

Concevoir un dispositif de formation

efficace — Du besoin au résultat

La formation professionnelle représente un investissement significatif pour les organisations — et son efficacité dépend presque entièrement de la qualité de sa conception, bien avant la qualité de sa délivrance. Un bon formateur ne peut pas sauver un mauvais dispositif. Voici une méthode pas à pas pour concevoir des formations qui produisent un impact réel.

ÉTAPE 1 — ANALYSER LE BESOIN DE FORMATION

Toute formation commence par un besoin — mais le besoin exprimé n'est pas toujours le besoin réel. Distinguer :

- **Le besoin exprimé** — « On a besoin d'une formation au management. » C'est le point de départ, jamais le point d'arrivée.
- **Le besoin réel** — Quelle compétence précise manque-t-il ? Dans quel contexte ? Pour quelle situation de travail ? Avec quelles conséquences actuelles ?
- **Le problème de performance** — La formation est-elle vraiment la réponse ? Parfois, le problème est un manque de ressources, un problème de motivation ou un dysfonctionnement organisationnel — pas un manque de compétences.

Méthode recommandée : conduire des entretiens semi-directifs avec 3 à 5 managers et 3 à 5 collaborateurs concernés. Poser la question : « Dans quelles situations précises cette compétence manquante crée-t-elle un problème aujourd'hui ? »

ÉTAPE 2 — DÉFINIR DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES MESURABLES

Un objectif pédagogique bien formulé décrit ce que l'apprenant sera capable de faire à l'issue de la formation — pas ce qu'il aura appris. La méthode SMART s'applique directement :

- **Spécifique** — Décrire le comportement observable avec un verbe d'action (conduire, rédiger, analyser, formuler, animer) — pas comprendre, savoir ou connaître.
- **Mesurable** — Comment saura-t-on que l'objectif est atteint ? Quel critère ? Quelle performance attendue ?
- **Atteignable** — L'objectif est-il réaliste compte tenu du niveau initial des participants et de la durée du dispositif ?
- **Pertinent** — L'objectif est-il directement relié au besoin de performance identifié à l'étape 1 ?
- **Temporellement défini** — Dans quel délai après la formation l'objectif doit-il être atteint en situation de travail réelle ?

Exemple : « À l'issue de la formation, le participant sera capable de conduire un entretien de feedback structuré en moins de 30 minutes, en utilisant la méthode DESC, avec un taux de satisfaction de l'interlocuteur supérieur à 7/10. »

ÉTAPE 3 — CHOISIR LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ADAPTÉES

La modalité pédagogique (présentiel, distanciel, mixte, immersif) doit être choisie en fonction de la nature des compétences à développer — pas des contraintes logistiques :

Présentiel classique

Exposé, démonstration, exercices, jeux de rôle, débriefing collectif.

Idéal pour : Compétences relationnelles, comportementales, posturales — qui nécessitent la présence, l'observation et la rétroaction en temps réel.

E-learning asynchrone

Modules vidéo, quiz, mises en situation virtuelles, à réaliser à son rythme.

Idéal pour : Connaissances, procédures, réglementaire — où l'essentiel est la mémorisation et non la pratique comportementale.

Classe virtuelle synchrone

Réunion en visioconférence avec exercices, breakout rooms, partage d'écran.

Idéal pour : Groupes géographiquement dispersés — efficace sur les compétences cognitives, moins sur les compétences comportementales.

Parcours mixte (blended learning)

Alternance d'apports distanciels et de séances présentielles de mise en pratique.

Idéal pour : Dispositifs longs (> 2 jours) — la modalité la plus efficace pour un impact durable.

Situation de travail (AFEST)

Activité réelle de travail utilisée comme support d'apprentissage, avec réflexivité.

Idéal pour : Compétences complexes, rares, difficiles à simuler — le transfert est immédiat.

ÉTAPE 4 — ÉVALUER L'IMPACT RÉEL

Le modèle de Kirkpatrick (4 niveaux) reste la référence pour évaluer une formation :

Niveau 1 — Réaction : Les participants ont-ils apprécié la formation ?

Comment mesurer : Questionnaire de satisfaction à chaud — utile mais insuffisant.

Niveau 2 — Apprentissage : Les participants ont-ils acquis les connaissances et compétences visées ?

Comment mesurer : Test de connaissances, mises en situation évaluées, grille d'observation.

Niveau 3 — Transfert : Les participants appliquent-ils les compétences en situation de travail réelle ?

Comment mesurer : Observation terrain à 30-60 jours, entretiens managers, auto-évaluation.

Niveau 4 — Résultats : La formation a-t-elle produit un impact mesurable sur la performance de l'organisation ?

Comment mesurer : KPI business avant/après, ROI calculé, enquête 360° comparative.

« La plupart des formations évaluent uniquement le niveau 1 — la satisfaction. C'est comme évaluer un régime alimentaire en demandant si les repas étaient bons. Ce qui compte, c'est le niveau 3 : est-ce que ça change vraiment le comportement au travail, 6 semaines après ? »

— François Labbas · MANAEVO

ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

- Concevoir le contenu avant d'avoir défini les objectifs — cela produit des formations denses mais sans logique de progression apprenante.
- Négliger les modalités de transfert — une formation sans suivi en situation de travail perd 80% de son impact dans les 30 jours.
- Confondre durée et efficacité — une journée bien conçue sur un objectif précis est souvent plus impactante que trois jours mal structurés.
- Oublier les managers de proximité — si les managers ne soutiennent pas le transfert, les participants ne peuvent pas appliquer ce qu'ils ont appris.

LIEN AVEC LES OUTILS MANAEVO

Les outils de diagnostic MANAEVO (LEADTYPE, BOUSSOLE MANAGER, COMP4, HEPTA) peuvent être utilisés en phase d'analyse des besoins (identifier les profils comportementaux et les axes de développement prioritaires) et en phase d'évaluation de l'impact (mesurer l'évolution des scores entre deux passations). Ils constituent une base objective pour personnaliser les parcours de formation.

manaevo.com · Gamme complète d'outils de diagnostic