

LA BOÎTE À OUTILS

des

Formateurs

3^e édition

 Avec 4 vidéos
d'approfondissement

 Fabienne **BOUCHUT**
 Isabelle **CAUDEN**
 Frédérique **CUISINIEZ**

DUNOD

Le Groupe Cegos, créé en 1925, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international.

Cegos emploie 1 200 collaborateurs et opère dans 30 pays à travers le monde. Site : www.egos.com



A C C É L É R A T E U R D E R É U S S I T E

La traduction en anglais
des résumés a été réalisée
par Christian Faivre Delord
et Chris Marcé (outils 15, 25, 28, 32, 51).

Mise en page : Belle Page

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD ÉDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD ÉDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075081-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

De tout temps, l'homme apprend et transmet son savoir. Vieux métier que celui de formateur. La passion qui le porte est invariante : accompagner autrui dans ses apprentissages, l'aider à grandir en autonomie, tant dans sa capacité de réflexion et d'analyse que dans ses savoir-faire.

Mais il en pleine mutation.

Le Web 2.0 donne accès aux contenus. Dès lors, le « formateur transmetteur de savoirs » évolue. Il s'agit plutôt de créer des situations permettant d'apprendre ; le formateur devient un scénariste.

Accélération des cycles technologiques, obsolescence accélérée des connaissances... Le temps des « pilules d'apprentissage » est-il venu ? Le formateur est sommé de produire rapidement des formats de plus en plus courts (présentiel, vidéos, modules e-learning, classes virtuelles...). En même temps, il doit outiller les apprenants pour le long terme et donner de l'autonomie dans les apprentissages.

La demande d'individualisation est forte. Cependant, les compétences collaboratives revêtent aujourd'hui une importance cruciale. Il s'agit pour le formateur d'individualiser l'accès au contenu - chacun selon son besoin - tout en faisant produire de façon collaborative des « livrables » qui prouveront les apprentissages réalisés.

Le digital est une aide précieuse, pour générer plus d'interactivité, plus de coopération, une meilleure capitalisation et diffusion des apprentissages. Mais il ne résout en lui-même aucune question pédagogique. C'est pourquoi il est toujours nécessaire de repartir des fondamentaux invariants : objectifs de formation, contrats tripartites, méthodes et techniques pédagogiques pour favoriser l'appropriation, stratégies d'apprentissage des apprenants, attitudes du formateur pour une bonne gestion du groupe...

Ce livre présente les fondamentaux sous forme de fiches outils utiles pour le formateur, et cette troisième édition se propose d'utiliser au mieux les opportunités offertes par le digital pour diversifier la palette des situations proposées pour apprendre.

Mathilde BOURDAT

Responsable de l'offre formation professionnelle Cegos



<http://goo.gl/sRP1y5>

Accéder au blog
de la formation
professionnelle

Avant-propos

Une action de formation s'organise en différentes étapes : l'analyse du projet et de la demande dans un premier temps, l'élaboration du dispositif de formation, la conception pédagogique, l'animation, l'évaluation des acquis, la mise en place d'actions pour favoriser le transfert des acquis et l'évaluation de l'action.

Selon le type d'organisation dans laquelle il exerce, et sa place dans la fonction formation, le rôle du formateur sera différent, avec un accent plus ou moins important sur telle ou telle phase de l'action. Son rôle pourra varier d'animateur, à chef de projet, concepteur, etc.

Ce livre s'adresse à tous les formateurs, qu'ils soient formateurs permanents au sein d'un service formation d'entreprise, opérationnels animant de façon occasionnelle, ou bien formateurs indépendants.

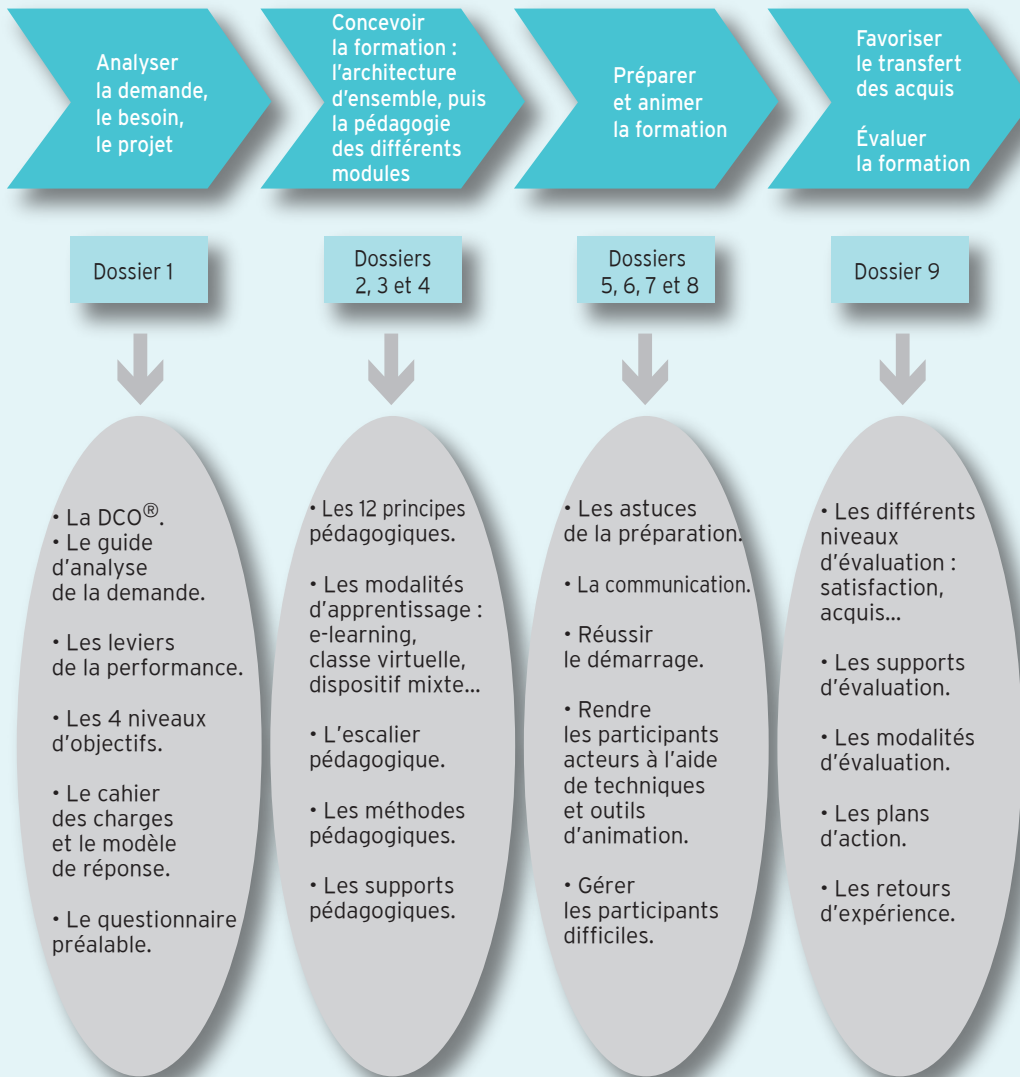
Il donne des repères et des outils correspondant à ces différentes étapes, et apporte des réponses aux questions que les formateurs se posent le plus souvent.

L'ouvrage peut être lu soit dans l'ordre chronologique, c'est-à-dire correspondant à l'ordre des différentes phases d'un projet de formation, soit de façon plus « opérationnelle » en fonction de l'étape dans laquelle vous êtes pour votre projet de formation, et d'un besoin particulier lié à cette étape :

- » « Comment se préparer pour rencontrer le commanditaire ? »
- » « Comment structurer la formation ? »
- » « Quelles modalités choisir : présentiel, e-learning, formation mixte, présence du formateur ou travail en auto-formation... ? »
- » « Quels contenus aborder, sur quelle durée et dans quel ordre ? »
- » « Comment démarrer la formation ? Et comment la conclure ? »
- » « Comment faire participer les stagiaires ? »
- » « Comment mettre davantage de ludique dans l'animation ? »
- » « Comment tirer profit des possibilités offertes par le digital ? »
- » « Quelles techniques utiliser pour gérer le groupe et les relations entre les stagiaires ? »
- » « Comment évaluer la progression du groupe et favoriser la mémorisation ? »...

Sommaire des vidéos

- Outil 18** La méthode magistrale
- Outil 27** Le diaporama
- Outil 32** La règle des 3 V
- Outil 69** Le support de l'évaluation à froid



Cette nouvelle version s'enrichit d'apports sur l'utilisation des nouveaux médias et des outils digitaux en pédagogie. Pour plusieurs outils, le lecteur pourra accéder à des conseils d'experts sous forme de « vidéocast », et à des renvois *via* QR codes vers des sites ou des outils.

Bonne lecture et bonne mise en pratique des outils proposés !

Sommaire

	Préface	3
	Avant-propos	4
Dossier 1	Bien positionner la formation en amont	10
	Outil 1 La démarche contractuelle par objectif (DCO®)	12
	Outil 2 Les 3 leviers de la performance	14
	Outil 3 Les 4 niveaux d'objectifs	16
	Outil 4 Le guide d'analyse de la demande	20
	Outil 5 Le questionnaire préalable	22
	Outil 6 Le cahier des charges	24
	Outil 7 Modèle de réponse au cahier des charges	26
Dossier 2	Concevoir l'ingénierie de formation	28
	Outil 8 Les 12 principes pédagogiques	30
	Outil 9 Les stratégies d'apprentissage	34
	Outil 10 La carte des modalités d'apprentissage	36
	Outil 11 Les 4 phases d'un dispositif mixte	40
	Outil 12 Le module e-learning	44
	Outil 13 La visio-formation	46
	Outil 14 Les cours en ligne	48
	Outil 15 Les médias du Web 2.0	50
Dossier 3	Concevoir l'ingénierie pédagogique	52
	Outil 16 La chronobiologie	54
	Outil 17 L'escalier pédagogique	56
	Outil 18 La méthode magistrale	58
	Outil 19 La méthode de la découverte	62
	Outil 20 La méthode démonstrative	64
	Outil 21 La méthode interrogative	66
	Outil 22 La méthode des situations problème	68
	Outil 23 La lanterne magique	70
Dossier 4	Identifier et concevoir les supports de formation	72
	Outil 24 Le guide animateur	74
	Outil 25 Le support participant	78
	Outil 26 Le support BYOD	80
	Outil 27 Le diaporama	82
	Outil 28 Le tableau de papier	86
	Outil 29 Le mur digital collaboratif	88
Dossier 5	Se préparer à animer	90
	Outil 30 La visualisation positive	92
	Outil 31 La respiration	94
	Outil 32 La règle des 3 V	96
	Outil 33 Les clés pour aménager l'espace	98
	Outil 34 La fiche de préparation matérielle	100

Dossier 6	Démarrer et conclure	102
Outil 35	Les 5 temps du démarrage	104
Outil 36	Les techniques de présentation	106
Outil 37	La grille des objectifs individuels	108
Outil 38	Le SAVI	110
Outil 39	Les 4 étapes pour conclure la formation	112
Dossier 7	Instaurer un climat favorable à l'apprentissage	114
Outil 40	Les 5 étapes de la vie d'un groupe	116
Outil 41	Les attitudes de communication	118
Outil 42	L'écoute	120
Outil 43	La reformulation	122
Outil 44	Les questions	124
Outil 45	Le feed-back	126
Outil 46	La boussole de l'aide	128
Outil 47	Guide d'analyse des situations délicates	130
Outil 48	Le DESC	134
Outil 49	La bouée « anti-sauvetage »	138
Dossier 8	Utiliser les techniques d'animation	140
Outil 50	Le réveil pédagogique	142
Outil 51	Le vrai/faux (ou info/intox)	144
Outil 52	Le méli-mélo	146
Outil 53	Le Jigsaw	148
Outil 54	Le jeu de rôle	150
Outil 55	L'étude de cas	152
Outil 56	La discussion « Post-it »	154
Outil 57	La vidéo	158
Outil 58	Le photolangage	160
Outil 59	Le <i>brainstorming</i>	162
Outil 60	La grille d'observation	164
Outil 61	Le test de connaissances	166
Outil 62	La frise chronologique	170
Outil 63	La chasse au trésor	172
Outil 64	La carte mentale	174
Dossier 9	Évaluer et favoriser le transfert des acquis	176
Outil 65	Les 5 niveaux d'évaluation	178
Outil 66	Le tour de parole final des stagiaires	182
Outil 67	Le questionnaire d'évaluation à chaud	184
Outil 68	La grille d'évaluation des acquis	186
Outil 69	Le support de l'évaluation à froid	188
Outil 70	L'atelier de retour d'expérience	192
Outil 71	Le PAP	194
Outil 72	Les objectifs SMART	196
	Bibliographie	198
	Remerciements	199

La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont
classés par dossier

Dossier
5

Se préparer à animer

La dernière étape avant l'animation est maintenant arrivée. La formation est conçue avec ses supports, la progression pédagogique organisée. Il reste au formateur à vérifier les aspects matériels et à se préparer psychologiquement. Cette phase doit lui permettre de se rassurer afin d'aborder le plus sereinement possible l'animation.

Sur le plan de l'organisation

Le formateur doit s'assurer, au moins une semaine avant la date de l'animation, que tous les aspects matériels sont réunis.

Pour la logistique, il vérifie auprès du commanditaire que :

- les stagiaires ont bien reçu les informations sur le déroulement de la formation ; le lieu et les horaires ;
- la salle prévue et adaptée à la taille du groupe est disponible ;
- la salle dispose bien de la connectivité au réseau nécessaire en cas d'utilisation d'outils en ligne.

Pour les supports de formation, il s'assure de leur mise à disposition le jour de l'animation :

- documents stagiaires, chevalets, feuille de présence, supports d'évaluation, supports de prise de notes... ;
- les équipements : tableau, vidéoprojecteur, vidéo...

Sur le plan de l'animation

Parcourir le guide amateur un ou deux jours avant l'animation permet de :

- s'assurer de la maîtrise des messages clés à délivrer ;
- vérifier la présence de tous les supports d'animation utilisés en fonction des techniques choisies ;
- se remettre en mémoire le fil conducteur de l'animation.

Le rassemblement des différents supports dans l'ordre dans lequel ils seront utilisés permet de gagner en sérénité et en temps lors de l'animation : relire les exemples et anecdotes correspondant à chaque partie du contenu.

- 90 -

Dossier
5

La consultation à nouveau des questionnaires préalables (s'ils ont été adressés aux stagiaires lors de la phase de préparation de la formation) (v. outil 5) permet d'adapter la préparation en fonction de son public, de s'informer du niveau d'expérience des participants par rapport au thème de la formation et de leurs attentes.

Sur le plan de la préparation mentale

Le trac est normal : il ne faut pas chercher à le vaincre à tout prix, mais plutôt à « faire avec » :

- se faire « le film » de la formation et se visualiser en situation de réussite (v. outil 30) ;
- repasser mentalement son fil conducteur, et savoir précisément ce que l'on va dire durant les premières minutes ;
- prendre le temps de respirer et d'être tranquille avec l'idée de l'animation à venir.

Le jour de l'animation

Le formateur s'organise pour arriver sur place au moins 30 minutes avant le début de la formation afin de repérer les lieux et de s'organiser :

- organiser l'agencement de la salle, espace animateur et stagiaires en fonction de la configuration retenue par rapport au type d'animation et à la taille du groupe ;
- brancher le matériel (micro ordinateur, vidéo projecteur...), placer les chevalets, stylos, documents de prise de notes, sortir tous les supports utilisés durant l'animation afin de les rendre facilement accessibles ;
- préparer éventuellement sur le tableau de papier le titre du stage, le programme, les règles de fonctionnement et les aspects pratiques (v. outil 35) ;
- repérer les lieux pour les participants : affichage de la salle et du nom de la formation, lieux des pauses...

Une fois cette préparation terminée, le formateur doit se rendre disponible pour accueillir les premiers participants et ne plus se préoccuper de l'organisation matérielle de la salle :

- accueillir les participants dès leur arrivée dans la salle. Les inviter à s'installer et échanger avec eux afin de créer un premier contact qui évite que s'instaure une ambiance pesante. Cet échange, même s'il porte sur des généralités voire des banalités (facilité d'accès au lieu de stage, durée du trajet, provenance...) permet de rassurer les participants inquiets et à l'animateur de gagner en confiance. Il est moins difficile de prendre la parole face à un groupe que l'on a l'impression de connaître que face à un auditoire inconnu ;
- prendre le temps de regarder et de prendre contact avec chacun : cela aide souvent le formateur qui a le trac à prendre conscience que la réalité est plus tranquille que ce qu'il imaginait.

Les outils

La visualisation positive	92
La respiration	94
La règle des 3 V	96
Les clés pour aménager l'espace	98
La fiche de préparation matérielle	100

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils

OUTIL 69

Le support de l'évaluation à froid

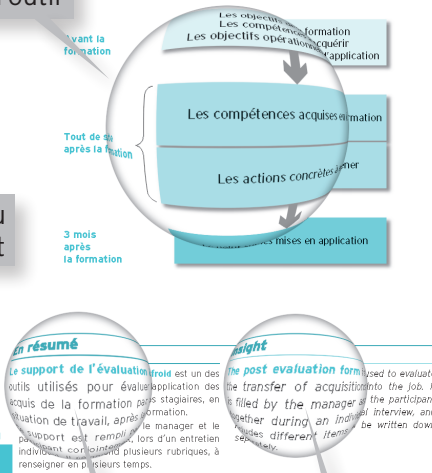
LE RUBRIQUES FIGURANT DANS UN SUPPORT D'ÉVALUATION À FROID

La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct



Le suivi des actions de formation (en vidéo).



L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 9 ÉVALUER ET FAVORISER LE TRANSFERT DES ACQUIS

Pourquoi l'utiliser ?

- objectifs**
- suivre la mise en application des acquis de la formation par les stagiaires.
 - Mesurer et améliorer l'efficacité de la formation par l'implication du manager.
 - valider que la formation correspond aux besoins opérationnels des stagiaires.
 - servir de trame lors des entretiens amont et aval autour de la formation.

Contexte

L'outil s'utilise dès que l'on veut mettre en place une évaluation du transfert des acquis, en impliquant les managers.

Comment l'utiliser ?

- étapes**
- obtenir l'appui du responsable formation pour la mise en place d'un support de ce type.
 - informer les managers de l'intérêt d'utiliser un tel support pour favoriser le transfert des acquis et l'évaluer.
 - aider à la construction du support en apportant des informations sur les objectifs de formation et les compétences à acquérir.

Méthodologie et conseils

- Pour renforcer l'efficacité de la formation, le formateur peut recommander au responsable hiérarchique direct d'accompagner son collaborateur en appliquant la démarche suivante.
- avant la formation, organiser un entretien pour en définir les objectifs et les compétences à acquérir ;
- au retour de formation, faire le point sur les compétences acquises et définir précisément avec le collaborateur des actions concrètes à mener pour mettre en pratique les acquis ;
- 3 mois plus tard, faire le point sur les actions menées.

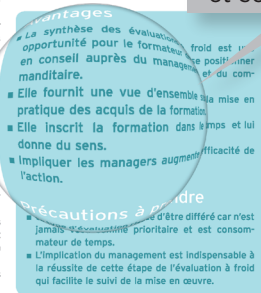
Six principes pour réussir une évaluation à froid :

- Principe d'implication de la hiérarchie.
- Principe de co-évaluation : stagiaire-manager.
- Principe de l'entretien amont et du double entretien aval : avant le départ en formation, en retour de formation pour accompagner la mise en œuvre et l'évaluation à froid.
- Principe du plan d'action : organiser son application.
- Principe du nombre restreint de points au stagiaire de faire un retour sur les points clés retenus – les actions mises en œuvre – son auto-évaluation sur la mise en pratique.
- Principe de la sélection des actions à être évaluées : choisir les actions les plus représentatives.

Ce support sert à l'évaluation du transfert des acquis

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites



Le support de l'évaluation à froid

- 189 -

SUITE OUTIL 69 →

OUTIL 11

Les 4 phases d'un dispositif mixte

Comment être plus efficace ?

10 idées clés pour construire un dispositif mixte innovant de la formation à distance

1. L'apprenant se forme à son rythme, à son lieu, à son rythme.
2. L'apprenant doit se sentir projeté, accompagné dans son projet, et valorisé, et encouragé, technique, et logistique. C'est une des clés de succès.
3. L'apprenant a le temps de se former. Il est dans un environnement favorable, et accède facilement aux outils.
4. La nouveauté du dispositif mixte réside dans la combinaison de différentes modalités de formation, et la cohérence globale du dispositif.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

5. L'apprenant est à distance et en autonomie, ce qui est un avantage, mais il doit pas être réopéré pour être mis en œuvre.
6. Le e-learning en amont enrichit le présentiel. Il permet d'homogénéiser le niveau des groupes, d'individualiser la formation, et de recentrer le présentiel sur ce qui fait sa valeur ajoutée : les échanges et les mises en situation.
7. Le e-learning amont n'est possible que si l'entreprise autorise un suivi et une relation avec les participants : si le e-learning est un pré requis.

Présentiel, le management doit fortement appuyer ce message. Les évaluations en amont et en aval permettent à l'apprenant de se positionner et de motiver dans son apprentissage ; obtenir du feedback est un incontournable pour apprendre efficacement.

9. C'est l'apprenant qui apprend... Le dispositif donne au participant les moyens de se questionner, de mettre en pratique, de s'auto-évaluer, de s'approprier du contenu en amont, bref, d'être actif dans son apprentissage.

10. « On apprend toujours seul mais jamais sans les autres » (Philippe Carré) : le dispositif prévoit les interactions entre pairs, avec un tuteur, lors des séances présentielles, en interview d'experts, lors d'échanges à distance avec les autres apprenants (classe virtuelle, blog, forum, outil communautaire comme par exemple une frise chronologique (v. outill 62)...).

Une formation qui utilise des modalités distancielles du e-learning avant tout, une formation, avec les apports d'efficacité habituelle des formations, analyse pertinente du besoin, bonnes conditions de mise en place, une pédagogie appropriée, l'implication des managers de l'entreprise.

L'indispensable

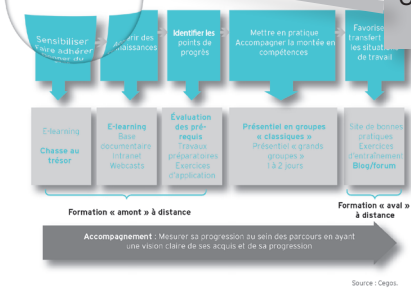
- 42 -

DOSSIER 2 CONCEVOIR L'INGÉNÉRIE DE FORMATION

OUTIL 11

Les 4 phases d'un dispositif mixte pour la formation d'un service Ressources Humaines

Un cas pratique commenté



Source : Cegos.

Objectifs

dans le cadre du Programme Efficacité RH, l'entreprise s'est donnée 3 ans pour rendre la fonction RH moteur dans la transformation de l'entreprise :

- se centrer sur les enjeux majeurs ;
- contribuer à la transformation de l'entreprise ;
- développer une vraie synergie avec les managers.

deux leviers pour cette évolution :

- la clarification de la mission et de l'organisation de la fonction RH : production de services internes et expertise conseil ;
- simplifier, harmoniser les pratiques, construire les outils.

Modalités

On retrouve les 4 phases d'un dispositif mixte, avec l'accompagnement indispensable :

- une chasse au trésor en amont, pour mobiliser et donner du sens, de façon ludique ;
- une phase de préparation qui consiste à acquérir des connaissances via des formations à distance ;
- une formation présentielle « classique » sur 2 jours ;
- enfin l'ancrage des acquis par des exercices d'entraînements et un suivi des bonnes pratiques sur un blog.

Un accompagnement des apprenants tout au long du parcours leur permet d'avoir une meilleure vision de leur progression.

Les 4 phases d'un dispositif mixte

- 43 -

1 BIEN POSITIONNER LA FORMATION EN AMONT

Une formation réussie est une formation qui permet la montée en compétence des apprenants. Il est donc essentiel qu'elle corresponde aux besoins du public, et soit adaptée au contexte et à l'environnement de travail des participants.

Les enjeux du positionnement d'une formation

Derrière la demande, le formateur doit identifier le **besoin opérationnel** et les problèmes à résoudre, pour bien clarifier son rôle et établir les différents contrats entre les acteurs (v. outil 1).

Avant de concevoir une formation et de l'animer, il convient d'analyser et de **clarifier la demande**. Le formateur doit recueillir des informations sur le contexte, les objectifs, les problèmes à résoudre. Cette phase de cadrage, dès l'amont de la conception pédagogique, est une étape préalable indispensable, qui permet aux différents acteurs de répondre aux trois questions fondamentales :

- Pourquoi forme-t-on ?
- Qui forme-t-on ?
- Quelle solution est la mieux à même de répondre aux objectifs fixés ?

Ce positionnement en amont est un gage de réussite pour la suite.

Analyser une demande pour le formateur, c'est bien comprendre les objectifs d'évolution de l'entreprise et évaluer la pertinence de la réponse formation pour atteindre ces objectifs. La formation ne résout en effet pas tout ! Parfois la solution repose sur d'autres leviers liés aux outils utilisés, au poste de travail, aux modes de management... C'est le rôle du formateur que d'émettre un avis quant à la pertinence ou non de la formation pour résoudre un problème donné.

Parfois également, une demande de formation peut cacher des **besoins différents** de ceux exprimés, issus de jeux d'acteurs et prenant la formation comme moyen pour atteindre des objectifs non explicités. Par exemple, montrer que « même avec un excellent formateur, un projet, une équipe ne fonctionne pas », ou encore, profiter de la formation pour faire passer des messages qui relèvent du management, etc.