



Guide pratique formation interne

Réussir vos actions de formation en 7 étapes

Juillet 2014

SOMMAIRE

Avant-propos	4
Qu'est-ce que la formation interne ?	4
1. Ne pas confondre formation interne et tutorat	4
2. Ne pas confondre formation interne et formation externe.....	4
3. Pourquoi faire de la formation interne ?	5
Comment utiliser ce guide PRATIQUE de la formation interne ?.....	6
Etape 1- Identifier et formaliser les besoins de formation interne.....	8
L'essentiel.....	8
1. Identifier des besoins de formation	8
2. Traduire vos besoins en action de formation.....	8
3. Mettre par écrit les objectifs de la formation	9
4. S'entretenir avec les futurs stagiaires	9
Pour aller plus loin.....	9
1. Elargir l'objectif de l'entretien avec le futur stagiaire.....	9
2. Construire soi-même les objectifs de formation.....	10
3. Identifier finement les besoins de formation, anticiper les besoins de formation et programmer la formation interne.....	10
Etape 2-Formaliser les conditions de réalisation de la formation interne, choisir le formateur et le préparer à son rôle.....	13
L'essentiel.....	13
1. Préciser les conditions de réalisation de la formation	13
2. Choisir le formateur.....	13
3. Préparer le formateur à son rôle.....	14
Pour aller plus loin.....	14
1. Bien différencier formation de tuteur et formation de formateur occasionnel.....	14
2. Le cas échéant, préparer le changement d'organisation	14
Etape 3-Construire un module de formation interne	15
L'Essentiel.....	15
1. Bâtir un scénario pédagogique.....	15
2. Elaborer des objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation	16
3. Répertorier les contenus et formuler les messages.....	16
4. Choisir des méthodes pédagogiques.....	17
5. Identifier les ressources et les supports de la formation	17
6. Compléter le programme de formation	18

Pour aller plus loin.....	18
1. Créer un parcours de formation.....	18
Etape 4-Valoriser et financer une action de formation interne.....	19
L'essentiel.....	20
1. Quelques règles pour valoriser financièrement une action de formation interne.....	20
2. Budgéter le coût de la formation.....	21
3. Sélectionner le dispositif de formation adapté.....	21
4. Préparer la valorisation financière de la formation interne.....	21
5. Valoriser en interne la formation interne.....	22
Pour aller plus loin.....	22
1. Valoriser les qualifications acquises.....	22
2. Créer un organisme de formation interne ?.....	22
Etape 5-Déployer une action de formation interne.....	22
L'essentiel.....	23
1. Organiser la mise en œuvre effective de l'action de formation.....	23
2. Impliquer l'encadrement.....	23
Pour aller plus loin.....	23
1. Un tableau de pilotage des actions de formation.....	23
Etape 6-Animer un module de formation interne.....	24
L'essentiel.....	24
1. Principes de la formation pour adultes.....	24
2. Entrez dans la peau d'un formateur.....	24
3. Accompagnez le déroulement de la formation.....	25
4. Organisez l'évaluation des acquisitions des stagiaires.....	25
5. Incluez les étapes de l'animation dans votre conducteur pédagogique.....	26
Pour aller plus loin.....	26
1. Gérer le groupe et les individualités.....	26
Etape 7-Evaluer une action de formation interne.....	27
L'essentiel.....	27
2. L'évaluation « à chaud ».....	28
3. L'évaluation « à froid ».....	29
4. L'analyse des évaluations « à chaud » et « à froid ».....	29
Pour aller plus loin.....	29
1. Evaluer les compétences nouvellement acquises par le stagiaire.....	29
Annexes- Outils de la formation interne.....	30

AVANT-PROPOS

De nombreuses entreprises de la branche BJOC réalisent de la formation dite « interne ». Conçue et réalisée par l'entreprise pour ses salariés avec ses propres moyens (formateurs, matériels...), la formation interne présente de nombreux avantages. Adapté aux spécificités et aux contraintes de l'entreprise, ce mode de formation tient compte de son contexte, de son activité, des besoins des salariés dans leur situation de travail...

Permettre aux entreprises de structurer la formation interne pour mieux la mettre en œuvre : tel est l'objet de ce guide pratique conçu par la branche BJOC avec le concours d'AGEFOS PME et de la DGEFP. Il décrit les étapes à suivre, de l'identification des besoins de formation à l'animation d'un module de formation en passant par le suivi et l'évaluation des actions de formation. Ce guide vous propose également des *fiches et outils méthodologiques numérotés*.

La branche BJOC et les conseillers d'AGEFOS PME sont à votre disposition pour vous accompagner dans la mise en œuvre et la valorisation de vos actions de formation interne.

QU'EST-CE QUE LA FORMATION INTERNE ?

Dans le vaste champ de la formation professionnelle, nous définissons la formation interne par ses frontières avec le tutorat d'une part, avec la formation externe d'autre part.

1. Ne pas confondre formation interne et tutorat

Le tutorat comme la formation interne favorisent l'intégration de nouveaux embauchés au sein de l'entreprise. Il s'agit de bien différencier la mission de formateur avec celle de tuteur.

Les actions de formation mises en place par des experts métiers internes ont pour but d'assurer une transmission de leurs savoirs.

Le tuteur, lui, facilite l'acquisition d'un savoir-faire basé sur des savoirs acquis par ailleurs (notamment en formation externe, par exemple en CFA) via l'accompagnement individuel d'un salarié 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.

2. Ne pas confondre formation interne et formation externe...

	FORMATION EXTERNE		FORMATION INTERNE
	Formation interentreprises	Formation intra-entreprise	
Les stagiaires	Formation qui regroupe des salariés issus de différentes entreprises	Formation qui regroupe des salariés d'une même entreprise	
Le formateur	Formation dispensée par un prestataire ou un		Formation conçue par

	organisme de formation déclaré (Numéro de Déclaration d'Existence) avec convention de formation entre le prestataire de formation et les entreprises	l'entreprise avec ses propres ressources pour ses seuls salariés, en respectant les critères légaux d'imputabilité d'une action de formation, et dispensée par un formateur salarié de l'entreprise.
Les points forts de la formation	Apports extérieurs : échange d'expériences entre les différents stagiaires venus d'horizons et de cultures d'entreprises différents	Réponse à des attentes communes et cohésion d'équipe : ce type de formation est souvent l'occasion pour les salariés de l'entreprise qui participent au stage de mieux se connaître.
		Formation sur-mesure, souple d'organisation, levier important dans la gestion des ressources humaines, contribution à un climat social serein, optimisation financière

3. Pourquoi faire de la formation interne ?

L'entreprise peut trouver plusieurs avantages à organiser de la formation interne.

- Une formation sur-mesure :
 - Le contenu de la formation est adapté aux spécificités de l'entreprise : formation aux connaissances spécifiques aux métiers, aux techniques propres à l'entreprise (procédés de fabrication, machines et matériel), à ses exigences de qualité, à ses produits et à ses valeurs (historique de l'entreprise, organisation interne), prise en compte de l'environnement de l'entreprise...
 - L'entreprise peut facilement organiser l'alternance entre formation en salle et formation pratique au poste de travail.
- Une souplesse d'organisation :
 - L'entreprise peut organiser la formation interne de façon réactive à la disponibilité des machines, du matériel et des formateurs internes en fonction de la saisonnalité des commandes.
- Un levier important dans la gestion des ressources humaines :
 - L'action de formation interne valorise les experts et la transmission des savoirs de l'expérience.
 - Elle pallie la difficulté à recruter sur des postes nécessitant une expertise particulière.
 - C'est un levier pour l'intégration et la fidélisation d'un collaborateur : la transmission de savoir-faire et pratiques professionnelles permet une meilleure adaptation au poste et une évolution professionnelle.
- Une contribution à un climat social serein :
 - La formation interne permet aux salariés d'une même entreprise de partager des enjeux communs et de mieux se connaître,
 - Au-delà du contenu de la formation, les stagiaires partagent la culture de l'entreprise.
 - La direction de l'entreprise peut valoriser l'investissement réalisé en formation.
- Une optimisation financière :

- Le coût d'une action de formation interne est généralement inférieur à celui d'une formation externe : pas ou peu de déplacements, coût pédagogique limité au salaire du formateur et aux matériaux utilisés...
- En formalisant la formation interne, l'entreprise peut en assurer la prise en charge financière sur son budget de formation.

COMMENT UTILISER CE GUIDE PRATIQUE DE LA FORMATION INTERNE ?

Réussir une action de formation interne suppose de la préparer, l'organiser, la suivre et l'évaluer.

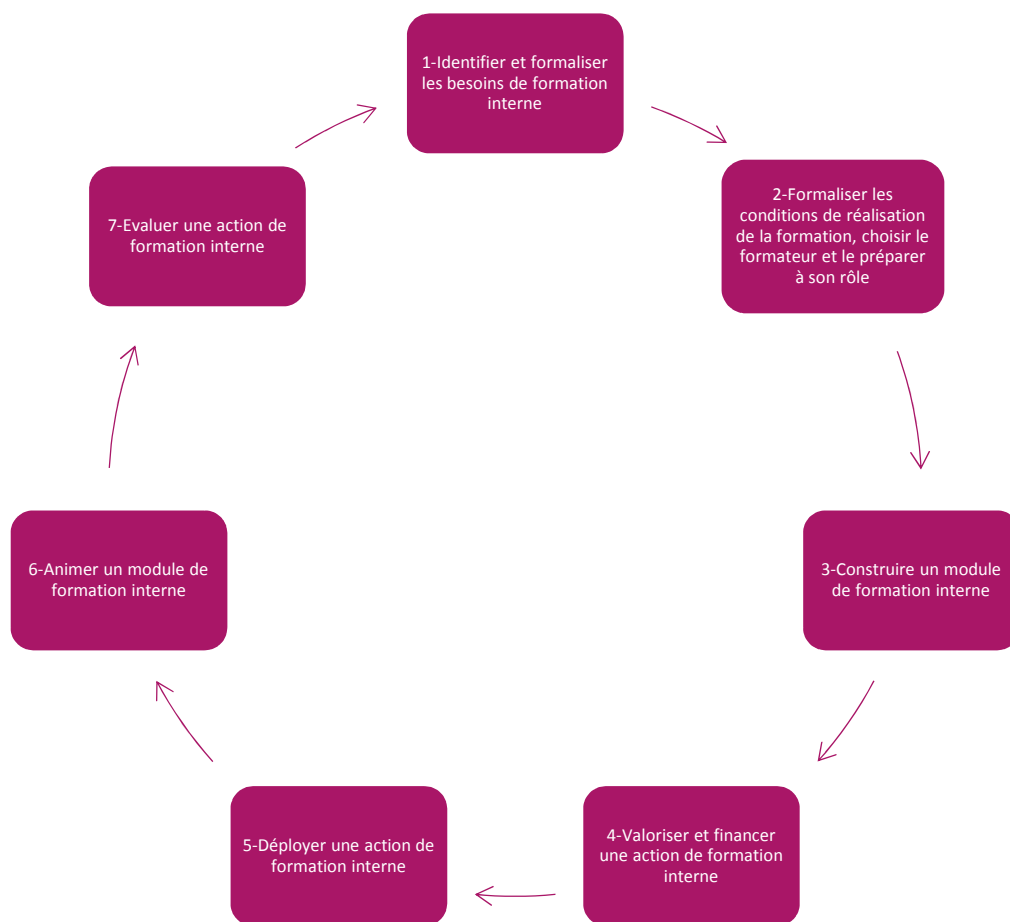
Le schéma ci-dessous montre les étapes successives de la mise en œuvre d'une action de formation interne. Chaque étape de la formation interne est ensuite détaillée en deux parties : le premier chapitre « L'essentiel » est destiné à toute entreprise ; le second chapitre « Pour aller plus loin » concerne les entreprises qui veulent structurer plus avant leur démarche de formation interne. Chaque étape vous signale les outils qui facilitent la mise en œuvre de l'étape.

Vous n'avez jamais réalisé de formation interne ?

- Commencez par le début et suivez les étapes, une par une, en vous focalisant sur « L'essentiel ».

Vos salariés expérimentés forment des salariés moins expérimentés au poste quand le besoin s'en fait sentir, mais ces formations ne sont ni structurées, ni évaluées et vous voulez les rendre plus efficaces ?

- Repérez dans le schéma ci-dessous quelle étape de la mise en œuvre de la formation interne vous voulez améliorer ou structurer et rendez-vous à l'étape correspondante.



ETAPE 1- IDENTIFIER ET FORMALISER LES BESOINS DE FORMATION INTERNE

La formation interne est un puissant levier de mobilisation collective d'acteurs, mais elle demande un minimum de préparation ! La partie « L'essentiel » vous explique comment identifier des besoins de formation, puis mettre par écrit les objectifs de la formation à partir des activités à réaliser au poste de travail. Il vous propose aussi de mener un entretien avec les futurs stagiaires pour vous assurer de leur adhésion au projet de formation interne.

Au-delà d'une action ponctuelle de formation interne, la partie « Pour aller plus loin » vous propose un outil pour rédiger vous-même les objectifs de formation et un outil pour anticiper les besoins de formation et programmer la formation interne.

Acteurs impliqués

- Le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines (RRH) ou le responsable hiérarchique des futurs stagiaires,
- Une personne qui maîtrise la compétence que vous voulez faire acquérir à un ou plusieurs salariés, par exemple l'expert métier pressenti,
- Les futurs stagiaires.

L'ESSENTIEL

1. Identifier des besoins de formation

Pour identifier vos besoins de formation, voici quelques questions à vous poser :

- Quels sont les projets de l'entreprise (développement, diversification, réorientation de l'activité, changement d'organisation, nouveaux matériels ou évolution des technologies...) ?
- Quels dysfonctionnements, manques, besoins j'observe dans mon entreprise ? Par exemple, un salarié va partir en retraite et il est le seul à détenir certains savoir-faire ; je pressens que je n'aurai pas les moyens de répondre à mon client dans le délai imparti ou avec le niveau de qualité exigé.
- Pour réaliser ces projets ou résoudre ces dysfonctionnements, est-il nécessaire ou utile de développer les compétences de mes collaborateurs ? Si oui lesquelles ?

2. Traduire vos besoins en action de formation

Vous avez détecté un besoin de formation et vous avez décidé d'y répondre en mettant en place une formation interne, c'est-à-dire qu'un de vos salariés va former un ou plusieurs autres salariés. Comme toute action réussie et efficace, la formation interne se prépare...

Pour préciser l'action de formation, vous allez définir un programme de formation. L'**outil F11- Programme de formation** vous y aide. Nous vous proposons de le compléter en trois étapes :

- Mettre par écrit les objectifs de la formation (ci-dessous)
- Définir le public visé, le lieu, la durée et le rythme de la formation, le formateur pressenti (étape 2)
- Définir les contenus de formation, les moyens et méthodes pédagogiques, les modalités d'évaluation des acquis de la formation, la sanction de la formation (attestation, certificat...) (étape 3).

3. Mettre par écrit les objectifs de la formation

Pour passer commande à votre formateur interne, plus tard pour évaluer les résultats de la formation qui sera donnée à votre salarié, la première étape est de mettre par écrit les objectifs de la formation. Ce sont les compétences à acquérir.

Notez bien qu'il faut utiliser des verbes d'action (préparer, réaliser, contrôler, analyser, alerter...), un objet (le produit à réaliser, le service à rendre) et qu'il est intéressant de préciser les conditions de réalisation de l'action ou le niveau de performance (en respectant..., en s'assurant de..., en portant les vêtements de protection..., en 10 minutes).

Un objectif de formation doit être réaliste et atteignable par les stagiaires 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.

Pour vous aider, appuyez-vous :

- Sur des outils qui existent dans votre entreprise (grille de compétences, de polyvalence, fiches de poste ou d'emploi...),
- Sur les outils de la branche (catalogue des emplois repères annexé à la convention collective nationale, livrets descriptifs des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), site de l'observatoire des métiers de la bijouterie (www.metiers-bijouterie.com))
- Sur les fiches métiers du ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) disponibles sur <http://www.pole-emploi.fr>
- Sur des programmes de formation dans les catalogues d'organismes de formation

4. S'entretenir avec les futurs stagiaires

Le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines ou le responsable hiérarchique des salariés à former organisera un entretien avec chacun des futurs stagiaires pour :

- Lui présenter les objectifs de l'entreprise (ex : répondre à telle commande dans tel délai, ce qui implique d'avoir plusieurs personnes compétentes dans tel domaine)
- Lui présenter les objectifs de formation (à l'issue de la formation, vous serez capable de...), lui présenter le choix de réaliser cette formation en interne et les conditions de réalisation de la formation
- Recueillir son avis et vérifier son intérêt pour la formation, vérifier que le salarié a les prérequis pour suivre la formation. Eventuellement il adaptera le cahier des charges de formation à l'issue de cet entretien.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Elargir l'objectif de l'entretien avec le futur stagiaire

L'entretien avec le salarié peut être l'occasion de faire le point avec lui sur l'ensemble des compétences nécessaires à son poste (en s'appuyant sur la fiche de poste ou sur le référentiel du CQP le plus adapté à son poste) et sur ses souhaits de formation, en vue de prévoir d'autres actions de formation interne ou externe à moyen terme. Vous pourrez aussi vous référer aux classifications professionnelles de la branche pour évaluer la montée en compétences du salarié.

2. Construire soi-même les objectifs de formation

L'outil *F12-Générateur d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques* vous aide à formuler vous-même des objectifs de formation.

3. Identifier finement les besoins de formation, anticiper les besoins de formation et programmer la formation interne

Vous voulez anticiper et programmer vos actions de formation interne, mais vous n'avez pas encore établi d'outil de gestion des compétences dans votre entreprise. Nous vous proposons ci-dessous deux méthodes pour identifier de façon plus systématique vos besoins de formation.

A noter : pour chacune de ces deux méthodes, il peut être utile de se faire accompagner par un organisme externe ou le chargé de mission GPEC de la branche BJOC, qui apportera un regard extérieur et de la méthode à ce recensement que vous mènerez avec un salarié de votre entreprise expert du métier concerné.

Première méthode

Cette méthode part de la description des activités d'un poste de travail. Vous l'utiliserez pour faire évoluer un salarié sur un nouveau poste, lui proposer un parcours de formation pour lui permettre de progresser et le fidéliser.

1	2	3	4	5	6	7
Mission (4 ou 5 grandes missions par poste de travail)	Activité (2 à 8 activités par mission)	Si possible un ou plusieurs critères d'évaluation (qu'est-ce que j'observe pour dire que l'activité est maîtrisée ? ce que j'observe est soit un résultat mesurable, soit une manière de faire (respect des règles de l'art, des règles de sécurité... ?))	Cette activité doit être réalisée au poste visé par le salarié Oui/Non	Le salarié maîtrise l'activité (A : Acquis/ EA : En cours d'Acquisition/ NA : Non acquis) + préciser la date d'évaluation	Décision de formation Oui/Non	Décision de formation interne/externe, échéance
<i>Exemple :</i> Préparer et organiser le travail de finition d'un bijou ou d'une pièce en orfèvrerie	<i>Exemple</i> - Equiper le poste en fonction de la demande (tonneau à polir,	<i>Exemple</i> - Le candidat choisit les outils du polissage les mieux adaptés à son travail : tonneau à polir, brosses, tampons,	<i>Exemple</i> O	<i>Exemple</i> EA – 15/04/2014	<i>Exemple</i> O	<i>Exemple</i> Formation interne – hiver 2014/15

	<i>brosses, tampons, buis, produits de dégraissa ge, feutres, lacets)</i> - Alimenter le poste en fourniture s (pièce à polir, abrasif, pâte à polir)	<i>buis, produits de dégraissage, feutres, lacets..), les choix sont adaptés au travail de polissage commandé</i> - Le candidat alimente le poste en fournitures (pièce à polir, abrasif, pâte à polir), les choix sont justes par rapport au travail demandé				
--	--	--	--	--	--	--

Vous allez procéder en trois étapes à l'aide du tableau ci-dessus, à reproduire dans un tableur ou un logiciel de traitement de texte :

- Recenser la totalité des compétences nécessaires dans votre entreprise, dans l'atelier ou seulement à un poste
 - Recenser les missions et les activités en vous appuyant sur les outils qui existent dans votre entreprise (grille de compétences, de polyvalence, fiches de poste ou d'emploi...), sur les outils de la branche (catalogue des emplois repères annexé à la convention collective nationale, livrets descriptifs des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle)), sur les fiches métiers du ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) disponibles sur <http://www.pole-emploi.fr> (colonnes 1 et 2),
 - Définir des critères d'évaluation de chaque activité en vous appuyant sur un salarié expert (colonne 3),
 - Pour un poste visé, repérer les activités du poste (colonne 4)
- Positionner les compétences du salarié sur les activités du poste qu'il occupe ou qu'il vise (colonne 5), lors d'un entretien avec lui (colonne 5). Eventuellement élargir cette action à un groupe de salariés ou à tous les salariés de votre entreprise.
- Etablir les besoins de formation, arbitrer entre formation externe et interne, définir des priorités et un calendrier (colonnes 6 et 7)

A noter : si le poste visé est proche du métier décrit par un des CQP de la branche BJOC, vous pouvez utiliser la grille de positionnement des compétences de ce CQP.

Seconde méthode

Cette méthode part des savoir-faire critiques de votre entreprise (ex : ceux qui sont détenus par une seule personne qui va partir en retraite et qui sont cruciaux pour la survie de votre entreprise...). Elle

permet de réduire la durée des cycles d'apprentissage. Vous l'utiliserez pour sélectionner les savoir-faire critiques à transférer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Le processus (liste des étapes à réaliser pour aboutir au résultat)	Pour chaque étape, quels sont les savoir-faire clés du processus ?	Quel est le poids des savoir-faire clés ? (mettre une note de 1 à 3 dans chaque case, 1 : faible ; 2 : moyen ; 3 : fort)				Le poids total du savoir-faire (faire le total des 3 colonnes précédentes)	Le savoir-faire que je veux développer dans l'entreprise	Qui détient le savoir-faire dans l'entreprise ?	Le ou les salariés que je veux former à ces savoir-faire
		La valeur ajoutée du savoir-faire au poste (noter de 1 à 3)	Le savoir-faire nécessite un apprentissage long (noter de 1 à 3)	Le savoir-faire est rare dans l'entreprise (noter de 1 à 3)					
<i>Exemple</i> •Lisser, brillanter ou aviver la pièce en respectant ses spécificités (or, argent, platine...) et/ou les instructions données	<i>Exemple</i> •Maîtriser le polissage des surfaces planes, des arrondis, angles vifs et chaînes	<i>Exemple</i> 3	<i>Exemple</i> 2	<i>Exemple</i> 2	<i>Exemple</i> 7	<i>Exemple</i> X	<i>Exemple</i> Henri	<i>Exemple</i> Céline et Hassan	

Vous allez procéder en trois étapes à l'aide du tableau ci-dessus, à reproduire dans un tableur ou un logiciel de traitement de texte :

- Recenser les savoir-faire clés d'un poste ou de toute l'entreprise
 - colonnes 1 et 2 : décrire un processus au poste de travail (exemple : le processus de fabrication) et repérer les savoir-faire clés de appuyant sur les outils cités ci-dessus dans « L'essentiel » et sur un salarié expert (autant de lignes dans le tableau que de savoir-faire clés)
- Identifier les savoir-faire critiques, ceux qu'il faut développer
 - colonnes 3 à 6 : mesurer le poids de chaque savoir-faire ou « peser » les savoir-faire
 - colonne 7 : sélectionner les savoir-faire critiques (ceux dont le poids est le plus important)
- Colonnes 8 et 9 : repérer quel salarié détient le savoir-faire et décider à quel(s) salarié(s) vous proposerez d'acquérir ces savoir-faire critiques.

ETAPE 2-FORMALISER LES CONDITIONS DE REALISATION DE LA FORMATION INTERNE, CHOISIR LE FORMATEUR ET LE PREPARER A SON ROLE

Vous avez identifié les besoins de formation interne, vous avez mis par écrit les objectifs de formation (voir étape 1). L'étape 2 consiste à préciser les conditions de réalisation de la formation (public visé, lieu, durée et rythme prévus de la formation), à choisir le formateur parmi les salariés de votre entreprise et à le préparer à son rôle.

Acteurs impliqués

- Le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines
- Le formateur interne pressenti

L'ESSENTIEL

1. Préciser les conditions de réalisation de la formation

Avec le responsable hiérarchique des personnes à former, vous préciserez les conditions de réalisation de la formation et vous les noterez dans le programme de formation (**outil F11**) :

- Le public visé : quels salariés seront les stagiaires (noms, postes occupés et postes visés si un changement de poste est visé)
- Le lieu de la formation : au poste de travail, mais pas en situation de production ; dans une salle dédiée de l'entreprise ; dans une salle louée à l'extérieur...
- La durée et le rythme prévus de la formation (ex : 0,5 jour par semaine d'avril à juin, une semaine en novembre), la réalisation de la formation sur le temps de travail ou hors du temps de travail. La durée de la formation sera estimative lorsque la formation sera réalisée pour la première fois ; vous l'affinerez au fil des sessions de formation. Vous arbitrerez entre l'échéance à laquelle vous voulez que la personne soit formée et les disponibilités du stagiaire et du formateur. Notez que la durée de la formation est la durée cumulée des séquences pendant lesquelles le formateur interne et le stagiaire sont ensemble en situation de transmission de compétences, ce n'est pas toute la période de travail au poste pendant laquelle le stagiaire s'exerce à mettre en œuvre ses acquisitions de formation.
- Le formateur pressenti.

2. Choisir le formateur

Le formateur interne sera l'atout principal de la réussite de l'action de formation interne. Assurez-vous d'abord de son potentiel.

Vous le choisirez parmi vos salariés sur trois critères :

- Son expérience et sa compétence dans les activités auxquelles il va former son ou ses collègues,
- Son potentiel pédagogique,
- Son souhait de transmettre ou de participer au projet.

Parlez-en avec le salarié pressenti et aidez-vous de *l'outil FI3-Repérage d'un formateur interne*.

3. Préparer le formateur à son rôle

La formation est une activité professionnelle à part entière même quand elle est occasionnelle.

Pour lui donner toutes les chances de réussir sa mission, préparez le formateur interne à son rôle. Qu'il soit un formateur expérimenté ou pas, une « formation de formateur occasionnel » lui permettra de développer ses compétences pédagogiques et de structurer l'action de formation. Avec *l'outil FI4-Autoévaluation d'un formateur interne*, demandez-lui d'évaluer ses compétences pour définir ses besoins de formation éventuels.

Pour l'inscrire à une formation de formateurs occasionnels, vous pouvez contacter la branche BJOC.

Une reconnaissance de cette activité (formation de formateur occasionnel, temps disponible et prévu à l'avance pour préparer et animer les formations, reconnaissance financière...) incitera le formateur à s'impliquer dans la préparation et l'animation des formations.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Bien différencier formation de tuteur et formation de formateur occasionnel

La formation interne a pour objet la transmission de compétences détenues par des salariés de l'entreprise qui organisent des séquences formalisées de formation, sur des temps dédiés hors production. Le formateur prépare des séquences de formation formalisées.

Le tutorat est l'accompagnement individuel d'un salarié 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. Dans le cadre d'un parcours d'apprentissage ou professionnalisation, le tuteur est également celui qui accompagne le jeune dans la mise en application opérationnelle des contenus théoriques après en centre de formation.

Il existe des formations de tuteur (1 à 3 jours) et des formations de formateurs occasionnels (généralement de 4 à 10 jours). La formation de tuteur ne permet pas d'acquérir toutes les compétences nécessaires à un formateur, mais peut être un premier pas.

2. Le cas échéant, préparer le changement d'organisation

Si la compétence à transférer du formateur au stagiaire est une compétence qu'il est le seul à détenir, le formateur va perdre son statut d'expert unique. Prévoyez de remplacer la perte de ce signe de reconnaissance par un nouveau signe de reconnaissance (valorisation de son rôle de formateur, la transmission est le dernier acte d'une vie professionnelle complète...). Le stagiaire va gagner en autonomie et en responsabilité, il va prendre une autre place dans l'organisation du travail ; prévoyez de reconnaître cette nouvelle place au moins de façon symbolique.

ETAPE 3-CONSTRUIRE UN MODULE DE FORMATION INTERNE

Vous avez formalisé les objectifs de formation et précisé les conditions de réalisation dans les étapes 1 et 2, ce qui vous a permis d'identifier des modules de formation, reprenant chacun un ou plusieurs de ces objectifs.

La partie « L'Essentiel » de l'étape 3 vous permettra de bâtir un scénario pédagogique pour chaque module de formation. C'est-à-dire que vous répondrez à la question « comment vais-je organiser le module pour que le(s) stagiaire(s) atteigne(nt) cet(ces) objectif(s) de formation ? »

La partie « Pour aller plus loin » vous permettra de construire un parcours de formation.

Acteurs impliqués dans la conception d'un module

- Le formateur interne
- Le(s) responsable(s) hiérarchique(s) et/ou métier(s) du(des) stagiaires en tant que ressources potentielles

L'ESSENTIEL

1. Bâtir un scénario pédagogique

Le scénario pédagogique est la pierre angulaire du module de formation. Sa construction consiste tout d'abord à imaginer un enchaînement linéaire et logique de séquences d'apprentissage. Quels sont les capacités que le(s) stagiaire(s) doit(vent) maîtriser ? Quels sont ensuite les apprentissages qui en découleront ?

Le scénario pédagogique est un outil synthétique qui vous permettra de visualiser simplement le déroulé du module, les messages, les moyens et la durée de chaque séquence. Durant la formation, il vous servira de conducteur et de cadre pour ne pas perdre le fil de votre formation.

Vous pouvez utiliser *'Outil F15 - Scénario pédagogique* afin de vous aider à structurer votre conducteur :

Séquences	Objectifs pédagogiques	Contenus / messages de la séquence	Méthodes/Ressources et supports	Durée
Séquence 1	Capacité que le stagiaire va développer « être capable de... »	Connaissances dont aura besoin le stagiaire afin de...	Comment s'assurer que le stagiaire va apprendre ?	Temps exprimé en minutes

Dans la suite du chapitre « L'essentiel », vous trouverez des outils et méthodes pour vous aider à remplir chaque colonne du scénario pédagogique.

2. Elaborer des objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation

- Vous avez défini à l'étape 1 les objectifs de formation qui sont les compétences à acquérir. La première tâche à accomplir est de classer ces objectifs de formation dans un ordre logique et pédagogique.
- Ensuite vous allez décliner les objectifs de formation en objectifs pédagogiques.
- Un objectif pédagogique est écrit de la façon suivante : « À l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :
- Citer les outils à utiliser dans telle situation..., traduire un croquis en..., manipuler telles pierres précieuses...»
- Pour rédiger les objectifs pédagogiques, reportez-vous à *l'outil F12-Générateur d'objectifs de formation* et d'objectifs pédagogiques.
- Lorsque tous les objectifs pédagogiques sont listés et classés, numérotez les séquences de formation de 1 à N.

3. Répertoire les contenus et formuler les messages

Pour chaque séquence, vous devrez transmettre un ou plusieurs « contenus » au(x) stagiaire(s). Ce sont les « briques » élémentaires de leur apprentissage.

En sortant du module de formation, chaque stagiaire doit avoir appris et mis en pratique de nouvelles connaissances :

- ex : la meilleure méthode pour un type d'action
- ex : les propriétés de telle pierre
- ex : les fonctions et les usages d'un outil
- ex : les questions à se poser dans certaines situations

Pour chaque séquence, il vous faut donc formuler un ou plusieurs messages. Façonnez-les pour qu'ils soient :

- Simples : un vocabulaire court, usuel, imagé, concret et porteur de sens,
- Directs : des phrases véhiculant une action,
- Logiques : un message s'appuie sur le précédent pour être compris.

Vous pouvez utiliser *l'outil F16-Formuler des messages* pour vous aider dans cette tâche. Il reprend les 14 questions qui vous aideront à traduire chaque contenu pédagogique en messages.

Après avoir formulé les messages, vous devez les classer selon qu'ils sont essentiels, importants ou accessoires.

- Un message essentiel est un message qui doit être absolument énoncé et travaillé dans le cadre d'une activité pratique effectuée par le(s) stagiaire(s).
- Un message important est un message qui peut être seulement énoncé par le formateur sans faire l'objet d'une réalisation par le(s) stagiaire(s).
- Un message accessoire n'est pas nécessairement abordé lors de la formation. Il sera gardé en réserve par le formateur et énoncé en fonction de niveau des stagiaires ou du temps disponible.

Cette méthode de classement vous permettra de mieux hiérarchiser vos idées et surtout de ne pas chercher à tout dire lors d'une formation. En effet, compte tenu de votre avance ou de votre retard lors de la formation ou du niveau de départ du(des) stagiaire(s), vous pourrez choisir de les traiter ou pas.

Enfin, complétez le conducteur / scénario pédagogique en inscrivant dans la colonne du même nom les contenus et les messages hiérarchisés.

4. Choisir des méthodes pédagogiques

Il existe une grande variété d'activités pédagogiques. A chaque séquence doit être associée au moins une activité pédagogique. Pour cela, il vous faudra tenir compte :

- De la pertinence de la méthode
 - en fonction du nombre de stagiaires
 - selon les modes d'apprentissage (certains apprennent en regardant, d'autres en agissant ou en écoutant...)
 - du lieu de l'apprentissage : en salle ou au poste
- De votre maîtrise des approches pédagogiques : si vous souhaitez tester de nouvelles approches, pensez à le faire dans les meilleures conditions possibles. Testez-les sur des contenus que vous maîtrisez particulièrement. Prévoyez aussi d'utiliser en amont et en aval de cette séquence test des activités pédagogiques que vous maîtrisez parfaitement.
- De la nécessité de varier les outils/méthodes
 - en fonction du nombre de séquences durant le module, des habitudes des stagiaires...
- De la nécessité de s'appuyer sur l'expérience des stagiaires par des mises en situations concrètes :
 - Considérez chaque stagiaire comme un professionnel qui a des connaissances sur lesquelles vous devez vous appuyer pour les faire progresser.
 - Un adulte apprend mieux lorsqu'il est amené à réaliser par lui-même et à participer.

Pour rendre votre action de formation dynamique et participative, vous aurez à choisir parmi une liste importante de méthodes. Ces méthodes sont différentes selon que l'action de formation se réalise en salle ou au poste de travail

Parmi les méthodes les plus souvent utilisées en salle :

- le brainstorming : pour faire s'exprimer des idées et mettre en lumière des thématiques de réflexions.
- l'étude de cas : pour analyser et comprendre une situation de travail factice,
- le scénario catastrophe : pour identifier des solutions à partir d'un projet fictif.

Parmi les méthodes les plus souvent utilisées au poste de travail :

- le training / mimétisme : pour montrer et faire refaire par le stagiaire dans des conditions très sécurisantes pour lui.
- l'assistance entre pairs : pour échanger des bonnes pratiques et réfléchir sur une problématique réelle et actuelle.
- l'entretien d'auto-confrontation : pour prendre conscience des améliorations potentielles dans sa façon de travailler.

Ces méthodes ainsi que d'autres sont détaillées dans ***l'outil F17-Méthodes pédagogiques***. Vous pouvez l'utiliser pour choisir celles qui vous semblent les plus appropriées.

Cette étape vous permettra de remplir les colonnes « méthodes » et « durée » du conducteur / scénario pédagogique.

5. Identifier les ressources et les supports de la formation

Dans le cadre de vos formations, vous serez peut être amené à formaliser des supports de formation, qui pourront prendre la forme de fiches techniques, de photocopiés de cours, de support Power Point.

Il n'est pas nécessaire de partir de zéro, car il existe sûrement des ressources dans l'entreprise sur lesquelles vous pourrez vous appuyer.

Quelques questions simples vous permettront de recenser ces ressources :

- existe-t-il des supports que je pourrais exploiter (procédures, fiches techniques, rebuts, vidéos, schéma, livre, site internet ...) ?
- à quel moment ont-ils été utilisés ? (durée de validité des informations)
- à quel temps de la formation seront-ils utiles pour le stagiaire (en préparation de la formation, en début ou fin d'une séquence, en début ou fin de formation, après la formation) ?
- doivent-ils être diffusés et comment (projection sur écran, impression, sur clé USB, en téléchargement, envoi par mail) ?

Reportez dans *l'outil FIS* les ressources et supports que vous aurez à utiliser lors de chacune des séquences de formation.

6. Compléter le programme de formation

- contenus de la formation
- moyens et méthodes pédagogiques
- évaluation des acquis de la formation / sanction de la formation

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Créer un parcours de formation

Lors de l'étape 1, vous avez identifié un ensemble de besoins en compétences que vous avez traduit en actions de formation. Ces actions de formation peuvent prendre la forme d'un ou plusieurs modules pour atteindre le niveau de compétences requis. Cette liste de modules de formation sera proposée, en fonction des besoins, aux différents stagiaires, ce qui constituera leur « parcours de formation ».

Il s'agit maintenant de se poser la question : « Comment les modules doivent-ils être ordonnés pour constituer un parcours de formation cohérent et pédagogique ? ».

Pour agencer vos différents modules de formation, vous avez le choix entre différentes logiques :

Les logiques progressives :

- Démarche « du plus général au plus précis » :
 - Exemple : dans le parcours de formation CQP Opérateur en polissage, le module « Le métier du polisseur et son environnement » précède le module « Bases du polissage »
 - Exemple : dans le parcours de formation CQP Opérateur en polissage, le module « La démarche qualité dans l'entreprise » précéderait « Le contrôle qualité et la conformité de la pièce »
- Démarche « du plus simple au plus technique » :
 - Exemple : dans le parcours de formation CQP Expert en sertissage, le module « Le sertissage à la main, à griffe et clos » est positionné avant les modules « la technique du serti rail », « la technique du serti clous » et « la technique du serti pour calibrés ».

Les logiques récursives :

- Démarche basée sur les prérequis : c'est une démarche qui consiste à se demander quelles sont les connaissances requises dont j'ai besoin pour comprendre les nouvelles connaissances apportées par le module.

- Exemple : dans le parcours de formation CQP Expert en sertissage, les contenus du module « Bases du sertissage » seront plus facilement acquis si le stagiaire a préalablement abordé les contenus du module « Les matières et les produits ».
- Démarche basée sur la valeur ajoutée du module : il s'agit de repérer le ou les modules qui ont le plus de valeur ajoutée pour le métier ou l'entreprise. A partir de ce repérage, les autres modules s'effectuent en amont, du plus vers le moins de valeur ajoutée.
 - Exemple : Le module final qui est le plus proche du métier et a le plus de valeur ajoutée pour l'expert en polissage est : « Réaliser le polissage d'une pièce complexe ». C'est le module abordé en dernier pour le domaine de formation « processus et technique de fabrication ».
- Démarche par problème : il s'agit d'identifier la situation professionnelle la plus complexe à laquelle le stagiaire serait confronté. A partir de cette situation, le formateur organise les modules de formation en identifiant de proche en proche les connaissances à apporter au stagiaire pour lui permettre de la résoudre.
 - Exemple : Réaliser le sertissage d'une pièce de joaillerie selon la technique du serti mixte en 2 jours. Pour ce faire, le stagiaire doit maîtriser cette technique (Module « la technique du serti clous ») mais auparavant il est nécessaire qu'il ait suivi le module « les techniques de bases du sertissage ». En parallèle, il faut lui apporter des connaissances sur les outils spécifiques, la sécurité et l'analyse qualité (conformité).

Ces cinq démarches peuvent se combiner selon votre sensibilité de formateur.

De façon opérationnelle, choisissez entre la logique progressive ou réursive. Pour cela, ciblez un module au hasard et notez si intuitivement vous cherchiez celui qui lui succéderait ou le précéderait. Selon votre sensibilité, vous allez alors vous positionner dans une logique descendante (logique progressive) ou montante (logique réursive). Ordonnez ensuite tous les modules possibles de votre parcours par domaine de formation puis globalement (inter-domaine). Tous les modules ne s'intégreront pas harmonieusement dans votre parcours. Ils pourront alors se placer à n'importe quel moment en parallèle d'autres modules qui eux suivent une logique pédagogique.

Le parcours de formation doit enfin prendre en compte d'autres critères qui peuvent sensiblement influencer l'ordre des modules et parfois aller à l'encontre d'une logique pédagogique :

- les contraintes logistiques (disponibilité des salles, des postes, du matériel),
- les contraintes de production (charges de travail, congés...),
- les contraintes des formateurs.

Avant de communiquer sur votre parcours de formation, il est recommandé de soumettre vos propositions de parcours de formations aux différents intervenants et parties prenantes (chef d'atelier, experts, responsable de la formation, dirigeant, responsable hiérarchique des stagiaires...) pour qu'ils vous donnent leur avis ou valident le parcours.

ETAPE 4-VALORISER ET FINANCER UNE ACTION DE FORMATION INTERNE

L'entreprise peut valoriser une action de formation interne, sur le plan financier et sur le plan de la politique de formation.

La partie « L'essentiel » vous donne les règles à respecter et la checklist des documents à établir pour que l'action de formation interne soit financée hors du budget général de l'entreprise. Il vous donne aussi des pistes pour valoriser la formation interne auprès de vos salariés.

La partie « Pour aller plus loin » introduit la question : « quand et comment créer votre organisme de formation ? ».

Acteurs impliqués

- Le responsable de l'entreprise ou le responsable des ressources humaines (RRH) ou la personne en charge de la gestion des fonds de la formation (ex : le comptable, le responsable administratif et financier...)

L'ESSENTIEL

Le premier objectif d'une action de formation interne est de transmettre à des salariés de l'entreprise des savoirs et des savoir-faire détenus par d'autres salariés. L'entreprise peut réaliser une action de formation sans chercher à la valoriser financièrement. Cependant la formation interne a un coût pour l'entreprise (temps de formation passé par le formateur interne et le stagiaire, temps de préparation de la formation, éventuellement coût de location d'une salle ou d'achat de matériaux...). Par ailleurs, l'entreprise a une obligation de contribution à la formation professionnelle, contribution qu'elle verse à l'OPCA (AGEFOS PME pour la branche BJOC). Cette fiche vous guide pour déterminer les conditions dans lesquelles l'entreprise peut valoriser financièrement une action de formation interne.

1. 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 (l'étape 1 vous y aide)/
- Disposer d'un programme de formation dont les résultats peuvent être évalués (les étapes 1, 2 et 3 vous y aident)
- S'adresser à un public défini (individuel ou groupe) (voir étape 1)
- Utiliser des moyens pédagogiques adaptés (l'étape 3 vous y aide)
- Justifier la présence des salariés en formation via la feuille d'émargement (**outil F11**)

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

- Le formateur interne doit pouvoir justifier de son expertise dans le domaine enseigné et/ou dans le domaine pédagogique (vous trouverez toutes les informations dans ***l'outil F18-Fiche pratique Formation interne***)
- La production : 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.

- Les locaux : la formation interne peut se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou dans des locaux extérieurs (hôtel, salle de conférences...). 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 stagiaires ne soient jamais placés dans des conditions normales de production.
- Contrat ou période de professionnalisation : lorsque l'entreprise forme des salariés dans le cadre d'un contrat ou d'une période de professionnalisation, elle doit mettre en place un service de formation interne clairement identifié : locaux dédiés (même occasionnellement) à la formation, matériel spécifique, personne chargée de l'organisation des formations (responsable formation, assistant/e...), formateur consacrant tout ou partie de son temps à la formation¹

Vous pourrez alors :

- bénéficier de financements d'AGEFOS PME (ex : période de professionnalisation sous certaines conditions),
- optimiser votre budget de formation et donc mieux déployer votre politique de formation.

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

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

2. Budgéter le coût de la formation

Vous trouverez toutes les informations dans ***l'outil F18–Fiche pratique Formation interne***.

3. Sélectionner le dispositif de formation adapté

Pour que l'OPCA vous rembourse tout ou partie du coût de la formation interne, vous vérifierez avec votre conseiller AGEFOS PME, avant le démarrage de la formation, que la formation interne peut être valorisée financièrement et quel dispositif de formation (contrat ou période de professionnalisation, plan de formation...) mobiliser. Selon le dispositif choisi une durée minimale de formation pourra être exigée. Vous pourrez éventuellement mobiliser des cofinancements si vos dépenses sont supérieures à votre obligation légale de contribution à la formation professionnelle.

4. Préparer la valorisation financière de la formation interne

Utilisez ***l'outil F19-Checklist de valorisation financière de la formation interne*** pour organiser la valorisation financière de la formation interne.

¹ Voir circulaire de la DGEFP du 19/7/2012 relative à la mise en œuvre du contrat de professionnalisation : « L'entreprise dispose d'une structure pérenne de formation identifiée comme telle dans l'organisation de l'entreprise et donc des moyens nécessaires à une prestation de formation : locaux, supports pédagogiques, planning réservés aux actions de formation. Ce service doit faire appel à des formateurs qui consacrent tout ou partie de leur temps à la délivrance d'actions de formation. »

Pour chaque séquence de formation, remplissez le cahier des charges (**outil F19**) à partir du programme de formation ; faites émarger le formateur et les stagiaires en utilisant **l'outil F11-Modèle feuille d'émargement de formation interne**.

5. Valoriser en interne la formation interne

C'est une obligation légale de remettre à chaque stagiaire une attestation de formation (**outil F12-Modèle d'attestation de formation interne**). De plus l'attestation de formation valorise l'effort de formation qu'a réalisé le stagiaire et lui facilite la traçabilité des formations qu'il a suivies.

Communiquer auprès de vos salariés sur l'effort de formation réel de l'entreprise, y compris la formation interne, est facteur d'un bon climat social.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. 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 (**outil F13**) 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).

2. Créer un organisme de formation interne ?

Dès lors que la formation s'adresse à d'autres salariés que les siens (salariés d'une entreprise membre du même groupe, salariés d'un client...), l'entreprise est considérée comme prestataire de formation : elle doit donc se déclarer et respecter l'ensemble des règles d'exercice de l'activité d'organisme de formation (convention de formation, publicité, comptabilité...). On parle alors d'organisme de formation interne.

Pour en savoir plus, consultez sur www.agefos-pme-iledefrance.com à la rubrique Organisme de formation/ Réglementation

- la fiche pratique « Organisme de formation interne. Comment fonctionner ? »,
- le guide « Organisme de formation - Se déclarer et fonctionner sur le marché » et ses annexes

A noter : la mise à disposition d'un salarié expert de son entreprise pour être formateur dans une autre entreprise peut être une alternative à la création d'un organisme de formation interne. Contactez votre conseiller AGEFOS PME pour plus d'informations.

ETAPE 5-DEPLOYER UNE ACTION DE FORMATION INTERNE

L'action de formation est décidée et définie, le formateur interne a conçu le module de formation. Il ne reste plus qu'à déployer l'action.

Pour sa réussite, la partie « L'essentiel » vous propose une checklist d'organisation et vous donne des clés pour mobiliser les responsables hiérarchiques des stagiaires. La partie « Pour aller plus loin » vous propose un tableau de pilotage de vos actions de formation interne.

Acteurs impliqués

- Le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines (RRH)
- Le formateur interne
- Le responsable hiérarchique des stagiaires sera sollicité.

L'ESSENTIEL

1. Organiser la mise en œuvre effective de l'action de formation

La personne en charge de la formation devra réaliser plusieurs actions qui participent à la réussite de la formation :

- planifier l'action avec le formateur interne et aménager le planning du formateur et des stagiaires ;
- communiquer auprès des stagiaires, de leurs responsables, voire de tous les salariés ;
- préparer la logistique de la formation.

Pour ne rien oublier, utilisez *l'outil FI14-Checklist d'organisation de la formation interne*.

2. Impliquer l'encadrement

L'implication de l'encadrement est un levier particulièrement important dans la formation interne. Voici différents objectifs que vous pouvez fixer à votre encadrement :

- a minima vous rechercherez un accord des encadrants pour la mise en place de la formation interne qui peut perturber le programme de production
- éventuellement demandez à un des encadrants de participer à l'élaboration des objectifs pédagogiques ou du programme de formation ou d'être formateur interne
- dans tous les cas, vous demanderez aux encadrants, à l'issue de la formation, de donner l'occasion aux stagiaires de mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises et de tenir compte de ces nouvelles compétences dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes ou l'organisation du travail.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Un tableau de pilotage des actions de formation

L'outil FI15-Tableau de pilotage des actions de formation interne permettra au responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines de tenir à jour la mise en œuvre du plan de formation interne.

Ce tableau récapitule :

- les étapes et sous-étapes à réaliser. Il reprend les étapes et sous-étapes proposées dans le présent kit, vous pouvez en ajouter ou en enlever.
- les acteurs mobilisés à chaque étape. Vous pouvez personnaliser les catégories d'acteurs.
- le calendrier. À vous de colorer les cellules concernées selon que l'étape est prévue ou réalisée et de tenir à jour le tableau.

Les colonnes « Résultats obtenus », « Ecart constatés », « Analyse » vous permettent de noter les dérives observées par rapport au prévisionnel. Lors de l'analyse des évaluations de l'action de formation (étape 7), le tableau de pilotage vous apportera alors des informations complémentaires.

N'hésitez pas à créer un onglet par action de formation.

ETAPE 6-ANIMER UN MODULE DE FORMATION INTERNE

C'est le grand jour, vous allez animer un module de formation.

La partie « L'Essentiel » vous apportera les outils et approches pour animer un module de formation à destination d'un ou plusieurs stagiaires. La partie « Pour aller plus loin » vous donne des clés pour gérer le groupe et les individualités.

Acteurs impliqués dans l'animation d'un module

- Le formateur interne

L'ESSENTIEL

1. Principes de la formation pour adultes

La formation pour adultes est différente de la formation des jeunes, du fait des personnes formées et de leur passé professionnel ou personnel. Afin d'engager les stagiaires adultes dans ce processus parfois déstabilisant, vous devez veiller à respecter 5 principes :

- donner du sens : faire ressentir un besoin chez les stagiaires adultes avant d'apporter la réponse par la formation
- s'appuyer sur l'expérience des stagiaires : faire partager les stagiaires pour renforcer leur vécu professionnel
- partir de situations concrètes : favoriser les processus d'investigation pour qu'ils soient réutilisables en situations professionnelles par les stagiaires
- identifier les facteurs de motivation interne et externe pour renforcer l'implication des stagiaires
- garantir un cadre sécurisant et libre de contraintes pour que les stagiaires prennent le risque de se remettre en question

2. Entrez dans la peau d'un formateur

Par sa posture, le formateur pourra créer les conditions d'un apprentissage réussi. Il est important de prendre conscience que l'animation se travaille et se gère, quelles que soient vos qualités d'animateur et de formateur.

Au-delà du contenu du message et de l'organisation de sa diffusion, votre posture et votre comportement participent pour plus de 50% à la transmission des savoirs et savoir-faire.

Que vous formiez un seul stagiaire sur son poste de travail ou un groupe en salle, votre communication non verbale passe par :

- une gestuelle en prolongement de la parole : adoptez une gestuelle circulaire, verticale et évitez les gestes cassants ou de montrer du doigt le(s) stagiaire(s)

- le regard comme miroir de l'âme : regardez le(s) stagiaire(s) qui s'adresse(nt) à vous. Sollicitez le(s) stagiaire(s) silencieux ou dissipé(s). N'oubliez aucun stagiaire et n'en privilégiez aucun.
- votre voix comme vecteur d'émotion premier : placez votre voix (volume et hauteur). Evitez de faire transparaître trop d'émotions, mais modulez vos intonations pour gagner l'attention du(des) stagiaire(s). N'hésitez pas à faire des exercices d'articulation avant de commencer la séance.

3. Accompagnez le déroulement de la formation

Une action de formation se déroule en trois temps : la préparation, le déroulement, la clôture. Ces trois temps permettent au formateur de mettre le stagiaire ou le groupe dans les meilleures conditions d'apprentissage. Vous trouverez plus de détails dans *l'outil FI16-Les grandes phases d'animation d'une formation*.

- La préparation de la formation :
 - Préparer la salle ou le poste de travail.
 - Accueillir les stagiaires.
- Le déroulement de la formation :
 - Se présenter.
 - Présenter les objectifs et le programme. Répondre aux questions.
 - Enoncer les règles de fonctionnement.
 - Installer la séquence : inviter les participants à démarrer.
 - Animer et conduire le stage.
 - Vérifier l'acquisition des apprentissages par une évaluation en feedback.
- La clôture de la formation : l'évaluation « à chaud » (voir l'étape 7-Evaluer une action de formation interne et *l'outil FI18- Evaluation d'une action de formation interne*)
 - Permettre à tous les stagiaires de débriefer, reformuler, positiver. Demandez à chaque stagiaire de formuler verbalement ou par écrit quels ont été ses principaux apprentissages. Remplir la fiche d'évaluation « à chaud »
 - Le formateur peut enrichir l'évaluation « à chaud » en utilisant sa propre grille d'analyse (voir *l'outil FI18-Evaluation d'une action de formation interne*).

4. Organisez l'évaluation des acquisitions des stagiaires

Le déroulement du module doit vous permettre, ainsi qu'au(x) stagiaire(s), de mesurer leurs progrès mais aussi le chemin qu'il leur reste à parcourir.

Cette évaluation, appelée « évaluation formative » :

- a lieu à l'issue des principales séquences pour valider l'acquisition à minima des informations « essentielles » voire « importantes » (voir l'étape 3-Construire un module de formation et *l'outil FI 6-Formuler des messages*)
- est souvent informelle. Vous organiserez des simulations, des jeux, des discussions, des exercices à la fin des séquences. Alors vous pourrez rapidement mesurer le degré d'acquisition des messages par chaque stagiaire.
- conduit à des actions immédiates personnalisées ou collectives. Selon que vous observerez qu'un seul stagiaire, plusieurs stagiaires ou la majorité des stagiaires n'ont pas intégré un élément, vous pourrez activer différents leviers pédagogiques. Par un conseil, un geste technique que vous montrerez, un focus collectif sur un point en particulier, vous apporterez en temps réel des réponses à chaque besoin que vous aurez relevé.

- est une occasion de créer du lien avec les stagiaires. Vous pourrez apporter de la confiance à certains et asseoir votre légitimité auprès d'autres. Vous pourrez générer de la cohésion en créant des binômes hétérogènes le temps de quelques échanges de pratiques.

Peu avant la fin du module de formation, organisez une évaluation « sommative ». Elle doit permettre de faire un diagnostic des compétences acquises.

- Elle porte sur tous les points « essentiels » et si possible « importants ».
- Avec le commanditaire (le chef d'entreprise ou le chef d'atelier ou le RRH), vous aurez défini un format de restitution quant aux apprentissages collectifs, voire individuels. A partir de cela, vous pourrez concevoir un mode d'évaluation final plus ou moins formel. Des QCM (questionnaires à choix multiples), des études de cas, des discussions entre stagiaires, des mises en situations ou des feedbacks par les stagiaires eux-mêmes sont autant de solutions que vous pouvez envisager et composer.

5. Incluez les étapes de l'animation dans votre conducteur pédagogique

Reprenez votre scénario pédagogique (*outil F15*) et ajoutez des séquences relatives à la préparation, à l'animation et à la clôture du module. Pensez même à planifier les pauses. Après l'évaluation de la formation (voir l'étape 7-Evaluer une action de formation interne) et son analyse, vous pourrez ainsi minuter toute la formation. Soyez convaincus que plus le filage sera précis et complet, plus vous serez libre d'adapter vos séquences en temps réel tout en ne perdant pas de vue vos objectifs de formation.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Gérer le groupe et les individualités

Le formateur est le garant du cadre et des règles de vie collectives. Celles-ci garantissent le respect des personnes et de leur parole. Pour cela, prenez en compte le groupe dans sa globalité mais aussi les personnalités qui le composent.

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

- La création : le groupe n'est composé que d'individualités qui se positionnent les unes par rapport aux autres afin de trouver un fonctionnement collectif. Le formateur doit poser le cadre pour accompagner la structuration des individus en groupe fonctionnant selon des règles et des rôles tacitement établis. Il facilite les premiers échanges entre stagiaires et instaure un climat sécurisant.
- La croissance : le groupe se forme au travers des personnalités de chaque stagiaire. Des règles de fonctionnement s'organisent (qui parle en premier, qui ne dit presque rien, qui intervient en dernier, qui est dans l'opposition...) Le formateur assure une régulation des échanges pour permettre à chacun de participer et apprendre.
- La maturité : le groupe vit de façon autonome et est centré sur la production. Le formateur s'appuie sur les personnalités motrices pour faire avancer les apprentissages (ex : le leader, le sauveur). Voir *outil F17-Les principales personnalités*.
- La dispersion : le groupe fait le point sur le travail accompli et les apprentissages. Les promesses de projets collectifs peuvent s'élaborer. Le formateur permet aux stagiaires de faire des bilans individuels et collectifs.

Il existe neuf types de personnalités qui influencent le développement et la vie d'un groupe de stagiaires. Par exemple, vous rencontrerez souvent, en formation individuelle ou de groupe :

- Des personnes qui parlent peu : le timide, le bouc émissaire, le sage
- Des personnes qui sont en résistance : l'opposant, le « je sais tout »,
- Des personnes qui motrices : le leader d'expression, le socio-affectif, le sauveur

L'outil FI17-Les principales personnalités dans un groupe vous donne des indices pour repérer les personnalités motrices, en retrait ou perturbatrices dans un groupe et des astuces pour donner à tous un rôle participatif.

De façon générale, le formateur doit veiller à :

- permettre à tout le monde de s'exprimer sans crainte en protégeant la parole de chacun
- faciliter l'expression d'idées en les valorisant par une reformulation et/ou en relançant vers le groupe
- ne pas se focaliser sur les personnes qui pourraient entraver la bonne marche de la formation
- relancer la discussion avec le groupe pour désamorcer les comportements potentiellement déstabilisants

ETAPE 7-EVALUER UNE ACTION DE FORMATION INTERNE

La partie « L'essentiel » décrit comment évaluer une action de la formation « à chaud » et « à froid » pour répondre aux questions « l'action de formation a-t-elle répondu aux objectifs ? » et « que faut-il améliorer dans la mise en œuvre des formations internes ? ».

La partie « Pour aller plus loin » vous donne des pistes pour évaluer les compétences du stagiaire « à froid » et mettre en place un suivi de ses compétences.

Acteurs impliqués

- Le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou des ressources humaines (RRH)
- Le formateur interne
- Les stagiaires
- Le responsable hiérarchique des stagiaires sera sollicité.

L'ESSENTIEL

Evaluer, c'est donner des repères aux différents acteurs de la formation interne (le décideur de la formation, les stagiaires, le formateur interne) pour prendre des décisions.

Dans l'étape 1-Identifier et formaliser les besoins de formation, vous avez évalué l'écart de compétences entre la situation de départ et la situation visée pour établir le programme de formation.

Pendant l'étape 6-Animer un module de formation, le formateur a évalué les acquisitions des stagiaires à chaque étape pédagogique importante pour adapter le déroulement pédagogique et à la fin de l'action de formation pour diagnostiquer les compétences acquises.

L'évaluation va se poursuivre à deux moments :

- à la fin de l'action de formation (on parlera d'évaluation « à chaud ») : est-ce que la formation s'est bien passée ? C'est-à-dire est-ce que le formateur a conduit l'action de formation comme espéré, est-ce que les stagiaires ont eu le sentiment d'apprendre quelque chose, est-ce que les conditions matérielles de la formation ont été réunies ?
- quelques semaines après la formation (on parlera d'évaluation « à froid ») : est-ce que la formation a été utile ? C'est-à-dire est-ce que des compétences ont réellement été acquises, est-ce que le stagiaire les a mises en œuvre au poste de travail, est-ce que ce sont les compétences dont l'entreprise avait besoin qui ont été développées ?

L'évaluation devra permettre de répondre aux questions « l'action de formation a-t-elle répondu aux objectifs ? », « que faut-il améliorer dans la mise en œuvre des formations internes ? », voire « quelles nouvelles actions de formation interne mettre en place ? ».

2. L'évaluation « à chaud »

Cette évaluation sera réalisée au travers d'une enquête de satisfaction auprès des stagiaires, par un tour de table mené par le formateur interne ou le responsable de l'entreprise ou de l'atelier ou le RRH ou par le remplissage d'une fiche individuelle d'évaluation à chaud.

Bonnes pratiques pour réaliser l'évaluation « à chaud »

- Le tour de table : il est riche d'enseignement pour le formateur, mais il peut arriver que seuls certains stagiaires s'expriment.
- Le remplissage d'une fiche individuelle incite chaque stagiaire à s'exprimer et complète le tour de table, il laisse des traces écrites plus faciles à exploiter par la suite.
- Veiller à laisser du temps (10 mn environ) aux stagiaires pour remplir la grille

Quand réaliser l'évaluation « à chaud » ?

- A la fin de la dernière séquence de formation ou au plus tard le lendemain.
- Si la formation se déroule en alternance sur plusieurs jours ou semaines, il peut être utile de mener une évaluation « à chaud » intermédiaire, à l'issue des premières séquences de la formation. Une analyse immédiate des réponses permettra au formateur interne d'ajuster l'animation, voire le contenu de la formation, en coordination avec le responsable de l'entreprise ou de l'atelier.

Quelques astuces pour élaborer une fiche individuelle d'évaluation à chaud :

- Utiliser une échelle de notation paire (à 2 ou 4 échelons) pour éviter les notations neutres
- En plus des réponses à cocher, prévoir des espaces où le stagiaire peut émettre des commentaires libres ou des propositions

Vous pouvez utiliser ***l'outil F18-Evaluation d'une action de formation interne.***

Dans le cas d'une formation de groupe, vous réaliserez une synthèse des réponses des stagiaires.

Vous pouvez enrichir l'évaluation en proposant au formateur d'évaluer lui aussi « à chaud » la formation, à l'aide de ***l'outil F18-Evaluation d'une action de formation interne.***

3. L'évaluation « à froid »

Quelques semaines ou mois après la fin de la formation, vous ferez remplir la fiche d'évaluation « à froid » par l'encadrant de chaque stagiaire ou vous mènerez un entretien avec lui et avec le stagiaire en vous appuyant sur cette fiche d'évaluation.

Vous pouvez utiliser *l'outil FI18-Evaluation d'une action de formation interne*.

Dans le cas d'une formation de groupe, vous réaliserez une synthèse des réponses des encadrants.

4. L'analyse des évaluations « à chaud » et « à froid »

Munis des avis des stagiaires « à chaud », éventuellement du formateur « à chaud », de celui des encadrants « à froid », vous pouvez mener une analyse. Nous vous proposons une grille d'analyse dans *l'outil 18-Evaluation d'une action de formation interne*.

Si vous avez tenu un tableau de pilotage (*outil FI15*), les colonnes « Résultats obtenus », « Ecart constatés », « Analyse » vous apporteront des éléments complémentaires d'analyse.

POUR ALLER PLUS LOIN

1. Evaluer les compétences nouvellement acquises par le stagiaire

L'évaluation de l'action de formation sera complète si le chef d'entreprise ou un encadrant évalue « à froid » les compétences acquises par le stagiaire. On pourra trouver de l'intérêt à associer le formateur à cette évaluation des compétences.

Cette évaluation sera menée avec un outil lors d'un entretien individuel avec le salarié qui a suivi la formation.

L'outil pourra être une matrice de compétences

- par exemple la liste d'activités à réaliser au poste avec des critères d'évaluation, telle que la matrice proposée dans l'étape 1 à la rubrique « Pour aller plus loin / Première méthode »,
- pour les métiers d'opérateur en polissage, d'expert en polissage, d'expert en joaillerie, d'expert en sertissage, on pourra utiliser la grille de positionnement des compétences disponible dans le livret de suivi du candidat au CQP.

Le positionnement pourra se dérouler pendant l'entretien annuel ou l'entretien professionnel ou en marge de celui-ci. Pour la mise en œuvre de l'entretien annuel ou professionnel, consulter le guide pratique de la gestion de carrières et ses outils.

Vous pourrez aussi vous référer aux classifications professionnelles (cf. guide pratique de la gestion de carrières) de la branche pour évaluer la montée en compétences du salarié. Dans tous les cas, prévoyez quelles modalités de reconnaissance des nouvelles compétences du salarié vous lui proposerez (symboliques ou matérielles).

ANNEXES- OUTILS DE LA FORMATION INTERNE

Outil FI1 – Programme de formation

Outil FI2 – Générateur d’objectifs de formation et d’objectifs pédagogiques

Outil FI3 – Repérage d’un formateur interne

Outil FI4 – Autoévaluation d’un formateur interne

Outil FI5 – Scénario pédagogique

Outil FI6 – Formuler des messages

Outil FI7 – Méthodes pédagogiques

Outil FI8 – Fiche pratique Formation interne

Outil FI9 – Checklist de valorisation financière de la formation interne

Outil FI10 – Cahier des charges de formation

Outil FI11 – Modèle feuille d’émargement de formation interne

Outil FI12 – Modèle d’attestation de formation interne

Outil FI13 – Modèle d’attestation d’obtention d’une qualification professionnelle

Outil FI14 – Checklist d’organisation de la formation interne

Outil FI15 – Tableau de pilotage des actions de formation interne

Outil FI16 - Les grandes phases d’animation d’une formation

Outil FI17-Les principales personnalités dans un groupe

Outil FI18-Evaluation d’une action de formation interne