

LA BOÎTE À OUTILS

des

# Formateurs

3<sup>e</sup> 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.pegos.com](http://www.pegos.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<sup>er</sup> 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](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074597-5

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

**D**e 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.

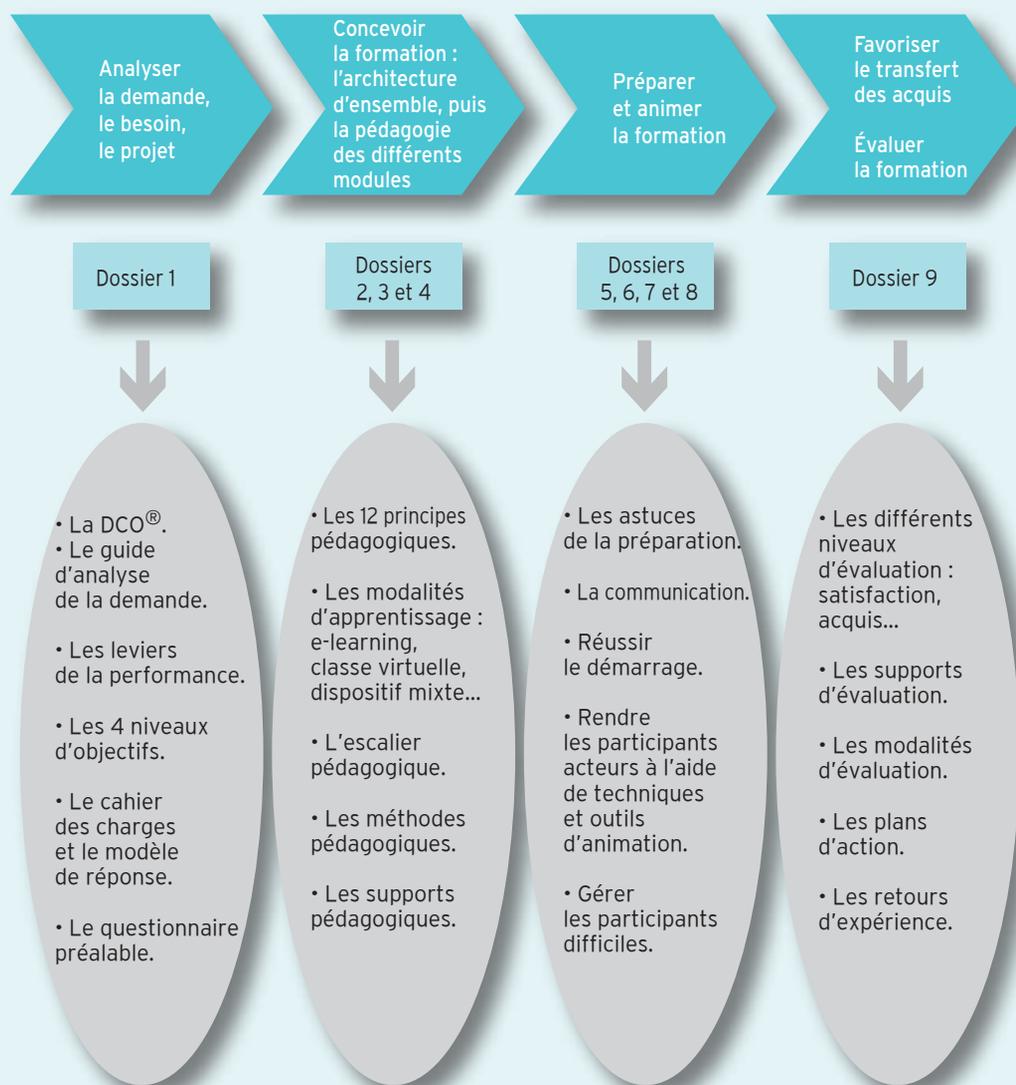
Il donne des repères et des outils correspondant à ces différentes étapes, et apporte des réponses aux questions que les formateurs se posent le plus souvent.

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

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

The image shows two pages from a book. The left page is titled 'Dossier 5 Se préparer à animer' and contains text about the final stage of preparation, including a checklist for the organization plan and a section on the day of animation. The right page is titled 'Dossier 5' and contains a checklist for the day of animation, followed by a section on the day of animation and a list of tools. A callout box on the right page shows a scrollable menu of tools with a 'Les outils' title and a list of items with corresponding page numbers.

**Dossier 5** Se préparer à animer

La dernière étape avant l'animation est maintenant arrivée. La formation est conçue avec les 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 animateur un ou deux jours avant l'animation permet de :

- s'assurer de la mise 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.

La mise à disposition de différents supports dans l'ordre dans lequel ils seront utilisés permet de gagner en efficacité et en temps lors de l'animation : relier les exemples et anecdotes correspondant à chaque partie du contenu.

**Dossier 5**

La consultation à nouveau des questionnaires préalables (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 fil » 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'installe 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 auditeur 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**

- 1 La visualisation positive ..... 92
- 2 La respiration ..... 94
- 3 La règle des 3 V ..... 96
- 4 Les clés pour aménager l'espace ..... 98
- 5 Fiche de préparation mentale ..... 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

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

Le support de l'évaluation à froid est un document utilisé pour évaluer l'application des acquis de la formation par les stagiaires, en collaboration avec le manager et le responsable formation, à plusieurs rubriques, à enseigner en plusieurs temps.

Le support de l'évaluation à froid est un document utilisé pour évaluer le transfert de compétences réalisé par le manager et le stagiaire, à l'issue de la formation, en collaboration avec le responsable formation, à plusieurs rubriques, à enseigner en plusieurs temps.

Le suivi des actions de formation (ex. v484c)

**OUTIL 69** **Le support de l'évaluation à froid**

BOSSIER 9 ÉVALUER ET FAVORISER LE TRANSFERT DES ACQUIS

Pourquoi l'utiliser ?

- Objectifs
  - Sûreté de 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.
  - Vérifier que la formation correspond aux besoins opérationnels des stagiaires.
  - Servir de cadre 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 formation de :
  - hiérarchiser direct d'accompagner son collaborateur en appliquant la démarche suivante :
  - avant la formation, organiser un entretien pour 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 en application.
- Principe du plan d'action : organiser un plan d'action.
- Principe du nombre restreint de support de l'évaluation à froid doit être utilisé par le 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.

Le 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

109

SURTE OUTIL 69

**OUTIL 11** **Les 4 phases d'un dispositif mixte**

Comment être plus efficace ?

10 idées clés pour construire un dispositif mixte efficace

1. L'apprentissage est une réponse à un besoin professionnel et/ou à un besoin personnel.
2. L'apprentissage est un projet prédictif, accompagné d'un projet pédagogique, technique et logistique. C'est une série de tâches.
3. L'apprentissage a le temps de se former, il est dans un environnement favorable, et accède facilement aux outils.
4. Le dispositif mixte réside dans différentes modalités d'apprentissage, à distance et en présentiel, ce qui fait qu'il n'est pas rétrocompatible pour être mis en œuvre.
5. Le 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 le valeur ajoutée : les échanges et les mises en situation.
6. Le learning amont n'est possible que si l'entreprise autorise un suivi et une relation à distance et si le learning est un pré-requis.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

Le dispositif mixte est un dispositif qui combine des modalités d'apprentissage à distance et en présentiel, avec les avantages de chacune. Le dispositif mixte est un dispositif qui combine des modalités d'apprentissage à distance et en présentiel, avec les avantages de chacune.

42

**OUTIL 11** **Les 4 phases d'un dispositif mixte**

BOSSIER 2 CONCEVOIR L'INGÉNIEUR DE FORMATION

Un cas pratique commenté

5 d'un Dispositif mixte pour la formation d'un service Ressources Humaines

Formation « amont » à distance

Formation « aval » à distance

Accompagnement : assurer la progression au sein des parcours en ayant une vision claire de ses acquis et de la progression.

Source : Dapin

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 tigre 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.

C'est pourquoi le formateur doit être vigilant et valider sa bonne compréhension de la demande. Il n'est « pas obligé » de répondre tel quel à cette demande : la demande se « travaille » et se construit avec le commanditaire.

Il peut refuser de traiter certains aspects qu'il estime ne pas relever de son rôle.

Cadrer clairement le projet dès le départ lui permet :

- › de diminuer les éventuels problèmes générés par un mauvais positionnement en amont et qui peuvent survenir ensuite durant l'animation ;
- › d'accroître l'efficacité de la formation ;
- › de jouer pleinement son rôle sans se laisser entraîner hors de son champ de responsabilité.

## La communication amont sur le projet

Une formation réussie se fait dans un environnement prêt à la déployer avec des personnes suffisamment informées sur le projet.

Le formateur doit s'assurer auprès de son client que la formation est bien relayée en interne par le management des futurs stagiaires. Le management a en effet un rôle à tenir pour motiver les stagiaires, recueillir leurs attentes et les accompagner dans la fixation d'objectifs individuels de progrès.

S'il n'a pas tout pouvoir là-dessus, il appartient au formateur de veiller à ce que cela soit fait.

Les points sur lesquels il est important de communiquer en amont sont :

- › les enjeux du projet ;
- › les acteurs concernés en interne ;
- › les bénéfices pour chacun de s'impliquer et participer à cette formation ;
- › les grandes étapes, les différentes modalités pédagogiques utilisées et l'environnement technologique requis ;
- › les contenus de la formation ;
- › l'organisation logistique ;
- › les suites éventuelles à donner.

Dans ce dossier, le formateur trouvera différents outils pour bien analyser la demande et poser les bases d'une intervention efficace.

Il s'appuiera sur les trois leviers de la performance pour situer son rôle et pourra utiliser la démarche contractuelle par objectifs pour établir les différents contrats entre les acteurs.

Il formalisera sa réponse à la demande en s'appuyant sur la structure du cahier des charges.

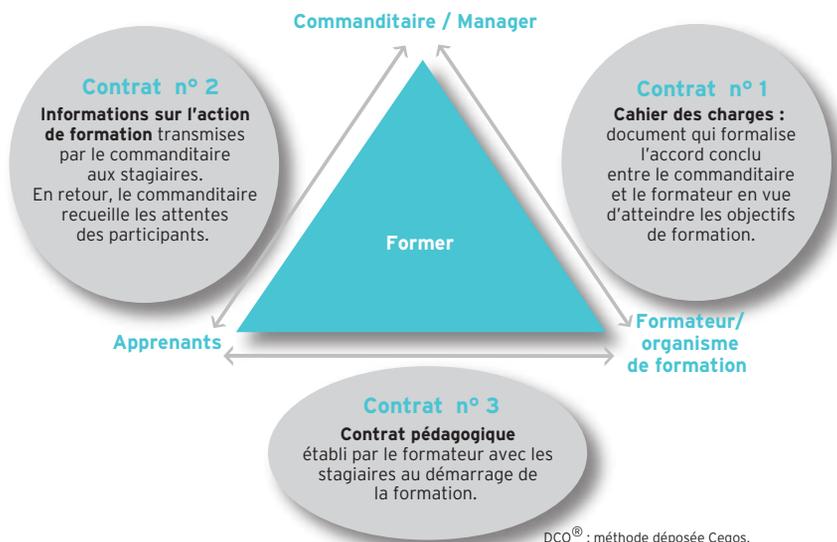
C'est à partir du questionnaire préalable qu'il obtiendra des informations complémentaires sur les attentes des stagiaires.

## LES OUTILS

1	La démarche contractuelle par objectif (DCO®) .....	12
2	Les 3 leviers de la performance .....	14
3	Les 4 niveaux d'objectifs .....	16
4	Le guide d'analyse de la demande .....	20
5	Le questionnaire préalable .....	22
6	Le cahier des charges .....	24
7	Modèle de réponse au cahier des charges .....	26

# La démarche contractuelle par objectif (DCO®)

## LES 3 ACTEURS ET LES 3 CONTRATS



### En résumé

Une action de formation est plus efficace si les différents acteurs de la formation s'impliquent et s'engagent dans une démarche cohérente. **La démarche contractuelle par objectif (DCO®)** schématise le triple échange préalable à la formation, entre le commanditaire (ou le manager), les apprenants et le formateur (ou l'organisme de formation).

Cet outil conduit à la formalisation des « contrats » qui doivent exister entre les trois acteurs de tout projet de formation, pour valider les attentes et engagements de chacun et favoriser le bon déroulement de l'action de formation :

- le cahier des charges entre le commanditaire et le formateur ;
- le contrat d'information et de recueil des attentes, en amont de la formation, entre le commanditaire et les apprenants ;
- le contrat pédagogique entre le formateur et les apprenants.

### Insight

*A training course is more efficient if each 'party' is involved and committed in a coherent process. **The 'Contractual Process through Objectives'** (La démarche contractuelle par objectif, DCO®) defines the triple relation prior training between Client (or manager), trainees and Trainer (or Training Institute).*

*This tool formalizes required 'agreements' between the three parties to validate demands and involvements and thus enhancing an easy progress :*

- specifications and articles of agreement between Client and Trainer ;
- informative agreement and list of expectations prior training between Client and trainees ;
- pedagogic agreement between Trainer and trainees.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Responsabiliser les partenaires et préciser les engagements de chacun, afin d'assurer la réussite de l'action.

### Contexte

Cette logique de contrat s'inscrit dans celle d'une pédagogie par objectifs, qui définit ce que le formé sera capable de faire à l'issue de la formation. La démarche contractuelle par objectif est un outil de dialogue, dans le but d'assurer la cohérence et l'efficacité de l'action.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Définir le contrat numéro 1 entre le commanditaire de la formation et le formateur. Ce contrat reprend les éléments du cahier des charges, ainsi que la réponse du formateur acceptée par le commanditaire.
- S'assurer de la passation par le commanditaire du contrat numéro 2, entre le commanditaire et les apprenants.
- Passer le contrat numéro 3, avec les apprenants, en début de formation.

### Méthodologie et conseils

Afin d'établir le contrat n° 1, le formateur doit étudier en détail le cahier des charges et si besoin faire préciser par le commanditaire sa demande (v. outil 4). Cette étape conditionne la réussite de la conception de la formation.

Le contrat n° 2 vise à clarifier et officialiser les attentes de l'entreprise vis-à-vis du participant, et réciproquement. C'est une démarche essentielle pour renforcer la motivation et l'adhésion des apprenants au projet de formation. Il ne concerne pas directement le formateur, mais ce dernier doit s'assurer de son existence, car la réussite de la formation en dépend.

Au travers de ce contrat, le commanditaire :

- informe les apprenants des objectifs de la formation, du contenu et des modalités pratiques : lieu de la formation, horaires, liste des participants, nom de l'animateur, matériel ou équipement numérique à apporter... ;
- leur donne les moyens de se former.

Le formateur peut aider l'entreprise à réaliser ce contrat n° 2 (ex : contribuer à la rédaction du support d'information des stagiaires).

Le contrat n° 3 se négocie dès le début de la formation, en phase de démarrage, en confrontant les objectifs de la formation et les objectifs personnels des apprenants. Le formateur présente les objectifs de la formation, tels que définis dans le contrat n° 1, le programme et les aspects pratiques. Il recueille les attentes des participants, et s'engage, ou non, à y apporter une réponse. Il peut préciser que certains points ne peuvent être traités car ne correspondant pas au contrat initial n° 1. Le formateur et les participants définissent également des règles de fonctionnement. Ils contractualisent ce qu'ils vont faire, pourquoi et comment, en ajustant si besoin à la marge le contrat n° 1. Ils s'engagent à respecter les modalités du contrat n° 3. ■

*La démarche contractuelle par objectif : un triple contrat pour une meilleure efficacité de la formation.*

## Avantages

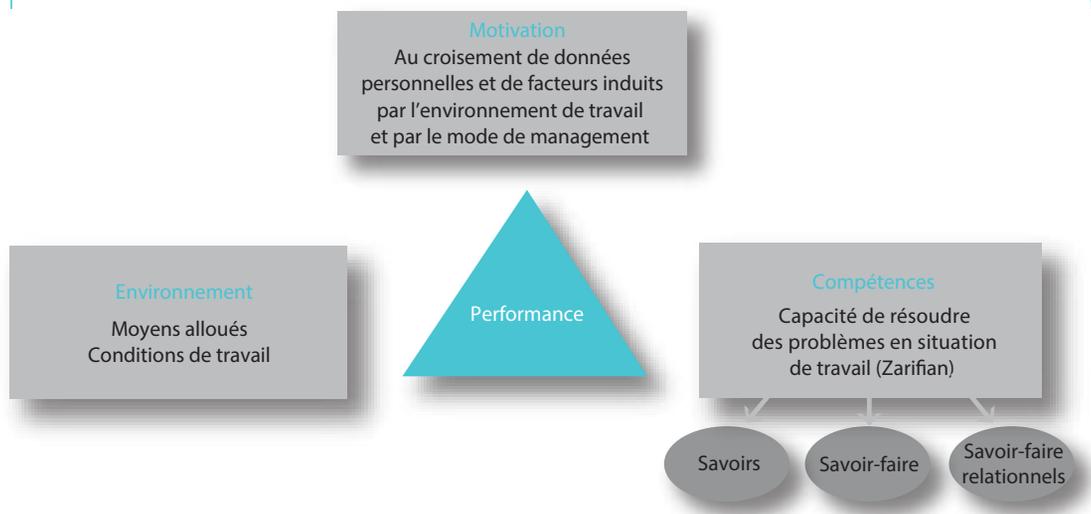
- Cet outil clarifie les responsabilités et l'engagement de chacun des acteurs.
- Il permet à l'entreprise et au manager de préciser leurs attentes et de donner à l'apprenant les moyens de ses ambitions.

## Précautions à prendre

- Le formateur doit s'assurer de la mise en place du contrat n° 2 entre le commanditaire (le manager) et les apprenants.
- Il convient d'informer le commanditaire si, lors de la passation du contrat pédagogique, le formateur s'aperçoit que les attentes des apprenants ne sont pas en accord avec le contrat n° 1.

# Les 3 leviers de la performance

## PLUSIEURS LEVIERS POUR ATTEINDRE LA PERFORMANCE



### En résumé

L'outil présente **les 3 leviers de la performance** et situe le rôle de la formation dans l'atteinte des résultats opérationnels.

L'atteinte de la performance par un collaborateur dépend :

- de ses compétences ;
- de sa motivation ;
- de l'environnement dans lequel il évolue (organisation du travail, moyens alloués).

Le système de management fait partie de cet environnement et influence beaucoup la motivation.

Dans un projet de formation, la responsabilité du formateur porte essentiellement sur le développement des compétences au travers des objectifs de formation. Le formateur s'engage sur la mise en place des moyens pour permettre aux participants d'acquérir des compétences.

L'atteinte de la performance dépasse la seule formation et résulte de tout un environnement d'entreprise que le formateur ne maîtrise pas (organisation, mode de management, culture d'entreprise...).

### Insight

*This tool introduces **the '3 levers for performance'** and explains how the training course works to obtain operational outcomes.*

*Three parameters enable an employee to reach performance :*

- *abilities ;*
- *motivation ;*
- *context (work organization, available resources). Management style is part of this context and greatly influences motivation.*

*During a training project, the responsibility of the Trainer is mainly to improve abilities through training objectives. The Trainer commits himself to implementing resources allowing participants to secure abilities.*

*Reaching the performance is beyond the training course field, it is the outcome of a whole company environment not controlled by the trainer (organization, management style, company philosophy...).*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Bien délimiter la place de la formation.
- › Clarifier avec le commanditaire le fait que la formation seule ne suffit pas pour atteindre les objectifs opérationnels : elle doit être accompagnée par d'autres actions et soutenue par les acteurs internes à l'entreprise.

### Contexte

Avant chaque intervention, il appartient au formateur d'identifier et de clarifier les limites de sa responsabilité et les conditions de réussite du projet afin de pouvoir les expliciter au commanditaire. Le formateur peut être amené à conseiller des actions complémentaires à la formation pour atteindre l'objectif opérationnel.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Lors de l'entretien d'analyse de la demande, s'informer auprès du commanditaire du contexte dans lequel s'inscrit le projet de formation.
- › Identifier les objectifs stratégiques, opérationnels et pédagogiques et s'assurer de leur bonne compréhension.
- › Valider que la formation est la solution qui permet de répondre aux attentes de l'entreprise, c'est-à-dire le développement de compétences, en termes de savoir, savoir-faire et/ou savoir être, au service de la performance.
- › Faire exprimer par le commanditaire les compétences à acquérir en vue d'atteindre les objectifs opérationnels.
- › Interroger le commanditaire sur ce qu'il compte mettre en place, en complément de l'action de formation, pour atteindre les objectifs opérationnels.

### Méthodologie et conseils

Le formateur s'appuie sur les compétences identifiées comme étant à développer pour bâtir la formation. Elles se déclinent en savoirs (par exemple, connaître le code de la route), savoir-faire (conduire une voiture), savoir-faire relationnels (se maîtriser et respecter les autres conducteurs).

Il se renseigne sur l'environnement et le système managérial pour adapter ses messages en fonction du milieu dans lequel il intervient, et pour s'appuyer sur les outils de travail existants.

Si la formation vise essentiellement le développement des compétences, elle peut jouer en partie sur la motivation, en redonnant du sens à l'action, ou bien en renforçant la cohésion des équipes.

Une formation peut aussi contribuer à faire évoluer l'environnement ; c'est le cas par exemple des formations-actions, où l'on peut en même temps que l'on se forme, définir de nouveaux process, de nouvelles façons de travailler et les formaliser, par exemple dans de nouveaux documents partagés et bâtis en formation. ■

*La responsabilité du formateur : accompagner le développement des compétences.*

### Avantages

- L'outil permet de délimiter le rôle du formateur dans un projet de formation.
- Il clarifie ce que la formation permet d'atteindre ou non.
- Il facilite la mise en place du contrat tripartite DCO® (v. outil 1) et responsabilise ainsi chacun des acteurs dans l'atteinte de l'objectif.

### Précautions à prendre

- Il convient de bien distinguer ce qui relève de la responsabilité du formateur : l'atteinte des objectifs pédagogiques, de ce qui relève du management et de la direction de l'entreprise : l'atteinte des objectifs opérationnels, et son impact sur la performance de l'entreprise.