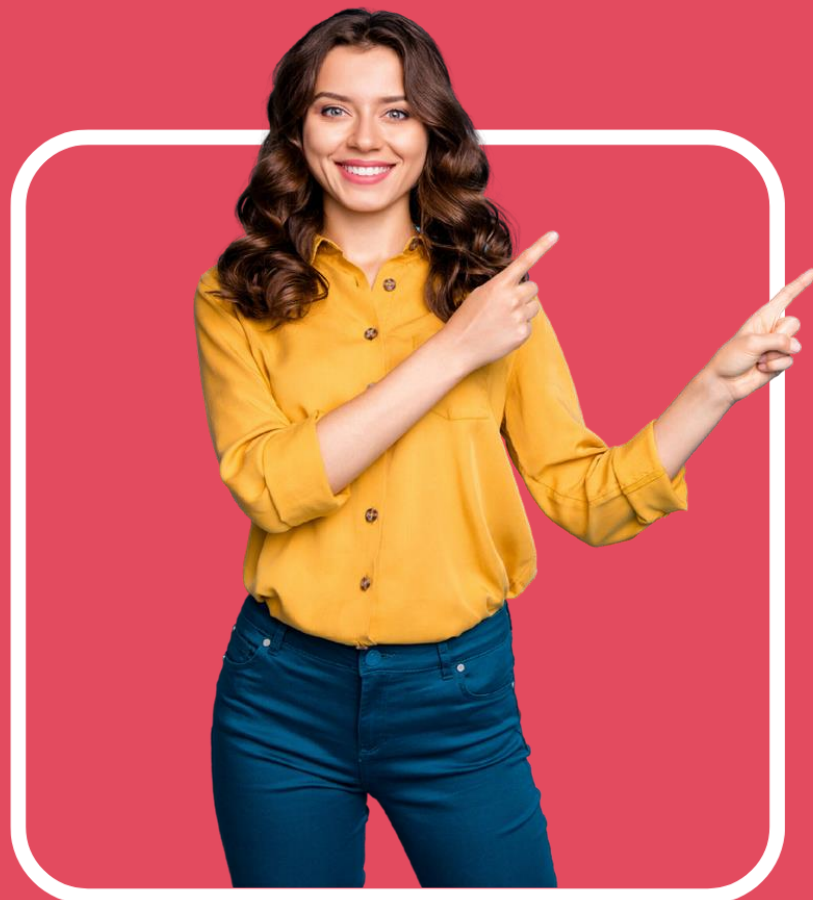


business 

N°1 DE LA FORMATION
NOUVELLE GÉNÉRATION



Région Grand-Est Modernisation de la formation **GUIDE DIRIGEANT**

Pour rester engagé dans la modernisation

Livrable Mission 3



Former



Digitaliser



Moderniser

La Région
Grand Est



La modernisation et l'innovation sont des éléments essentiels dans le développement et la pérennité de votre structure. Le changement est un processus qui prend du temps, notamment à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle qui impliquent de constantes évolutions. Il est crucial de rester engagé dans une dynamique positive pour faire avancer votre système dans sa globalité.

Ce guide est conçu pour vous apporter des conseils, des pistes de réflexion et des solutions pour accompagner la conduite du changement au sein de votre structure.

Il est important de garder à l'esprit que le changement ne se décrète pas, il s'accompagne. Restez impliqué dans la modernisation de votre organisation pour assurer sa croissance et sa réussite dans un environnement en constante évolution.

Le principal Leitmotiv de l'ensemble des accompagnements est le TEMPS. En effet, une organisation qui donne du temps aux équipes permet à ces dernières de se concentrer sur leurs missions, d'améliorer leur efficacité et de favoriser leur bien-être au travail. Le temps est un incontournable dans une dynamique de changement et de modernisation.

Prenez le temps pour mettre en place les transformations nécessaires, car se donner le temps, c'est gagner du temps!

Le sommaire

01
**Management
de la
modernisation**



02
Méthodologie



03
Commercialisation



04
**Pédagogie &
Accompagnement**



05
**Ressources
Humaines**



06
**Veille technique :
Le numérique**



07
**Amélioration
continue**



01



Management de la modernisation



Introduction

Management de la modernisation

Le management de la modernisation suppose adaptabilité, flexibilité, agilité et réactivité, sans faire l'économie d'un suivi régulier des différentes actions et surtout d'une structuration de ce dernier. Vous pouvez choisir de vous construire un GANTT qui en facilitera les ajustements et les alertes en cas de non-réalisation d'une ou plusieurs actions.

Focus



- Feuille de route
- Capitalisation de savoirs et savoir-faire
- Valorisation interne et externe
- Ateliers de réflexion

1. Feuille de route

Pour rappel, **la feuille de route est un document qui vous permet de définir les objectifs à moyen et long terme de votre structure et ce quel que soit l'angle que vous avez choisi : digitalisation, transformation structurelle, approche pédagogique, administration ...**

Elle offre une vision synthétique des actions et donne à voir:

- Les objectifs,
- les ressources à mobiliser: humaines, matérielles, financières...
- la temporalité,
- les risques
- les indicateurs d'atteinte des résultats.

S'y référer régulièrement permet de visualiser les étapes clés de votre plan stratégique et d'organiser voire réajuster celui-ci de manière cohérente, en fonction d'éléments structurels et surtout conjoncturels... tel qu'a pu l'être le confinement durant le COVID-19.



Il est recommandé de consulter régulièrement et d'ajuster la feuille de route en fonction des avancées de vos équipes.

Elle est un bon support pour vous guider dans les changements à poursuivre, à envisager, pour votre plan de communication et la valorisation des réussites, ainsi que **pour construire votre plan d'amélioration continue.**

1. Feuille de route - Exemple

Aujourd'hui

+6 mois

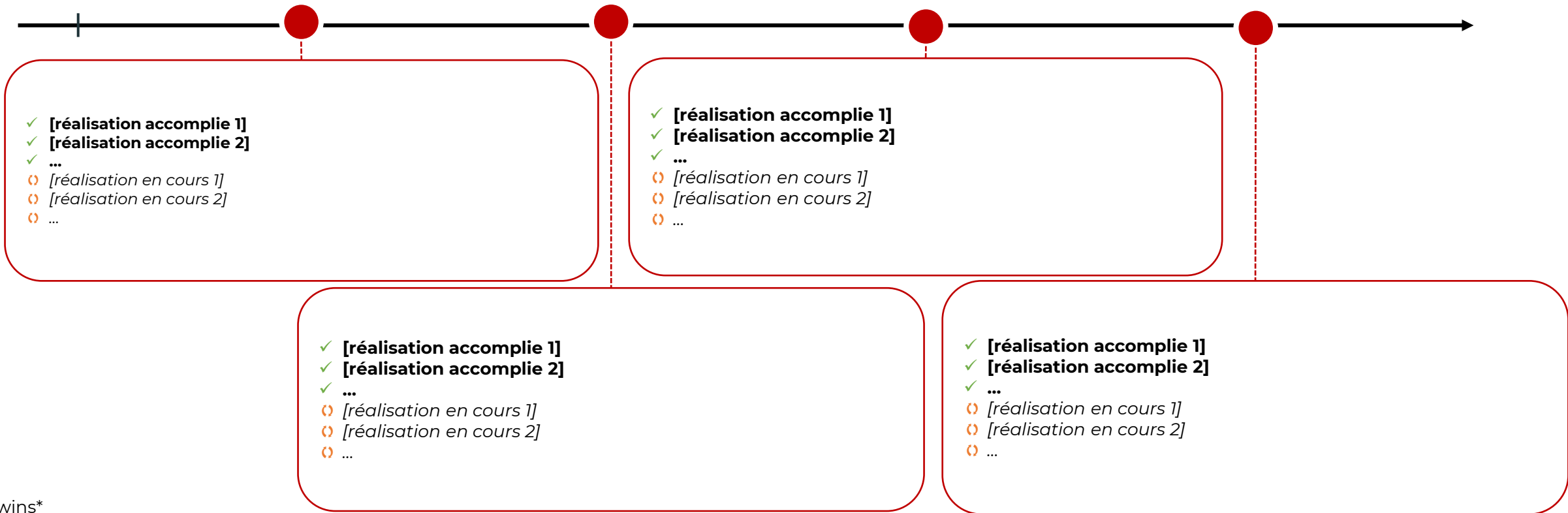
+12 mois

+18 mois

+N mois

Etat actuel

Etat cible



Quick wins*

- ✓ Quick win #1
- ✓ Quick win #2
- ✓ ...

- ✓ Quick win #3
- ✓ Quick win #4
- ✓ ...

- ✓ ...

- ✓ ...

* Actions rapides et concrètes apportant un résultat immédiat

1. Feuille de route – Exemple plan d’actions

Suite à une étude marché favorable

Axe	Etat cible visé	Principales actions	Les moyens / ressources	Les acteurs	Le délai de réalisation	Livrables	KPI'S /indicateurs
	Etat des lieux						
Validation équipe Direction							
	Ingénierie de formation	Ingénierie pédagogique					
		Ingénierie financière					
		Ingénierie commerciale					
Validation équipe Direction							
	Mise en œuvre						

2. Capitalisation des savoirs et savoir-faire - Exemple

En règle générale, **la stratégie de capitalisation consiste à maximiser les ressources et les acquis de votre structure que ce soit en termes de compétences acquises et transférables, d'inventorier les ressources produites et les connaissances en lien avec vos activités ; et ce, dans le but de les exploiter au maximum pour atteindre les objectifs fixés.**

Concrètement, un OF/OFA peut capitaliser sur ses compétences en

- Par la mise en place de sessions de formation continue pour développer les compétences de vos salariés et favoriser la transférabilité des compétences acquises durant l'accompagnement par un noyau de formateurs.
- Par l'identification des bonnes pratiques et le partage de connaissances;
- Par l'optimisation des outils numériques, par exemple, afin de construire des « habitudes » d'utilisation de ces derniers; tout en les optimisant au maximum ;
- Par la mise en place une base de données interne pour centraliser et partager les informations stratégiques.



Cela contribue à améliorer votre performance, votre compétitivité et votre pérennité sur le long terme.

Plusieurs outils sont à votre disposition: le « **test & learn** », le **recettage** en ce qui concerne les modules en e-learning et les enquêtes satisfaction. Cette capitalisation contribue à votre amélioration continue et s'inscrit dans la dynamique de modernisation et d'innovation tant attendue.



Il est important de rappeler que la capitalisation est une étape essentielle de la démarche projet. Vous trouverez une fiche « exemple » facilitatrice pour la mise en place d'une capitalisation structurée.

2. Fiche de Capitalisation des savoirs et savoir-faire

NOM du projet :

Pilote du projet :

Objectif(s) du projet	
Equipe projet	
Période de réalisation	
Etapes de l'action /du projet	
« Test and learn* » / besoin collaboratif	Périodicité, nombre de fois, à quelle étape ?
Communication interne	Mise en place d'un processus de capitalisation : <ol style="list-style-type: none"> 1. Informer les équipes 2. Formuler des attentes 3. Déterminer le moment favorable pour capitaliser...
Éléments capitalisés dans l'espace dédié	
Attentes spécifiques	Formation du reste de l'équipe, communication externe...
Autres éléments à communiquer	Proposition d'application ou d'adaptation au contexte, transférabilité vers d'autres actions/ projets...

* « Test and learn » : pratique de l'amélioration continue/PDCA



Les deux prochains points concernent essentiellement vos RH, toutefois, le parti-pris de les développer dans le chapitre « stratégie » est de nous permettre d'insister sur le fait que vos RH contribuent fortement à l'avancée de votre feuille de route. Elles sont un « moyen » de déployer votre vision, vos ambitions et d'atteindre vos objectifs stratégiques en matière de : commercialisation, innovation, adhésion... chacun de ces moyens fera l'objet d'un item spécifique dans la suite de ce guide.

3. Valorisation interne et externe

La valorisation interne consiste à reconnaître et mettre en avant les ressources et les compétences existantes au sein de votre structure. La valorisation externe, quant à elle, consiste à mettre en avant les forces de l'entreprise auprès de ses partenaires, clients et investisseurs pour renforcer son image et sa réputation.

Ces deux stratégies sont complémentaires et contribuent à renforcer la performance et pérennité de votre structure.

En interne, s'inscrire dans **une dynamique de mise en avant des productions, des talents, du transfert de compétences...** :

- En encourageant la collaboration entre les différentes équipes pour favoriser le partage de savoir et l'échange d'expériences. Au même titre qu'en pédagogie, la transversalité est essentielle pour former et accompagner vos apprenants.
- D'un point de vue stratégie, elle est essentielle pour construire une harmonie entre les différentes compétences et connaissances.



Il est recommandé d'organiser des revues de projet et d'inscrire dans votre stratégie de communication interne, des temps de partages des réussites.

En externe, mettre en avant **vos points forts** auprès de vos partenaires, clients et investisseurs:

- En communiquer sur vos réussites et vos innovations à travers des newsletters, des publications sur les réseaux sociaux ou des événements types webinaires ou réunions avec les partenaires.
- Lors de participations à des salons professionnels ou des conférences pour présenter votre structure et renforcer votre visibilité auprès de votre réseau.

4. Ateliers de réflexion

Les ateliers de réflexion sont des moments privilégiés **pour favoriser la créativité, l'innovation et la prise de décision** au sein de votre structure. Il est important de poursuivre ce type de pratique pour encourager la réflexion stratégique, favoriser la collaboration et trouver des solutions aux défis de demain.

De nombreux ateliers de réflexion, durant l'accompagnement, ont été soit mis en route soit plébiscités par les équipes, en vue de poursuivre les travaux et surtout, de faciliter l'essaimage des bonnes pratiques ou tout bonnement de permettre à chacun soit de s'enrichir soit de développer d'une forme de communauté de pratiques.



A noter que la Communauté de pratiques (CoP) relève d'une structuration précise et qui s'inscrit dans une volonté plus large de capitalisation des ressources et le partage des compétences.



A noter que d'un point de vue managérial, ces ateliers de réflexion doivent faire l'objet d'une attention particulière car ils sont un terrain fertile pour enrichir votre feuille de route.



Méthodologie

Introduction

Méthodologie

Avoir de la méthodologie dans votre structure permet d'organiser et de structurer les différentes étapes d'un processus ou d'un projet.

Cela permet d'optimiser vos ressources, de garantir une meilleure gestion des délais et des coûts, de limiter les risques d'erreurs et d'assurer une qualité de travail constante.

En suivant la méthodologie choisie, il vous est également plus facile de mesurer les progrès et d'atteindre les objectifs fixés.

En résumé, l'application d'une méthodologie permet d'améliorer l'efficacité, la cohérence et la fiabilité d'une démarche ou d'une activité vers une logique d'amélioration continue.



Focus



- Processus vs Process
- La démarche projet
- Informer et communiquer

1. Processus vs. Process

Il y a souvent confusion entre ces deux termes, bien qu'ils soient étroitement liés. Effectivement :

- **Le processus** désigne l'ensemble des étapes successives à suivre pour atteindre un objectif donné et les flux d'informations entre les différentes étapes. Il permet de définir les actions à réaliser, les responsabilités de chacun et les délais à respecter.
- **Le process** désigne quant à lui, la méthode à suivre en vue de réaliser une action comme : l'inscription d'un apprenant dans votre structure ou bien le stockage d'une information dans votre SI.

Même si votre structure n'est pas organisée en mode « processus », vos process doivent être: **clairs, précis et accessibles à tous** selon les besoins de chacun des acteurs.

Ils garantissent:

- La qualité attendue par le référentiel Qualiopi
- Votre agilité et flexibilité et surtout l'adaptabilité de vos personnels, y compris des nouvellement recrutés.

Les accompagnements ont généralement permis de « processer »:

- L'élaboration des ressources pédagogiques - via une méthodologie précise (scénario pédagogique, story-board, choix des outils numériques, réalisation, diffusion et corrections ...) –
- Un kit d'accueil des nouveaux salariés,
- La relation pôle administratif et pôle formation...



A noter qu'ils vous permettent d'organiser et surtout de stocker toutes les informations nécessaires au « bon fonctionnement » et à la performance de votre établissement.

2. La démarche projet

La démarche projet consiste à définir les objectifs du projet, les ressources nécessaires, les étapes à suivre et les responsabilités de chaque acteur impliqué. **Elle repose sur une planification rigoureuse et une coordination des actions pour garantir la réussite du projet.**

Issue de l'industrie, la démarche projet facilite la structuration de vos différentes actions et contribue à l'amélioration continue de votre OF/OFA. La démarche projet est, dans certains établissements, le point de départ de leur identité pédagogique.

Elle est utilisée pour :

- **Faciliter la mise en œuvre** d'une entrée « processus » ; chaque processus ayant son plan d'actions ;
- **Soutenir** la démarche de construction d'un titre RNCP ou d'une certification au répertoire spécifique de France Compétences grâce à la production d'une note d'opportunité ;
- **Entrer dans une logique d'amélioration continue**, autrement nommée PDCA ;
- **Améliorer la communication interne et externe** ;
- **Mobiliser les équipes** autour d'une action commune en fonction des besoins du projet
- Et surtout, **structurer toutes vos réalisations** comme évoqué ci-dessus.



Elle nécessite évidemment du temps et surtout, la désignation d'**un chef de projet** qui a la responsabilité : de construire, orienter, suivre, communiquer et alerter.

2. Outils pour la méthodologie de projet

Pour chacun de vos projets vous pouvez vous inspirer de la méthodologie proposée ci-dessous.

En amont du projet, il est important de réaliser un diagnostic, sorte de photographie du point de départ de votre projet

Etat des lieux *	Le constat de départ : contexte, causes ...
Diagnostic *	Validation du constat : vérification de enjeux associés, de son impact s'il n'était pas traité ...ET expression de la problématique
Hypothèses de solution *	Comporte les tentatives de solutions (analyse des résultats) et recherche d'autres solutions possibles, sans contraintes
Projet (solution retenue) *	Suite à analyse des HS, la solution retenue

Les étapes du management d'un projet	Les points à traiter dans l'étape
Etape 1 Analyse du besoin (de l'envie à la commande)	Expression de l'ambition Construction de l'équipe dite « amont » -interne Désignation du pilote Réalisation des études préalables (ex. note d'opportunité) Identification du/des livrables
Etape 2 Lancement (de la commande à l'objectif)	Circonscription du périmètre Identification des ressources nécessaires / existantes Priorisation et fixation des objectifs Etude de faisabilité (budget et analyse des risques)
Etape 3 Préparation (de l'objectif à la conception)	Validation du cahier des charges Désignation de l'équipe projet Choix de prestations éventuelles Réalisation du plan de communication
Etape 4 Planification (de la conception à la construction)	Choix de l'outil de gestion de projet Réalisation du découpage fonctionnel du projet Projection des activités dans le temps Projection des ressources humaines
Etape 5 Réalisation du projet (de la construction à la l'exécution)	Formalisation des missions internes Formalisation des contrats externes Mobilisation des ressources et mise en route Pilotage, contrôle et remaniement
Etape 6 Suivi, communication et animation d'équipe (du pilotage à la valorisation)	Suivi de livraison Suivi du plan de communication Conduite du changement Accompagnement externe de la transformation
Etape 7 Evaluation et capitalisation (de l'exécution à l'amélioration)	Réalisation du bilan Recherche des actions d'ajustement/d'amélioration Réalisation du Plan de suite

3. Informer et communiquer

Informer consiste à transmettre des informations de manière unilatérale, sans forcément susciter de réaction de la part du destinataire.

Communiquer implique un échange réciproque d'informations entre les parties prenantes.

Comme évoqué pour « la démarche projet » mais également dans le point « management de la modernisation », il nous apparaît comme essentiel de rappeler l'importance d'informer et de communiquer régulièrement sur la vie de votre structure auprès de l'ensemble des personnels pour:

- Transmettre une nouvelle procédure, un nouvel outil... ;
- Faciliter l'accueil de nouveaux collaborateurs ;
- Etc.



La communication favorise la compréhension mutuelle, la résolution des problèmes et la prise de décision collective et donc assumée.



Elle garantit l'engagement de tous et prend des formes différentes: réunions collégiales, par pôle, ateliers collaboratifs, Communauté de pratiques (CoP), etc. sont autant de moyens d'informer et de communiquer.

03



Commercialisation

Introduction

Commercialisation

Aujourd'hui, la terminologie utilisée par France Compétence, les OPCO et Qualiopi induit dorénavant **les notions de vente, de marketing, de relation clientèle qui n'existaient clairement pas avant la réforme de mars 2018**. Les arguments d'hier ne sont plus les arguments d'aujourd'hui.

Ainsi, la réforme de la formation et les obligations Qualiopi - **Critère 1** prioritairement – vous obligent avec toutes les contraintes conjoncturelles actuelles à **repenser votre business plan** (ce qui fait l'objet d'un autre guide) et à **avoir une approche plus mercantile de la formation**. A revoir également vos facteurs différenciants ; à vous questionner, par exemple, sur des points tels que :

- **Qu'est-ce qui me différencie d'un concurrent ?**
- **Quelle est la plus-value de mes « produits » ?**
- **La digitalisation suffit-elle à répondre aux exigences des clients apprenants ?**

La commercialisation de vos produits de formation dépend également de la **construction de votre « image » d'OF/OFA, de vos valeurs, de vos projets et de la communication** que vous en faites.

Dans ce guide, nous vous offrons quelques éléments qui pourraient être sources d'inspiration pour vos futures actions.



Focus



- Expérience client
- Ligne pédagogique
- Partenariat entreprise

1. L'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble des interactions que votre OF/OFA peut entretenir auprès de vos clients privilégiés que sont les apprenants.



En revanche, nous attirons votre attention sur le fait que d'autres interactions : OPCO, Région, Entreprises, Partenaires divers de votre territoire... doivent faire l'objet d'une même réflexion en termes « d'expérience client ». Car tous ces acteurs confondus sont des relais « publicitaires » de votre savoir-faire.

Pour les organismes de formation déjà accompagnés par la Région Grand Est un questionnement a pu naître sur la plus-value de structurer l'expérience client au-delà des attendus Qualiopi. Cette expérience « client » est largement maîtrisée en ce qui concerne les apprenants. Néanmoins, elle n'est pas suffisante.



A noter, que les clients internes, que sont vos salariés, doivent également, si vous souhaitez les fidéliser et attirer de nouvelles compétences doivent faire l'objet d'une attention particulière.

1. L'expérience client

N'hésitez pas à mettre en avant **votre « marque » employeur** et à multiplier les outils facilitant l'intégration des nouveaux personnels.

*Par exemple, certains OF/OFA ont profité des ateliers réflexifs pour **construire des kits d'accueil et d'intégration**, essentiellement pour les nouveaux formateurs. Cette initiative peut largement être étendue aux autres processus de votre structure.*

Le Mentorat a également été évoqué lors des accompagnements comme **moyen d'accompagner, d'acculturer et de soutenir** toute personne nouvellement recrutée. Ce mentorat est lié au fait **qu'il est nécessaire d'arrêter de penser que « tout va de soi »**, surtout dans les utilisations des outils numériques.

Ces expériences n'ont que valeur d'exemples, libre à vous d'utiliser le moyen qui vous convient le plus. Cela peut être:

- Un parcours de formation en ligne sur votre LMS couplé à du mentorat,
- Une semaine d'intégration en binôme avec un pair,
- Un drive partagé pour lequel vous devez construire un lexique et une procédure d'utilisation...

Autant d'idées que vous pourrez adapter à votre structure.

2. Ligne pédagogique

Une ligne pédagogique est **un ensemble de principes, de méthodes et de valeurs qui guident l'action des formateurs dans leur pratique pédagogique**. Elle sert de cadre de référence pour l'organisation des formations et des activités d'accompagnement auprès de vos « clients ».

Pour les organismes déjà accompagnés par la Région Grand Est dans le cadre du programme de modernisation, la ligne pédagogique a souvent fait l'objet d'une réflexion autour de l'hybridation des formations et des produits digitaux à proposer aux apprenants, ainsi que de la visibilité de votre OF/OFA.



Penser et structurer votre ligne pédagogique sous-entend que vous ayez une idée précise de qui sont **vos personae, de leurs besoins et leurs attentes**.

Pour aller plus loin, pensez à:

- L'harmonisation de la ligne visuelle des supports diffusés auprès des apprenants
- Des partis-pris pédagogiques clairement affichés et identifiables. Par exemple, certains OF/OFA ont choisi un ton humoristique dans leurs supports pour retenir l'attention des apprenants
- Faire des choix pédagogiques et harmoniser les pratiques ; ce qui ne signifie pas : « faire tous, la même chose » mais plutôt « être facilement reconnaissable grâce à... »
- Choisir les outils numériques qui seront utilisés régulièrement, par tous
- Etc.



Votre ligne pédagogique est avant tout un élément qui participe de l'expérience client et qui facilite votre publicité et votre visibilité sur un marché en tension et fortement concurrentiel.

3. Partenariat entreprise

Le partenariat entreprise est **un incontournable de la formation** et par conséquent de votre OF/OFA. Cette collaboration peut inclure des actions telles que, par exemple:

- La cocréation de programmes de formation sur mesure,
- L'organisation de sessions de formation en entreprise
- La mise en place de stages en entreprise pour les apprenants, etc.

Les OF/OFA accompagnés par la Région Grand Est dans le cadre du programme de modernisation sont déjà dans cette dynamique et répondent régulièrement à des AO d'entreprise.

De plus en plus d'entreprises internalisent les compétences en formation des personnels soit au travers de l'AFEST soit en construisant leur centre de formation.



D'où, l'importance de questionner ce partenariat:

- Ai-je les ressources suffisantes pour me doter de plateaux techniques onéreux (notamment en termes d'entretien), pour répondre aux compétences de demain?
- Comment puis-je actualiser les compétences de mes formateurs, au regard des transformations en entreprise?
- Quels formats de formation suis-je en mesure de proposer, de façon optimale, aux besoins des entreprises?
- Le seuil de rentabilité d'une formation? La marge de négociation?
- Le cousu sur mesure est-il rentable? Est-il réinvestissable pour une autre formation?
- Dois-je proposer mes services en interne en proposant mes compétences « formation » pour aider les entreprises à construire leur propre organisme?
- Puis-je ou ai-je les moyens de devenir le centre de formation d'une entreprise grâce à un transfert de compétence? (Sous format d'un management des connaissances: en mêlant les connaissances de mon OF/OFA à celle d'une entreprise)
- ...

04



Pédagogie & Accompagnement

Pédagogie & Accompagnement

Nous sommes conscients que la pédagogie et l'accompagnement des apprenants ne font pas partie de vos prérogatives et relèvent de la responsabilité de vos managers.

Néanmoins, il nous semble important de faire un court focus sur ces deux dimensions, du cœur de métier, au regard de l'impact qu'elles ont sur l'image de votre OF/OFA à l'externe tant auprès des apprenants qu'auprès des entreprises et des différentes instances/partenaires.

Aujourd'hui, même les OPCO imposent, de plus en plus, certaines thématiques et/ou approches pédagogiques, comme d'inclure le développement de la posture réflexive des apprenants.

La construction de la feuille de route doit impérativement inclure une réflexion autour de la stratégie pédagogique et d'accompagnement. Au-delà de la transmission de gestes professionnels et d'une prestation de service de qualité, elle doit inclure les orientations pédagogiques qui offriront la meilleure et surtout, la plus adaptée, expérience « client ».



Focus



- Personnalisation/
Individualisation
- Pédagogie
- Accompagnement des
apprenants

1. Rappel: individualisation/personnalisation

Ces deux termes sont souvent utilisés en formation mais pas toujours à bon escient!

Contrairement à ce que peut laisser sous-entendre cette formulation "Personnalisation vs individualisation", ces deux termes sont fortement dépendants l'un de l'autre.

L'individualisation, aboutissement d'une démarche de différenciation puis de modularisation, correspond à l'adaptation d'un parcours de formation en fonction des acquis antérieurs d'un apprenant. Elle repose **sur un positionnement précis** qui permet de construire un parcours de formation en adéquation avec les besoins d'un apprenant. **L'individualisation s'inscrit dans une scénarisation extrêmement détaillée d'un parcours de formation.**

A contrario, **la personnalisation** ne peut s'inscrire dans une scénarisation précise car **elle s'appuie sur les caractéristiques personnelles de chaque apprenant**; à savoir, par exemple:

- Sa situation familiale,
- Son âge,
- Ses préférences cognitives,
- Sa motivation à entrer en formation: est-ce volontaire ou imposé?
- ...

Toutes ces caractéristiques influent **sur les conditions de suivi d'une formation** et ne peuvent être anticipées. Toutefois, elles peuvent être accompagnées, soutenues par du tutorat qui viendra prendre le relais de l'individualisation.

**Individualisation: parcours adapté
aux besoins d'un individu**



**Personnalisation: conditions de suivi
adaptée à la situation de chaque
individu**

2. Pédagogie

Demain, la pédagogie proposée au sein de votre OF/OFA devra:

- **se montrer agile, adaptative et inventive.**
- **répondre aux besoins des apprenants**
- **s'adapter aux nouveaux modes de vie / modes de consommation.**

En effet, de nombreux sites internet proposent aujourd'hui des formations en ligne, répondant aux besoins en termes de compétences et surtout aux contraintes des apprenants.

Voici quelques évolutions à prendre en compte si elles ne sont pas encore déployées :

- **Individualisation de l'apprentissage** : les organismes devront proposer des parcours d'apprentissage personnalisés, prenant en compte les besoins spécifiques de chaque apprenant.
- **Utilisation des technologies numériques** dans une juste mesure en prenant en compte les niveaux de maîtrise des apprenants et en proposant des modules de formation sur la prise en main du numérique ainsi que des plateformes LMS.
- **Systematiser l'utilisation des outils numériques en incluant l'IA**
- **L'individualisation** permet de répondre certes, aux besoins spécifiques de chaque apprenant, en revanche comme pour vos salariés, il est essentiel d'encourager les démarches collaboratives entre les apprenants et favoriser les échanges et l'interactivité pour stimuler l'apprentissage.

2. Pédagogie (suite)

- **Miser sur l'apprentissage expérientiel**, à savoir, permettre aux apprenants de mettre en pratique leurs connaissances et compétences grâce à des partenariats entreprises
- **Évaluation continue** : mettre en place des mécanismes d'évaluation continue pour suivre la progression des apprenants et s'adapter en temps réel à leurs besoins.
- **Varié les outils et les ressources pédagogiques** pour répondre aux différents styles d'apprentissage des apprenants.



Au-delà d'innover, **inventer les produits de demain en mettant en place une dynamique de « Recherche et développement...**

En prenant en compte ces évolutions pédagogiques, les organismes de demain pourront:

- **Proposer des formations adaptées aux besoins des apprenants,**
- **Contribuer à leur réussite professionnelle et personnelle**
- **Faciliter leur intégration au sein d'une entreprise.**

3. Accompagnement des apprenants

Les notions d'individualisation et de personnalisation sont souvent évoquées lors de la construction des parcours de formation. Il est important de s'y référer également lors de la construction de votre offre de service, l'accompagnement en faisant pleinement partie.



A noter, qu'il ne s'agit pas de faire perdurer des habitudes d'accompagnement « socio-éducatif » tel que préconisé par l'Education Nationale mais de proposer un accompagnement multidimensionnel qui s'appuie sur un **diagnostic précis des besoins** des apprenants.

L'accompagnement contribue à créer un environnement d'apprentissage stimulant et bienveillant pour les apprenants, pour favoriser leur réussite et leur épanouissement dans leur parcours de formation. Comme évoqué au point 07, les apprenants sont également **des contributeurs** à solliciter, pour **faire évoluer, changer, inventer de nouvelles pratiques pédagogiques.**

3. Accompagnement des apprenants (suite)

Prendre en considération leur avis devient un véritable levier motivationnel, toutefois, peu utilisé et valorisé. Qui mieux que vos utilisateurs peuvent le plus contribuer à votre amélioration continue. Les accompagner à réfléchir, à collaborer en petits groupes de travail, systématiser l'autoévaluation tant au niveau pédagogique qu'au niveau des soft skills, leur permettra de devenir autonome et de les responsabiliser.

L'accompagnement ne peut se limiter à l'espace-temps: présentiel au sein de l'OF/OF; il est recommandé de proposer:



- **Des communautés de pratiques à vos apprenants**
- **Du tutorat**
- **Des temps d'AFEST en mode « apprendre à apprendre »**
- **Des tiers-lieux d'apprentissage**
- **...**

05



Ressources Humaines

Introduction

Ressources humaines

Nous vous rappelons que **structurer votre vision, définir des objectifs clairs et mesurables, objectifs dits « SMART », facilitent l'engagement des équipes dans la dynamique de changement, d'évolution, de transformation et ouvrent le champ des possibles à l'inventivité.**

Ce qui manque toujours cruellement: **LE TEMPS**. Alors qu'au contraire, des RH qui ont le temps se montrent inventifs et surtout investis. Des accompagnements ont montré qu'un collectif engagé facilitait les transformations et que le retour sur investissement temporel et bien sûr financier ouvrait de nouvelles perspectives aux établissements.

Le partage, la mutualisation des savoirs et savoir-faire, même entre structures concurrentes ou partenaires, **sont des opportunités pour faire monter en compétences vos RH**. Donc, n'hésitez pas à envisager ce genre d'associations plutôt « gagnante-gagnante ». Aujourd'hui, avec les outils numériques et internet, tout le monde peut avoir accès à la connaissance, en revanche l'expérience, l'adaptabilité et les idées créatives ne peuvent être que le fruit d'un partage.

Aujourd'hui, une maîtrise de l'IA vous permet de réaliser de l'ingénierie de formation et pédagogique. **Seuls le partage d'expérience et l'analyse de pratiques peuvent faire la différence...**



Focus



- Formation et ateliers collaboratifs/de réflexion
- Communauté de pratiques - CoP
- Ambassadeurs et chefs de projet

1. Formation et ateliers collaboratifs/de réflexion

Les formations et/ou accompagnement qu'ont vécu leurs ressources humaines, pour celles accompagnées dans le cadre du programme de modernisation des OF de la Région Grand Est, leur ont permis **d'acquérir ou de consolider leurs compétences et connaissances dans différents aspects de vos activités** : pédagogiques, administratives, numériques, organisation...

Cette plus-value doit, maintenant, trouver écho auprès des autres RH n'ayant pu, pour des raisons organisationnelles, participer aux différents ateliers proposés.



L'essaimage des nouvelles pratiques est incontournable et souvent passe soit par des temps de formation assurés par un pair non hiérarchique soit par des ateliers collaboratifs.

- Opter en ce qui concerne la formation de vos salariés, pour le principe de l'AFEST (Action de formation en Situation de Travail) qui favorise le retour réflexif sur geste professionnel et son amélioration continue.

En effet, **depuis la loi de mars 2018**, et **l'obligation de former ses personnels**, cette option est un bon compromis pour vous constituer un vivier de compétences.

Par exemple, certains OF/OFA ont fait le choix de former en interne, en organisant des sessions de travail en petit groupe avec un formateur expert, par exemple d'un outil numérique.

1. Formation et ateliers collaboratifs/de réflexion (suite) ^{business}

- Un grand nombre d'OF/OFA ont également choisi l'option **des ateliers collaboratifs**. Par définition, ces ateliers offrent des sessions de travail collectif où chacun est invité à échanger et à coconstruire des solutions avec des pairs ou entre processus. Ces ateliers favorisent la cocréation et la prise de décision collective.

De nombreux outils existent pour réaliser des ateliers collaboratifs, vous en avez expérimenté certains durant vos accompagnements comme le « speed-boat » ou l'atelier des « persona » ...

Certains ouvrages peuvent être inspirants comme *La boîte à outils de la créativité*, F. DEBOIS, A. GROFF et E. CHENEVIER, 2016, Dunod, pensez également aux outils collaboratifs en ligne qui permettent le stockage des idées et qui proposent des activités prêtes à l'emploi comme *Klaxoon* ou *Padlet* ou encore des cartes mentales pour « mettre en mots » une idée de projet.

- Dans l'esprit des ateliers collaboratifs et sur un mode « retour réflexif », vous pouvez opter pour des ateliers de codéveloppement voire d'analyses de pratique.



ATTENTION pour ces derniers, il est recommandé de se rapprocher d'un intervenant formé et externe à votre structure.

2. Communauté de pratiques – CoP

Par définition, une communauté de pratique, ou community of practice (CoP), est **un groupe de personnes qui partagent un intérêt ou un domaine commun** et qui **créent, développent et échangent des connaissances** dans ce domaine grâce à une interaction régulière.



La CoP permet, entre autres de créer le sentiment d'appartenance, de se connecter aux autres, de faire et apprendre des choses ensemble ainsi que d'être valorisé grâce aux contributions.

La CoP crée un espace certes collaboratif, mais également un espace de stockage de la mémoire collective et des compétences expertises métier ce qui offre une plus-value en termes de GPEC pour votre structure.

Par exemple, lors de l'accompagnement à la modernisation des OF de la Région Grand Est, les participants ont largement plébiscité l'idée que le partage de pratiques, entre pairs, contribuait fortement à la montée en compétence de tous. Certains ont même émis l'envie de les élargir à l'ensemble des personnels impactés ou contributeurs au cœur de métier « formation », par exemple le Back-office.



Une CoP peut être envisagée au niveau de votre structure, en multisites, si tel est le cas de votre structure et pourquoi pas en inter-centres de formations « métiers », « domaines »... Ne jamais omettre qu'aucun rapport hiérarchique existe dans une CoP.

2. Communauté de pratiques – CoP (suite)

L'important est de construire votre cahier des charges, de la structurer et surtout de vous appuyer sur un chef de projet qui portera les différentes étapes de votre projet de CoP. Ne pas oublier qu'il s'agit d'une véritable transformation des pratiques et que cela doit être accompagné comme un projet de changement. Reportez-vous au point 02 pour structurer votre projet et surtout pensez à:

1. Questionner votre besoin et vos équipes afin d'établir un **CONSTAT** et les **MOTIVATIONS**
2. Définir vos **BESOINS** en termes de moyens: outils – RH - logistique
3. Elaborer votre **CAHIER DES CHARGES** en définissant : le domaine de connaissance, les objectifs, les finalités, les **KIPs**, les résultats attendus, les acteurs principaux, les activités envisagées
- 4. STRUCTURATION** de votre CoP: réunions, espaces dédiés..
5. Construire votre **PLAN DE COMMUNICATION**
6. Déployer les premières actions de votre CoP.



N'hésitez pas à vous faire accompagner pour structurer et déployer votre CoP.

3. Ambassadeurs et chefs de projet

Par définition, un ambassadeur est le représentant de la vision d'une instance, d'une entreprise. Au sein de votre centre de formation, **les ambassadeurs sont chargés de promouvoir et de défendre la réputation et les valeurs de l'établissement**, en interagissant avec les clients et en participant à des événements de promotion. Ils contribuent ainsi à renforcer la notoriété et l'image de marque du centre de formation.

Pour vos clients internes: promouvoir les bienfaits de la modernisation et informer sur les innovations internes, ils sont d'excellents relais auprès des diverses équipes de votre OF/OFA.

Par exemple, dans certains OF/OFA, les dirigeants ont nommé des ambassadeurs et lors ont demandé d'organiser des témoignages : vidéos, écrits dans la newsletter, webinaires... pour témoigner des modifications de pratiques engagées et des avantages de ces dernières.

Les chefs de projet, quant à eux, **sont responsables de la planification, de la coordination et de la mise en œuvre des différentes activités et projets au sein du centre de formation**. Ils veillent à ce que les objectifs soient atteints dans les délais impartis et que les ressources soient utilisées de manière efficace. Grâce à leur expertise et à leur leadership, les chefs de projet contribuent à garantir la qualité des formations proposées et à assurer la satisfaction des clients.

A retenir: un projet sans chef de projet a peu de chance d'aboutir!



En résumé, avoir des ambassadeurs et des chefs de projet dans un centre de formation est essentiel pour assurer la visibilité, la promotion et le bon fonctionnement de l'organisation. Leur rôle est crucial pour assurer le succès et la pérennité de votre OF/OFA dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

06



Veille technique : Le numérique

Introduction

Veille technique: le numérique

Avant de commencer ce chapitre, il nous est apparu important de faire un point terminologique. Régulièrement, les termes « numérique » et « digitalisation » sont employés tour à tour, mais de manière confuse. Donc pour rappel :

Le Numérique =
toutes les technologies numériques
(telles que les ordinateurs, les
tablettes, les smartphones ou encore
les consoles de jeux vidéo) +
l'ensemble des secteurs d'activités et
leur transformation impactés par le
numérique.

Inclut

La digitalisation =
transformation
d'informations/contenus physiques en
données numériques

La Commission d'enrichissement de la langue française définit le numérique comme « l'ensemble des disciplines scientifiques et techniques, des activités économiques et des pratiques sociétales fondées sur le traitement de données numériques ».

En France, le terme "Numérique" est à privilégier.

Nous avons également à l'esprit qu'il n'est pas toujours simple pour un certain nombre d'entre vous d'avoir accès à un réseau internet qui facilite l'utilisation des technologies numériques. A ce jour, nous n'avons malheureusement, pas de solution.



Focus



- Outils numériques
- Plateformes LMS
- Intelligence artificielle

1. Outils numériques

L'ensemble des accompagnements ont donné à voir que les OF/OFA sont généralement fortement équipés en termes d'outils numériques.

Cela concerne les plateformes LMS, les applications, les logiciels... tels que Kahoot, Canva ; Genially, Woodclap, la suite Google, Office 365 ... Chaque salarié intègre de plus en plus ces outils dans les approches pédagogiques de votre OF/OFA.

Ce guide ne peut se montrer exhaustif quant à la pertinence de l'utilisation de chacun de ces outils numériques et n'est, en aucun cas, un espace qui vous imposera de faire des choix pour tel ou tel équipement.



S'interroger sur l'utilisation de ces derniers est essentiel et faire l'objet d'une réflexion commune et de partis pris quant à la pertinence d'une démultiplication des outils en interne.

- **La question de la traçabilité:** Effectivement, tant les financeurs que Qualiopi demandent de plus en plus de traçabilité de la réalisation des activités surtout pédagogiques et d'évaluation.



Donc il semble important de se questionner sur la facilité de suivre ou non la progression de chaque apprenant durant son parcours de formation et des traces administratives fournies par chaque solution numérique.

1. Outils numériques (suite)

- **L'utilisation spécifique de chaque solution:** Nombre d'OF/OFA acquièrent des licences, souvent onéreuses, utilisées de manière sporadique car un nombre restreint d'utilisateurs en maîtrise les spécificités. L'avantage est que votre structure possède en interne des compétences rares mais souvent méconnues et donc non exploitées.



questionner régulièrement les personnels sur leur utilisation régulière ou pas des solutions achetées et sur leur niveau d'expertise.

Par exemple, certains OF/OFA ont pris le parti de former un noyau de salariés en vue d'un essaimage plus large des nouvelles compétences acquises. Toutefois, il est également possible d'externaliser l'élaboration des ressources pédagogiques voire d'acheter des contenus dits « sur étagère » comme l'ont fait d'autres OF/OFA.

- **L'exploitation des possibilités des solutions numériques utilisées:** Un cas très concret concerne Office 365 mais s'applique à toutes les autres solutions y compris les LMS type Moodle. Force est de constater que cette solution n'est quasiment jamais utilisée en totalité, alors qu'elle offre un champ de possibles très important au niveau pédagogique pour réaliser :
 - des vidéos,
 - des ressources interactives,
 - des évaluations scorées et corrigeables de manière individuelle,
 - du travail collaboratif entre apprenants...



D'où, dans un souci pédagogique mais également économique, il est important de questionner la pertinence des outils choisis et l'exploitation faite de ces derniers, en vue d'en optimiser l'achat.

2. Plateformes LMS

Certes, ce point rejoint les points ci-dessus évoqués. Toutefois, il nous semble, au regard des différents accompagnements, important d'y consacrer quelques lignes.

Souvent les plateformes utilisées offrent de nombreuses solutions cours, exercices... En revanche, nombre d'utilisateurs externalisent la réalisation des exercices en oubliant que cette manière de procéder à un coût en termes de temps car elle oblige la réalisation d'une traçabilité plurielle.



Au niveau du management, il est donc nécessaire de s'interroger sur les orientations et les choix à effectuer quant à l'utilisation, de tout ou non, du potentiel de votre LMS.

Se questionner sur la pertinence de soit former l'ensemble du personnel à l'utilisation de la plateforme soit faire le choix d'un groupe d'experts spécialisés dans l'incrustation des parcours de formations sur la plateforme de votre OF/OFA.



Quel que soit votre choix, prendre en considération qu'il a un coût, certes différent mais qu'il nécessitera forcément du temps et des deniers.

Réfléchir dans un principe d'amélioration continue à:

- l'utilisation de votre plateforme LMS par vos apprenants et leur montée en compétences effective.
- l'utilisation de l'IA et de sa plus-value pédagogique, pour les compétences métier de demain.

3. L'intelligence artificielle

Son utilisation a été très peu évoquée lors des différents accompagnements, cependant, il nous semble essentiel de vous interpeler sur ce point car il relève des défis de demain.

L'inscrire d'ores et déjà dans les programmes de formation de vos apprenants mais également de vos personnels doit faire partie de vos prérogatives stratégiques, pour équiper en termes de savoir-faire l'ensemble des acteurs de votre OF/OFA.

Il est important que vos équipes entament **une réflexion autour de l'utilisation, le déploiement et l'appropriation de l'intelligence artificielle**, en vous questionnant sur des points tels que:

- **Sa plus-value?**
- **L'intégration dans la pédagogie au service des apprenants?**
- **Son utilisation en ingénierie de formation et pédagogique?**
- **L'acculturation de vos apprenants à une utilisation optimale de ces nouveaux outils?**
- **Etc.**

07



**Amélioration
continue**

Introduction

Amélioration continue

Le principe de l'amélioration continue est une approche qui consiste à constamment améliorer les processus/les process et les méthodes de travail de votre OF/OFA afin d'atteindre une excellence opérationnelle.

Vous êtes, *de facto*, via le critère 7 du RN Qualiopi acculturé à cette approche et l'ensemble des points qui ont été abordés tout au long de ce guide, y contribuent.

Toutefois, il nous a semblé important de synthétiser les points saillants observés durant l'accompagnement à la modernisation des OF de la Région Grand Est et de vous proposer une forme de « Check-list » des incontournables de la mise en œuvre d'une amélioration continue pérenne.

En préambule de cette « Check-list », il nous semble important de rappeler qu'un suivi régulier des diverses actions menées par vos équipes et une communication transparente sont de réels avantages concurrentiels. En effet, ils vous faciliteront l'identification des points faibles de votre OF/OFA, la mise en place d'actions correctives et la recherche permanente de moyens - matériels et immatériels - pour optimiser la qualité et l'efficacité des activités.



Check-list de l'amélioration continue

Pour rappel, au risque d'enfoncer des « portes ouvertes », l'amélioration continue pour un centre de formation se base sur plusieurs principes essentiels - tels que :

L'engagement de la direction : être pleinement engagée et soutenir activement les projets voire s'impliquer activement dans certains. **Elle est un exemple à suivre et impulse une dynamique d'engagement.**

L'implication du personnel : tous les personnels doivent être impliqués dans le processus d'amélioration continue, en contribuant à **l'identification des problèmes et à la recherche de solutions.**

Par exemple, un OF a fait le choix d'impliquer l'ensemble des processus en vue d'améliorer la transmission d'information et la compréhension des impacts administratifs et financiers d'une méconnaissance d'une procédure.

La prise en compte des attendus « apprenants » : Ecouter les retours d'expérience des apprenants permet d'identifier les points à améliorer et de répondre au mieux à leurs besoins.

Par exemple, certains OF ont fait le choix de mettre à contribution les apprenants pour le « recettage » (test) de leurs modules en e-learning – exemple fiche de recettage - ou encore de leur faire produire des ressources pédagogiques issues de leurs expériences.

Check-list (suite) de l'amélioration continue

Les 2 acteurs (personnel et apprenants) cités ci-dessus peuvent également contribuer à la logique du « test and learn », tous deux expérimentant les produits de formation proposés et remontant le fruit de leur expérience pour faciliter l'amélioration continue de vos produits en regards croisés pour plus d'efficacité.



Il est nécessaire d'attendre 1 ou 2 cycles d'utilisation du produit, l'exemple de fiche de « test and learn » jointe qui contribue à la capitalisation de vos expériences.

La mise en place de processus d'évaluation et de suivi : des outils d'évaluation réguliers doivent être mis en place **pour mesurer les performances et les progrès** du centre de formation.

Par exemple, cela peut tout à fait prendre la forme d'une observation entre pairs-formateurs et une analyse réflexive telle que proposée par l'AFEST.

Exemple fiche de recettage auprès des apprenants

Proposé sous format de Google Forms ou de FORMS dans la suite OFFICE 365

Module: Concepteur:			Norme LMS: Scorm1.2 Sécurité: Aucune		Consignes reçues par tous les testeurs hormis: ...													
TESTEUR	TECHNIQUE		ERGONOMIE							PEDAGOGIE					COMMERCIAL			
	Support technique utilisé et Navigateur	Temps d'ouverture	Enchaînement des activités	Enchaînement des différentes scènes	Soucis technique avec les boutons	Animation Audio	Ressource téléchargeabl	Temps de réalisation	Commentaires ergonomie	Clarté de l'objectif	Le contenu et les quizz permettent d'atteindre cet objectif.	Choix aléatoire du parcours	Facilité de compréhension	La ressource complémentaire	Commentaires: PEDAGOGIE	Niveau de recommandation		

TESTEUR : Nom - Prénom - Age

TECHNIQUE :

- Support technique utilisé
- Navigateur
- Temps d'ouverture

ERGONOMIE :

- Enchaînement des activités
- Enchaînement des différentes scènes
- Soucis technique bouton
- Animation audio
- Ressources téléchargeables
- Temps de réalisation
- Commentaires « ergonomie »

PEDAGOGIE :

- Clarté de l'objectif/des objectifs
- Le contenu et le quizz permettent d'atteindre les objectifs
- Choix aléatoire du parcours
- Facilité de compréhension
- Les ressources complémentaires
- Commentaires « pédagogie »

COMMERCIAL :

- Niveau de recommandation de 1 à 5

Fiche de test and learn action/projet

NOM du projet/action :

Pilote du projet/action :

Acteur(s) concerné(s)	
Etapes de l'action /du projet	
Période de réalisation	
Réunion prévue « Test and Learn »	
Points forts à capitaliser	
Points améliorables	
Points non probants	
Autres éléments à communiquer	
Conclusion	<input type="checkbox"/> Chantier maintenu en l'état <input type="checkbox"/> Chantier à améliorer <input type="checkbox"/> Chantier non probant

Check-list (suite) de l'amélioration continue

L'adoption d'une approche proactive : à savoir, chercher à anticiper les difficultés et à mettre en place des mesures préventives.

Par exemple, cette approche proactive peut également être proposée aux apprenants afin qu'ils puissent développer des soft-skills incontournables professionnellement. Cette approche a fait l'objet il y a quelques années d'expérimentations et de travaux/vidéos en Région IDF.

La recherche de l'excellence et la créativité : l'objectif ultime de l'amélioration continue est d'atteindre l'excellence dans tous les aspects de la formation, en visant constamment à s'améliorer et à innover ; mais au-delà **en créant** de nouvelles formations, de nouvelles approches ...



En suivant ces principes, un centre de formation peut progressivement optimiser ses processus, améliorer la qualité de ses formations et offrir une expérience d'apprentissage toujours plus enrichissante pour ses apprenants.



N°1 DE LA FORMATION
NOUVELLE GÉNÉRATION

BIZNESS@GROUPE-BIZNESS.COM

TÉL : 05 61 26 74 70

PARIS - TOULOUSE



WWW.GROUPE-BIZNESS.COM

