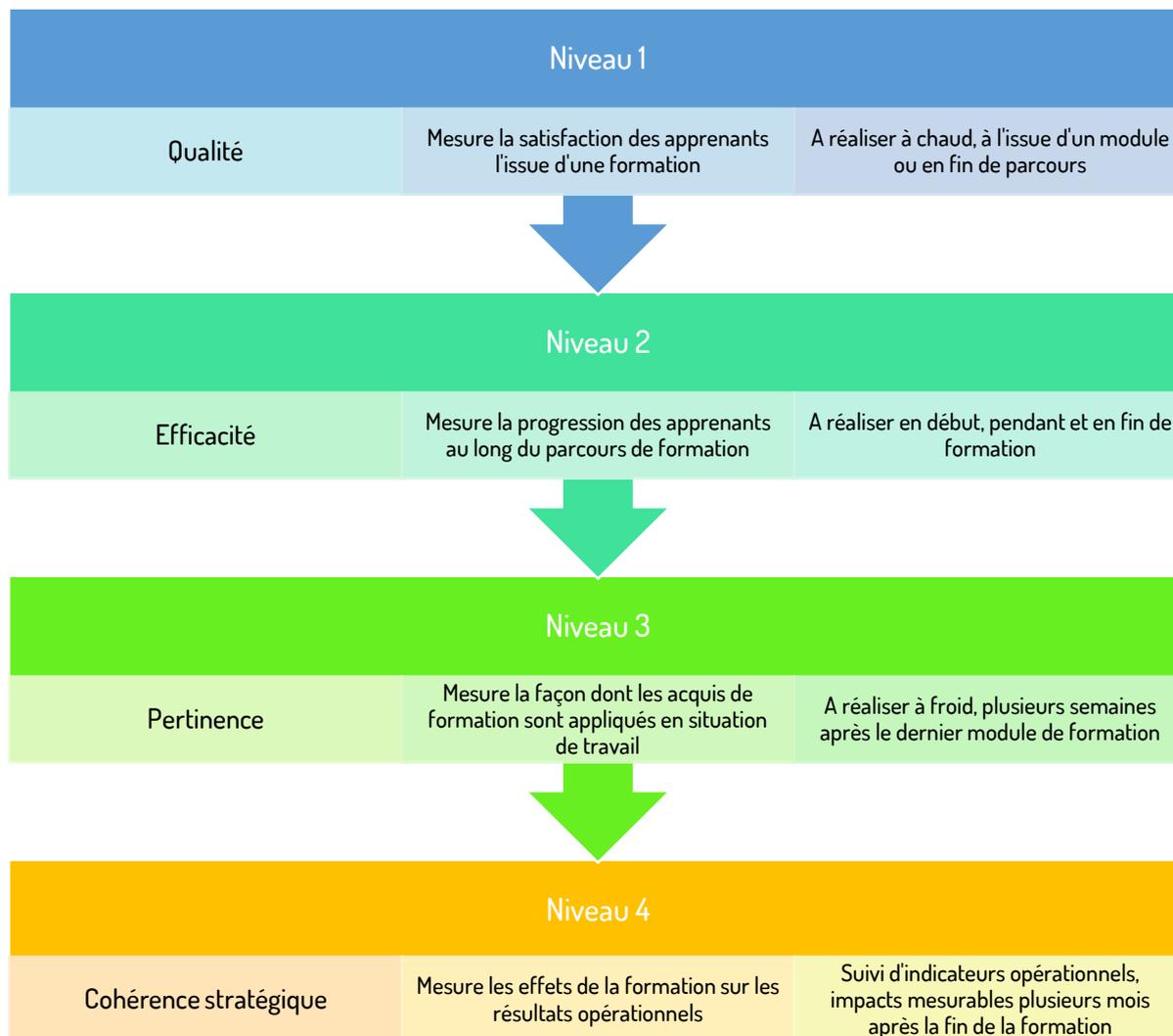
Les points de Vigilance :

Des données inexploitable : *Soyez vigilant à la façon dont vous déployez la mesure de votre processus* : des questions mal formulées, des questionnaires papier à saisir pour générer des statistiques... ce qui apparaît comme un détail organisationnel peut rapidement rendre vos données inexploitable.

Juger le processus, non les personnes : Les évaluations de la formation peuvent donner lieu à des remises en cause sur les compétences de certains acteurs de la formation. *Attachez-vous à rester factuel et à mesurer le processus*. N'oubliez pas que les erreurs font partie de l'apprentissage, même pour les formateurs.

#5 – COMMENT EVALUER LE PROCESSUS DE FORMATION ?

Les 4 niveaux d'évaluation – le modèle de Kirkpatrick





A Vous de jouer !

RECUEILLENZ LES REACTIONS A CHAUD



Voici un exemple de formulaire d'évaluation à chaud, qui vous permettra de recueillir les impressions des stagiaires qui viennent de suivre une formation. Distribuez le dans un délai d'une semaine maximum après la formation : l'idéal est de prévoir un temps dédié en fin de formation pour permettre au stagiaire de compléter le formulaire en présentiel.

Ce formulaire évalue la qualité de la prestation de formation, tant sur la forme que sur le fond. C'est aussi l'occasion pour les stagiaires de se projeter dans l'utilisation de leurs acquis en situation professionnelle. Les informations recueillies doivent faire l'objet d'un travail d'analyse par les acteurs de la formation interne.

Le formulaire d'évaluation à chaud

Votre avis nous intéresse !

Vous venez de suivre un stage de formation. Pour nous permettre d'évaluer l'efficacité de cette formation et d'améliorer nos pratiques, nous vous remercions de bien vouloir compléter cette fiche et la remettre au formateur.

Intitulé de la formation	
Nom – prénom du participant	
Date(s)	
Formateur	

1 La pertinence de la formation

1. Etes-vous satisfait du contenu de la formation ?
 Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait
2. Pensez-vous que les connaissances et savoir-faire acquis en formation répondent à vos besoins ?
 Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

Le formulaire d'évaluation à chaud

2 L'efficacité pédagogique de la formation

3. Quel est votre ressenti à l'issue de la formation ?
- Je n'ai rien appris J'ai peu appris J'ai appris de manière satisfaisante J'ai beaucoup appris
4. L'alternance théorie-pratique vous a-t-elle semblé efficace ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait
5. Estimez-vous que les outils et méthodes proposés au cours de la formation sont adaptés à la réalité de la pratique de votre métier ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait
6. Pensez-vous que l'animation a été efficace et adaptée ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

3 Le transfert des acquis de la formation

7. Quelle proportion des acquis estimez-vous pouvoir transposer en situation professionnelle ?
- Aucune partie Une faible partie Une partie acceptable Une grande partie
8. Dans quel délai pensez-vous pouvoir mettre en œuvre les acquis en situation professionnelle ?
- Pas avant 1 an Pas avant 3 mois Dans les 3 prochains mois Dans le mois
9. Etes-vous optimiste quant aux possibilités de mise en œuvre de ces acquis dans votre situation professionnelle ?
- Je suis sceptique J'ai quelques doutes Je suis plutôt confiant(e) Je suis optimiste

4 Votre satisfaction globale

Sur une échelle de 1 (pas du tout satisfait) à 10 (tout à fait satisfait), quelle note attribueriez-vous à cette formation (entourer le chiffre choisi) ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Le formulaire d'évaluation à chaud

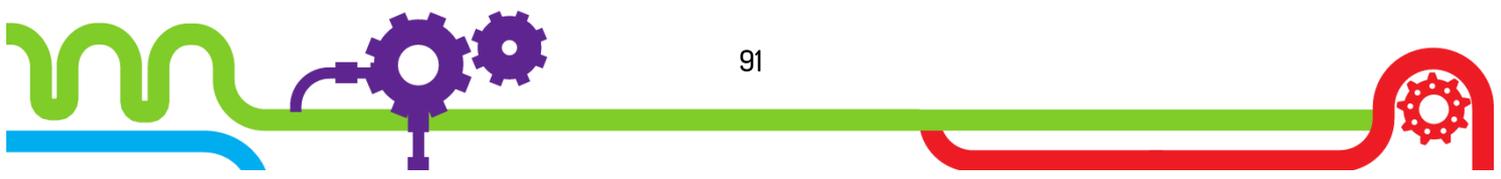
5 En conclusion

Points forts de la formation	Points faibles de la formation

6 Commentaires

Signature du stagiaire :

Nous vous remercions d'avoir complété ce document.





A Vous de jouer !

VERIFIEZ L'EFFICACITE DU TRANSFERT DES ACQUIS EN SITUATION PROFESSIONNELLE



L'évaluation à froid a pour objectif de vérifier la pertinence de la formation par rapport à la situation professionnelle du stagiaire : elle mesure la possibilité de mettre en pratique les acquis, ainsi que leur adéquation par rapport à la réalité du terrain. Ce formulaire est à communiquer aux stagiaires entre 3 et 6 mois après la dernière journée de formation. L'idéal est d'informer voire d'impliquer les managers dans la démarche. Les informations recueillies doivent faire l'objet d'un travail d'analyse par les acteurs de la formation interne.

(Formulaire inspiré du formulaire d'évaluation à froid de la société LOHR)

Le formulaire d'évaluation à froid

Vous avez terminé un parcours de formation interne il y a plusieurs semaines. Afin d'évaluer la qualité et la pertinence de cette formation, nous vous remercions de bien vouloir compléter cette fiche et la retourner au service formation.

Intitulé de la formation	
Nom – prénom du participant	
Date(s)	
Formateur	

1 Le transfert des acquis de la formation

1. Au cours des dernières semaines, avez-vous pu mettre en pratique les connaissances / compétences que vous avez acquises lors de la formation ?
- Aucune partie
 Une faible partie
 Une partie acceptable
 Une grande partie



Le formulaire d'évaluation à froid

2. Si non, quels ont été les freins rencontrés pour appliquer les acquis de la formation ?

- L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais je devrais en avoir l'occasion
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- Le niveau de formation n'était pas adapté à mon niveau
- Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec mes missions dans l'entreprise
- J'ai changé de fonction entre temps
- Autre : _____

3. Si oui, pouvez-vous donner des exemples d'application ?

4. Quels éléments ont été utiles pour utiliser pleinement les acquis de cette formation ?

- L'accompagnement de mon manager
- L'accompagnement de mes collègues
- L'accompagnement du référent technique
- Les supports et outils remis en formation
- Autre : _____

🕒 La pertinence de la formation

5. Avec le recul de la pratique, quels éléments de la formation vous ont été les plus utiles ?

6. Quels éléments vous ont manqué ?

7. Pensez-vous que les connaissances et savoir-faire acquis en formation répondaient à vos besoins ?

- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait



Le formulaire d'évaluation à froid

3 L'efficacité pédagogique de la formation

8. Quel est votre ressenti plusieurs semaines après la formation ?
- Je n'ai rien appris J'ai peu appris J'ai appris de manière satisfaisante J'ai beaucoup appris
9. Pensez-vous que cette formation vous a permis d'améliorer votre performance au travail ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait
10. Vous sentez-vous mieux équipé pour réaliser vos activités ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait
11. Pensez-vous que les objectifs de la formation ont été atteints ?
- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait
12. Recommanderiez-vous cette formation ?
- Oui Non

+ Commentaires

Signature du stagiaire :

Nous vous remercions d'avoir complété ce document.



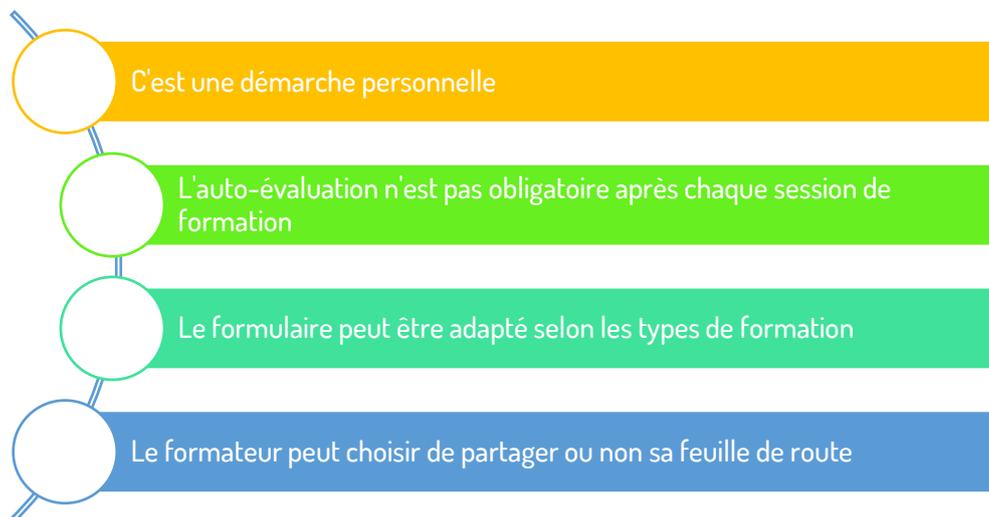
CAS D'ENTREPRISE : L'ANALYSE DE PRATIQUE DES FORMATEURS CHEZ



Le point de vue de Lohr sur la démarche

- ◆ *Cet outil d'auto-analyse est un bon moyen d'aider les formateurs internes à professionnaliser leur pratique.*
- ◆ *Le but est d'amener chacun à prendre du recul sur ses actions et à se poser les bonnes questions, sans jugement externe : en effet l'auto-évaluation étant un exercice difficile, elle est proposée sans être imposée.*
- ◆ *Le document n'a pas vocation à être partagé, mais il peut servir de base de réflexion pour l'amélioration continue de la formation interne.*

Les points clés de l'auto-analyse de la pratique, pour les formateurs de Lohr :





A Vous de jouer !

EVALUEZ VOTRE PRATIQUE DE FORMATEUR

L'autoévaluation permet au formateur de prendre du recul sur sa pratique et de s'améliorer, de session en session. Pour être efficace, cette analyse doit se faire à chaud, le soir de la dernière journée de formation, afin de recueillir ses propres impressions tant qu'elles sont encore nettes. La grille ci-dessous pourra être adaptée à votre situation, afin de guider votre auto-évaluation et transformer vos ressentis en observations factuelles.

Cette démarche doit rester un choix personnel et non une obligation. Une fois votre pratique évaluée, vous pouvez si vous le souhaitez échanger avec d'autres formateurs ou avec le service en charge de la formation pour trouver ensemble des solutions d'amélioration.

Le formulaire d'auto-évaluation de sa pratique

ACCUEIL ET DEMARRAGE			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'étais là avant les apprenants.			
La salle et le matériel étaient prêts avant le démarrage.			
J'ai expliqué l'organisation pratique. (Horaires, pause, déjeuner, feuille de présence...)			
J'ai permis à chacun de se présenter et je me suis présenté.			
J'ai recueilli les attentes de tous les participants et, si nécessaire, expliqué pourquoi certaines demandes ne pourraient être satisfaites.			
J'ai présenté les objectifs pédagogiques et le programme.			
RESPECT DU SCENARIO PEDAGOGIQUE			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'ai respecté le temps prévu pour chacune des séquences.			
J'ai suivi les méthodes pédagogiques du scénario. (Dont exercices)			
J'ai traité tous les contenus prévus par le scénario.			
J'ai évalué tous les objectifs de formation.			



Le formulaire d'auto-évaluation de sa pratique

ROLE DE TRANSMISSION			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'ai adapté le contenu de l'exposé aux connaissances des participants.			
J'ai illustré mes propos par des exemples et/ou des anecdotes.			
J'ai avoué mon incertitude lorsque je ne savais pas répondre aux questions et j'ai réalisé des recherches pour fournir la réponse aux participants après la formation.			
ROLE DE FACILITATION			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'ai obtenu la participation de tous les stagiaires Ils se sont-ils tous exprimés.			
J'ai laissé les stagiaires s'exprimer. (Sans interrompre ni résumer à leur place)			
Je suis resté attentif aux réactions des stagiaires et je me suis adapté à leur rythme.			
J'ai pris le temps de reformuler et de faire des synthèses.			
A chaque étape, j'ai pris la précaution de vérifier la compréhension de tous avant de passer à l'étape suivante.			
ROLE DE REGULATION			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'ai réussi à rassurer les personnes anxieuses. (S'il y en avait)			
J'ai su éviter l'énerverment ou l'impatience devant les difficultés de certains apprenants. (S'il y avait lieu)			
Si des tensions sont apparues au sein du groupe, j'ai joué mon rôle de médiateur en faisant respecter la tolérance et les règles de vie du groupe.			
EXPRESSION ORALE			
Affirmations à évaluer	Oui	Non	Vos commentaires
J'ai pensé à adapter le débit et le ton de ma voix.			
J'ai utilisé un vocabulaire simple et précis, adapté au niveau des apprenants.			
Mes propos étaient structurés.			
J'ai redonné un message sous une forme différente lorsque j'avais l'impression de ne pas être clair.			

ETAPE #6



#6- Valoriser et financer une action de formation interne

- Justifier de la réalisation de l'action de formation
- Valoriser la formation en interne
- Valoriser la formation auprès des OPCO

RH
Formateur
Managers

L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **valoriser** l'action de formation interne. Il s'agit d'une part de reconnaître l'effort de formation de la part de l'employeur comme du participant, en délivrant une attestation de formation. D'autre part, la valorisation de la formation auprès d'un organisme financeur peut aboutir à la **prise en charge des coûts pédagogiques** et ainsi alléger la charge de l'entreprise.

Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Valoriser la formation interne	Tous les acteurs	100
	Fiche Outil	A vous de jouer : valorisez la formation interne auprès de vos collaborateurs	RH	101
	Fiche Technique	Financer la formation : la valorisation auprès de votre OCPO	RH	104
	Fiche Outil	A vous de jouer : valorisez la formation à distance	RH	108
	Fiche Outil	A vous de jouer : calculez le coût pédagogique de votre formation	RH	113



#6 – COMMENT VALORISER LA FORMATION INTERNE ?

POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Comment souhaitons-nous valoriser la formation interne auprès de nos collaborateurs ? (Apprenants, managers, équipe pédagogique...)
- Quelles sont les obligations de l'employeur à la suite d'une formation interne ?
- Dans quelle mesure la formation interne peut-elle être prise en charge par des organismes financeurs ? Quelles sont les modalités à respecter ?

Les Incontournables :

Valoriser les compétences

acquises : La délivrance d'une attestation à l'issue de la formation est obligatoire, mais c'est surtout un moyen simple et efficace de valoriser l'acquisition de compétences de vos collaborateurs.

Communiquez les résultats de vos formations internes pour les promouvoir auprès de vos équipes.

Conserver les justificatifs :

Qu'il s'agisse de justifier la formation sur le plan légal (obligation d'adapter les salariés à leur poste et de veiller à leur maintien dans l'emploi) ou auprès d'organismes de financement, *vous devez fournir des éléments probants de l'action de formation.* Conservez toutes les pièces justificatives entre 6 et 10 ans après l'action de formation.

Les Plus :

Calculer les coûts de la formation :

Vous avez très probablement budgété le déploiement de la formation interne en amont du lancement du projet. Vient ensuite la phase de « vie » avec la planification et la réalisation effective des sessions de formation. *Pensez à anticiper ces coûts dans le cadre de votre plan de développement des compétences :*

mobilisation des formateurs et des apprenants, impacts sur le temps de production, frais annexes... Si vous envisagez une prise en charge des coûts pédagogiques par un OPCO, cela peut être utile de les calculer dès la conception de la formation.

Les points de Vigilance :

Être bien accompagné pour son financement :

Chaque opérateur de compétences ayant ses propres spécificités, nous vous conseillons de *prendre contact avec votre interlocuteur OPCO dès la conception de votre formation.* En ayant une vue claire des possibilités de financement, vous pourrez faire les bons choix pour les modalités pédagogiques et l'administration de votre formation.

Cadrer la FOAD :

La formation à distance permet de s'affranchir de nombreuses contraintes du présentiel et notamment l'accès à « à la carte » aux modules e-learning. *Soyez vigilants aux temps de connexion hors temps de travail et pensez à cadrer l'usage* de vos collaborateurs sous peine de voir vos financements invalidés.



A Vous de jouer !

VALORISEZ LA FORMATION INTERNE AUPRES DE VOS COLLABORATEURS



Valoriser vos formations internes auprès de vos salariés est un bon moyen de communiquer sur l'effort réalisé par l'entreprise pour le développement des compétences. Pour cela, vous disposez de différents moyens qui ne se situent pas tous au niveau de l'équipe pédagogique : n'hésitez pas à impliquer toutes les strates de votre organisation dans la valorisation de votre processus de formation.

Communication interne sur les formations disponibles, réalisées, prévues

Publication des résultats d'une action de formation (nom des personnes formées, dates et lieux...)

Mise à jour du plan de développement des compétences

Cérémonie organisée en l'honneur des apprenants

Remise des attestations de formation

Publication de statistiques de la formation interne...

D'un point de vue légal, vous devez remettre à chaque participant une **attestation de formation**. Ce document valorise l'effort qu'a réalisé l'apprenant et lui facilite la traçabilité des formations qu'il a suivies.

Valoriser les qualifications acquises

Si la formation interne engendre un changement de qualification du stagiaire, vous penserez à lui remettre une attestation d'obtention de qualification en plus de l'attestation de formation interne. Cette attestation de qualification permettra de valoriser la qualification du salarié et de prouver l'effort de l'entreprise pour qualifier ses salariés (voir loi de réforme de la formation professionnelle de mars 2014).



L'attestation de formation

Je soussigné **[Nom, Prénom]**, agissant en qualité de **[Qualité / fonction occupée]**, représentant la société **[Nom de l'entreprise]**, atteste que :

[Civilité] [Nom, Prénom],

Salarié.e de l'entreprise,

a suivi la formation interne

[Intitulé de la formation]

Lieu de la formation :	
Durée de la formation :	
Date(s) :	

Et a atteint les objectifs pédagogiques suivants :

[Objectif pédagogique 1],

[Objectif pédagogique 2]

...

Cette attestation est remise à **[Civilité] [Nom, Prénom]** pour servir et faire valoir ce que de droit.

Fait à : **[Lieu de signature]**

Le : **[Date de signature]**

Signature et cachet de l'entreprise



L'attestation d'obtention de qualification

À établir sur papier à en-tête de l'entreprise et à remettre au salarié à l'issue de la formation dont l'objectif est l'acquisition d'une qualification reconnue dans les classifications d'une CCN de branche.

Je soussigné [Nom, Prénom], agissant en qualité de [Qualité / fonction occupée], représentant la société [Nom de l'entreprise], atteste que :

[Civilité] [Nom, Prénom],
Salarié.e de l'entreprise,
a suivi avec assiduité la formation interne

[Intitulé de la formation]

Lieu de la formation :	
Durée de la formation :	
Date(s) :	

(Voir programme joint)

Et a obtenu la qualification reconnue dans les classifications de la Convention Collective Nationale de branche [Intitulé de la convention], [Code IDCC], [Brochure n°].

Cette qualification correspond au positionnement [Niveau atteint / catégorie] de ladite Convention Collective Nationale.

Fait à : [Lieu de signature]

Le : [Date de signature]

Signature et cachet de l'entreprise

FINANCER LA FORMATION – LA VALORISATION AUPRES DE VOTRE OPCO

Quelques règles pour valoriser financièrement une action de formation interne

La formation interne est une modalité de formation particulière : elle est conçue et organisée par l'entreprise avec ses propres ressources (moyens matériels, en personnel...) et ce au bénéfice de ses seuls salariés. Dans ce cas, l'entreprise n'est pas tenue aux obligations des organismes de formation (déclaration d'activité, convention de formation, facturation...).

Mais pour être valorisée financièrement, l'action de formation interne doit respecter les différents critères de toute action de formation :

Répondre à des objectifs définis

Disposer d'un programme de formation dont les résultats peuvent être évalués

S'adresser à un public défini (individuel ou groupe)

Utiliser des moyens pédagogiques adaptés

Justifier la présence des salariés en formation via la feuille d'emargement

Quelques règles particulières à la formation interne sont tout de même à respecter pour que votre action soit imputable :

La formation interne peut se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou dans des locaux extérieurs. Lorsqu'elle se déroule dans les locaux de l'entreprise, la partie théorique devra avoir lieu hors des lieux de production, c'est-à-dire dans une salle ou tout autre lieu distinct du lieu habituel de travail. Seule la partie « pratique » est admise sur les lieux de production ou au poste de travail, à condition que les apprenants ne soient jamais placés dans des conditions normales de production.

Les locaux

La formation ne doit pas résulter en une production marchande (pièce réalisée vendue), auquel cas la valeur de cette production est défalquée du coût de cette formation.

La production

Il doit pouvoir justifier de son expertise dans le domaine enseigné et/ou dans le domaine pédagogique

Le formateur

Conseils à l'attention du service en charge du budget formation

Consultez la liste des OPCO sur le site du ministère du travail :



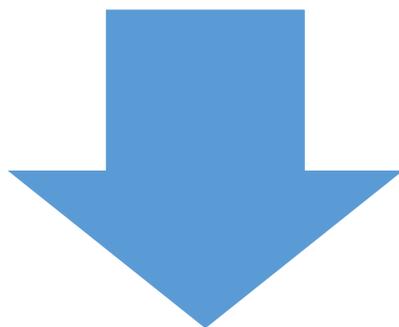
- ◆ Certains opérateurs de compétences financent, sous condition, les coûts pédagogiques de la formation interne.
- ◆ Depuis la réforme de la formation professionnelle, ces prises en charge ne concernent que les entreprises de moins de 50 salariés. Cependant, des dispositifs conjoncturels existent et peuvent concerner toutes les entreprises : renseignez-vous auprès de votre opérateur pour vérifier votre éligibilité.
- ◆ Du point de vue réglementaire, la loi ne donne aucune précision sur les éléments probants justifiant de la réalité de l'action de formation, à part sur le certificat de réalisation.
- ◆ Chaque OPCO a défini une liste d'éléments probants à communiquer pour valider le financement d'une formation.
- ◆ Avant de prévoir les sessions de formation, voire en amont, lors de la création de votre programme, rapprochez-vous de votre interlocuteur OPCO pour vérifier les conditions de financement et valider l'ensemble des éléments justificatifs à fournir.

Exemples* d'éléments probants :



Formation interne

- Les objectifs visés en termes de compétences
- Programme de formation
- Déroulé pédagogique
- Feuille de présence signée par séquence (salariés et formateur)
- Evaluation de la formation (objectif(s) atteint(s), pas atteint(s))
- Attestation de formation, comprenant l'évaluation de formation
- Information/consultation des IRP (pas spécifique à la formation interne)



AFEST

- L'aménagement de la situation de travail pour la rendre formative**
- Evaluation amont/pendant/aval
- Protocole Individuel de Formation (PIF), comprenant les éléments relatifs au parcours pédagogique,
- Déroulé pédagogique
- Attestation de formation remise au salarié avec sa signature
- Information/consultation des IRP (pas spécifique à la formation interne)

(*) Les exemples présentés dans la liste ne sont ni obligatoires, ni exhaustifs, la législation ou réglementation ne donnant aucune précision sur les éléments probants justifiant de la réalité de la formation,



A Vous de jouer !

JUSTIFIEZ LA REALISATION DE VOTRE FORMATION

Le certificat de réalisation est le seul élément probant pour lequel le Ministère du travail propose un modèle. Dans le cas d'une formation à distance ou multimodale, vous pouvez également utiliser le modèle que nous vous proposons ci-après.

Signature manuscrite et électronique

Avec le développement de la formation distancielle et du télétravail, les signatures électroniques se multiplient. Pour justifier la participation d'un collaborateur a une action de formation, vous disposez de plusieurs options :



Feuille de présence
signée et scannée



Logiciel de
signature
électronique



Preuve de
connexion (pour la
visio ou les
plateformes LMS)

« L'écrit électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité. » (Art. 1366 du Code civil, voir aussi [Ord. n° 2016-131 du 10.2.16 \(JO du 11.2.16\), art. 4](#))

Consultez le modèle de
certificat de réalisation du
Ministère du travail :



Certificat de réalisation pour une formation à distance ou multimodale

Inspiré du modèle FFOD – avril 2020

À établir sur papier à en-tête de l'entreprise.

Je soussigné **[Nom, Prénom]**, agissant en qualité de **[Qualité / fonction occupée]**, représentant la société **[Nom de l'entreprise]**, atteste que :

[Civilité] [Nom, Prénom],

Salarié.e de l'entreprise,

a réalisé l'action de formation interne

[Intitulé de la formation]

Du : _____ Au : _____ Durée estimée : _____

Activités pédagogiques effectuées à distance :

- Travaux rendus
- Accompagnement (tuteur, formateur ...)
- Travail collaboratif
- Participation à une classe virtuelle
- Module E-learning interactif
- Activités évaluatives (exercices formatifs, sommatifs, tests ...)
- Autres éléments : _____

*Nature des justificatifs tenus à disposition du service de contrôle du financeur que le prestataire **[Nom de l'entreprise]**, s'engage à conserver pendant une durée minimum de dix ans à compter de la date du dernier paiement par le financeur.*

Formation en présentiel ou AFEST (le cas échéant)

- Feuilles d'émargement ou tout document justifiant de la participation effective du bénéficiaire

Formation à distance

- Evaluations des acquis de l'action de formation (obligatoire)
- Justificatifs de réalisation des activités pédagogiques, par exemple évaluations des jalons (en option)
- Documents relatifs à l'assistance technique et pédagogique du bénéficiaire (en option)
- Autres éléments probants : _____

Fait à _____, le _____



A Vous de jouer !

VALORISEZ LA FORMATION A DISTANCE

Pour justifier la réalisation d'une action de formation à distance, les opérateurs de compétences peuvent demander la remise d'un **protocole individuel de formation ou PIF**. Il s'agit d'un contrat entre l'apprenant, le formateur et l'organisme dispensateur de la formation. Celui-ci rassemble toutes les conditions et les informations relatives à l'apprentissage et aux supports pédagogiques. Ce document a pour but de définir les actions et les responsabilités de chacun au sein de la formation ainsi que les modalités. Par exemple, vous pouvez cadrer dans ce document les horaires et conditions d'accès à la plateforme LMS, notamment si vous envisagez une possibilité de connexion type « ATAWAD » (Any Time, AnyWhere, Any Device) ou si cela impacte les horaires habituels de travail du collaborateur.

Pour qu'un contrat soit considéré comme un PIF, celui-ci doit contenir plusieurs informations :

Objectifs personnels et professionnels

Résumé du programme

Durée et date des cours pédagogiques

Conditions d'accès à la plateforme digitale de la formation

Les méthodes numériques utilisées par le formateur

Prérequis et obligations pour accéder aux modules d'apprentissage

Modalités d'évaluation

Type d'examens organisés pendant la durée de la formation

L'identité des formateurs, des responsables et des professionnels qui encadrent les cours pédagogiques

Les conditions d'application du contrat entre toutes les parties qui ont signé le document

Résumé des techniques pédagogiques mises en place durant l'apprentissage

Délai pour répondre aux questions et aux interrogations de chacun

L'ensemble des informations de contacts (adresse, email, numéro de téléphone, fax...)

Cependant, ce type de document ne peut pas être considéré comme une preuve de traçabilité de la formation. Des enregistrements d'exercices, d'examens ou de quizz peuvent être nécessaires pour prouver le suivi de la formation et compléter le certificat de réalisation.



Le protocole individuel de formation

PROTOCOLE INDIVIDUEL DE FORMATION

Pour une Action de Formation Ouverte et à distance (FOAD) ou Mixte

Entre

Ci-après désigné l'apprenant (le salarié) :

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Mail : _____

Ci-après désigné l'employeur :

Raison sociale : _____

Adresse : _____

Mail : _____

Article 1 – Objet

Ce protocole formalise le projet de formation ouverte et/ou à distance de l'apprenant et constitue un outil de pilotage et de suivi, jusqu'au stade de l'évaluation de la formation dispensée. C'est un document de référence mobilisable par chacune des parties, autant que de besoin. Il peut être modifié, si nécessaire, par avenant. Chaque partie s'engage à mettre tout en œuvre pour l'atteinte des objectifs pédagogiques de l'action de formation définie à l'article 2, et au cas particulier, l'atteinte de la certification visée à l'issue de la formation.

Article 2 – Nature et caractéristique de la formation

Intitulé du parcours de formation : _____

Objectif(s) pédagogiques et/ou professionnels (compétences visées) :

Publics visés :



Le protocole individuel de formation

Prérequis :

Type de formation :

- Par correspondance E-Learning Par téléphone Mixte

Article 3 – Modalités de mise en œuvre

3.1 – Contenu

L'action de formation s'appuie sur :

- La mise à disposition des ressources pédagogiques nécessaires à la formation,
- L'encadrement pédagogique et technique de l'apprenant.

Le calendrier prévisionnel et le programme détaillé de l'action de formation doivent être joints en annexe du présent protocole.

3.2 – Encadrement pédagogique et technique

Moyens matériels et techniques mis en œuvre (ex : visio-conférences, tutorat synchrone ou asynchrone, messagerie, chat, téléphonie IP, ...) :

L'accès au contenu et aux ressources de la formation s'effectue :

- Par connexion à la plateforme, à l'adresse suivante : _____
- Par réception mail des supports de cours
- Autre (à préciser) : _____

Modalités d'assistance pédagogiques :

L'organisme de formation s'engage à mettre à disposition de l'apprenant un formateur expérimenté dans son domaine et disponible si besoin, dans des modalités et plages horaires préalablement définies.



Le protocole individuel de formation

Compétences & qualification du référent pédagogique :

3.3 – Modalités d'évaluation de la formation

Les séquences de formation à distance sont justifiées pour chacun des apprenants, par le détail des connexions qu'il a effectuées, accompagné de l'attestation de présence signée.

Une évaluation de la formation est obligatoire. Elle comprend :

[Relevé des temps de connexion, preuve de la réalisation des travaux, données relatives aux évaluations intermédiaires et finales, quizz, travaux pratiques réalisés, ...]

Article 4 – Parcours suivi par l'apprenant

4.1 – Modules suivis

[Mentionner la liste des modules suivis par le salarié]

4.2 – Durée estimée du parcours

En l'absence de repères habituels propres aux formations réalisées « en présentiel », la durée totale estimée nécessaire à l'apprenant pour suivre la formation est déterminée comme suit :

Période de réalisation de la formation	Du _____ Au _____
Durée forfaitaire totale de la formation décomposée comme suit : <i>[À préciser selon les modalités de réalisation de formation]</i>	





Le protocole individuel de formation

Article 5 - Dispositions financières

[A compléter selon les dispositions de votre opérateur de compétences]

Article 6 - Durée

Le présent protocole prend effet à compter de la date de signature et est conclu pour toute la durée estimée du dispositif tel qu'indiqué à l'article 4 du présent Protocole

En cas d'abandon par l'apprenant en cours de parcours, les coûts de formation ne pourront être imputés par l'Entreprise au titre de sa participation au financement de la formation professionnelle continue.

FAIT EN DOUBLE EXEMPLAIRE, à _____ Le __/__/__.

L'apprenant

L'Employeur



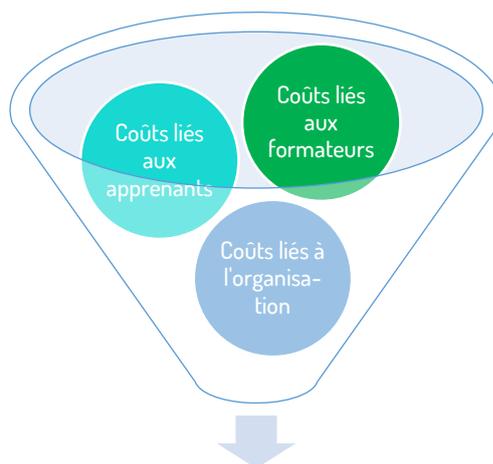


A Vous de jouer !

CALCULEZ LE COUT PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION INTERNE

Les coûts de la formation interne se divisent en trois catégories :

Nous vous proposons un tableau de base de calcul, à adapter selon vos besoins, pour déterminer le coût pédagogique de vos actions de formation interne et ainsi faciliter vos démarches auprès des OPCO. Le cas échéant, vous pourrez être amené à fournir des pièces justificatives : nous vous conseillons de les conserver au minimum 6 ans.



Coût de la formation

Calcul du coût de la formation

Coût lié aux formateurs

Salaire des formateurs			
Formateur	Coût unitaire	Nombre d'heures d'intervention	Coût total
<i>[Nom, Prénom]</i>	<i>[Salaire horaire brut chargé]</i>		
Sous-total 1 = salaire des formateurs :			
Frais annexes			
<i>[Transports, hébergement, restauration, frais km ... Ces frais doivent être exclusivement en lien avec l'action de formation. Conservez tous les justificatifs associés]</i>			
Désignation	Coût unitaire / unité	Quantité	Coût total
Sous-total 2 = frais annexes formateurs :			



Calcul du coût de la formation

Coût lié aux participants

Salaire des participants			
Formateur	Coût unitaire	Nombre d'heures de présence	Coût total
<i>[Nom, Prénom]</i>	<i>[Salaire horaire brut chargé]</i>		
Sous-total 3 = salaire des participants :			
Frais annexes			
<i>[Transports, hébergement, restauration, frais km ... Ces frais doivent être exclusivement en lien avec l'action de formation. Conservez tous les justificatifs associés.]</i>			
Désignation	Coût unitaire / unité	Quantité	Coût total
Sous-total 4 = frais annexes participants :			

Coût lié à l'organisation matérielle

Frais de structure et logistique			
<i>[Location de salle, quote-part de frais de fonctionnement de locaux liés à la formation, frais de timbres, matières premières, supports, etc.]</i>			
Désignation	Coût unitaire / unité	Quantité	Coût total
Sous-total 5 = frais de structure :			

Sous-total 1	Sous-total 2	Sous-total 3	Sous-total 4	Sous-total 5	Total coûts de la formation



LA REGLEMENTATION DE LA FORMATION

La formation professionnelle est définie par le code du travail (Articles L6311-1 à L6363-2). La mise en place de la formation interne requiert de respecter ce cadre afin d'être considérée comme une action de formation du point de vue légal, et ainsi répondre aux obligations de l'employeur. (Voir # Qu'est-ce que la Formation Interne ?, p.7).

Quel que soit votre projet de formation interne, vous devez informer et consulter les instances représentatives du personnel.

Quand l'entreprise doit-elle se déclarer organisme de formation ?

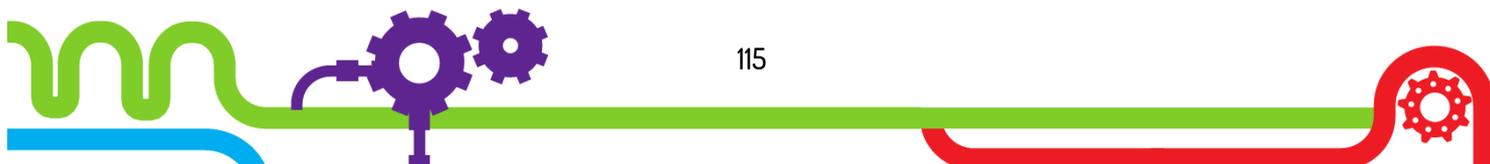
Pour rappel, la formation interne est conçue, organisée et réalisée par l'entreprise elle-même pour son propre compte, avec ses propres ressources et pour ses propres salariés. Dès qu'il s'agit de former une personne extérieure à votre entité juridique (même s'il s'agit d'un salarié d'un même groupe), vous devez effectuer les démarches pour être reconnu en tant qu'organisme de formation.

Sur le plan réglementaire, cela implique une déclaration initiale d'activité auprès de la DREETS, l'établissement annuel d'un bilan pédagogique et financier et apporte des obligations administratives supplémentaires par rapport à une formation interne (conventions de formation, enregistrement auprès des OPCO pour le financement, certification QUALIOPF pour pouvoir travailler avec les organismes financeurs...)

Pour obtenir des informations sur les démarches pour devenir OF :



Pour obtenir des informations sur la certification QUALIOPF :

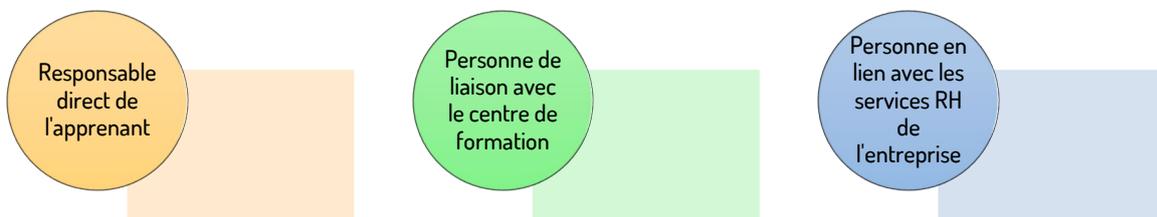


Cadre législatif du tutorat :

Le tutorat a pour objectif d'intégrer un salarié dans les meilleures conditions. Le tuteur ou maître d'apprentissage a pour mission d'accueillir, d'informer, de former et de guider un nouvel entrant pendant toute la durée de son contrat. Élément-clé de la qualité des actions de formation mises en place, le tutorat contribue efficacement à la réussite du dispositif. Par ailleurs, désigner un tuteur ou un maître d'apprentissage est obligatoire.

Le tuteur suit les salariés en contrat de professionnalisation ou en reconversion ou promotion par l'alternance (Pro-A), le maître d'apprentissage accompagne les apprentis. Tous deux sont choisis parmi les collaborateurs expérimentés de l'entreprise.

Référent du nouveau salarié ou de l'apprenti au sein de l'entreprise, le tuteur – ou le maître d'apprentissage – accompagne quotidiennement le nouvel arrivant durant son parcours dans le service et assure le lien avec l'organisme de formation. Son rôle est central :



Qui peut être tuteur ?

Le tuteur est choisi parmi les salariés qualifiés de l'entreprise et doit :

- Être volontaire ;
- Justifier d'une expérience professionnelle de deux ans minimum dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé ;
- Suivre, au maximum, l'activité de 2 salariés au plus en contrat de professionnalisation (ou bénéficiaire de Pro-A).

Il doit disposer des moyens et du temps nécessaires à l'accomplissement de sa mission. La formation de tuteur peut être rendue obligatoire par accord collectif applicable à l'entreprise. L'employeur ou le conjoint collaborateur peuvent remplir cette fonction, à condition de respecter les conditions de qualification et d'expérience.

Voir aussi le Book RH
« Construire un parcours
d'intégration des nouveaux
collaborateurs :



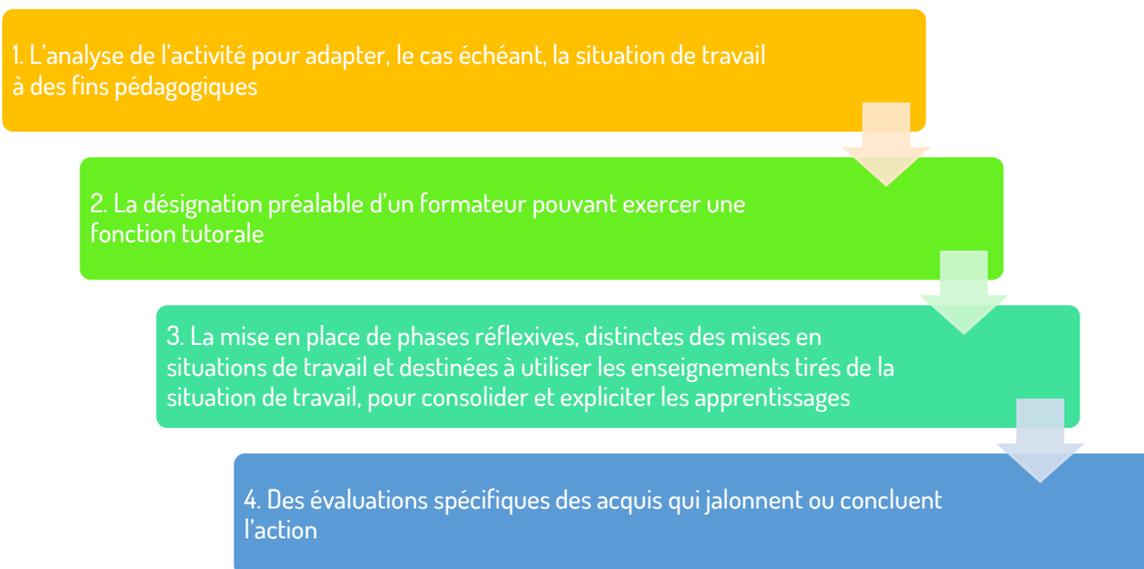
Cadre législatif de l'AFEST :

Le cadre juridique de l'AFEST a été élaboré en trois temps

1. La loi du 5 septembre 2018 définit de manière générale l'action de formation.
2. Le décret n°1341 du 28 décembre 2018 précise ce que doit comprendre une action de formation en situation de travail.
3. Le décret n°1330 du 28 décembre 2018, donne le cadre pour apporter les preuves de la réalisation effective de la formation.

Les conditions de l'AFEST :

Art D 6313-3-2 du code du travail



Quelques conseils pour la mise en œuvre :

1. Des aménagements sont nécessaires pour permettre de réaliser de véritables apprentissages (faisant la distinction avec l'acte « pur » de production) :
 - ➔ Suspension des exigences de productivité : permettre le droit à l'erreur, revoir le rythme (cadences / temps de cycle),
 - ➔ Nécessité de temps : le temps d'apprentissage est plus long que celui de la production → revoir l'organisation du travail.



2. La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale,

- ➔ Maîtrise technique relative à l'objectif professionnel visé par la formation
- ➔ Capacité de mise en œuvre de techniques pédagogiques spécifiques (démonstration et illustration, feedback, explication flash, etc.)

3. Des phases de réflexivité distinctes de la situation de travail

- ➔ Capacité de mise en œuvre d'un dialogue de nature pédagogique (analyse de pratiques, analyse d'incidents, retour d'expériences, résolution de problème, explicitation, etc.)
- ➔ Sanctuarisation d'un temps dédié, pouvant se réaliser sur site. Pas de temps minimum requis.

4. L'évaluation des acquis au cours ou au terme de l'action

- ➔ Besoin d'outils d'évaluation de compétences, quelle que soit sa modalité, dès lors qu'elle est pertinente
- ➔ Capacité du formateur à une évaluation formative (à différencier du contrôle des résultats) ou de l'apprenant à s'autoévaluer, le cas échéant, (exemples : observation du poste de travail, autoévaluation type quizz, etc.)

Certains OPCO accompagnent la mise en place de l'AFEST : quelle que soit la taille de votre entreprise, consultez votre conseiller.

Cadre législatif de la FOAD :

La formation ouverte et/ou à distance est un dispositif de formation à distinguer des formations en présentiel : « Ouverte » signifie que l'apprenant dispose d'une liberté d'accès aux ressources pédagogiques mises à disposition et qu'il suit un rythme de formation selon sa disponibilité.

Deux spécificités par rapport à une formation présentielle :

La durée de la formation peut être estimée



Le stagiaire doit réaliser des travaux qui seront évalués tout au long de son parcours

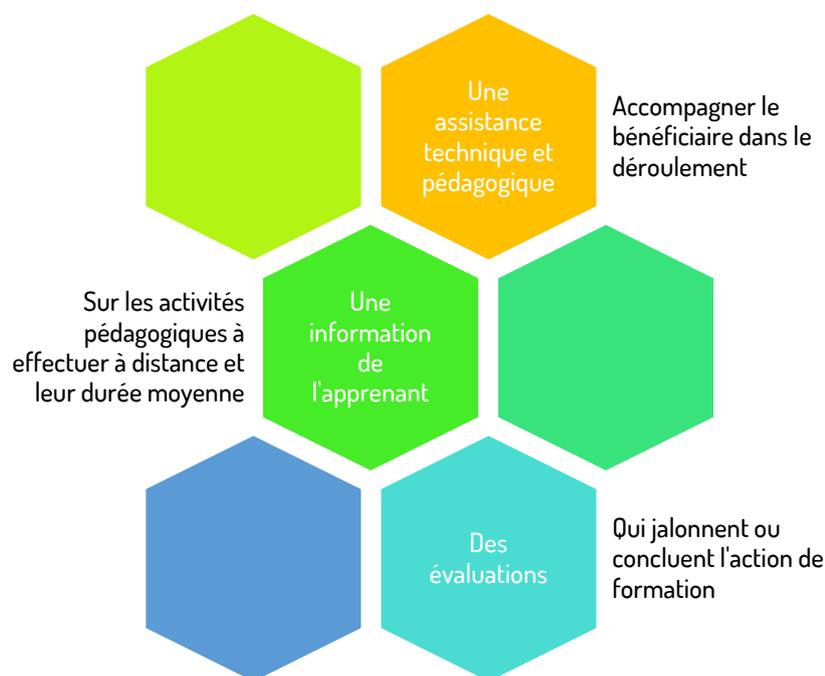


Spécificités du programme :

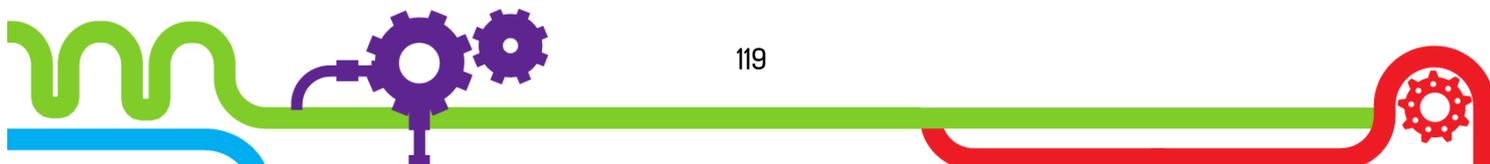
Pour les actions FOAD, le programme doit comprendre :

- ➔ Les compétences et qualifications des personnes chargées d'assister le bénéficiaire de la formation
- ➔ Les modalités techniques selon lesquelles le stagiaire est accompagné ou assisté, les périodes et les lieux mis à sa disposition pour s'entretenir avec les personnes chargées de l'assister ou les moyens dont il dispose pour contacter ces personnes
- ➔ Les délais dans lesquels les personnes en charge de son suivi sont tenues de l'assister en vue du bon déroulement de l'action, lorsque cette aide n'est pas apportée de manière immédiate.
- ➔ La nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser
- ➔ Les modalités de suivi et d'évaluations spécifiques aux séquences de formation ouverte ou à distance
- ➔ Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance pédagogique et technique mis à disposition du stagiaire

L'action de formation doit comprendre :



Pour la FOAD, la durée estimée de la formation peut être déterminée à l'issue d'un test de positionnement. Elle peut aussi correspondre à la durée moyenne nécessaire pour des apprenants ayant les prérequis. Dans tous les cas, le dispensateur de formation doit pouvoir justifier du temps moyen au regard des éléments de contextualisation.



SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages sur la formation

BOUCHUT F. CUISINIEZ F., CAUDEN I., TRONCHET J., La boîte à outils des formateurs, Dunod, 4^{ème} édition, 2020

COURAU S., Les outils d'excellence du formateur : Tome 2 : Concevoir et animer des sessions de formation, ESF Éditeur, 12^{ème} édition, 2017

DO MARCOLINO P., Les fiches outils du formateur, Eyrolles, 2015

POTTIEZ J., L'évaluation de la formation, Dunod, 2^{ème} édition, 2017

Pages Internet

[Ateliers thématiques de l'École de la GRH - Guide pratique : les formateurs internes occasionnels \(DGAFP\)](#)

[Digiforma : attestation de formation](#)

[Formation interne : conception et organisation \(manager-go.com\)](#)

[Gamification en formation : une modalité d'apprentissage à fort impact | CSP DOCENDI](#)

[Fédération des Entreprises de Propreté & Services Associés – FEP](#)

Fiches outils OPCO

[OPCP AFDAS](#)

[OPCO AKTO](#)

[OPCO ATLAS](#)

[OPCO EP](#)

[OPCO OCAPIAT](#)

[OPCO SANTE](#)

[OPCO UNIFORMATION](#)



Autres ressources

Cabinet Actions RH – Contenus issus de la boîte à outils destinée aux formateurs

Lohr Industrie – Contact : Claire Fritsch, chargée de ressources humaines

Mecatherm – Contacts : Camille Dager, chargée de développement RH ; Eric Petitdemange, responsable de la formation technique

Carambar & Co – Contact : Anne-Claire Peter, responsable RH en charge de la formation



La **Maison de l'Emploi et de la Formation** de Strasbourg remercie :

- 📌 La société **LOHR à Duppigheim**, pour sa dynamique partenariale, son engagement dans cette démarche collective et le partage de ses pratiques au bénéfice des entreprises du territoire,
 - ➡ **Claire FRITSCH, Chargée RH de la société LOHR à Duppigheim**, pour sa forte implication, sa collaboration constructive et sa contribution active à la rédaction du présent Book,
- 📌 **Eric ARMBRUSTER, Responsable de la formation interne au sein de SCHMIDT GROUPE**, pour sa participation au groupe de travail « Formation interne » et pour nous avoir accueillis au sein des usines SCHMIDT GROUPE,
- 📌 **Anne-Claire PETER, Responsable de la formation de la société CARAMBAR and CO**, pour sa relecture attentive et ses observations avisées,
- 📌 **Anita MAURER, Ancienne Responsable de la formation des sociétés SIEMENS et TRENSCH** pour sa contribution active et son partage d'expérience.
- 📌 **Nathalie HAHN, Consultante d'Actions RH à Illkirch**, pour sa contribution dynamique, son soutien efficace dans la coordination de ce projet et sa participation active à la conception du présent Book,
- 📌 **Nadia GRAILLE, Consultante-formatrice de L'ATELIER ESSENTIEL, partenaire du Cabinet Actions RH pour ce projet**, pour sa contribution dynamique, son soutien efficace dans la coordination de ce projet et sa participation active à la conception du présent Book.

- 📌 **Marie SUPPER d' ACTIONS RH et Michel PARISSIADIS d'IF3C, Consultants partenaires de la MAISON DE L'EMPLOI**, pilotes du groupe de travail « Formation Interne » et co-animateurs du CLUB GENERATION INDUSTRIE.

Ce Book a été conçu en 2021.

