COLLECTION
FORMATION

CHANTAL PERRIN-VAN HILLE

Concevoir une formation

PROGRESSION PÉDAGOGIQUE ET ANIMATION

3e édition

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque
Fabrication : Anne Pachiaudi
Couverture : Studio Dunod
Mise en page : Nord Compo

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 1er 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).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2019, 2023 pour la nouvelle présentation
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-084972-7

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.

Table des matières

Avant-propos VII

Introduction : quelques repères 1

Chapitre 1 Définir le besoin des futurs participants 5

Définir le besoin avec une vision systémique 6
Connaître les futurs stagiaires dans leur contexte 10
Dialoguer avec le commanditaire 17
Fiche 1 Les rubriques commentées d'un cahier des charges 26

Chapitre 2 Valider la formulation du besoin en objectif de formation 33

Définition de l'objectif de formation 34
Pourquoi l'objectif est-il si important ? 34
Comment formuler un objectif ? 35
Les deux principales caractéristiques de l'objectif 37
Quels sont les pièges à cette étape ? 39
Le niveau des objectifs 40
Fiche 2 Des verbes pour formuler les objectifs 44

Chapitre 3 Créer la progression pédagogique 47

Décliner l'objectif de formation en objectifs pédagogiques 48
Ébaucher la progression pédagogique 50
Fiche 3 Être pédagogue 56
Fiche 4 Trois outils simples et efficaces pour le pédagogue 78
Fiche 5 Panorama des 4 méthodes pédagogiques 83
Fiche 6 Questionnaire préalable 89

Chapitre 4 Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider 93

La fiche programme 94
La proposition 101
L'entretien de cadrage 103

Chapitre 5 Ébaucher le conducteur 107

Qu'est-ce qu'un conducteur pédagogique ? 108
Comment ébaucher le conducteur pédagogique ? 112
Fiche 7 Matrice d'un conducteur 123

Chapitre 6 Concevoir le matériel pédagogique 125

En quoi consiste le matériel pédagogique ? 126
Comment créer le matériel ? 127
Trois questions souvent posées 127
Fiche 8 L'exposé performant 129
Fiche 9 Le diaporama adapté au face-à-face pédagogique 142
Fiche 10 La méthode interrogative 151
Fiche 11 La méthode démonstrative 157
Fiche 12 L'exercice 161
Fiche 13 L'étude de cas 167
Fiche 14 Une variante du cas : le mini-cas 173
Fiche 15 Le cas inspiré de la méthode des situations problèmes 174
Fiche 16 Le jeu de rôles 179
Fiche 17 Le jeu pédagogique 190
Fiche 18 Les supports stagiaires 198

Chapitre 7 Finaliser le conducteur pédagogique 203

Qu'est-ce qu'un bon conducteur pédagogique ? 204
Finaliser un conducteur pédagogique 205

Qui est le destinataire du conducteur pédagogique finalisé ? 205
Des illustrations commentées 206
Une séquence à gros enjeu : la première ! 210
La dernière séquence : un enjeu important 221
La session test 223
Fiche 19 Check-list avant le démarrage 225

Chapitre 8 Élaborer ou adapter un kit pédagogique 227

Définition 228
Les contextes de création d'un kit 229
Les composantes d'un kit 229
Le processus de fabrication d'un kit 234
La transmission du kit aux futurs animateurs 235
La modification d'un kit pédagogique 236
Fiche 20 Fiche d'évaluation d'un kit pédagogique 242

Chapitre 9 Gérer les questions et les situations délicates : des principes clairs 245

Qu'est-ce qu'une situation délicate ? Quel est son enjeu ? 246
5 principes simples et solides pour gérer les situations délicates 246
Répondre aux questions pour lesquelles vous n'avez pas de réponse 264

Chapitre 10 Être à l'aise pour animer : gérer le trac et le stress 267

De quoi parlons-nous : trac ou stress ? 268
Les composantes et le mécanisme du trac 269
Comment gérer le trac ? 272
Comment gérer le stress ? 283

Conclusion 287

Bibliographie 293

Avant-propos

■ Qui êtes-vous ?

Vous êtes expert ou praticien dans un domaine et vous devez transmettre votre expertise à un public, vous êtes un formateur débutant et occasionnel. Ou bien, votre expertise porte sur un domaine extraprofessionnel mais vous voulez monter une formation avec professionnalisme.
Vous avez suivi une formation et votre hiérarchie vous demande de la décliner auprès de vos collègues suivant le principe dit de la « cascade ».
Votre intervention peut être courte (une demi-journée) ou longue (plusieurs jours).

■ Quel est votre projet ?

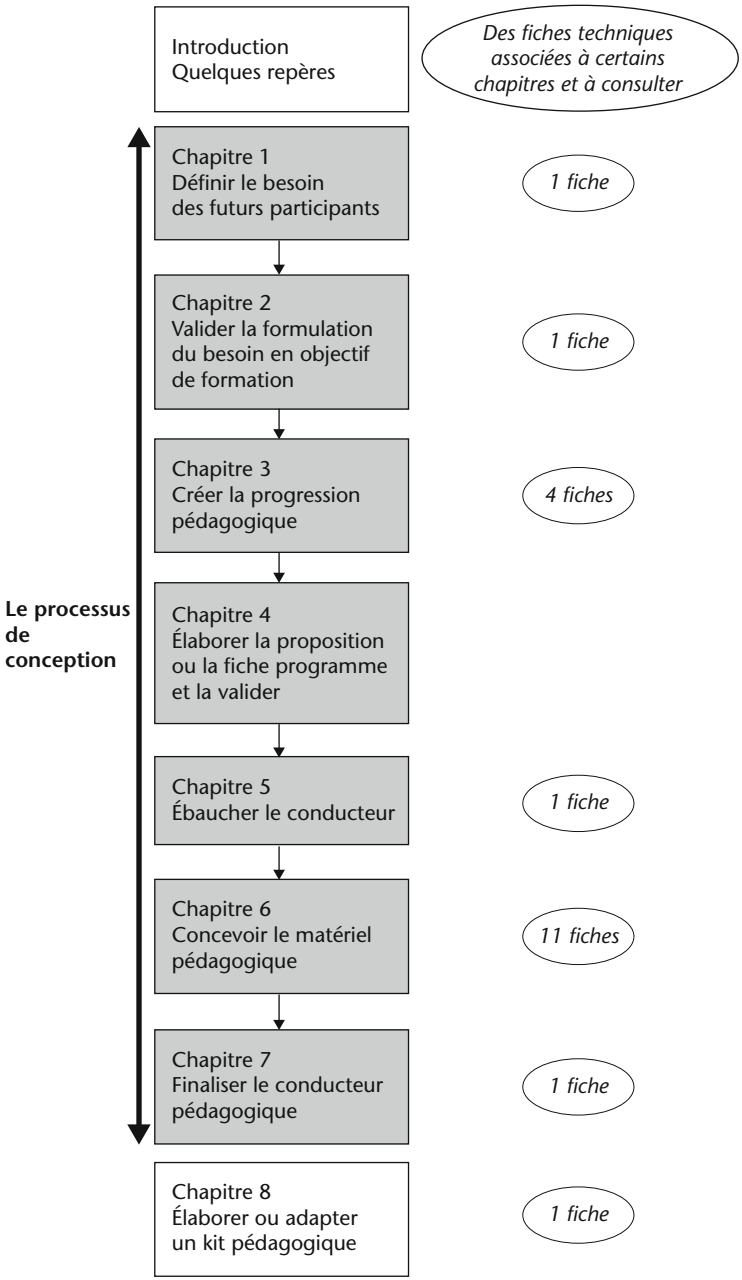
Dans tous les cas vous voulez concevoir une formation réellement opérationnelle, c'est-à-dire utile pour vos futurs participants mais aussi agréable à suivre. Vous disposez peut-être aussi de peu de temps car le travail de conception s'ajoute à votre charge habituelle.
Votre projet est peut-être encore plus ambitieux : vous devez créer un « kit pédagogique » ; c'est-à-dire que la formation que vous aurez conçue sera dispensée par d'autres personnes avec un niveau de qualité identique. Vous allez donc élaborer un produit « clef en main ». Vous trouverez, à la fin de cet ouvrage, un chapitre consacré à ce sujet : le contenu du kit ainsi que les contraintes à respecter pour assurer la pérennité de la qualité de votre œuvre.
Un dernier contexte : vous devez adapter un kit pédagogique. Vous trouverez la démarche à suivre dans ce même dernier chapitre.

■ Quel est le projet de cet ouvrage ?

Le projet de cet ouvrage est de vous apporter :
– d'abord une méthode traduite avec des mots simples pour concevoir avec rigueur une formation dans les meilleures conditions de confort et d'efficacité dans les chapitres 1 à 8 : chaque chapitre correspond à une étape du processus. Nous avons mis l'accent sur le processus et, de ce fait, vous trouverez des apports plus théoriques sous forme de fiches associées aux chapitres et situées à la fin de ceux-ci ;
– puis des techniques dans les chapitres 9 et 10 pour mettre en œuvre avec fluidité et sérénité la formation si soigneusement construite.
Cet ouvrage prend en compte le « top 3 » des préoccupations de nos stagiaires. En effet, au-delà de la conception, les trois questions qui reviennent systématiquement sont :
• « Comment capter puis retenir l'attention des participants tout au long de la formation ? » Nous répondons à cette question dans la fiche 4 du chapitre 3 en prenant en compte l'apport des sciences cognitives ; elle est intitulée : « Capter et maintenir l'attention »
• « Comment gérer les questions et les situations délicates, voire l'agressivité ? » Nous y répondons dans le chapitre 9.
• « Enfin, comment être à l'aise, surtout au début de la formation ? » Nous vous donnons des conseils dans le chapitre 10.

■ Comment allez-vous utiliser ce manuel ?

L'utilisation de ce manuel dépend de votre situation.
– Vous avez déjà animé des formations conçues par d'autres et la conception est une nouvelle mission ? Lisez le corps des chapitres 1 à 7 et laissez de côté les fiches techniques.
– Vous êtes un formateur débutant ? Lisez l'intégralité des chapitres 1 à 7, puis 9 à 10.
– Vous avez déjà une expérience de formateur et vous êtes principalement intéressé par la réalisation ou l'adaptation d'un kit pédagogique ? Lisez le chapitre 8.



L'architecture des chapitres concernant le processus de conception

Introduction : quelques repères

Dans cette introduction, avant d'aborder la méthode, nous vous proposons une vue d'ensemble sur ce que recouvre la conception d'une formation que nous appellerons aussi « module pédagogique ». Former, c'est transmettre un ensemble de connaissances ou pratiques à une personne (tutorat) ou un groupe. Nous parlerons de la formation destinée à un groupe, appelée aussi « présentielle ».
Avant de nous lancer, voici quelques repères.

Qui sont vos interlocuteurs ?

Votre premier interlocuteur est le « commanditaire », c'est-à-dire celui qui vous passe la commande. C'est le service formation dans la plupart des cas. Dans certains contextes, il peut s'agir d'un chef de service, d'un responsable de club dans le cadre d'une association… C'est, dans tous les cas, la personne qui vous demande d'intervenir auprès d'un certain public. Nous verrons dans le premier chapitre que vous avez besoin de nombreuses informations précises pour concevoir votre produit formation. Si le commanditaire ne peut pas vous les fournir, vous lui demanderez d'entrer en contact avec les futurs bénéficiaires de la formation, c'est-à-dire les futurs stagiaires mais aussi leurs n + 1 (supérieurs hiérarchiques) et tout autre interlocuteur susceptible de vous apporter ce qui manque.

Qu'allez-vous concevoir ?

Vous allez concevoir plus ou moins simultanément les quatre outils dont vous aurez besoin pour animer votre formation.

■ Un conducteur ou fil rouge

Il s'agit d'un document sur lequel vous décrivez, phase par phase et synthétiquement, le déroulement de votre intervention.

Au fil des heures il répond aux questions : qui fait quoi ? Avec quoi ? Comment ? Pendant combien de temps ?
Vous le gardez sous les yeux tout au long de votre intervention, il vous rassure et vous aide à gérer le temps.

■ Votre dossier formateur

Ce dossier comprend :
– les exposés que vous allez réaliser ;
– la description détaillée du mode d'animation des exercices (en complément du conducteur si nécessaire) ;
– le corrigé des exercices.

■ Le support stagiaire ou livret pédagogique

Il s'agit du document que vous remettez à vos participants afin qu'ils puissent suivre puis mémoriser facilement la formation.

■ Le matériel pédagogique

Ce matériel est constitué de tous les outils auxquels vous avez recours pour animer : diaporama, matériel pour les jeux, affiches, fiches d'exercices, films…

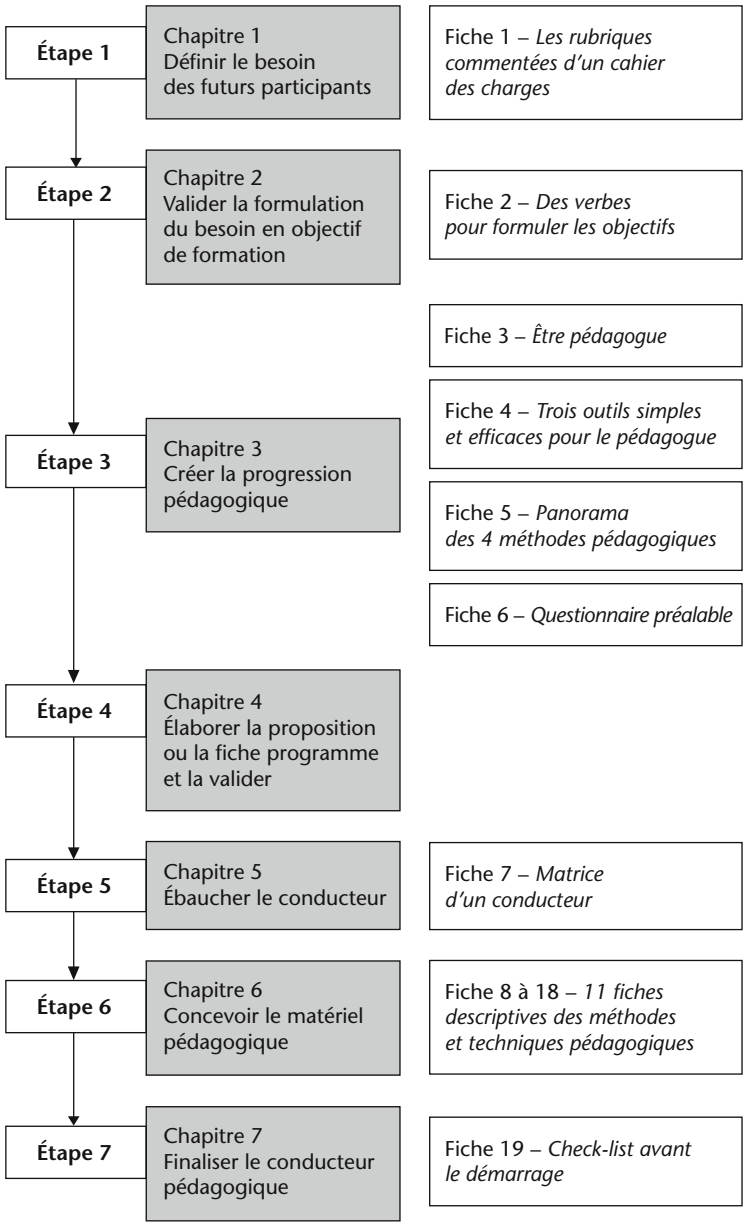
Le processus à suivre en 7 étapes

Ce processus peut aussi être un appui méthodologique commun pour une équipe projet.

Illustration

> L'objectif était de concevoir une formation très technique dans un délai contraint de 32 jours ouvrés entre la réunion de cadrage et la première session de formation. Le commanditaire a proposé la méthode au pilote du projet et l'ensemble de l'équipe (les contributeurs experts, les managers des futurs participants, le concepteur) ont pu atteindre l'objectif avec le confort d'une méthode et d'un langage partagés.

Nous vous accompagnerons tout au long d'un processus en sept étapes repris ci-dessous.
Chaque étape fait l'objet d'un chapitre. Certains chapitres sont complétés par des fiches techniques auxquelles vous vous reporterez selon vos besoins.



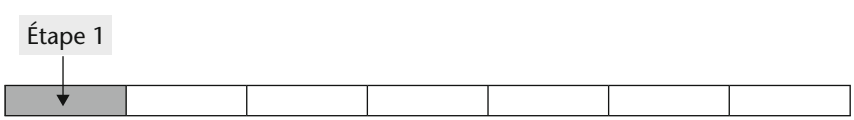
Les sept étapes de la conception d'une formation

Chapitre 1

Définir le besoin des futurs participants

Executive summary

- **À l'instar** de la construction d'une maison, le soin apporté aux fondations est déterminant pour la qualité de la formation.
- **La première étape** de la conception d'une formation, c'est-à-dire sa fondation, est le travail d'enquête qui portera sur les futurs participants, « la population », et sur leurs besoins de compétences.
- **Le dialogue** avec le commanditaire est indispensable. Avant de concevoir la formation, vous devez en avoir co-construit les fondations.



Définir le besoin avec une vision systémique

Premier critère de qualité pour une formation : elle doit répondre au besoin des participants.

Par conséquent, impossible d'amorcer la conception d'une formation avant d'avoir pris connaissance du besoin auquel elle doit répondre.

Toute formation répond à un besoin !

Qu'est-ce qu'un besoin ?

Un besoin est un écart entre les compétences constatées et les compétences attendues chez une personne ou dans une population donnée. Cet écart peut avoir deux origines.

La première origine est le *dysfonctionnement* : telle population devrait savoir faire telle chose mais on constate qu'elle ne sait pas le faire.

Illustration

L'une des missions d'un chef de service est de réaliser le contrôle interne.
Au cours de la campagne d'entretien annuel de performance les chefs de service comme leurs supérieurs hiérarchiques ont fait le constat que ces contrôles n'étaient pas pratiqués assez régulièrement faute d'une bonne maîtrise du sujet.
Il y a donc un écart : une compétence attendue manque. Le besoin est détecté.

La deuxième origine est la *prospective* : la modification des missions d'un service ou l'évolution d'un métier changent les missions des collaborateurs jusque-là parfaitement efficients. Pour rester efficients dans le nouveau contexte, ils doivent acquérir une nouvelle compétence, voire une combinaison de plusieurs compétences.

Illustration

Les clients téléchargent eux-mêmes leurs données et les opérateurs ne doivent plus les saisir. En revanche, les clients ont besoin d'une assistance pour mener leur saisie. Les missions des opérateurs évoluent et ils vont acquérir, par la formation, les compétences nécessaires pour assurer l'assistance à distance (par téléphone, messagerie électronique ou chat).

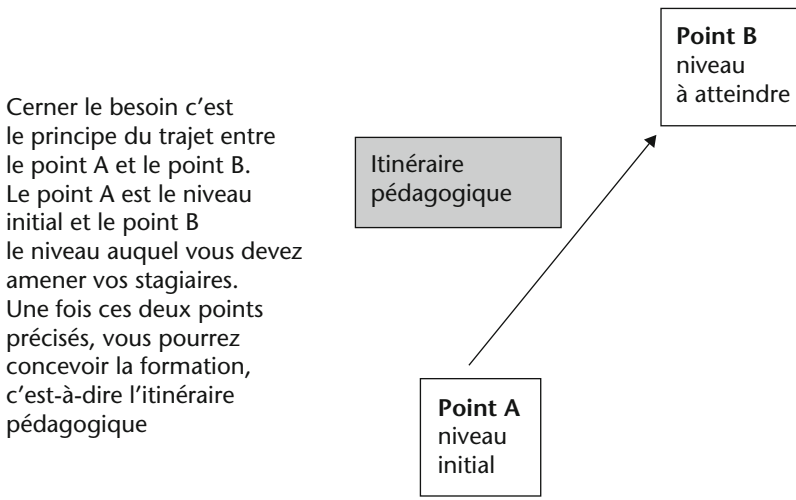


Figure 1.1 – L'itinéraire pédagogique

Que cache le mot « compétence ? »

Nous avons plusieurs fois utilisé le terme de « compétence ». Nous allons l'envisager sous deux formes : au singulier ou au pluriel.

■ La compétence

Guy Le Boterf donne de la compétence la définition suivante : « savoir agir en situation professionnelle ».

« Savoir agir en situation professionnelle » résulte de la mise en synergie de six composantes (figure 1.2).

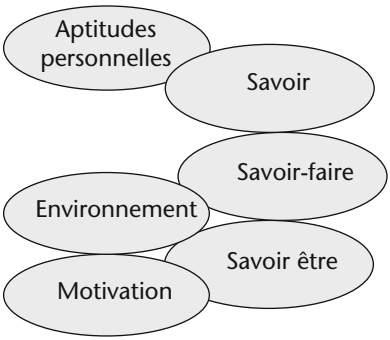


Figure 1.2 – Les six composantes de la compétence

- **Les aptitudes personnelles** correspondent à la personnalité et au caractère de l'individu, à son potentiel d'énergie, sa maîtrise de soi, sa rigueur, sa vitesse d'apprentissage, sa capacité à mémoriser tel type d'informations ou de procédures.
- **Le savoir** correspond à la connaissance de théories, de réglementations ou codes. L'acquisition du savoir se fait par la lecture ou l'écoute d'une présentation orale. Il peut être vérifié par des questions précises.
  Exemples : la réglementation concernant les retraites, le code des marchés publics…
- **Le savoir-faire** est la mise en œuvre d'une méthode ou d'une procédure, c'est une habileté pratique. L'acquisition des savoir-faire puis leur contrôle ne peuvent se faire que par des exercices pratiques pendant la formation. Une observation sur le terrain est ensuite possible.
  Exemples : savoir rédiger un procès-verbal, réaliser des tableaux croisés dynamiques sous Excel…
- **Le savoir être** correspond à des comportements.
  Exemple : savoir être organisé.
  Comme pour les savoir-faire, l'acquisition et le contrôle du savoir être ne peuvent se faire que par le biais d'exercices pratiques appelés dans ce cas « mises en situation ».
- **L'environnement** inclut les conditions de travail et le management.
- **La motivation** correspond au « moteur » qui procure à l'individu l'énergie pour agir et réaliser correctement ce qu'il doit faire. Les leviers de la motivation sont personnels mais on identifie trois composantes :

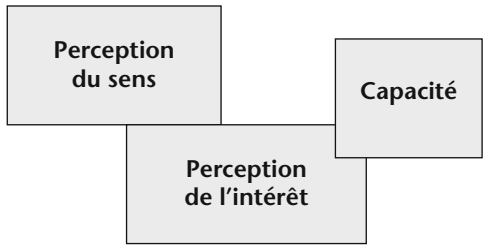


Figure 1.3 – Les trois composantes de la motivation

- **La perception du sens** : quel que soit son poste ou son niveau hiérarchique, l'individu identifie ce à quoi il concourt et y adhère. *Exemple :* C'est la responsable d'une cafétéria dans une école supérieure qui expliquait que la bonne tenue de son « café », la qualité des produits qu'elle tenait à sélectionner elle-même et l'ambiance qu'elle y faisait régner contribuaient au confort des enseignants et des étudiants ainsi qu'à la réussite de ces derniers.
- **La perception de l'intérêt** est liée à la réception de signes de reconnaissance : quand l'individu fait bien son travail il reçoit des remerciements, des compliments et/ou il perçoit lui-même directement les effets positifs de son action. En revanche, il reçoit aussi des remarques désagréables lorsque le travail n'est pas bien fait.
- **La capacité :** c'est la perception d'être en mesure de pouvoir réaliser correctement ce qui est demandé. Nous retrouvons ici les notions de savoir, savoir-faire et savoir être. Il est évident que nous ne pouvons pas être motivés si nous savons par avance que nous ne pourrons pas réussir ce qui nous est demandé !

En résumé, les qualités personnelles, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être constituent le « pouvoir agir », la motivation correspond au « vouloir agir » et l'environnement procure le « pouvoir agir ».

Vous avez déjà rencontré des personnes réputées « incompétentes » dans un service et reconnues presque immédiatement « compétentes » dans un autre. Probablement parce que le « vouloir agir » a été cette fois-ci activé et peut-être l'a-t-il été parce que l'environnement (le « pouvoir agir ») était différent…

Après cette description des composantes de la compétence, voyons quelle est la place de la formation.

■ Les compétences

La formation va viser une compétence en faisant acquérir par les participants des *compétences*, c'est-à-dire du savoir et/ou du savoir-faire et/ou du savoir être.

L'acquisition de ces compétences aura un effet sur la motivation par le biais de la « capacité ». De plus, en exerçant bien ou mieux son métier, le stagiaire suscitera plus de signes de reconnaissance, autre composante de la motivation.

Comment formuler un besoin ?

Pour que vous, formateur, puissiez répondre au besoin, il faut qu'il vous soit donné sous la forme d'un objectif de formation. Nous verrons cette notion dans le chapitre suivant.

Qui formule le besoin ?

En principe le commanditaire devrait vous transmettre le besoin exprimé sous la forme d'objectifs de formation.

Dans les entreprises comme dans les administrations le besoin a trois sources :

- la note de politique de formation dans laquelle la direction donne les grandes orientations pour une ou plusieurs années ;
- les grands projets en cours ;
- les entretiens annuels d'évaluation menés par chaque supérieur hiérarchique avec chacun de ses collaborateurs.

Le service formation, votre commanditaire, est chargé d'agréger toutes ces informations et de les organiser dans un plan de formation qui lui-même se décline en sessions de formation.

Connaître les futurs stagiaires dans leur contexte

Prendre connaissance du besoin sous forme d'objectif de formation est nécessaire mais insuffisant. Vous devez aussi recenser un maximum d'informations à propos de vos futurs apprenants et de leur contexte pour obtenir une vue systémique.

Que devez-vous savoir ?

Ce que vous devez savoir se concentre autour de huit questions dont les réponses se recoupent parfois.

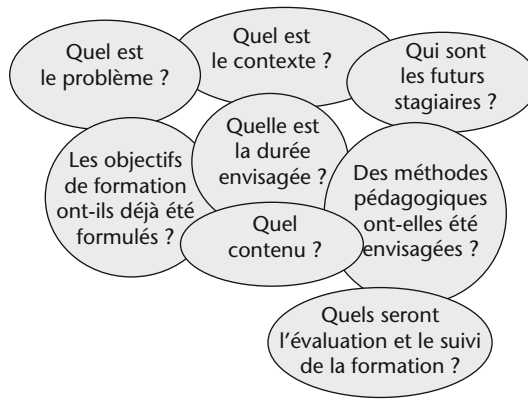


Figure 1.4 – Les huit questions pour obtenir une vue systémique

■ Quel est le problème ?

Cette question se décline en questions secondaires :

– Qui dit que le problème existe ? Les stagiaires, le supérieur hiérarchique, un expert ?
– Comment le problème se manifeste-t-il ? Quels en sont les symptômes ?
– Depuis quand se manifeste-t-il ?
– Où se manifeste-t-il ?

■ Quel est le contexte ?

Dans quel contexte particulier la formation s'inscrit-elle ? Que s'est-il passé ces derniers temps ? Quels ont été les événements marquants ? Vous apprendrez ainsi quels sont les changements qui ont affecté (et peut-être fragilisé) vos futurs stagiaires. Que se passera-t-il après la formation ?

La formation envisagée s'inscrit-elle dans un dispositif de formation plus large ? La formule du « mix » est de plus en plus souvent adoptée.

Exemple : une session d'e-formation (formation à distance utilisant la technologie de l'internet), complétée par une session présentielle suivie d'un tutorat.

Remarque

Une attention toute particulière est portée aux formations sur les outils informatiques. Quel est le meilleur moment pour former à un nouvel outil informatique ? Certainement pas trop longtemps avant sa mise en place. Il faut faire en sorte que tout le monde soit prêt le jour de la « bascule » : le planning est à étudier avec grand soin.

■ Qui sont les futurs stagiaires ?

Vous avez absolument besoin de connaître leur métier, leurs fonctions, leur niveau de connaissance et de pratique sur le sujet à traiter, leur motivation pour la formation.

La question du niveau

La question du niveau est importante et le tableau ci-dessous peut vous aider à cerner le niveau initial (le point A) de vos futurs stagiaires (où en sont-ils actuellement ?) mais aussi à faire préciser le niveau auquel vous devez les amener (le point B). Les définitions de chaque niveau sont simples et transposables à la plupart des fonctions. Elles ont le mérite de vous apporter une référence commune avec votre commanditaire.

Remarque

Soyez vigilant, le verbe « maîtriser » est souvent galvaudé. Il convient de faire préciser ce que l'interlocuteur entend par ce mot. ■

Tableau 1.1 – La description des niveaux de compétence

	Niveau	Registre du savoir	Registre du savoir-faire
1	**Initié**	L'individu détient les connaissances élémentaires, il a des notions, il connaît le vocabulaire, il identifie les composantes d'une situation.	Il sait faire en se référant régulièrement au protocole dûment formalisé, et/ou avec l'aide d'un collègue ou d'un tuteur.
2	**Praticien**	L'individu possède des connaissances générales.	Il sait traiter de façon autonome les situations courantes. Il applique le protocole de mémoire.
3	**Spécialiste ou maître praticien**	L'individu détient des connaissances approfondies.	Il peut traiter de façon autonome des situations compliquées ou inhabituelles, notamment par analogie. »

	Niveau	Registre du savoir	Registre du savoir-faire
4	Expert	L'individu domine le sujet et connaît les nuances.	Il est capable de faire des propositions pour faire évoluer les protocoles, il conseille, il peut formaliser de nouvelles procédures, il peut former s'il a la fibre pédagogique.

Des informations supplémentaires seront utiles telles que le nombre de personnes à former, leur situation dans l'organigramme et leur situation géographique.

■ Les objectifs de formation ont-ils déjà été formulés ?

Si c'est le cas, vous vérifierez que leur formulation est correcte. Si ce n'est pas le cas, vous dialoguerez avec le commanditaire pour définir le résultat attendu. Vous pouvez poser la question « à quoi verrez-vous que la formation a eu l'impact attendu ? ». Nous abordons la formulation des objectifs dans le chapitre suivant.

■ Quelle est la durée envisagée ?

La durée s'énonce souvent en nombre de journées mais il faut se mettre d'accord sur la durée journalière effective (hors pauses) ; elle va de 6 à 7 heures 30.

■ Des méthodes pédagogiques ont-elles été envisagées ?

Le commanditaire peut avoir des idées et souhaits précis sur le sujet.

Exemple : 75 % du temps en méthodes actives.

■ Quel contenu ?

Quels sont les points à aborder ? Quels sont les messages à faire passer ?

■ Que seront l'évaluation et le suivi ?

La **première évaluation** est **immédiate** et est aussi appelée « à chaud ». Elle est organisée par le commanditaire, *via* un questionnaire souvent complété (et c'est souhaitable) par un tour de table. Cette évaluation permet de savoir si le programme et les objectifs ont bien été traités par le formateur et de mesurer le degré de satisfaction des participants. C'est un

élément à introduire dans la gestion des horaires de la formation. Elle ne doit pas confisquer du temps sur le face-à-face pédagogique et d'ailleurs, en principe, elle débute après le départ du formateur afin d'éliminer toute pression de sa part. Même dans cette configuration, cette évaluation reste subjective et émotionnelle.

La **seconde évaluation** est **différée**, appelée aussi « à froid », trois à six mois plus tard. Elle est plus intéressante : elle permet d'évaluer l'impact de la formation sur la compétence des ex-stagiaires. Elle est cependant difficile à mettre en place. Les ex-stagiaires et leurs supérieurs hiérarchiques sont sollicités le plus souvent par questionnaire et il faut les relancer. Cette évaluation n'a pas d'incidence sur la gestion du temps de la formation.

Le **suivi** est assuré par le supérieur hiérarchique direct. Après la formation, il rencontre son collaborateur afin d'évoquer les objectifs d'application et les moyens à y associer. C'est l'assurance d'un véritable retour sur l'investissement que représente la formation.

Le suivi crée une opportunité pédagogique : vous incitez les participants, en fin de formation, à élaborer des objectifs d'application et vous apportez des suggestions personnalisées issues de votre observation au fil des heures.

Nous venons de voir les huit questions fondamentales pour clarifier la demande et connaître vos futurs stagiaires ainsi que leur contexte. Vous pourrez affiner vos questions en prenant connaissance du cahier des charges présenté dans la fiche 1 et en vous inspirant de ses rubriques.

Où trouver l'information ?

Pour disposer de l'information dont vous avez besoin, il existe six sources souvent combinables. Nous vous les présentons ci-dessous et vous remarquerez que trois d'entre elles sont basées sur le dialogue. Le métier de formateur est un métier de communicant non seulement à cause du face-à-face pédagogique mais aussi en raison de la démarche à réaliser en amont. C'est un métier de négociation et de co-construction.