

Pierre-Michel do Marcolino

Le grand livre du formateur

Pratique, basé sur l'expérience, complet, un livre outil qui aborde de façon exhaustive la fonction de formateur et la transmission du savoir et du savoir-faire dans l'entreprise.

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010

ISBN : 978-2-212-54742-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

LES 155 FICHES OUTILS

Module 1. Faire exprimer un besoin de formation

Fiche 1.	La notion de besoin de formation	24
Fiche 2.	Comment faire exprimer un besoin : le cahier des charges d'une action de formation	26
Fiche 3.	Conduire un entretien avec le demandeur d'une formation.....	28
Fiche 4.	Les enjeux des différents acteurs de la formation.....	31
Fiche 5.	Évaluer le véritable coût de revient d'une formation	34
Fiche 6.	Du besoin aux objectifs pédagogiques	36
Fiche 7.	Formuler un objectif pédagogique.....	39

Module 2. Figurer les grandes orientations de la formation

Fiche 8.	Le niveau d'une formation	44
Fiche 9.	Les prérequis.....	47
Fiche 10.	Le nombre de stagiaires à former	50
Fiche 11.	La durée d'une formation interne ou intra-entreprise	53
Fiche 12.	Choisir le bon moment pour planifier une formation	56
Fiche 13.	Démultiplier une formation	59
Fiche 14.	Former les personnels travaillant en équipe (travail posté).....	62

Module 3. Définir dans le détail le contenu de la formation

Fiche 15.	La technique de l'arborescence ou de l'organigramme technique.....	66
Fiche 16.	La technique de la carte mentale.....	68
Fiche 17.	Du contenu au plan de la formation.....	70
Fiche 18.	La progression pédagogique	73
Fiche 19.	La technique de l'hélicoptère	75
Fiche 20.	Le guide d'animation et le fil conducteur.....	77
Fiche 21.	Découper une formation en plusieurs parties	79
Fiche 22.	Le découpage en modules élémentaires	81
Fiche 23.	De la formation modulaire à la formation à la carte	83
Fiche 24.	La pédagogie différenciée	85
Fiche 25.	Mettre en œuvre une pédagogie différenciée	87

Module 4. Choisir les méthodes pédagogiques

Fiche 26.	Qu'est-ce qui pousse un adulte à apprendre ?	92
Fiche 27.	Les quatre principales méthodes pédagogiques	94

Fiche 28.	L'exposé et l'interrogation, deux méthodes centrées sur la parole	96
Fiche 29.	La démonstration et la découverte, deux méthodes centrées sur l'action	99
Fiche 30.	Le stagiaire face à l'erreur	102
Fiche 31.	Animer un brainstorming	105
Fiche 32.	Les techniques « post-it »	107
Fiche 33.	Utiliser un tableau papier	109
Fiche 34.	Faire un tour de table	112
Fiche 35.	Le jeu de rôles	113
Fiche 36.	Préparer un jeu de rôles	116
Fiche 37.	Observer et exploiter un jeu de rôles	119
Fiche 38.	Créer et animer une étude de cas	122
Fiche 39.	Le débriefing d'un jeu de rôles ou d'une étude de cas	124
Fiche 40.	Les exercices d'application	126
Fiche 41.	De l'exercice à l'étude de cas	129
Fiche 42.	Le test comme outil de formation	130
Fiche 43.	L'utilisation des films en pédagogie	133
Fiche 44.	Comment utiliser un caméscope en formation ?	135

Module 5. Concevoir un support de formation

Fiche 45.	Pourquoi distribuer un support pédagogique ?	140
Fiche 46.	Quand et comment distribuer un support pédagogique ?	143
Fiche 47.	Les différents types de supports pédagogiques	146
Fiche 48.	Construire un dossier de synthèse	148
Fiche 49.	Mettre au point un guide pratique	150
Fiche 50.	Rédiger un document à compléter	152
Fiche 51.	Les affiches et les supports de communication visuelle	154
Fiche 52.	Les planches pédagogiques PowerPoint	156
Fiche 53.	L'organisation visuelle d'une planche pédagogique	159
Fiche 54.	Conception des planches pédagogiques : dix erreurs à éviter	162
Fiche 55.	Présenter aux stagiaires un tableau de chiffres	164
Fiche 56.	Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports	166
Fiche 57.	Le format du document distribué aux stagiaires	169
Fiche 58.	Le formateur et le droit d'auteur	171

Module 6. Construire des schémas explicites

Fiche 59.	L'utilisation du schéma, du dessin et de la photographie en formation	176
Fiche 60.	Les sept fonctions des dessins et schémas en pédagogie	178
Fiche 61.	Du concept à la schématisation	181
Fiche 62.	Quelques règles de base pour réaliser un bon schéma	183
Fiche 63.	Réaliser un schéma sur le paperboard	185

Fiche 64.	L'utilisation par le formateur des logiciels de CAO (conception assistée par ordinateur)	187
Fiche 65.	Du schéma à la bande dessinée	190
Module 7. Concevoir un jeu pédagogique		
Fiche 66.	Pourquoi utiliser un jeu pédagogique ?	194
Fiche 67.	Concevoir un jeu pédagogique	196
Fiche 68.	Deux exemples de jeux pédagogiques transposables à de nombreux contextes	198
Fiche 69.	Animer un jeu pédagogique	200
Module 8. Préparer matériellement la formation		
Fiche 70.	L'organisation de la salle de formation	204
Fiche 71.	Pourquoi le formateur doit-il pouvoir se déplacer ?	206
Fiche 72.	L'équipement de la salle de formation	209
Fiche 73.	La mallette du formateur	212
Fiche 74.	Préparer et envoyer une convocation à une session de formation	214
Module 9. Démarrer une formation		
Fiche 75.	Les premiers instants d'une formation	220
Fiche 76.	Combien de temps la phase introductive doit-elle durer ?	223
Fiche 77.	Présenter le programme et recueillir les attentes	225
Fiche 78.	Faire émerger les représentations	228
Fiche 79.	La présentation des stagiaires	230
Fiche 80.	La présentation du formateur	233
Fiche 81.	Lorsque le demandeur vient introduire lui-même la session de formation	236
Fiche 82.	La feuille de présence ou feuille d'émargement	239
Fiche 83.	L'hétérogénéité des stagiaires à l'arrivée en formation	241
Fiche 84.	La construction progressive du groupe et l'évolution de chaque stagiaire en son sein	244
Fiche 85.	Intervenir face à un groupe déjà constitué	247
Module 10. Animer une formation		
Fiche 86.	Soigner la qualité de sa communication	252
Fiche 87.	Le premier outil du formateur : sa voix	255
Fiche 88.	L'importance du regard et de la communication non verbale	258
Fiche 89.	La gestion du temps d'animation	261
Fiche 90.	Les profils de formateurs	263
Fiche 91.	Les techniques de questionnement et de reformulation	266
Fiche 92.	Accroître son assertivité	269
Fiche 93.	Répondre à une question difficile	272
Fiche 94.	Les erreurs d'écoute du formateur	275

Fiche 95.	La co-animation.....	277
Fiche 96.	Intervenir à plusieurs formateurs sur une même formation.....	279
Fiche 97.	Encadrer un groupe de plusieurs formateurs.....	282
Fiche 98.	Gérer le stress et la fatigue du formateur.....	284
Fiche 99.	Le cas particulier des formations à l'outil informatique.....	287
Fiche 100.	Animer une formation sur écran.....	290

Module 11. Impliquer les stagiaires

Fiche 101.	Assurer la cohésion du groupe de stagiaires.....	294
Fiche 102.	Maintenir l'attention.....	297
Fiche 103.	Obtenir l'engagement.....	300
Fiche 104.	Face à un stagiaire démotivé.....	302
Fiche 105.	Comment rendre une formation plus motivante ?.....	305
Fiche 106.	La mémorisation chez les stagiaires.....	307
Fiche 107.	Demander aux stagiaires de prendre des notes.....	310
Fiche 108.	Animer une réunion-discussion.....	312
Fiche 109.	Dispenser plusieurs fois la même formation sans tomber dans la routine.....	315

Module 12. Gérer les situations difficiles

Fiche 110.	Les stagiaires ne sont pas tous les mêmes.....	320
Fiche 111.	Si le groupe est apathique ?.....	322
Fiche 112.	Stagiaire « je suis contre » : comment réagir ?.....	324
Fiche 113.	Stagiaire « bavard », stagiaire timide : comment réagir ?.....	327
Fiche 114.	Stagiaire « je sais tout », stagiaire « hors sujet » : comment réagir ?.....	330
Fiche 115.	Les actes d'incivilité en formation.....	333
Fiche 116.	Le cas particulier de la formation face à de très grands groupes.....	336
Fiche 117.	Quand de nombreux stagiaires se désistent au dernier moment sans prévenir le formateur.....	338
Fiche 118.	Face à un groupe de directeurs ou de décideurs.....	340
Fiche 119.	Former dans l'urgence.....	342

Module 13. Expliquer une notion délicate

Fiche 120.	Les règles de base pour expliquer quelque chose à quelqu'un.....	346
Fiche 121.	Savoir démontrer et argumenter.....	349
Fiche 122.	Pourquoi le formateur a-t-il parfois du mal à se faire comprendre ?.....	351
Fiche 123.	Savoir décrire.....	354
Fiche 124.	Conceptualiser.....	356
Fiche 125.	L'utilisation des maquettes en formation.....	359

Module 14. Organiser des travaux en sous-groupes

Fiche 126.	Pourquoi faire travailler les stagiaires en sous-groupes ?	364
Fiche 127.	Diviser les stagiaires en plusieurs sous-groupes	367
Fiche 128.	Les règles de base du travail en sous-groupes	370
Fiche 129.	Le débriefing du travail en sous-groupes	373

Module 15. Former les personnels peu qualifiés

Fiche 130.	Les conditions d'apprentissage des personnes de faible niveau	378
Fiche 131.	Animer une visite sur le terrain	380
Fiche 132.	Simplifier sans perdre le contenu	382
Fiche 133.	Les principes de la communication visuelle sur le poste de travail	385
Fiche 134.	Le formateur face à l'illettrisme	387

Module 16. Transmettre un geste technique

Fiche 135.	Les étapes de la formation sur le poste de travail	392
Fiche 136.	Les conditions matérielles de la formation sur le poste de travail	395
Fiche 137.	Les conditions de formation extrêmes	398
Fiche 138.	Resituer un poste de travail dans le processus global	401
Fiche 139.	Analyser un geste technique	403
Fiche 140.	Expliquer le fonctionnement d'une machine	406
Fiche 141.	Développer l'autonomie et la maîtrise du geste	409
Fiche 142.	L'utilisation des procédures et autres documents de travail en formation	411
Fiche 143.	Former sans perturber le travail de chacun	414

Module 17. Évaluer une formation

Fiche 144.	Comment conclure une session de formation ?	418
Fiche 145.	Pourquoi et quand évaluer ?	421
Fiche 146.	Le bilan de fin de journée	424
Fiche 147.	L'évaluation à chaud, en fin de stage	426
Fiche 148.	L'évaluation intermédiaire	429
Fiche 149.	L'évaluation à froid	431
Fiche 150.	L'évaluation des acquis par QCM	433
Fiche 151.	Les autres formes d'évaluation	435
Fiche 152.	L'auto-évaluation du formateur	438
Fiche 153.	La fin du stage et la dissolution du groupe de stagiaires	440
Fiche 154.	Rester en contact avec les stagiaires à l'issue de la formation ?	442
Fiche 155.	La formation continue du formateur	444

Faire exprimer un besoin de formation

C'est très en amont que se forge la réussite d'une action de formation. L'identification du besoin et sa formalisation sont des phases essentielles qu'il ne faut pas rater. Le formateur doit être associé à ces phases, mieux, il doit en être le moteur.

Tout d'abord parce que s'il est plus confortable de savoir où l'on va et comment on y va avant de prendre la route, il sera également plus facile au formateur de construire une nouvelle formation si les objectifs en ont été clairement définis.

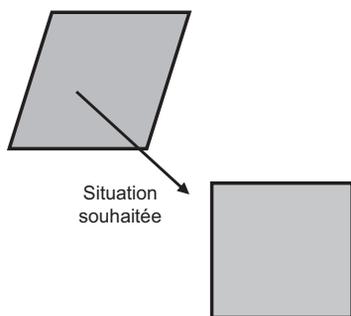
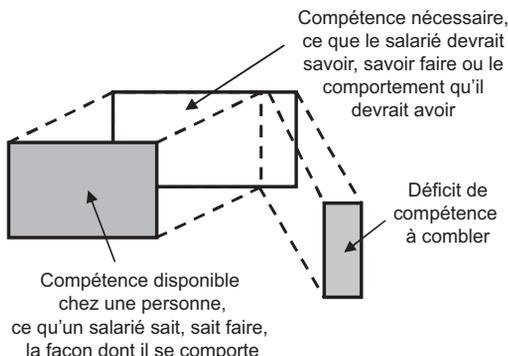
Également par souci d'efficacité et de rentabilité ! Le temps est révolu où l'on partait en formation parce qu'il fallait dépenser le budget, ou bien à titre de récompense. Maintenant, une des ressources les plus rares dans les entreprises est le temps. Pas question donc d'en perdre une seule miette et d'accepter de suivre une formation inutile ou non adaptée. On demande à chaque formateur un retour sur investissement. Ce retour passe bien évidemment par une identification précise des besoins en accroissement des compétences. Au formateur de proposer des solutions qui répondent à ce besoin, à tout ce besoin et uniquement à ce besoin.

FICHE 1

LA NOTION DE BESOIN DE FORMATION

Qu'est-ce qu'un besoin de formation ?

La formation est une des réponses possibles pour combler, chez les salariés, un écart entre une compétence requise et une compétence réellement disponible, écart qui peut se traduire par l'impossibilité de tenir correctement son poste. Il peut concerner une personne seule, ou bien un groupe de personnes ou même l'entreprise dans son ensemble. Le lien entre le déficit de compétences et la formation est alors direct. Entrent également dans cette catégorie les besoins qui naissent de l'acquisition de nouveaux moyens ou la mise en place de nouvelles méthodes.



Un besoin peut également découler de l'observation d'un certain nombre de situations non souhaitées (trop de non-qualité, délais trop importants, trop de rebuts, coûts trop élevés, nombre important d'accidents du travail...). Dans ce cas, il est rare que seule une personne soit concernée. Le lien avec l'action de formation est cette fois indirect, et la formation ne constituera qu'un des moyens disponibles pour faire disparaître les situations non souhaitées. Ainsi, une réduction des coûts peut-elle être obtenue par une sensibilisation des salariés aux économies à réaliser (formation), mais aussi par des ajustements de procédures ou d'organisation, par une modification des pratiques d'achat, par des changements de spécifications techniques...

Enfin, la formation peut également constituer un moyen de faire progresser une personne, même si celle-ci possède déjà les compétences nécessaires à l'exercice de son métier et si ses résultats sont très satisfaisants. C'est un moyen de préparer une personne en vue d'une évolution professionnelle, d'une mutation ou d'une promotion. Le besoin n'est alors pas immédiat et s'intègre dans une dynamique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Ne pas confondre besoin et solution

Souvent, le manque de temps ou de réflexion amène le demandeur à confondre son besoin et les réponses à y apporter, qui sont des solutions. Quel responsable formation ou quel formateur n'a

jamais entendu un demandeur lui annoncer avoir besoin d'un stage, parfois même en précisant un nom d'organisme ou bien une durée ? Le formateur doit bien prendre garde à ne pas tomber dans ce piège. Lorsqu'un demandeur exprime ainsi son désir de suivre ou de voir un de ses subordonnés suivre un stage, il ne fournit en fait aucune information exploitable sur la vraie nature de son besoin. Et donc aucune information utile qui va permettre de définir les vrais objectifs pédagogiques et de préciser les contenus de formation.

CAS

Ainsi en est-il de ce demandeur d'un stage de formation de formateurs, qui va jusqu'à préciser son souhait quant à la durée de celui-ci. Le formateur n'en tire aucune information réellement exploitable.

Le demandeur : « J'ai besoin d'un stage de formation de formateurs de cinq jours !

Le formateur : Mais que veut-il exactement ? Apprendre à concevoir un module de formation, accroître ses capacités d'animation d'un groupe, être capable d'expliquer simplement des sujets complexes, gérer des groupes de stagiaires très dissipés ? »

Ne pas confondre besoin et envie

Un autre piège menace le formateur lors de l'expression du besoin de formation : que celui-ci dissimule en fait une envie ou un désir profond. Ce risque est très grand lorsque les besoins sont exprimés directement par chacun des salariés, sans filtrage par la hiérarchie ou concertation avec celle-ci. Dans certaines entreprises, le recueil des besoins de formation s'effectue encore en interrogeant chacun des salariés, ou en leur distribuant un formulaire de demande de formation. Les personnes y mentionnent généralement leurs envies du moment - parfois à l'opposé des réels besoins. À cet égard, le DIF (droit individuel à la formation) va constituer une difficulté pour les formateurs qui risquent de retrouver dans une même session de formation :

- des stagiaires pour qui la formation va constituer une réponse à un besoin tel que défini au recto de cette fiche ;
- des stagiaires qui auront librement choisi, dans le cadre du DIF, de suivre cette formation par envie.

CAS

Voici les propos tenus par un stagiaire lors d'un tour de table de présentation :

« Cela faisait longtemps que je demandais cette formation (raisonnement en termes de solution), mais cela ne m'avait jamais été accordé. Maintenant, avec le DIF, je fais ça sur mes propres heures et ils n'ont pas pu me le refuser. »

Lorsqu'il cherche à faire exprimer un besoin, le formateur doit essayer d'éliminer chez son interlocuteur la composante affective pour ne garder que les seuls faits. Cette composante affective ne doit pas pour autant être enterrée car c'est elle, une fois la formation définie et construite, qui sera à la base de la motivation des stagiaires.