

# LA BOÎTE À OUTILS

DES

# FORMATEURS

Fabienne Bouchut  
Frédérique Cuisiniez  
Isabelle Cauden  
Jonathan Tronchet

4<sup>e</sup> édition

71

**outils**

clés en main

+

10

compléments  
en ligne

+

1

Podcast

DUNOD

Mise en page : Belle Page  
Conception de la couverture : mokmok.agency

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, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080661-4

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.

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

**Des outils classés par dossiers thématiques**

**1 DOSSIER**

**EXPLOREZ LES BESOINS, DÉFINISSEZ LA POSITION, ÉLABOREZ L'ACTION, ÉVALUEZ LA FORMATION**

“ L'investigateur doit poursuivre son enquête, aussi voir ce que...”

**Une présentation visuelle de chaque outil**

**Exemple**

**Différents niveaux d'objectifs**

Voici un exemple d'un projet de formation décliné en 4 niveaux d'objectifs, pour une entreprise souhaitant améliorer le traitement des réclamations clients.

Présenté sur un marché fortement concurrentiel et très attentif à la fidélisation de ses clients, l'entreprise vise sa stratégie sur la satisfaction client durant les deux prochaines années.

Parmi les moyens retenus pour contribuer à l'atteinte de l'objectif opérationnel, l'entreprise organise une formation pour renforcer les compétences des collaborateurs dans le traitement des réclamations clients, afin d'accroître leur niveau de satisfaction.

| Qui...   | Defini quel...   | Pour décrire quel...  | Exemples d'objectifs  |
|--|--|---|---|
| Les décideurs du niveau stratégique / la direction                                   | Objectifs stratégiques                                 | La stratégie d'entreprise. Les grandes orientations au plan de la formation des collaborateurs.         | Renforcer la satisfaction client.   |
| Les décideurs opérationnels  | Objectifs opérationnels                                | Le résultat attendu en termes de changement sous la forme d'indicateurs ou de faits significatifs.      | Diminuer de 10 jours le délai de traitement des réclamations clients.   |
| Les acteurs du projet de formation, la responsable formation, les maîtres apprenants | Objectif pédagogique global (COF)                      | Les compétences que chacun des stagiaires devra acquérir au cours de la formation.                      | À l'issue de la formation, les participants seront capables de conduire un entretien téléphonique lors d'une réclamation client et de rédiger un courrier de réponse à adresser au client.          |
| Les maîtres apprenants   | Objectifs pédagogiques spécifiques (OPF) (OPF1) (OPF2) | Les capacités que chacun des stagiaires devra manifester à l'issue d'une des séquences de la formation. | Accueillir le client par téléphone. Identifier les 4 étapes de l'emplacement de la réclamation. Poser les bonnes questions pour creuser la demande. Identifier les besoins du client en fonction... |

**Outil 1**

**La démarche contractuelle par objectifs (DCO)**

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

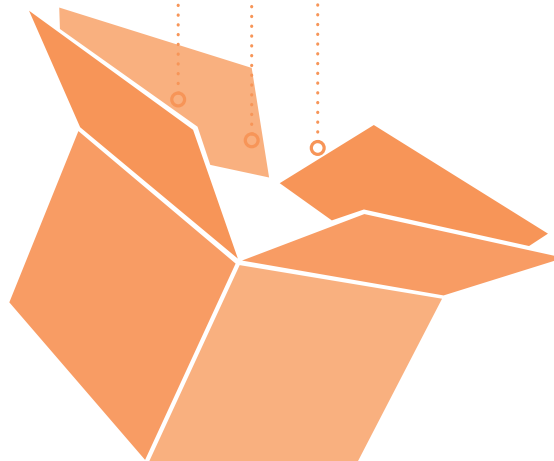
**En quelques mots**

Une action de formation est plus efficace si les différents acteurs impliqués s'engagent dans une démarche contractuelle par objectifs (DCO) : le triple échange préalable à la formation à réaliser entre le formateur et les apprenants permet de valider les engagements de chacun :

- le cahier des charges entre le commanditaire (ou le client) et le formateur ;
- la communication amont et le recueil des besoins du commanditaire et les apprenants ;
- le contrat pédagogique entre le formateur et les apprenants.

**3 ACTEURS ET 3 CONTRATS POUR LA RÉUSSITE DE LA FORMATION**

**Des exemples, cas ou exercices pour approfondir**



# Remerciements

Nos remerciements vont à toutes celles et ceux qui nous ont inspirés, soutenus chaleureusement et fait confiance pour écrire cette nouvelle édition.

Merci à nos collègues réguliers, François Debois, Elise Racinais, Pascale Bélorgey, membres de notre équipe innovation, pour les fructueuses idées et ressources pour nous permettre de réaliser des expériences d'apprentissage nouvelles, plus riches de sens, plus variées et plus utiles pour se former à distance ou en présentiel.

Merci à nos managers, Etienne Basse et François Debois, qui ont su nous faire confiance pour oser innover et mettre nos compétences au service de l'apprentissage depuis longtemps.

Merci à Mathilde Bourdat pour sa préface très valorisante pour notre ouvrage, Jean-Pierre Testa et Pascale Dromigny pour nos échanges et leurs retours sur certains outils, Katia Maroufi pour ses apports sur l'évaluation de la formation selon les normes, Gaëlle Poulain et Jean-Philippe Abbadie pour leurs recherches sur le web, Brice Martin pour son appui technique, Clément Cahagne pour son témoignage sur le micro learning, Thierry Legrand pour l'exemple du prix Digital Learning Excellence Awards.

Merci aux membres du Cluster innovation qui permettent de se confronter à d'autres regards sur l'apprentissage.

Merci aux clients, apprenants et collègues rencontrés dans notre parcours qui nous ont invités à formaliser et enrichir nos pratiques pédagogiques depuis longtemps.

Nous remercions aussi infiniment nos proches qui nous ont donné du temps et soutenus pendant la mise en œuvre de cette nouvelle rédaction.

# Préface

De tout temps, l'homme apprend et transmet son savoir. Chaque personne s'est construite en apprenant, au contact et par l'intermédiation d'autrui. Nous sommes donc tous nés pour apprendre, et nés pour former.

Nous sommes nombreux à être portés, dans nos vies personnelle et professionnelle, par cette joie de partager nos savoirs. Former est un acte essentiellement relationnel, qui s'enracine dans notre croyance en la capacité de l'autre à progresser, à grandir en autonomie, tant dans sa capacité de réflexion et d'analyse que dans ses savoir-faire.

Les neurosciences nous confirment que l'attention est le premier facteur d'apprentissage. Mais nul formateur ne peut prétendre obtenir l'attention du groupe s'il n'est pas le premier à être présent à chacun, par une attention bienveillante.

« Bien former », c'est-à-dire donner à l'autre le plus possible de leviers de compréhension et d'appropriation, relève d'une analyse précise des besoins, d'une ingénierie judicieusement conçue pour y répondre, et d'un ensemble de techniques et tactiques pour rendre l'apprenant acteur de sa formation et contribuer à son succès.

Accélération des cycles technologiques, obsolescence accélérée des connaissances... 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. Le métier est en pleine mutation et le formateur devient un scénariste qui crée des situations permettant d'apprendre.

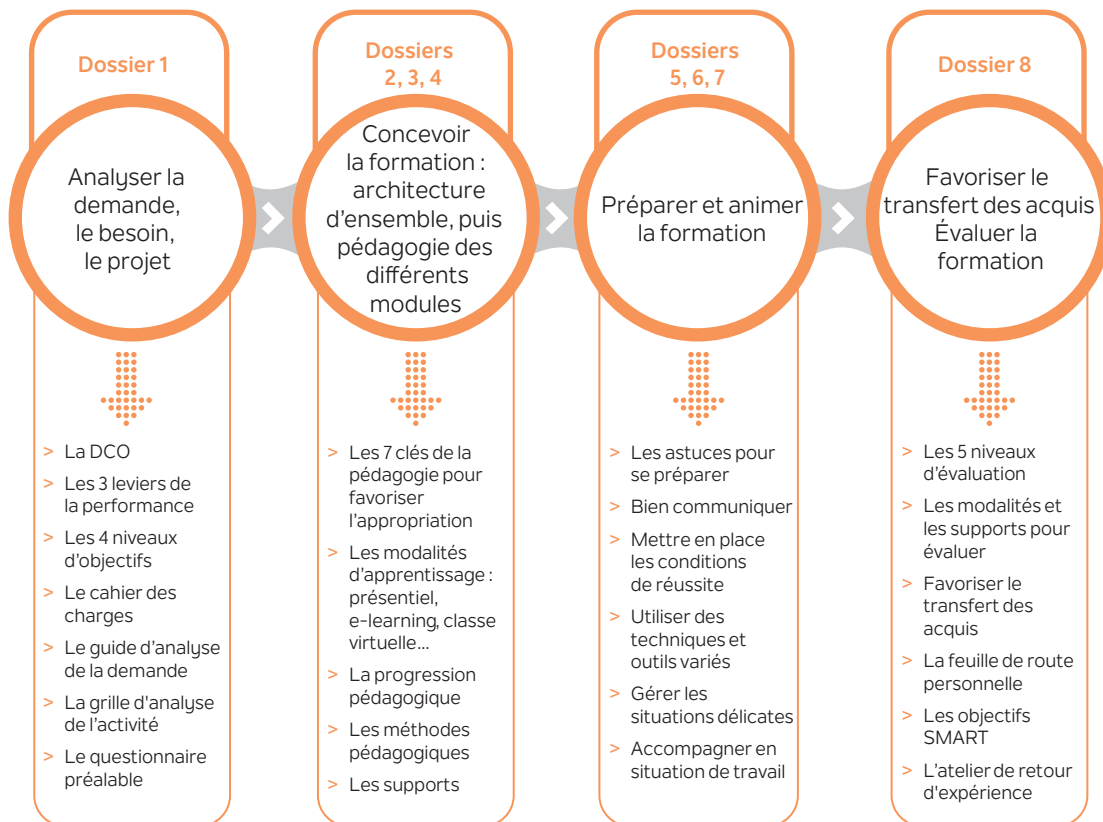
Le livre de Fabienne Bouchut, Frédérique Cuisiniez et Isabelle Cauden, avec le soutien graphique de Jonathan Tronchet, explique et outille chacun des gestes fondamentaux du formateur, en s'appuyant sur les pratiques et les méthodes fondamentales, depuis la bonne compréhension du besoin jusqu'à l'évaluation. Il intègre l'utilisation pédagogique du digital, non comme une fin en soi mais comme une opportunité formidable pour élargir la palette du formateur : un nombre sans cesse croissant d'applications sont aujourd'hui à notre disposition pour faciliter l'engagement des apprenants, l'ancrage mémoriel, la co-construction de savoirs en mode collaboratif au sein du groupe, et l'accompagnement dans la durée de chaque apprenant.

Tenir les fondamentaux tout en intégrant les outils les plus modernes, prendre en compte les apports des neurosciences dans nos pratiques de formateurs, tels sont les axes forts de cette nouvelle édition.

**Mathilde Bourdat**

Responsable de l'offre formation professionnelle Cegos

# Avant-propos



Cet ouvrage est dédié au métier de formateur, avec pour ambition de donner des repères et des outils sur chacune des étapes incontournables pour mener à bien une action de formation : analyse du besoin et du projet au démarrage, élaboration du dispositif pour y répondre, conception de l'ingénierie pédagogique et des supports appropriés, animation en présentiel ou en classe virtuelle, accompagnement des apprenants, évaluation des acquis, mise en place d'actions pour favoriser leur transfert en situation de travail...

## À qui s'adresse cet ouvrage ?

Selon le type d'organisation dans laquelle il évolue, le métier qu'il exerce, son positionnement vis-à-vis de la formation, le rôle du formateur varie d'animateur expert à ingénieur pédagogie, à chef de projet, etc. L'accent mis sur telle ou telle étape sera alors différent.

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

## Quels contenus y sont abordés ?

Le formateur trouvera des réponses concrètes issues de l'expérience terrain des auteurs, aux questions qu'ils se posent le plus souvent sur chaque étape de l'action de formation :

- Comment recueillir les besoins de formation ?
- Quelles modalités d'apprentissage : présentiel, distanciel, formation mixte, en situation de travail, etc., et quelles clés pour choisir parmi ce large éventail ?
- Comment structurer le parcours, puis chacune des briques du parcours ?
- Quels contenus aborder, sur quelle durée et dans quel ordre ?
- Quels supports pertinents pour les apprenants ? Pour l'animateur ?
- Quelles méthodes et techniques utiliser pour soutenir l'attention dans la durée ?
- Comment faire en sorte que les apprenants soient acteurs et s'approprient la formation ?
- Comment varier les techniques, utiliser les apports du digital, et mettre du ludique pour favoriser l'apprentissage ?
- Quels repères pour animer une formation en salle, gérer le groupe et les relations ?
- Comment évaluer la progression, favoriser la mémorisation, mesurer les acquis et leur mise en œuvre en situation de travail ?

Cette 4<sup>e</sup> édition s'enrichit de nouveaux apports sur des méthodes et des outils pédagogiques digitaux en pédagogie, et élargit les repères pour accompagner dans la durée et faire progresser en situation de travail, en tenant compte des évolutions permises par la réforme de la formation professionnelle.

Bonne lecture et bonne mise en pratique des outils proposés !

### *Sommaire des vidéos*

**Certains outils et dossiers sont accompagnés de compléments, accessibles par QR codes et sur la page de l'ouvrage sur le site [www.dunod.com](http://www.dunod.com), qui complètent, développent ou illustrent le propos :**

- Podcast : l'utilisation du conte en formation par Pascale Bêlorgey (outil 26)
- La réponse au cahier des charges (outil 4)
- La grille d'aide aux choix des modalités (outil 9)
- Les chiffres du digital learning (outil 10)
- Le micro-learning, par Clément Cahagne (outil 16)
- La lanterne magique (outil 22)
- Le guide pour concevoir une formation (dossier 3)
- Les techniques de respiration (outil 33)
- La présentation des participants (outil 37)
- Les grilles d'observation (outil 55)
- Créer un questionnaire en ligne (outil 66)
- Évaluer les acquis (outil 67)

# Sommaire

|                     |  |    |
|---------------------|--|----|
| Remerciements ..... | 4  |    |
| Préface .....       | 5  |    |
| Avant-propos .....  | 6  |    |
| <b>DOSSIER 1</b>    | <b>EXPLORER LE BESOIN ET POSITIONNER L'ACTION DE FORMATION</b> ..... | 10 |
| • <i>Outil 1</i>    | La démarche contractuelle par objectifs (DCO) .....                  | 12 |
| • <i>Outil 2</i>    | Les 3 leviers de la performance .....                                | 14 |
| • <i>Outil 3</i>    | Les 4 niveaux d'objectifs .....                                      | 16 |
| • <i>Outil 4</i>    | Le cahier des charges de la formation .....                          | 20 |
| • <i>Outil 5</i>    | Le guide d'analyse de la demande .....                               | 22 |
| • <i>Outil 6</i>    | La grille d'analyse de l'activité .....                              | 24 |
| • <i>Outil 7</i>    | Le questionnaire préalable .....                                     | 26 |
| <b>DOSSIER 2</b>    | <b>CONCEVOIR L'INGÉNIERIE DE FORMATION</b> .....                     | 28 |
| • <i>Outil 8</i>    | Les 7 clés de la pédagogie .....                                     | 30 |
| • <i>Outil 9</i>    | La carte des modalités d'apprentissage .....                         | 34 |
| • <i>Outil 10</i>   | Le modèle MPFA .....   | 38 |
| • <i>Outil 11</i>   | Le présentiel augmenté .....   | 42 |
| • <i>Outil 12</i>   | Le module e-learning .....   | 44 |
| • <i>Outil 13</i>   | La classe virtuelle .....  | 46 |
| • <i>Outil 14</i>   | Les cours en ligne .....   | 48 |
| • <i>Outil 15</i>   | La pédagogie immersive 360° .....                                    | 50 |
| • <i>Outil 16</i>   | Le micro-learning .....  | 52 |
| • <i>Outil 17</i>   | L'action de formation en situation de travail- AFEST .....           | 54 |
| <b>DOSSIER 3</b>    | <b>CONCEVOIR L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE</b> .....                      | 58 |
| • <i>Outil 18</i>   | Le RAVI .....  | 60 |
| • <i>Outil 19</i>   | La chronobiologie .....  | 62 |
| • <i>Outil 20</i>   | Les stratégies d'apprentissage .....                                 | 64 |
| • <i>Outil 21</i>   | La progression pédagogique .....                                     | 66 |
| • <i>Outil 22</i>   | La méthode magistrale .....  | 68 |
| • <i>Outil 23</i>   | La méthode démonstrative .....                                       | 72 |
| • <i>Outil 24</i>   | La méthode interrogative .....                                       | 74 |
| • <i>Outil 25</i>   | La méthode de la découverte .....                                    | 76 |
| • <i>Outil 26</i>   | La méthode analogique .....  | 78 |
| • <i>Outil 27</i>   | La méthode des situations problèmes .....                            | 80 |
| <b>DOSSIER 4</b>    | <b>CONCEVOIR LES SUPPORTS DE FORMATION</b> .....                     | 82 |
| • <i>Outil 28</i>   | Le guide animateur .....   | 84 |
| • <i>Outil 29</i>   | Les supports participant .....                                       | 88 |
| • <i>Outil 30</i>   | La présentation diaporama .....                                      | 90 |
| • <i>Outil 31</i>   | Le tableau de papier et le « doodling » .....                        | 94 |
| • <i>Outil 32</i>   | Le mur digital collaboratif .....                                    | 96 |



|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>DOSSIER 5</b> | <b>SE PRÉPARER ET ANIMER LES MOMENTS CLÉS</b>                        | 98  |
|                  | • <i>Outil 33</i> Les clés pour gérer le trac                        | 100 |
|                  | • <i>Outil 34</i> La visualisation positive                          | 102 |
|                  | • <i>Outil 35</i> La « posture Baobab »                              | 104 |
|                  | • <i>Outil 36</i> L'aménagement d'espaces apprenants                 | 106 |
|                  | • <i>Outil 37</i> Les 7 étapes du démarrage                          | 108 |
|                  | • <i>Outil 38</i> La grille des objectifs et problématiques          | 110 |
|                  | • <i>Outil 39</i> Le réveil pédagogique                              | 112 |
|                  | • <i>Outil 40</i> 5 étapes pour conclure                             | 114 |
| <b>DOSSIER 6</b> | <b>CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE À L'APPRENTISSAGE</b>                   | 116 |
|                  | • <i>Outil 41</i> Les 5 étapes de la vie d'un groupe                 | 118 |
|                  | • <i>Outil 42</i> Les attitudes de communication                     | 120 |
|                  | • <i>Outil 43</i> L'écoute   | 122 |
|                  | • <i>Outil 44</i> La reformulation                                   | 124 |
|                  | • <i>Outil 45</i> Les questions                                      | 126 |
|                  | • <i>Outil 46</i> Le feed-back                                       | 128 |
|                  | • <i>Outil 47</i> La boussole de l'aide                              | 130 |
|                  | • <i>Outil 48</i> Le guide d'analyse des situations délicates        | 132 |
|                  | • <i>Outil 49</i> LE DESC  | 136 |
|                  | • <i>Outil 50</i> La bouée « anti-sauvetage »                        | 140 |
|                  | • <i>Outil 51</i> L'entretien d'explicitation                        | 142 |
| <b>DOSSIER 7</b> | <b>UTILISER LES TECHNIQUES D'ANIMATION</b>                           | 144 |
|                  | • <i>Outil 52</i> Le vrai-faux ou info-intox                         | 146 |
|                  | • <i>Outil 53</i> Les jeux de carte                                  | 148 |
|                  | • <i>Outil 54</i> L'exercice collaboratif en équipes alternées       | 150 |
|                  | • <i>Outil 55</i> Le jeu de rôles                                    | 152 |
|                  | • <i>Outil 56</i> L'étude de cas                                     | 154 |
|                  | • <i>Outil 57</i> La discussion Post-it® ( <i>Post-it® meeting</i> ) | 156 |
|                  | • <i>Outil 58</i> La vidéo   | 160 |
|                  | • <i>Outil 59</i> Le photo langage                                   | 162 |
|                  | • <i>Outil 60</i> Le brainstorming                                   | 164 |
|                  | • <i>Outil 61</i> La carte mentale                                   | 166 |
|                  | • <i>Outil 62</i> Le test de connaissances                           | 168 |
|                  | • <i>Outil 63</i> La chasse au trésor                                | 172 |
|                  | • <i>Outil 64</i> Les outils pratiques pour stimuler l'attention     | 174 |
| <b>DOSSIER 8</b> | <b>ÉVALUER ET FAVORISER LE TRANSFERT DES ACQUIS</b>                  | 176 |
|                  | • <i>Outil 65</i> Les 5 niveaux d'évaluation                         | 178 |
|                  | • <i>Outil 66</i> Le questionnaire de satisfaction                   | 182 |
|                  | • <i>Outil 67</i> L'évaluation des acquis                            | 184 |
|                  | • <i>Outil 68</i> L'évaluation du transfert des acquis               | 188 |
|                  | • <i>Outil 69</i> La feuille de route personnelle                    | 192 |
|                  | • <i>Outil 70</i> Les objectifs SMART                                | 194 |
|                  | • <i>Outil 71</i> L'atelier de retour d'expérience                   | 196 |
|                  | Bibliographie et webographie   | 198 |

1

DOSSIER

# EXPLORER LE BESOIN ET POSITIONNER L'ACTION DE FORMATION

“

L'investigateur doit poursuivre ce qu'il cherche,  
mais aussi voir ce qu'il ne cherchait pas.

Claude Bernard



**L'**action de formation se définit comme un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ».

Qualiopi, la nouvelle certification qualité des prestataires d'actions de formation, comprend parmi les 7 critères de qualité, « l'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ». C'est l'objectif de ce dossier.

### Les enjeux du positionnement d'une formation

Avant de concevoir une formation, il convient d'analyser et de clarifier la demande. Le formateur recueille des informations sur le contexte, les objectifs d'évolution de l'entreprise, les problèmes à résoudre, les objectifs et besoins de montée en compétences des publics ciblés.

Cette phase de cadrage 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 ?

Analyser une demande pour le formateur, c'est aussi évaluer la pertinence de la réponse formation pour atteindre ces objectifs. La formation ne résout

en effet pas tout ! La solution repose parfois sur d'autres leviers (management, outils...). C'est pourquoi le formateur doit échanger avec le commanditaire pour construire la réponse.

### Bien cadrer la demande et évaluer les besoins

Cadrer clairement le projet dès le départ permet au formateur :

- d'identifier clairement les besoins pour concevoir un parcours pertinent permettant la montée en compétences des participants ;
- d'éviter les problèmes que générerait un mauvais positionnement en amont ;
- de se positionner clairement sans se laisser entraîner hors de son champ de responsabilité.

Dans ce dossier, le formateur trouvera différents outils pour analyser une demande et poser les bases d'une intervention efficace : les trois leviers de la performance pour bien situer son rôle ; la démarche contractuelle par objectifs pour établir les différents contrats entre les acteurs ; la grille d'analyse de l'activité pour analyser finement un besoin de formation ; le questionnaire préalable pour engager les participants et obtenir des informations complémentaires sur leurs attentes.

## Les outils

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | La démarche contractuelle par objectifs (DCO) | 12 |
| 2 | Les 3 leviers de la performance               | 14 |
| 3 | Les 4 niveaux d'objectifs                     | 16 |
| 4 | Le cahier des charges de la formation         | 20 |
| 5 | Le guide d'analyse de la demande              | 22 |
| 6 | La grille d'analyse de l'activité             | 24 |
| 7 | Le questionnaire préalable                    | 26 |



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

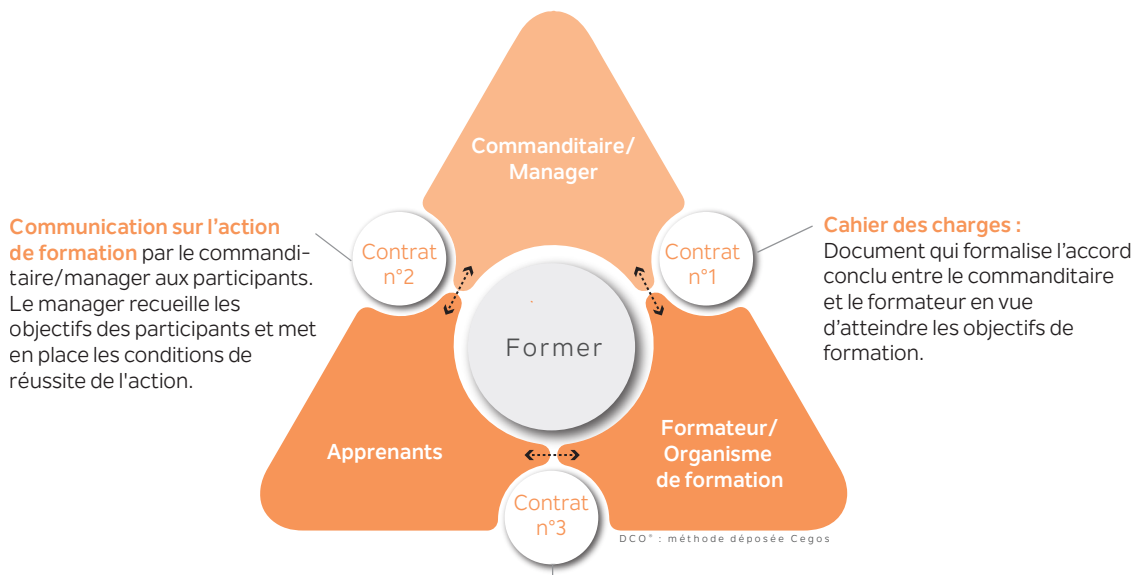
# La démarche contractuelle par objectifs (DCO)

## En quelques mots

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 à réaliser entre 3 acteurs, qui débouche sur les 3 contrats permettant de valider les objectifs et engagements de chacun :

- le cahier des charges entre le commanditaire (ou le manager) et le formateur ;
- la communication amont et le recueil des besoins entre le commanditaire et les apprenants ;
- le contrat pédagogique entre le formateur et les apprenants.

### 3 ACTEURS ET 3 CONTRATS POUR LA RÉUSSITE DE L'ACTION



**Communication sur l'action de formation** par le commanditaire/manager aux participants. Le manager recueille les objectifs des participants et met en place les conditions de réussite de l'action.

**Cahier des charges :** Document qui formalise l'accord conclu entre le commanditaire et le formateur en vue d'atteindre les objectifs de formation.

**Contrat pédagogique** établi par le formateur avec les participants au démarrage de la formation.

DCO® : méthode déposée Cegos



## 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 l'apprenant sera capable de faire à l'issue de la formation. C'est un outil de communication visant à assurer la cohérence et l'efficacité de l'action.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. Définir le **contrat n° 1** entre le commanditaire de la formation et le formateur, qui correspond au cahier des charges et à la réponse pédagogique du formateur acceptée par le commanditaire.
2. S'assurer que le management ou le commanditaire informe sur le sens et les modalités de l'action de formation (**contrat n° 2**). Dans un parcours de formation incluant des modalités à distance, concevoir la façon de communiquer sur le parcours pour impliquer et donner du sens.
3. En début de formation présentielle ou en classe virtuelle, passer le **contrat n° 3**.

### 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 au commanditaire sa demande (outil 5). Cette étape conditionne la réussite de la conception de la formation.

Le **contrat n° 2** vise à clarifier et officialiser les attentes de l'organisation 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.

S'il ne concerne pas directement le formateur, ce dernier doit s'assurer de son existence, car la réussite de la formation en dépend.

Au travers de ce contrat, le commanditaire :

- informe l'apprenant des objectifs de la formation et des modalités pratiques : codes d'accès pour les parties à distance, date des présentiels et classes virtuelles, matériel ou équipement numérique à apporter ;
- les aide à identifier leurs attentes, le bénéfice de la formation, et les projets sur lesquels ils s'investiront par la suite. Il leur donne les moyens de se former. Le formateur peut aider l'entreprise à réaliser ce contrat n° 2, en travaillant par exemple avec le commanditaire sur le « marketing » de l'action et les modalités d'implication du management dans la réussite de la formation.

Le **contrat n° 3** se négocie dès le début de la formation en présentiel ou en classe virtuelle, en confrontant les objectifs de la formation et ceux 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 objectifs 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 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.

### Avant de vous lancer...

- ✓ 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.
- ✓ 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

“

La responsabilité du formateur porte, principalement, sur la montée en compétences de l'apprenant.

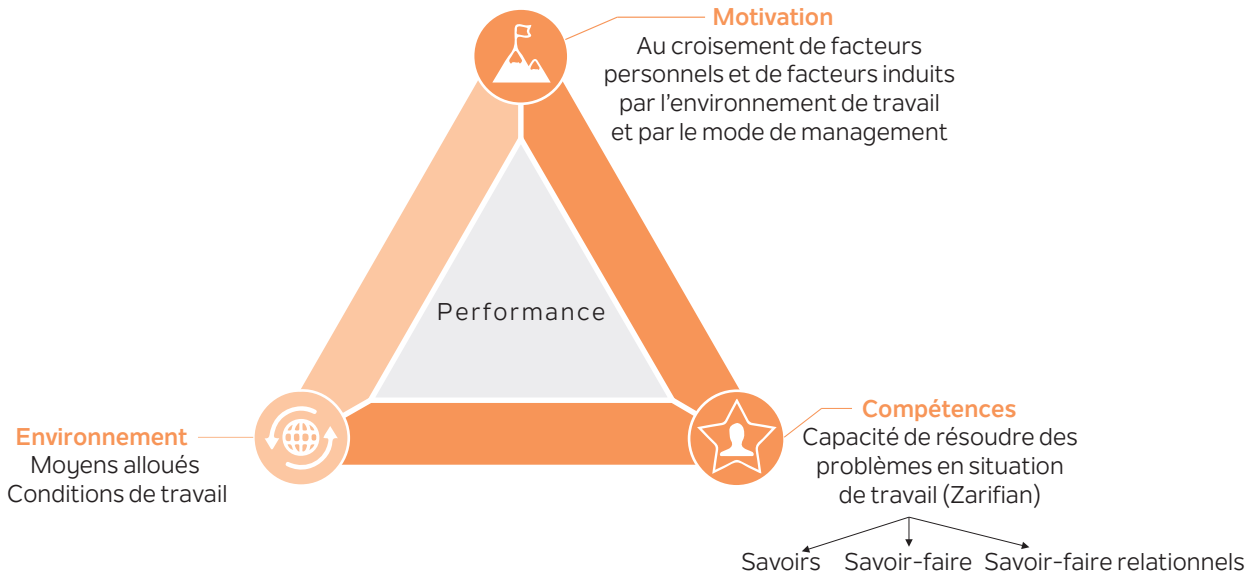
### En quelques mots

La performance d'un collaborateur dépend :

- de ses **compétences** ;
- de sa **motivation** ;
- de l'**environnement** dans lequel il évolue.

L'outil décompose ces 3 leviers et donne un repère au formateur pour situer son rôle et son action. Sa responsabilité porte principalement sur l'aide à la montée en compétences, même si le but de la formation vise la performance (objectifs opérationnels). L'atteinte de la performance implique tout le système managérial dont le formateur ne maîtrise pas l'ensemble des composants. Il s'engage sur la mise en place des moyens pour permettre aux participants d'acquérir des compétences.

### 3 LEVIERS POUR ATTEINDRE LA PERFORMANCE





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectifs

- Bien délimiter la place de la formation et les responsabilités des différents acteurs dans un projet de formation.
- Clarifier avec le commanditaire les actions mises en place en complément de la formation pour atteindre les objectifs opérationnels, relevant du management.

### 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 conseiller des actions complémentaires à la formation pour atteindre l'objectif opérationnel.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. Lors de l'entretien d'analyse de la demande, **s'informer auprès du commanditaire** du contexte dans lequel s'inscrit le projet de formation.
2. **Identifier les objectifs** stratégiques, opérationnels et pédagogiques et s'assurer de leur bonne compréhension.
3. **Valider que la formation est la solution** qui permettra de répondre aux attentes de l'entreprise, c'est-à-dire le développement de compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-faire relationnels au service de la performance.
4. **Faire exprimer par le commanditaire** les compétences à acquérir en vue d'atteindre les objectifs opérationnels.
5. **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 (outil 6).

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.

Lorsqu'elle se passe en situation de travail, une formation peut aussi contribuer à agir sur l'environnement ; c'est le cas des formations-actions, où l'on peut, en même temps que l'on se forme, améliorer les situations de travail (nouveaux process, nouvelles façons de travailler) et les formaliser, par exemple dans de nouveaux documents partagés.

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ **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. Cela facilite la mise en place du contrat tripartite DCO® (outil 1) et responsabilise ainsi chacun des acteurs.**
- ✓ **Prendre le temps d'analyser l'environnement des apprenants pour mesurer les possibles et les contraintes.**