

CALCULER ET INTERPRÉTER LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

Matière : Analyser le compte de résultat de la structure

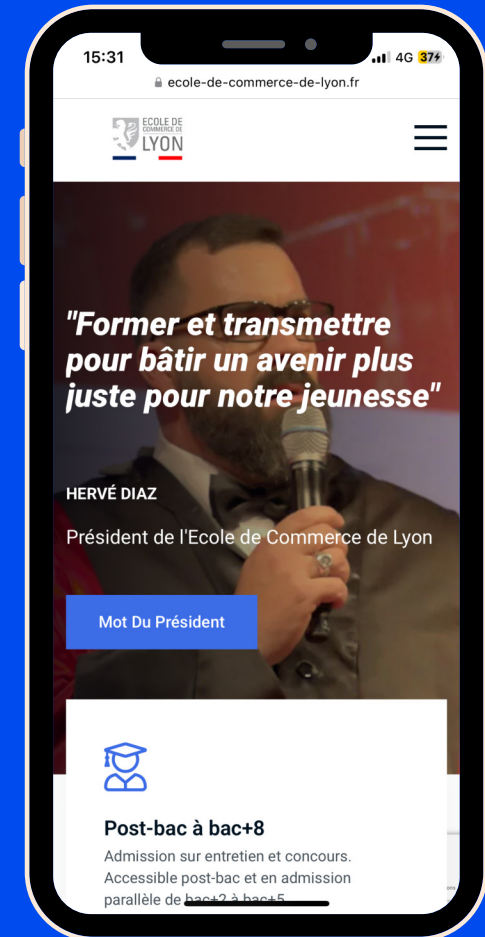
Titre RNCP : Responsable de la Performance Commerciale et du

Management Stratégique (RPMS)

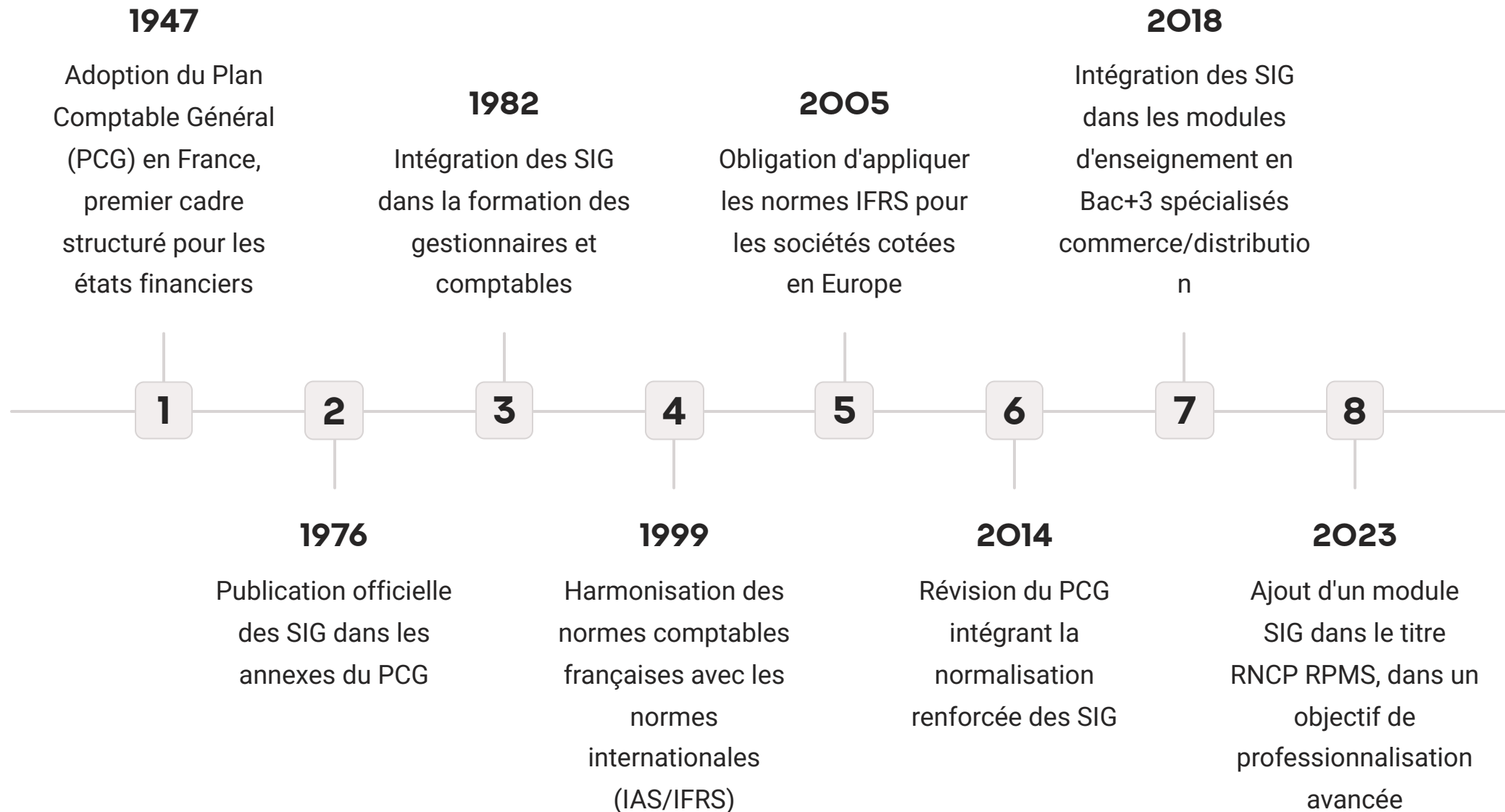
Niveau du cours : Bac+3

Groupe école de commerce de LYON

Date - Juin 2025



TIMELINE DES 8 DATES IMPORTANTES DE L'HISTOIRE DES SIG



SOMMAIRE DU COURS

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

- Finalités et utilité des SIG
- Définition des SIG et cadre réglementaire
- Lien entre SIG et performance globale

CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION PROGRESSIVE DES SIG À PARTIR DU COMPTE DE RÉSULTAT

- Du chiffre d'affaires au résultat d'exploitation
- Du résultat d'exploitation au résultat courant
- Résultat exceptionnel et résultat net

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES SIG

- Indicateurs de rentabilité et de performance
- Étude de cas concrets
- Lecture managériale des résultats

CHAPITRE 4 : APPLICATIONS PRATIQUES ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

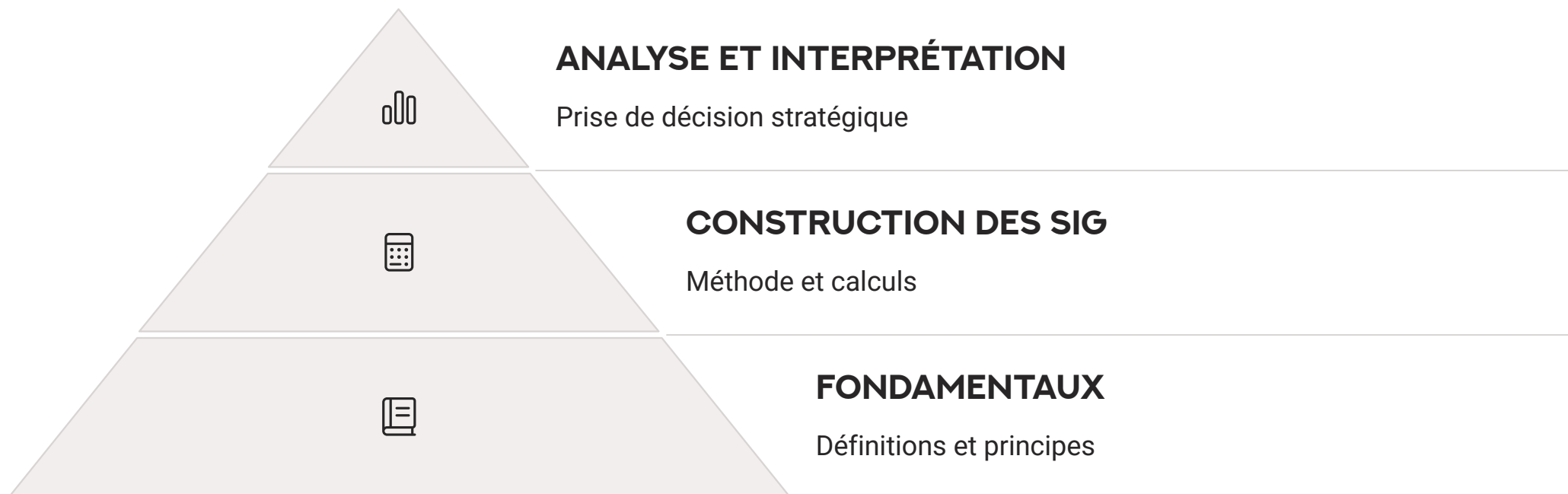
- Travaux dirigés et exercices progressifs
- Projet tutoré en équipe
- Évaluation finale et auto-positionnement

CHAPITRE 5 : ÉVALUER ET CAPITALISER SUR LES ACTIONS DE FORMATION

- Évaluation des acquis et de la satisfaction
- Évaluation de l'impact et retour sur investissement
- Capitalisation et amélioration continue

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

Ce premier chapitre pose les bases essentielles pour comprendre les soldes intermédiaires de gestion, leur importance dans l'analyse financière et leur utilisation pratique pour le pilotage des entreprises. Nous aborderons progressivement les concepts fondamentaux avant d'explorer leur construction et leur interprétation.



Nous commencerons par explorer les concepts fondamentaux des SIG, incluant les définitions clés, le cadre réglementaire et les principes comptables qui les régissent. Ensuite, nous étudierons la méthodologie de construction des différents soldes, en détaillant les calculs nécessaires et leur articulation logique.

Enfin, nous approfondirons l'analyse et l'interprétation de ces indicateurs pour en tirer des conclusions stratégiques pertinentes. Cette progression nous permettra d'acquérir une vision complète de l'utilité des SIG dans le diagnostic financier et la prise de décision managériale.

FINALITÉS ET UTILITÉ DES SIG

ANALYSE DE PERFORMANCE

Mesure des résultats à différentes étapes de l'activité pour évaluer l'efficacité opérationnelle. Les SIG permettent de décomposer la formation du résultat et d'identifier les contributions de chaque niveau d'activité (exploitation, financier, exceptionnel).

AIDE À LA DÉCISION

Support pour les choix stratégiques et opérationnels à court et moyen terme. Les indicateurs comme la valeur ajoutée ou l'excédent brut d'exploitation orientent les politiques d'investissement, de financement et de distribution, tout en facilitant les arbitrages budgétaires.

IDENTIFICATION DES LEVIERS

Repérage des points forts et des axes d'amélioration dans le modèle économique. L'analyse des marges (commerciale, de production, nette) offre une vision claire des segments rentables et des activités nécessitant une optimisation ou une restructuration.

COMMUNICATION FINANCIÈRE

Base d'échange avec les partenaires externes (investisseurs, banques, fournisseurs). Les SIG constituent un langage commun normalisé qui renforce la crédibilité de l'entreprise et facilite les comparaisons sectorielles, essentielles lors des négociations de crédit ou des recherches de partenariats.

Les SIG représentent donc un outil polyvalent qui sert autant le pilotage interne que le positionnement externe de l'entreprise. Leur maîtrise est indispensable pour tout gestionnaire souhaitant comprendre les mécanismes de création de valeur et optimiser la performance globale.

COMPRENDRE LA LOGIQUE DES SIG DANS LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des indicateurs financiers issus du compte de résultat. Ils permettent une lecture analytique de la performance de l'entreprise à différentes étapes de son activité, du chiffre d'affaires au résultat net. Leur construction progressive permet d'identifier les leviers de rentabilité et les points de vigilance.

Cette cascade d'indicateurs suit une logique économique rigoureuse, permettant d'analyser la formation du résultat par paliers successifs. Chaque solde apporte un éclairage spécifique sur une dimension de la performance : commerciale (marge commerciale), productive (valeur ajoutée), opérationnelle (EBE, résultat d'exploitation) et financière (résultat courant, résultat net).

L'analyse des SIG constitue un outil de diagnostic puissant pour le management. Elle permet d'identifier précisément les origines des variations de performance, de comparer l'entreprise à son secteur d'activité et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Les SIG servent également de base pour la construction de tableaux de bord, la fixation d'objectifs et l'évaluation des résultats obtenus.

En pratique, les dirigeants et responsables financiers utilisent ces indicateurs pour optimiser leur politique commerciale, leur structure de coûts, leurs investissements et leur stratégie de financement. Les SIG constituent ainsi un langage commun pour tous les acteurs impliqués dans le pilotage économique et financier de l'organisation.

OBJECTIFS D'ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE



DÉCOUPAGE DE L'ACTIVITÉ

Segmentation en étapes compréhensibles



PHOTOGRAPHIE DYNAMIQUE

Vision claire de la situation financière



DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

Base solide pour les choix stratégiques



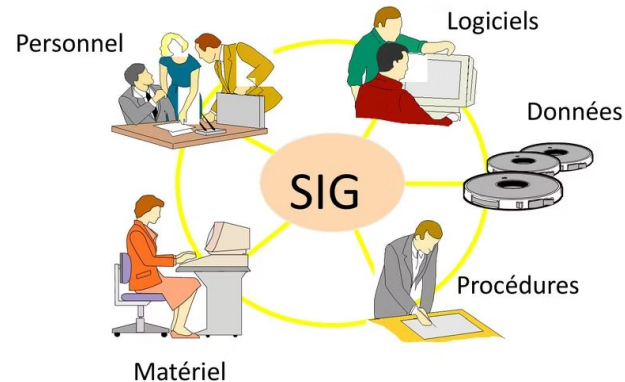
MESURE DE RENTABILITÉ

Évaluation de la création de richesse

Les SIG répondent à un besoin central : découper l'activité de l'entreprise en étapes compréhensibles afin de mieux en mesurer la rentabilité. Ils offrent une photographie dynamique, utile pour prendre des décisions éclairées. Par exemple, l'excédent brut d'exploitation (EBE) permet de savoir si l'entreprise est capable de générer de la richesse avant même le paiement des impôts et des charges financières.

UTILISATEURS INTERNES ET EXTERNES DES SIG

Composantes d'un SIG



DIRIGEANTS

Pilotage stratégique et
opérationnel



CONTRÔLEURS DE GESTION

Analyse et suivi des
performances



BANQUES

Analyse du risque et de
la solvabilité



INVESTISSEURS

Évaluation du potentiel
de l'entreprise



Les dirigeants, contrôleurs de gestion, investisseurs et banques utilisent les SIG pour évaluer la santé économique de l'entreprise. Les SIG sont aussi une base fiable pour l'analyse comparative entre entreprises d'un même secteur, facilitant le benchmark.

À RETENIR

Les SIG sont des outils d'analyse qui traduisent les performances économiques de l'entreprise, et servent à orienter les décisions stratégiques internes comme les évaluations externes.



DÉFINITION DES SIG ET CADRE RÉGLEMENTAIRE



DÉFINITION NORMALISÉE

Cadre établi par le Plan Comptable Général



TERMINOLOGIE BILINGUE

Équivalence des termes en anglais



ASPECTS JURIDIQUES

Obligations et usages comptables

PRÉSENTATION NORMALISÉE DES SIG (PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL)

MARGE COMMERCIALE

Premier indicateur pour les entreprises commerciales

VALEUR AJOUTÉE

Mesure de la richesse créée par l'entreprise

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Performance économique avant amortissements

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Performance de l'activité principale

RÉSULTAT COURANT

Intégration des éléments financiers

RÉSULTAT NET

Performance globale après tous éléments

Le Plan Comptable Général (PCG) définit une structure de présentation des SIG. Cette structuration vise à uniformiser l'analyse financière en France. Elle établit un enchaînement logique : marge commerciale, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat courant, résultat exceptionnel et résultat net.

TERMINOLOGIE ET TRADUCTION DES PRINCIPAUX TERMES EN ANGLAIS

Terme français	Équivalent anglais
Marge commerciale	Gross margin
Excédent brut d'exploitation (EBE)	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
Résultat d'exploitation	Operating profit

Plusieurs termes des SIG trouvent leur équivalent dans le langage comptable anglo-saxon. Cette traduction est essentielle dans un contexte d'internationalisation croissante des entreprises.

ENJEUX JURIDIQUES ET OBLIGATIONS COMPTABLES

DOCUMENTS LÉGAUX

Les SIG, bien qu'utiles à l'analyse interne, ne sont pas toujours obligatoires dans les documents comptables à déposer légalement. Contrairement au bilan et au compte de résultat, ils constituent des annexes facultatives selon le Code de Commerce.

Cependant, pour les entreprises de taille significative, leur présentation peut être exigée par certaines autorités de régulation financière pour assurer la transparence des informations économiques.

DOCUMENTS DE GESTION

Ils deviennent incontournables dans les rapports de gestion, les plans de financement ou les dossiers bancaires. Leur absence pourrait signaler un manque de rigueur analytique préjudiciable.

Les établissements financiers et investisseurs les utilisent systématiquement pour évaluer la santé économique réelle de l'entreprise au-delà des simples résultats comptables. Ils permettent notamment d'identifier les forces opérationnelles distinctement des performances financières.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Leur maîtrise est donc un gage de sérieux pour tout futur responsable commercial ou manager opérationnel. Elle démontre une capacité à analyser finement la création de valeur.

Dans le cadre professionnel, savoir interpréter les SIG permet de communiquer efficacement avec les services financiers et de défendre des projets d'investissement en s'appuyant sur des arguments économiques solides et reconnus par tous les acteurs de l'entreprise.

FOCUS

Même s'ils ne sont pas obligatoires dans tous les contextes, les SIG sont devenus une norme d'usage indispensable dans les fonctions de pilotage financier, notamment dans les PME et ETI.

PME

Outil de pilotage adapté aux structures moyennes

ETI

Indicateurs essentiels pour les entreprises de taille intermédiaire

PILOTAGE FINANCIER

Support d'analyse pour les décisions stratégiques

NORME D'USAGE

Pratique commune dans le monde professionnel

LIEN ENTRE SIG ET PERFORMANCE GLOBALE



ANALYSE

Examen détaillé des indicateurs

MESURE

Évaluation des effets



INTERPRÉTATION

Compréhension des résultats

ACTION

Mise en œuvre de décisions

LECTURE STRATÉGIQUE DES INDICATEURS

VALEUR AJOUTÉE

Indique la capacité à générer de la richesse et mesure la contribution économique spécifique de l'entreprise. Un ratio élevé signale une forte création de valeur interne et une moindre dépendance aux fournisseurs.

- Analyse des tendances pluriannuelles
- Comparaison sectorielle
- Évaluation de l'efficacité productive

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Évalue la rentabilité de l'activité propre de l'entreprise indépendamment de sa politique d'investissement et de financement. Cet indicateur clé reflète la performance opérationnelle pure.

- Capacité d'autofinancement
- Marge de manœuvre financière
- Attractivité pour les investisseurs

RÉSULTAT NET

Reflète la création de valeur après toutes charges, incluant les éléments financiers, exceptionnels et fiscaux. Il détermine la capacité de l'entreprise à rémunérer les actionnaires et à financer sa croissance future.

- Politique de distribution
- Potentiel de réinvestissement
- Viabilité à long terme

Lire ces indicateurs de façon stratégique, c'est orienter l'entreprise vers une gestion plus efficiente. Cette lecture approfondie permet d'identifier les leviers d'amélioration de la performance et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de financement et de stratégie commerciale.

L'analyse croisée de ces différents soldes offre une vision complète de la santé financière de l'entreprise. Par exemple, une valeur ajoutée en croissance combinée à un EBE stable peut signaler des problèmes dans la maîtrise des charges de personnel. De même, un écart significatif entre l'EBE et le résultat net peut indiquer un poids excessif des charges financières ou une fiscalité défavorable.

COMPLÉMENTARITÉ AVEC AUTRES OUTILS DE GESTION (TABLEAU DE BORD, BUDGET)

L'efficacité des SIG est renforcée lorsqu'ils sont intégrés dans une approche globale du pilotage de l'entreprise, en synergie avec d'autres instruments d'analyse et de contrôle.

TABLEAUX DE BORD

Les SIG s'intègrent dans un écosystème d'outils de gestion comme les tableaux de bord, permettant une visualisation synthétique des performances. Ils enrichissent ces tableaux avec des données financières précises et normalisées, facilitant le suivi régulier des objectifs stratégiques et opérationnels.

BUDGETS PRÉVISIONNELS

En croisant les SIG avec les budgets prévisionnels, l'entreprise affine son diagnostic global et améliore sa capacité d'anticipation. Cette articulation permet d'identifier les écarts entre prévisions et réalisations, facilitant ainsi les ajustements stratégiques en cours d'exercice et la construction de scénarios financiers plus robustes.

INDICATEURS RSE

La complémentarité entre indicateurs financiers (SIG) et extra-financiers (RSE) offre une vision complète de la performance. Cette approche holistique permet d'évaluer non seulement la création de valeur économique, mais aussi sociale et environnementale, répondant ainsi aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de reporting intégré.

SYSTÈMES D'INFORMATION DÉCISIONNELS

L'intégration des SIG dans les systèmes d'information décisionnels (SID) et les outils de Business Intelligence multiplie leur portée analytique. Les données issues des SIG, une fois intégrées dans ces plateformes, permettent des analyses multidimensionnelles, l'identification de corrélations complexes et la génération d'alertes automatisées, renforçant ainsi la réactivité managériale.

Cette approche intégrée des outils de gestion constitue un levier majeur pour transformer les données comptables en véritables supports d'aide à la décision stratégique et opérationnelle.

RÔLE DES SIG DANS LA PRISE DE DÉCISION MANAGÉRIALE

ARBITRAGES RH

Les responsables d'équipe utilisent les SIG pour appuyer leurs décisions d'embauche et de gestion des effectifs.

INVESTISSEMENTS

Les SIG aident à évaluer la capacité de l'entreprise à financer de nouveaux équipements ou projets.

POLITIQUE TARIFAIRE

L'analyse des marges via les SIG permet d'ajuster les prix de vente de manière stratégique.

RÉDUCTION DES CHARGES

L'identification des postes de dépenses via les SIG facilite les plans d'optimisation des coûts.

Les SIG deviennent alors un levier de management stratégique, accessible et interprétable, même par des profils non financiers.

À RETENIR

Les SIG ne sont pas seulement des chiffres : ce sont des indicateurs d'aide à la décision, intégrés dans un système de pilotage global qui soutient l'action des managers et dirigeants.



OUTILS STRATÉGIQUES

Support pour les décisions à long terme



SUPPORT MANAGÉRIAL

Aide pour l'encadrement des équipes



INDICATEURS DE PILOTAGE

Mesures pour le suivi opérationnel



VISION SYSTÉMIQUE

Intégration dans un ensemble d'outils

MINI SYNTHÈSE



COMPTE DE RÉSULTAT

Document source des SIG



DÉCOUPAGE ANALYTIQUE

Séquençage de l'activité économique



LECTURE FINE

Analyse détaillée de la performance



MANAGER STRATÈGE

Acteur de la stratégie financière

Les SIG permettent de découper et d'analyser l'activité économique d'une entreprise en séquences compréhensibles. Fondés sur le compte de résultat, ils donnent accès à une lecture fine de la performance. En mobilisant les SIG, le manager devient acteur de la stratégie financière.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE 1

Ce chapitre a posé les bases indispensables à la compréhension des soldes intermédiaires de gestion. De leur utilité à leur construction, en passant par leur rôle stratégique, les SIG apparaissent comme un outil incontournable pour tout professionnel du commerce ou du management.

Cette introduction ouvre la voie à leur application concrète dans les chapitres suivants, où les étudiants apprendront à les construire et à les interpréter dans différents contextes.

DEUX OUVRAGES EN FRANÇAIS À RECOMMANDER

FINANCE D'ENTREPRISE – 10E ÉDITION

Pierre Vernimmen, Pascal Quiry, Yann Le Fur – Éditions
Dalloz – 2022

GESTION FINANCIÈRE – PRINCIPES ET APPLICATIONS

François-Xavier Simon – Éditions Economica – 2021

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

1 ANALYSE PAR ÉTAPES

Les SIG permettent d'analyser la performance économique d'une entreprise étape par étape

3 UTILISATEURS MULTIPLES

Utiles aux décideurs internes comme aux parties externes (banques, investisseurs)

5 PILOTAGE

Leur lecture stratégique aide à piloter l'entreprise au quotidien

2 SOURCE COMPTABLE

Ils sont issus du compte de résultat et suivent une présentation normalisée

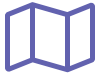
4 INTÉGRATION

Ils s'intègrent à d'autres outils de gestion (budgets, tableaux de bord)

6 DIMENSION INTERNATIONALE

Les SIG sont traduits en anglais pour un usage international

SOURCES



PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL

ANC (Autorité des Normes
Comptables)



VERNIMMEN.NET

Ressources en finance
d'entreprise



DALLOZ

Manuel « Finance d'entreprise
», 2022



ECONOMICA

Manuel « Gestion financière »,
2021



ORDRE DES EXPERTS- COMPTABLES

Fiches techniques sur les SIG



INSEE

Approche sectorielle des SIG
dans les PME

CHAPITRE 2 - IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION

ANALYSE DES BESOINS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

APPROCHE INDIVIDUELLE

L'analyse des besoins individuels permet d'identifier les compétences spécifiques à développer pour chaque collaborateur en fonction de son poste et de ses aspirations professionnelles.

APPROCHE COLLECTIVE

L'analyse collective examine les besoins communs à une équipe ou un service, permettant d'optimiser les ressources et de créer une dynamique d'apprentissage partagée.

IDENTIFICATION DES ÉCARTS DE COMPÉTENCES

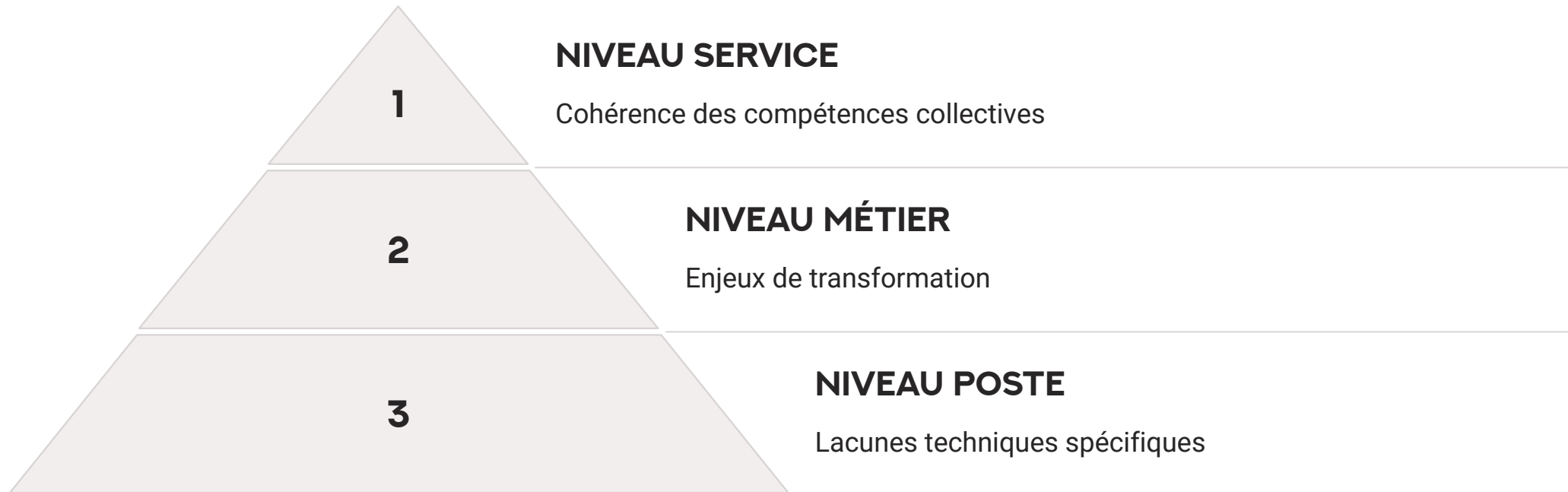
ORIGINE DES ÉCARTS

L'analyse des besoins en formation commence par la détection d'un écart entre les compétences actuelles des collaborateurs et celles attendues pour assurer efficacement leurs missions. Ce décalage peut résulter d'évolutions technologiques, d'un changement de stratégie ou encore de difficultés observées dans la performance.

MÉTHODES D'IDENTIFICATION

Ces écarts peuvent être identifiés par différentes méthodes d'évaluation, d'observation et d'analyse des performances actuelles comparées aux standards attendus.

DIAGNOSTIC DES BESOINS PAR POSTE, MÉTIER, SERVICE



L'approche doit se structurer à plusieurs niveaux. À l'échelle du poste, on identifie les lacunes techniques spécifiques. Au niveau métier, on évalue les enjeux de transformation (ex. : digitalisation). Par service, l'objectif est d'assurer la cohérence des compétences collectives. Cette granularité permet de personnaliser les dispositifs de formation.

ÉCOUTE ACTIVE ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL



DIALOGUE

Échange structuré entre manager et collaborateur



ÉCOUTE

Captation des signaux faibles et besoins latents



CONVERGENCE

Alignement des aspirations et besoins d'entreprise

L'entretien professionnel est une obligation réglementaire mais aussi un levier stratégique. Il permet de croiser les aspirations du salarié et les besoins de l'entreprise. En mobilisant l'écoute active, le manager capte des signaux faibles, des besoins latents ou des volontés d'évolution qu'une simple analyse quantitative ne ferait pas remonter.

FOCUS



PÉRIODICITÉ

L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans. Il ne doit pas être confondu avec l'entretien d'évaluation, qui porte sur la performance passée. L'un anticipe l'avenir, l'autre fait le bilan.



ORIENTATION

L'entretien professionnel se concentre sur le développement des compétences et l'évolution professionnelle.



FINALITÉ

Il vise à construire un parcours professionnel cohérent plutôt qu'à évaluer les résultats obtenus.

MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES BESOINS

COLLECTE DES DONNÉES

Utilisation d'outils variés pour recueillir les informations pertinentes sur les besoins en compétences.

ANALYSE ET INTERPRÉTATION

Traitement des données quantitatives et qualitatives pour identifier les tendances et besoins spécifiques.

PRIORISATION

Hiérarchisation des besoins selon leur importance stratégique et leur faisabilité.

FORMALISATION

Documentation structurée des besoins identifiés pour préparer le plan de formation.

Outils	Limites	Avantages
Questionnaire hiérarchique		
Questionnaire à l'agent		
Catalogue		
Entretien d'évaluation et de formation		
Entretien RF/RH et responsable opérationnel		

OUTILS DE RECUEIL (QUESTIONNAIRE, ENTRETIEN, OBSERVATION)

Trois outils principaux permettent de collecter les données nécessaires à l'analyse des besoins de formation. Chacun présente des avantages spécifiques et peut être utilisé de façon complémentaire :

LE QUESTIONNAIRE

Outil rapide et synthétique permettant de recueillir un grand volume de données standardisées. Particulièrement efficace pour obtenir une vision globale des besoins à l'échelle d'un service ou d'une organisation. Les questionnaires peuvent être administrés en ligne, facilitant ainsi l'analyse quantitative des résultats.

L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Méthode plus approfondie qui permet d'explorer les besoins implicites et les attentes subjectives. L'échange direct offre une richesse qualitative et permet de creuser certains aspects spécifiques. Il favorise également l'expression des motivations et des freins potentiels face aux formations envisagées.

L'OBSERVATION DIRECTE

Approche idéale pour identifier les besoins en compétences pratiques et techniques. Elle permet de confronter les déclarations aux pratiques réelles en situation de travail. Cette méthode révèle souvent des écarts entre le travail prescrit et le travail réel, sources de besoins de formation non exprimés.

La triangulation des sources, c'est-à-dire le croisement des données issues de ces différentes méthodes, accroît considérablement la fiabilité du diagnostic. Cette approche multi-méthodes permet également d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le processus d'identification des besoins, renforçant ainsi l'adhésion aux futurs dispositifs de formation.

Pour maximiser l'efficacité de ces outils, il est recommandé d'adapter leur utilisation au contexte spécifique de l'organisation, à la culture d'entreprise et aux objectifs poursuivis. Un bon équilibre entre données quantitatives et qualitatives garantit une vision complète et nuancée des besoins réels.

ANALYSE DES DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

DONNÉES QUANTITATIVES

L'analyse quantitative permet de repérer des tendances générales, des écarts de score, des besoins massifs.

- Statistiques d'évaluation
- Scores de compétences
- Indicateurs de performance

DONNÉES QUALITATIVES

L'analyse qualitative, issue des entretiens et observations, met en lumière les freins, attentes et contextes spécifiques.

- Verbatims d'entretiens
- Notes d'observation
- Retours d'expérience

Les deux types de données sont complémentaires et doivent être analysés conjointement.

PRIORISATION DES BESOINS ET FAISABILITÉ



Une fois les besoins identifiés, il faut les prioriser selon leur urgence, leur alignement avec les objectifs stratégiques, et les moyens disponibles. Une matrice d'arbitrage peut être utilisée pour hiérarchiser les actions. La faisabilité financière, logistique et humaine conditionne la planification.

À RETENIR

OBJECTIVATION

Un besoin pertinent est un besoin objectif, partagé et priorisé.
L'erreur fréquente est de vouloir tout former, tout de suite, sans cadrage ni hiérarchisation.

MÉTHODE

Une approche structurée et méthodique garantit l'identification des besoins réellement pertinents pour l'organisation.

ÉQUILIBRE

Trouver le juste milieu entre l'exhaustivité de l'analyse et l'efficacité de la mise en œuvre.

FORMALISATION DES BESOINS DE FORMATION



IDENTIFICATION

Repérage des écarts de compétences



DOCUMENTATION

Rédaction des fiches de besoin



SPÉCIFICATION

Élaboration du cahier des charges



VALIDATION

Approbation par les décideurs

FICHE DE BESOIN ET CAHIER DES CHARGES

FICHE DE BESOIN

La fiche de besoin synthétise les éléments-clés : compétences visées, public concerné, objectifs pédagogiques, contraintes.

- Format synthétique
- Éléments essentiels
- Usage interne

CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges va plus loin : il encadre la prestation, fixe les livrables, les modalités et les indicateurs de suivi. C'est le document de référence pour tout acteur externe.

- Document détaillé
- Spécifications complètes
- Communication externe

ALIGNEMENT AVEC LES OBJECTIFS RH ET STRATÉGIQUES



STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Vision globale et objectifs business



STRATÉGIE RH

Gestion des talents et compétences



PLAN DE FORMATION

Actions concrètes de développement



BESOINS INDIVIDUELS

Développement personnel

Un besoin de formation n'a de sens que s'il s'inscrit dans une vision RH cohérente : montée en compétences, gestion des talents, transformation digitale, etc. Il doit aussi répondre à une stratégie plus large : ouverture d'un nouveau marché, lancement d'un produit, automatisation des processus...

PRÉSENTATION DES BESOINS AUX DÉCIDEURS INTERNES



DONNÉES FACTUELLES

La décision de valider une action de formation repose souvent sur des arbitrages budgétaires. Il est donc essentiel de savoir présenter les besoins de façon synthétique et argumentée, avec des données factuelles, des bénéfices attendus, et un lien clair avec les enjeux de l'entreprise.



RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Démontrer la valeur ajoutée des formations proposées en termes d'amélioration de la performance et de résultats concrets.



ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Mettre en évidence comment les formations soutiennent directement les objectifs stratégiques de l'organisation.

FOCUS

Utilisez le langage de la direction pour convaincre : parlez performance, retour sur investissement, réduction des risques ou amélioration de la satisfaction client, plutôt que « formation » en tant que telle.



ARGUMENTER AVEC DES DONNÉES CHIFFRÉES

Présentez des statistiques concrètes sur l'impact des formations similaires : gains de productivité, réduction du turnover, diminution des erreurs ou des non-conformités. Les décideurs sont sensibles aux preuves quantifiables.



CALCULER LE ROI PRÉVISIONNEL

Estimez le retour sur investissement en comparant le coût total de la formation (direct et indirect) aux bénéfices attendus. Un ratio positif constitue un argument décisif pour la direction financière.



ALIGNER AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Démontrez comment la formation contribue directement aux priorités de l'entreprise : conquête de nouveaux marchés, amélioration de l'expérience client, transformation digitale ou conformité réglementaire.



METTRE EN AVANT LES BÉNÉFICES À COURT TERME

Si possible, identifiez les gains rapides que la formation pourra générer. Les décideurs apprécient particulièrement les actions qui produisent des résultats visibles rapidement.

Souvenez-vous que la formation n'est pas une fin en soi pour les décideurs, mais un moyen d'atteindre des objectifs business. Adaptez systématiquement votre discours à votre interlocuteur en privilégiant les arguments qui résonneront avec ses préoccupations spécifiques.

Méthode du calcul du ROI (Retour sur Investissement)

Bénéfice de
l'investissement

Coût de
l'investissement

x 100



MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

ANALYSE STRUCTURÉE

Identifier un besoin de formation, c'est bien plus que constater un manque. C'est un processus structuré qui mobilise des outils d'analyse, des compétences relationnelles et une capacité à prioriser.

FORMALISATION

Formaliser ces besoins permet de les transformer en projets concrets, efficaces et alignés avec la stratégie d'entreprise.

ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Les besoins de formation doivent toujours être en cohérence avec les objectifs globaux de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

DIMENSION STRATÉGIQUE

Ce chapitre a montré que l'identification des besoins de formation est une étape stratégique du pilotage RH. Elle demande une double expertise : technique (analyse de données, outils de diagnostic) et humaine (écoute, dialogue, pédagogie).

EFFICACITÉ DES FORMATIONS

Une bonne analyse permet de concevoir des formations utiles, acceptées et efficaces, et d'optimiser les ressources engagées.

OUVRAGES ASSOCIÉS

DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION

« Diagnostic des besoins de formation » – Nathalie
Nguyen-Lam, Éditions ESF, 2022

MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

« Management des compétences et ingénierie de
formation » – Michel Parlier, Éditions Dunod, 2019

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

1 DÉFINITION DU BESOIN

Un besoin de formation est un écart entre compétences attendues et compétences réelles

3 MÉTHODOLOGIE

Il faut croiser les outils (questionnaire, entretien, observation) pour fiabiliser le diagnostic

5 HIÉRARCHISATION

La priorisation repose sur les enjeux, l'urgence et la faisabilité

2 ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel est un levier clé d'identification qualitative

4 ANALYSE COMPLÈTE

L'analyse quantitative doit être complétée par une lecture qualitative

6 DOCUMENTATION

Le cahier des charges structure et formalise la demande de formation

SOURCES



LÉGISLATION

Code du travail – articles relatifs
à l'entretien professionnel



INSTITUTIONS

France compétences – fiches
pratiques

DGEFP – Guide méthodologique
de l'analyse des besoins



ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

APEC – Études sur la formation
et l'employabilité

OPCO Atlas – Ressources
formation continue entreprises
PME

CHAPITRE 3 - CONCEVOIR UN DISPOSITIF DE FORMATION ADAPTÉ

DÉFINITION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES



CLARTÉ DES OBJECTIFS

Les objectifs pédagogiques
servent de fondation à tout
dispositif de formation efficace



ORIENTATION PÉDAGOGIQUE

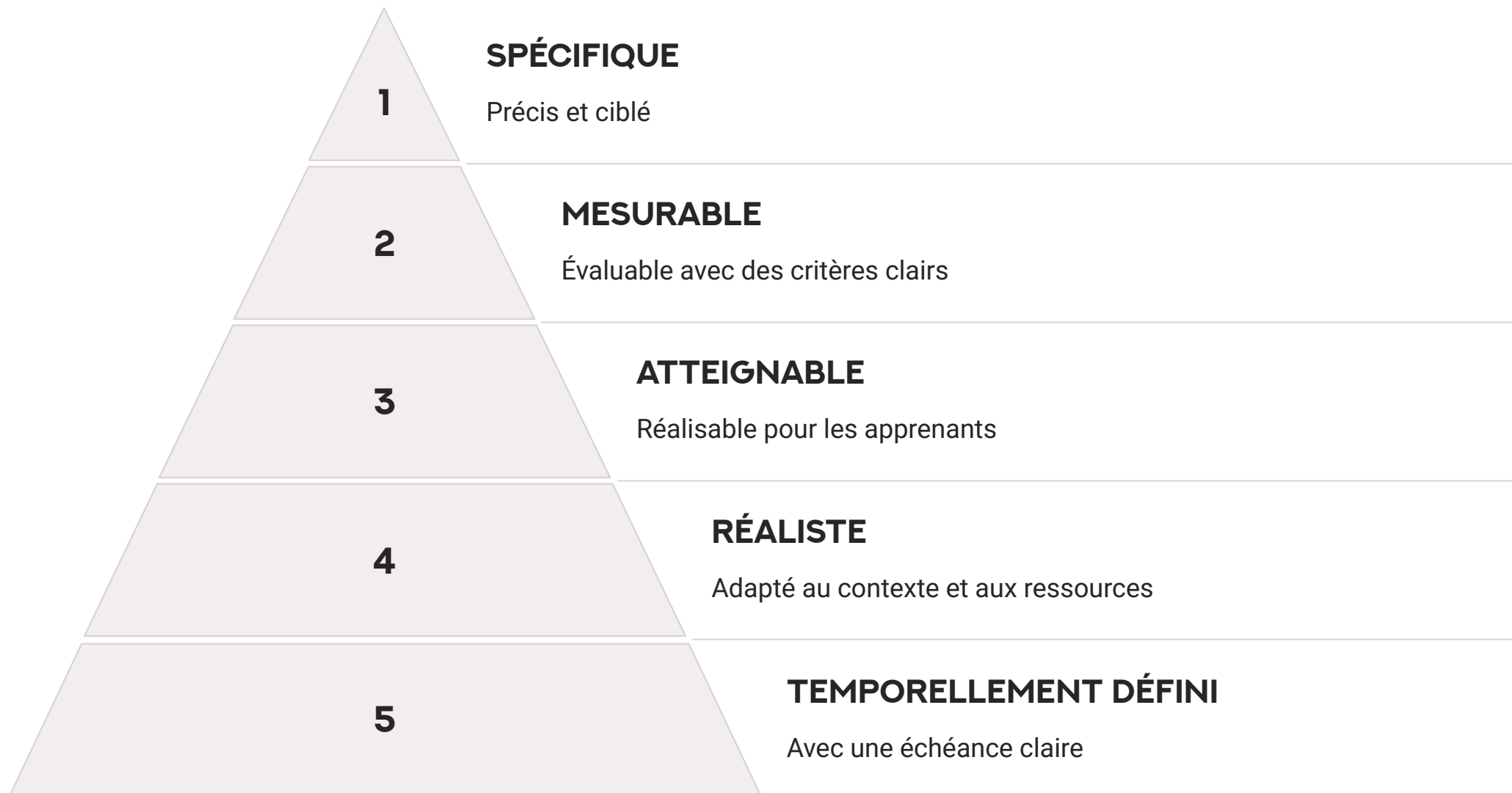
Ils guident la conception et
l'évaluation du parcours
d'apprentissage



ADAPTATION AU PUBLIC

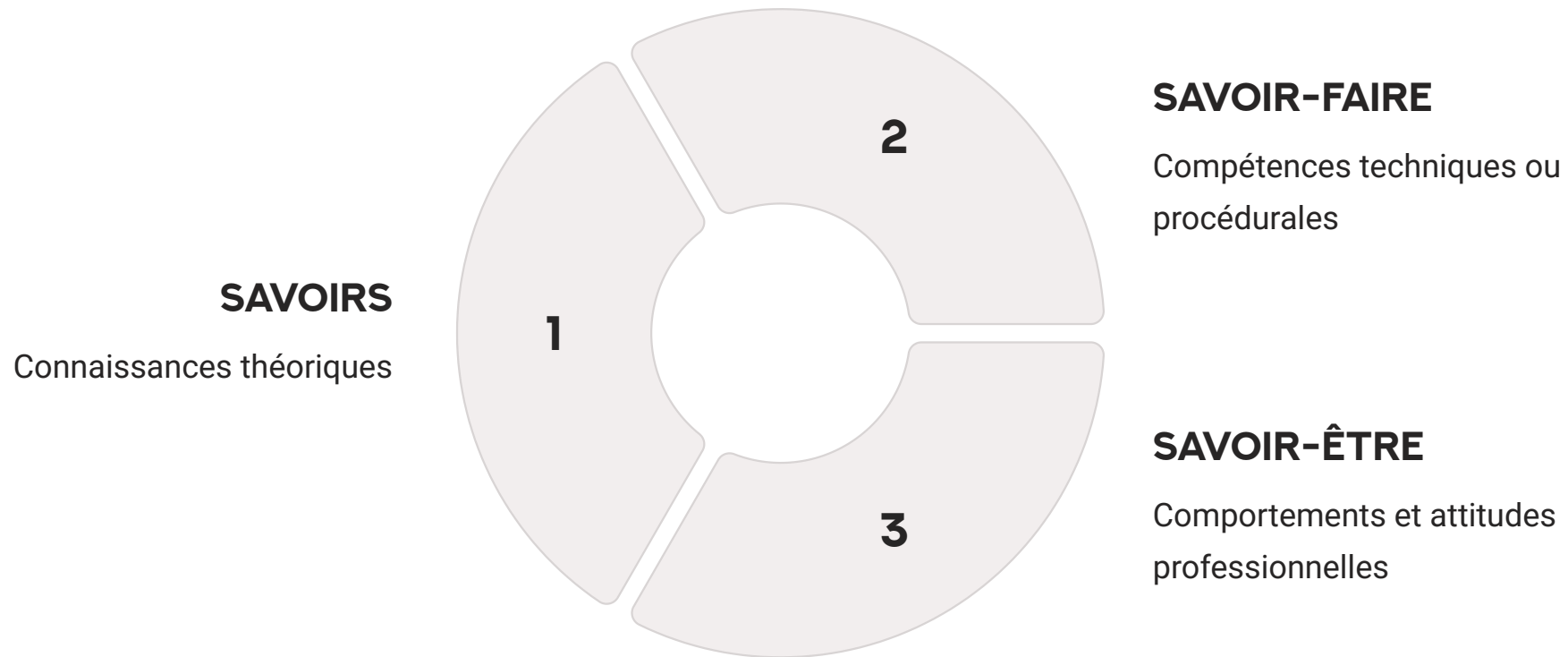
Les objectifs doivent être
formulés en fonction des besoins
spécifiques des apprenants

FORMULER UN OBJECTIF SMART



La formulation d'un objectif pédagogique pertinent passe par la méthode SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Cela permet de guider la conception de la formation, d'évaluer l'atteinte des résultats, et de clarifier les attentes pour le formateur comme pour les apprenants.

HIÉRARCHISER LES OBJECTIFS (SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE)



On distingue trois niveaux d'objectifs. Les savoirs font référence aux connaissances théoriques. Les savoir-faire désignent les compétences techniques ou procédurales. Les savoir-être touchent aux comportements et attitudes professionnelles. Une bonne formation articule ces trois dimensions selon les besoins identifiés.

ADAPTER LES OBJECTIFS AUX PUBLICS VISÉS

COLLABORATEURS EXPÉRIMENTÉS

Objectifs de perfectionnement

- Approfondissement des connaissances
- Développement de compétences avancées
- Partage d'expertise entre pairs

COLLABORATEURS DÉBUTANTS

Objectifs d'initiation

- Acquisition des fondamentaux
- Structuration des connaissances de base
- Développement des compétences essentielles

Un même contenu ne sera pas formulé de la même façon selon le public. Pour des collaborateurs expérimentés, on favorisera des objectifs de perfectionnement ou d'approfondissement. Pour des débutants, des objectifs d'initiation ou de structuration de base seront plus adaptés. L'adaptation garantit la pertinence pédagogique.

À RETENIR

OBSERVABLE

Un bon objectif pédagogique doit pouvoir être observé dans les comportements ou productions des apprenants

ÉVALUABLE

Il doit permettre de mesurer concrètement l'acquisition des compétences visées

DIRECTEUR

Il sert de boussole à tout le dispositif de formation, orientant les choix pédagogiques

Un bon objectif est observable et évaluable. Il sert de boussole à tout le dispositif de formation.

ÉLABORATION DU PARCOURS PÉDAGOGIQUE

ANALYSE DES BESOINS

Identification précise des compétences à développer

CONCEPTION DU PARCOURS

Structuration des séquences et choix des modalités

DÉVELOPPEMENT DES SUPPORTS

Création des ressources pédagogiques adaptées

MISE EN ŒUVRE

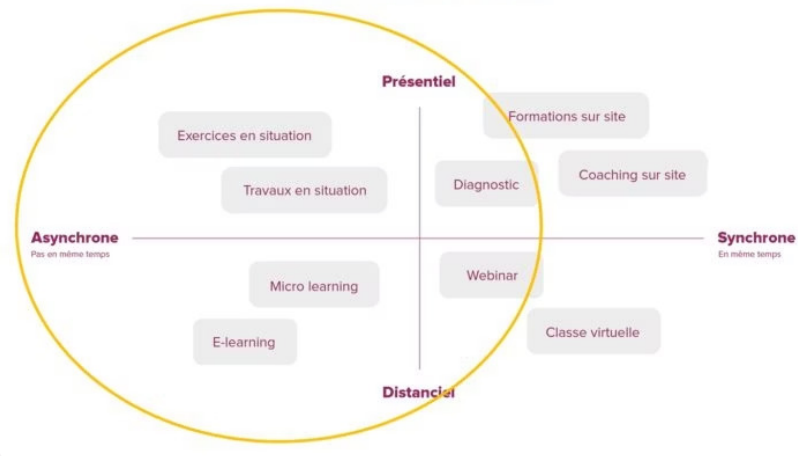
Animation et accompagnement des apprenants

ÉVALUATION

Mesure des acquis et ajustements nécessaires

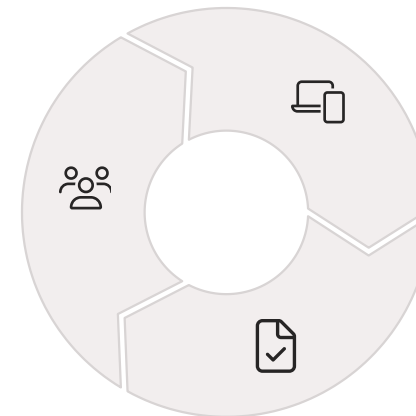
CHOIX DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES (SYNCHRONES/ASYNCHRONES)

Synchrone et asynchrone



FORMATION SYNCHRONES

Présentiel et
classes virtuelles
avec interaction en
temps réel



FORMATION ASYNCHRONES

E-learning, vidéos et
ressources
consultables en
autonomie

BLENDED LEARNING

Combinaison
optimale des
approches
synchrone et
asynchrone

Deux grandes modalités se dégagent. Le synchrone suppose une simultanéité (formation en présentiel, classe virtuelle). L'asynchrone repose sur une consultation autonome (modules e-learning, vidéos, quiz). Le blended learning, ou formation hybride, permet d'exploiter le meilleur des deux.

SÉQUENÇAGE ET PROGRESSION PÉDAGOGIQUE



FONDAMENTAUX

Acquisition des concepts de base



APPLICATION

Mise en pratique des connaissances



COMPLEXIFICATION

Traitement de situations plus élaborées



RÉVISION

Consolidation des acquis

Un parcours efficace repose sur une structuration logique et progressive des apprentissages. On part du plus simple vers le plus complexe, en alternant théorie, application et révision. Le séquençage permet d'optimiser la mémorisation et l'engagement des participants.

SUPPORTS, OUTILS NUMÉRIQUES ET RESSOURCES

Le choix des supports est déterminant pour la qualité de l'expérience apprenante. Diaporamas dynamiques, plateformes LMS (Learning Management System), fiches synthétiques, vidéos explicatives, quizz interactifs : les outils doivent être adaptés au message et au canal de diffusion.

SUPPORTS VISUELS

Les diaporamas, infographies et mind maps facilitent la compréhension et la mémorisation des concepts clés. Ils doivent être épurés, visuellement cohérents et respecter les principes de l'ergonomie cognitive.

CONTENUS MULTIMÉDIAS

Les vidéos pédagogiques, podcasts et animations permettent de varier les stimuli et de s'adapter aux différents styles d'apprentissage. Ils sont particulièrement efficaces pour démontrer des processus ou contextualiser des situations.

PLATEFORMES D'APPRENTISSAGE

Les LMS (Moodle, 360Learning, Rise) et les classes virtuelles (Teams, Zoom) structurent l'expérience d'apprentissage en centralisant ressources, activités et évaluations. Elles favorisent également les interactions entre participants.

RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Les guides pratiques, fiches méthode et bibliographies complémentaires prolongent l'apprentissage au-delà de la formation. Ils constituent des supports de référence que l'apprenant peut consulter selon ses besoins.

L'accessibilité et l'ergonomie de ces ressources sont essentielles pour garantir une expérience d'apprentissage inclusive. Les supports doivent être consultables sur différents appareils et respecter les normes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap.

FOCUS

Le numérique n'est pas une fin en soi. Ce n'est pas l'outil qui crée l'apprentissage, mais la façon dont il est utilisé. L'efficacité pédagogique doit toujours primer sur la sophistication technologique.

Dans un monde où la digitalisation s'accélère, il est crucial de rappeler certains principes fondamentaux concernant l'intégration des outils numériques en formation :

PÉDAGOGIE D'ABORD

La technologie doit servir l'apprentissage, non l'inverse. Chaque outil numérique intégré au parcours doit répondre à un besoin pédagogique précis et favoriser l'atteinte des objectifs d'apprentissage. La simple utilisation d'outils innovants sans réflexion pédagogique préalable conduit rarement à des résultats probants.

HUMAIN AU CENTRE

L'interaction reste essentielle même avec les outils numériques. Le formateur conserve un rôle clé d'accompagnement, de médiation et de facilitation. Les moments d'échange, de feedback personnalisé et de construction collective demeurent irremplaçables, même dans un environnement hautement digitalisé.

OUTILS ADAPTÉS

Choisir la technologie en fonction des objectifs, pas pour son attrait. L'outil le plus récent ou le plus sophistiqué n'est pas nécessairement le plus pertinent. La simplicité d'usage, l'accessibilité et la cohérence avec les compétences visées doivent guider les choix technologiques.

ÉVALUATION CONTINUE

Mesurer régulièrement l'impact des outils numériques sur l'apprentissage. Une démarche d'amélioration continue permet d'ajuster les dispositifs et de capitaliser sur les bonnes pratiques. Les retours des apprenants constituent une source précieuse d'information pour cette évaluation.

ÉTHIQUE ET ACCESSIBILITÉ

Veiller à ce que les outils numériques respectent les principes d'inclusivité. Tous les apprenants, quels que soient leurs contraintes techniques ou leurs besoins spécifiques, doivent pouvoir bénéficier pleinement du dispositif de formation. La protection des données et le respect de la vie privée sont également des considérations essentielles.

L'équilibre entre innovation technologique et fondamentaux pédagogiques constitue la clé d'un dispositif de formation efficace et pérenne. La technologie doit rester un moyen au service de l'apprentissage et non une finalité en soi.

CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION



STRUCTURATION TEMPORELLE ET LOGISTIQUE

Organisation pratique des sessions et modules



SÉLECTION DES INTERVENANTS

Choix des formateurs selon expertise et compétences pédagogiques



PLANIFICATION ET RÉTROPLANNING

Organisation chronologique des étapes clés



BUDGÉTISATION

Prévision des coûts directs et indirects

STRUCTURATION TEMPORELLE ET LOGISTIQUE

Élément	Description	Impact
Durée des modules	Temps alloué à chaque séquence	Concentration et assimilation
Fréquence	Espacement des sessions	Mémorisation et application
Rythme pédagogique	Alternance théorie/pratique	Engagement et motivation
Logistique	Lieux, horaires, matériel	Confort et accessibilité

Le plan de formation doit détailler la durée des modules, leur fréquence, le rythme pédagogique et les contraintes logistiques : lieux, horaires, matériels nécessaires. Une planification réaliste favorise l'assiduité et réduit les abandons.

SÉLECTION ET CONTRACTUALISATION DES INTERVENANTS

CRITÈRES DE SÉLECTION

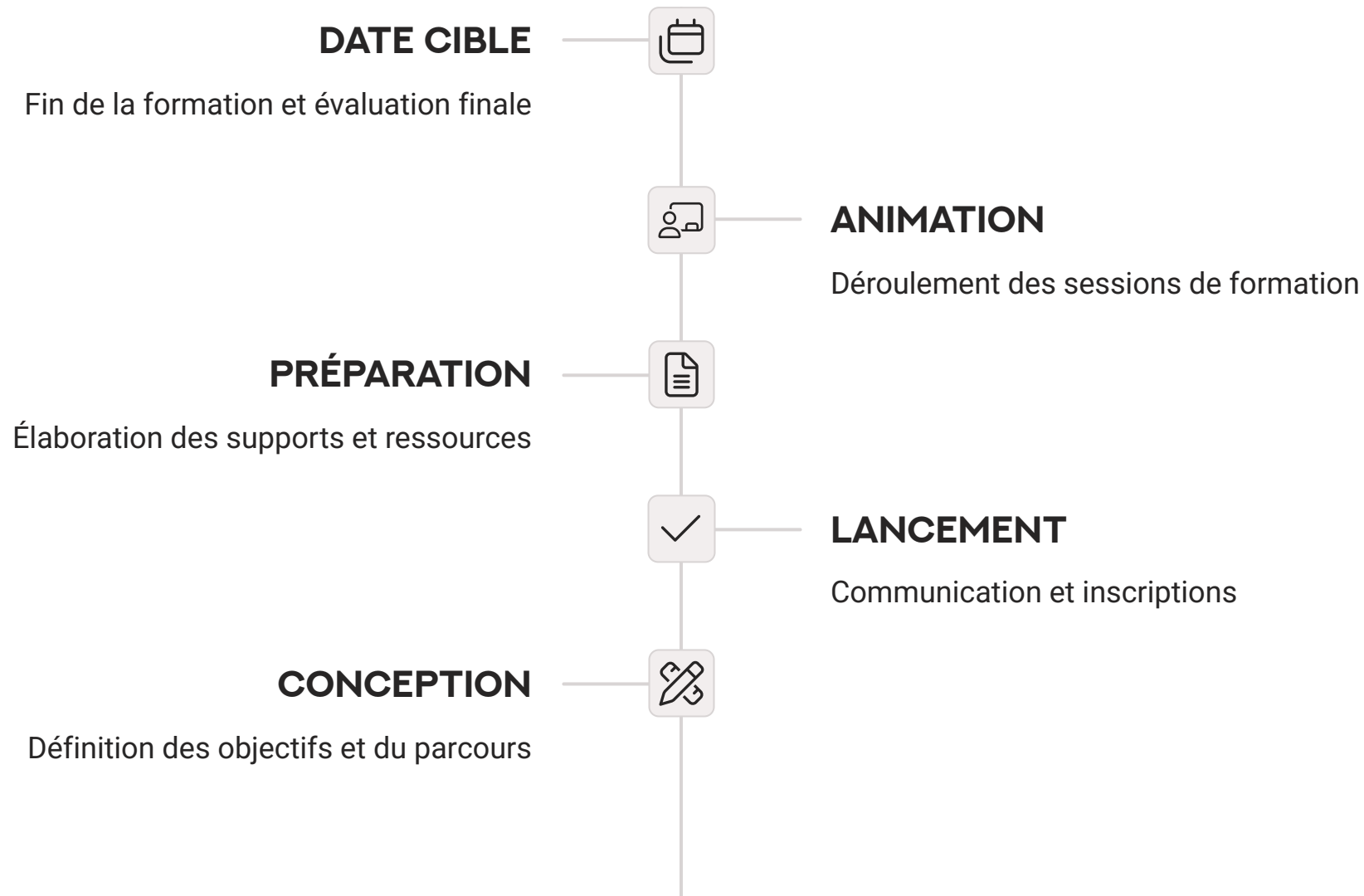
- Expertise technique dans le domaine
- Compétences pédagogiques avérées
- Capacité d'adaptation aux différents publics
- Expérience professionnelle pertinente

ÉLÉMENTS CONTRACTUELS

- Objectifs et résultats attendus
- Conditions d'intervention
- Livrables et supports pédagogiques
- Modalités d'évaluation
- Aspects financiers et administratifs

Le choix du formateur repose sur ses compétences pédagogiques et techniques, mais aussi sur sa capacité à s'adapter aux publics. Une convention ou un contrat formalise les conditions d'intervention, les objectifs, les livrables attendus, et les engagements réciproques.

PLANIFICATION, RÉTROPLANNING, BUDGET PRÉVISIONNEL



Le rétroplanning permet de visualiser l'ensemble des étapes en remontant depuis la date cible. Il fixe les jalons clés (lancement, animation, évaluation). Le budget prévoit les coûts directs (intervenant, supports, location) et indirects (temps salarié, logistique). Cette anticipation permet un pilotage efficace.



À RETENIR

Concevoir une formation, c'est organiser un parcours cohérent, réaliste et centré sur l'expérience apprenant, tout en respectant les contraintes économiques et organisationnelles.

3

PILIERES ESSENTIELS

Objectifs clairs, parcours cohérent,
planification rigoureuse

100%

CENTRÉ APPRENANT

L'expérience de l'apprenant au cœur du
dispositif

360°

VISION GLOBALE

Prise en compte de toutes les dimensions
du projet

MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

CLARTÉ DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Des objectifs SMART, hiérarchisés et adaptés au public cible constituent la fondation de tout dispositif de formation efficace.

COHÉRENCE DU PARCOURS

Un parcours pédagogique bien structuré, avec des modalités appropriées et une progression logique, garantit l'engagement et l'apprentissage.

RIGUEUR DE LA PLANIFICATION

Une organisation méthodique des aspects temporels, humains et financiers assure la viabilité et la qualité du dispositif.

La conception d'un dispositif de formation structuré repose sur trois piliers : la clarté des objectifs pédagogiques, la cohérence du parcours et la rigueur de la planification. Chaque choix – qu'il soit pédagogique, technique ou logistique – doit être justifié par le besoin initial et orienté vers la montée en compétence effective.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE



OBJECTIFS PERTINENTS

Fondation d'un apprentissage réussi



PARCOURS LOGIQUE

Structuration cohérente des apprentissages



MODALITÉS ADAPTÉES

Choix pédagogiques en fonction des besoins



ANTICIPATION

Planification logistique et budgétaire

Ce chapitre a permis de poser les bases de la construction d'un dispositif de formation pertinent, efficace et opérationnel. Formuler les bons objectifs, construire un parcours logique et adapter les modalités pédagogiques sont les clés d'un apprentissage réussi. L'anticipation logistique et budgétaire garantit la faisabilité et la qualité du déploiement. Le manager y joue un rôle de chef d'orchestre, garant de la cohérence et de la mise en œuvre.

OUVRAGES ASSOCIÉS

**« INGÉNIERIE DE FORMATION » – PHILIPPE
CARRÉ**

Éditions Dunod, 2020

**« CONSTRUIRE UNE ACTION DE
FORMATION » – MICHEL NADOT**

Éditions Chronique Sociale, 2021

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

OBJECTIFS SMART ADAPTÉS AU PUBLIC

Les objectifs pédagogiques doivent être SMART et adaptés au public

MODALITÉS CONTEXTUALISÉES

Le choix des modalités (présentiel, e-learning, hybride) doit répondre au contexte

PLAN FORMALISÉ

Le plan de formation formalise les étapes, moyens, échéances et ressources

ARTICULATION DES SAVOIRS

Une formation efficace articule savoirs, savoir-faire et savoir-être

PROGRESSION STRUCTURÉE

Un bon parcours alterne phases théoriques et pratiques avec une progression claire

SÉLECTION RIGOREUSE

Le formateur, les outils et le cadre logistique doivent être choisis avec soin

SOURCES

FRANCE COMPÉTENCES

Référentiel qualité Qualiopi

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Guide de l'ingénierie de formation
continue

CENTRE INFFO

Outils pour construire un parcours
de formation

OPCO ATLAS

Ressources pédagogiques entreprises et formateurs

EDUSCOL

Référentiels pédagogiques et didactiques

CHAPITRE 4 - METTRE EN ŒUVRE UNE ACTION DE FORMATION

PRÉPARER LE DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL



COMMUNICATION INTERNE

Mobiliser les participants



ORGANISATION LOGISTIQUE

Préparer les aspects matériels



BRIEFING DES FORMATEURS

Coordonner les parties prenantes

COMMUNICATION INTERNE ET MOBILISATION DES PARTICIPANTS

LES CINQ QUESTIONS ESSENTIELLES

La première étape d'une mise en œuvre réussie est la communication. Elle doit répondre aux cinq questions essentielles : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Pourquoi ? Une communication claire permet d'aligner tous les acteurs autour du dispositif. Elle doit expliquer le sens de la formation, son utilité pour les participants et son rôle dans la stratégie de l'entreprise.

OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

L'objectif est d'éviter les résistances passives dues à un manque d'informations ou de reconnaissance.

EXEMPLE DE COMMUNICATION EFFICACE



CONTEXTE

Exemple : Une entreprise qui met en place une formation à la vente conseil multicanal doit expliquer à ses vendeurs que cela répond à l'évolution des attentes clients et que cela valorisera leur polyvalence. La transformation numérique a profondément modifié les habitudes d'achat, avec des clients qui naviguent désormais entre points de vente physiques et plateformes en ligne. Cette formation s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise visant à s'adapter aux nouvelles réalités du marché tout en développant les compétences de ses équipes.



BÉNÉFICES

Valorisation de la polyvalence des vendeurs à travers l'acquisition de nouvelles compétences numériques et relationnelles. Cette formation permettra aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité dans un secteur en mutation, d'accéder à de nouvelles responsabilités et d'élargir leur champ d'action. Les vendeurs pourront ainsi accompagner les clients tout au long de leur parcours d'achat, quel que soit le canal utilisé, renforçant leur position en tant que conseillers de confiance.



JUSTIFICATION

Évolution des attentes clients qui recherchent désormais une expérience d'achat fluide et cohérente entre tous les points de contact avec la marque. Les études montrent que 70% des consommateurs utilisent à la fois les canaux physiques et digitaux avant de finaliser leur achat. Cette formation répond également aux enjeux de fidélisation, les clients étant 40% plus susceptibles de rester fidèles à une enseigne offrant une expérience omnicanale de qualité. L'adaptation à ces nouveaux comportements n'est plus une option mais une nécessité pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

CANAUX DE COMMUNICATION



INTRANET

Plateforme d'information interne



AFFICHAGE

Communication visuelle



EMAIL PERSONNALISÉ

Communication directe



RÉUNION D'ÉQUIPE

Communication interactive



VIDÉO TEASER

Communication engageante

Canaux mobilisables : intranet, affichage, email personnalisé, réunion d'équipe, vidéo teaser. L'objectif est d'éviter les résistances passives dues à un manque d'informations ou de reconnaissance.

ORGANISATION MATÉRIELLE, TECHNIQUE ET ADMINISTRATIVE



LE LIEU

Derrière chaque formation qui se déroule sans accrocs, il y a une organisation logistique de qualité. Celle-ci doit prendre en compte : Le lieu (accessibilité, confort, configuration des salles)



LES OUTILS

Les outils (paperboard, vidéoprojecteur, prises, wifi)



LES BESOINS SPÉCIFIQUES

Les besoins spécifiques (régimes alimentaires, accessibilité handicap)



L'ADMINISTRATIF

L'envoi des convocations, des feuilles d'émargement, des attestations

EXEMPLE D'ORGANISATION DISTANCIELLE

PRÉPARATION DES LIENS

Exemple : Pour une formation distancielle, il faut anticiper les liens de connexion, les tests techniques préalables et les accès aux plateformes (type Zoom, Teams, ou Moodle).

TESTS TECHNIQUES

Vérification des connexions et des équipements

CONFIGURATION DES ACCÈS

Paramétrage des plateformes (Zoom, Teams, Moodle)

BRIEFING DES FORMATEURS ET PARTIES PRENANTES



CONNAISSANCE DES PARTICIPANTS



La réussite de l'animation passe par la coordination en amont. Le formateur doit connaître le profil des participants, leurs attentes, le niveau attendu et les objectifs pédagogiques. Il convient d'organiser un point préalable pour :

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE



Présenter le contexte de l'entreprise ou du service

CONTRAINTES



Transmettre les éventuelles contraintes (temps, matériel, langue)

INDICATEURS DE SUCCÈS



Clarifier les indicateurs de succès de la formation

Cette étape permet aussi d'ajuster la posture pédagogique selon les profils (seniors, jeunes diplômés, commerciaux, techniciens, etc.).

FOCUS SUR LA PRÉPARATION

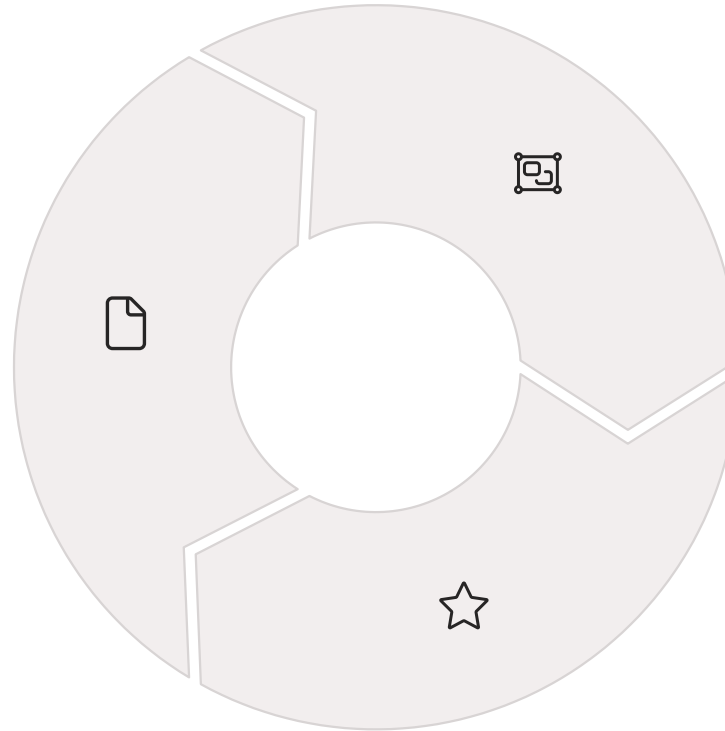


Préparer une formation, c'est construire un terrain favorable à l'apprentissage : logistique + information + clarté des rôles + alignement pédagogique.

ANIMER UNE ACTION DE FORMATION

TECHNIQUES D'ANIMATION

Méthodes adaptées au présentiel et
distanciel



DYNAMIQUE DE GROUPE

Gestion des interactions et motivation

ADAPTATION

Gestion des imprévus en temps réel

TECHNIQUES D'ANIMATION EN PRÉSENTIEL ET À DISTANCE

AU-DELÀ DU COURS MAGISTRAL

L'animation ne se limite pas à « faire cours ». Il s'agit de capter, maintenir et renouveler l'attention tout au long du parcours. Cela implique :

- Des méthodes participatives (travail en sous-groupes, mise en situation)
- Une posture d'écoute et de facilitateur
- L'alternance entre apports théoriques et applications concrètes

SPÉCIFICITÉS DU DISTANCIEL

À distance, les contraintes sont spécifiques : fatigue numérique, isolement, distraction. Il faut compenser par du rythme, des sondages en ligne, des quiz interactifs, des séquences courtes (sessions de 90 minutes maximum).

CONTRAINTES SPÉCIFIQUES DU DISTANCIEL

FATIGUE NUMÉRIQUE

À distance, les contraintes sont spécifiques : fatigue numérique, isolement, distraction. Il faut compenser par du rythme, des sondages en ligne, des quiz interactifs, des séquences courtes (sessions de 90 minutes maximum).

ISOLEMENT

Sentiment de déconnexion sociale pendant l'apprentissage à distance

DISTRACTION

Difficultés à maintenir l'attention dans l'environnement personnel

EXEMPLE D'OUTILS INTERACTIFS

Dans un contexte de formation à distance, les outils interactifs sont essentiels pour maintenir l'engagement des participants. Voici plusieurs options efficaces :



OUTILS DE SONDAGE EN DIRECT

Klaxoon, Wooclap ou Mentimeter permettent de créer des sondages, des nuages de mots et des quiz en temps réel. Ces outils stimulent la participation active et offrent une visualisation immédiate des réponses du groupe.



TABLEAUX BLANCS COLLABORATIFS

Miro, Mural ou Jamboard facilitent le brainstorming collectif et la co-construction de connaissances. Les participants peuvent ajouter des post-its virtuels, dessiner ou organiser visuellement leurs idées.



PLATEFORMES DE LUDIFICATION

Kahoot, Quizizz ou Genially transforment l'apprentissage en expérience ludique avec des mécanismes de compétition, de points et de classements qui dynamisent les sessions à distance.

Pour une utilisation optimale, intégrez ces outils à des moments stratégiques de votre formation : au démarrage pour briser la glace, après un bloc théorique pour vérifier la compréhension, ou en fin de session pour consolider les acquis. L'alternance entre différents types d'interactions permet de maintenir l'attention et de s'adapter aux différents styles d'apprentissage.

Un exemple concret : lors d'une formation sur la gestion de projet, utilisez Wooclap pour interroger les participants sur leurs expériences antérieures, puis Miro pour co-construire une matrice des risques, et enfin Kahoot pour tester les connaissances acquises de façon ludique.

INTERACTION, DYNAMIQUE DE GROUPE ET MOTIVATION



INCLUSION

La dynamique de groupe est un facteur essentiel de réussite. Elle repose sur : L'inclusion (mise en confiance, règles du jeu)



RÉGULATION

La régulation (écoute, gestion du temps de parole, gestion des conflits)



VALORISATION

La valorisation (reconnaître les efforts, donner du feedback positif)

La motivation dépend aussi de la capacité du formateur à créer du lien entre le contenu et les enjeux quotidiens du métier.

EXEMPLE DE MISE EN PRATIQUE

PLANNING PERSONNALISÉ

Exemple : Dans une formation en gestion du temps, le formateur pourra faire construire un planning-type sur une journée réelle du participant, en identifiant les moments de forte productivité et les sources de distraction.

L'apprenant analyse ses habitudes actuelles et propose des ajustements concrets basés sur les principes théoriques abordés.

APPLICATION CONCRÈTE

Mise en pratique immédiate des concepts théoriques à travers des exercices dirigés et des simulations reproduisant l'environnement professionnel.

L'apprentissage est renforcé par la résolution de problèmes réels rencontrés par les participants dans leur contexte professionnel.

FEEDBACK CONSTRUCTIF

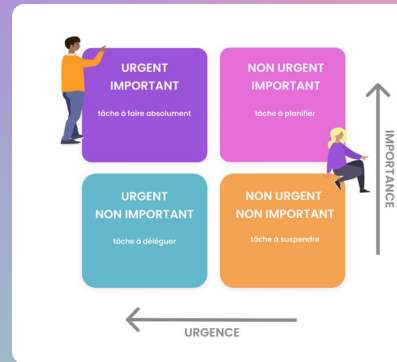
Organisation de sessions d'échanges où chaque participant présente son travail et reçoit des retours de la part du groupe et du formateur.

Cette approche collaborative permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de chacun.

PLAN D'ACTION PERSONNALISÉ

Élaboration d'un plan d'action individuel avec des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis).

Ce plan sert de feuille de route pour l'application des compétences acquises après la formation.



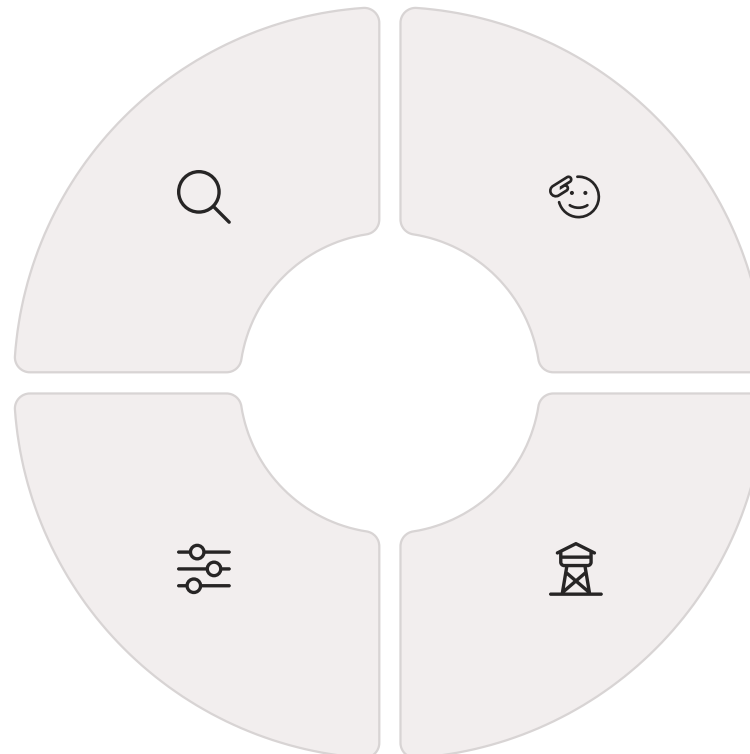
GESTION DES IMPRÉVUS ET ADAPTATION EN TEMPS RÉEL

ADAPTABILITÉ

Aucune formation ne se déroule exactement comme prévu. Il est donc essentiel de développer une posture d'adaptabilité : savoir ralentir, accélérer, illustrer autrement, ou proposer un détour pédagogique.

AJUSTEMENT PÉDAGOGIQUE

Modifier l'approche selon les réactions



SOLUTIONS ALTERNATIVES

Prévoir des plans B pour chaque séquence

OBSERVATION ACTIVE

Détecter les signaux de décrochage

EXEMPLES D'IMPRÉVUS À GÉRER



PROBLÈME TECHNIQUE

Défaillance des équipements (vidéoprojecteur, ordinateur, plateforme en ligne) : avoir toujours une solution de repli prête, comme passer d'un support numérique à une animation tableau. Préparer des documents imprimés de secours ou des activités alternatives ne nécessitant pas de matériel spécifique.



RETARD DES PARTICIPANTS

Retard important d'un ou plusieurs participants : revoir le déroulé pour éviter la surcharge et assurer une intégration fluide des retardataires. Prévoir des activités modulables en temps, avoir une version condensée des points essentiels, et organiser un système de "parrainage" où un participant peut briefer rapidement un retardataire.



DIFFICULTÉ DE COMPRÉHENSION

Face à des blocages conceptuels ou linguistiques : reformuler avec des mots différents, illustrer par des exemples concrets tirés du quotidien professionnel des apprenants, faire travailler en binômes pour favoriser l'apprentissage par les pairs. Prévoir des supports visuels alternatifs pour faciliter la compréhension.



PARTICIPANT PERTURBATEUR

Gestion d'un participant dominant, contestataire ou désengagé : utiliser des techniques de facilitation comme la distribution équitable de la parole, proposer des rôles spécifiques (timekeeper, rapporteur), organiser des sous-groupes de travail, ou prévoir un entretien individuel pendant une pause pour comprendre les besoins spécifiques.



PROBLÈME LOGISTIQUE

Salle inadaptée, conditions inconfortables (bruit, chaleur excessive) : avoir identifié à l'avance des espaces alternatifs, prévoir des pauses plus fréquentes, adapter les activités au contexte (ex: raccourcir les périodes d'attention soutenue si la salle est bruyante). Connaître les contacts d'urgence du lieu de formation.

La capacité à gérer ces imprévus avec calme et efficacité constitue une compétence clé du formateur. Elle repose sur une préparation minutieuse des alternatives possibles et sur une attitude flexible face aux aléas. L'anticipation et l'expérience permettent de transformer ces défis en opportunités pédagogiques.

À RETENIR SUR L'ANIMATION

Un formateur professionnel ne suit pas simplement un déroulé. Il adapte, improvise et ajuste sans perdre de vue l'objectif d'apprentissage.

L'animation efficace repose sur plusieurs compétences clés :



OBSERVATION ACTIVE

Être attentif aux signaux verbaux et non-verbaux des participants pour ajuster le rythme et le contenu en temps réel.



FLEXIBILITÉ PÉDAGOGIQUE

Savoir alterner entre différentes méthodes d'apprentissage pour maintenir l'engagement et s'adapter aux différents styles d'apprentissage.



GESTION DU TEMPS

Maîtriser le timing des séquences tout en préservant les moments d'échange essentiels à l'intégration des connaissances.



INTELLIGENCE SITUATIONNELLE

Percevoir les dynamiques de groupe et intervenir de façon appropriée pour favoriser un climat d'apprentissage positif.

Le succès d'une animation repose autant sur la maîtrise technique du sujet que sur la capacité à créer une expérience d'apprentissage mémorable et transformative pour chaque participant.

SUIVRE LE DÉROULEMENT ET ACCOMPAGNER LES APPRENANTS

L'accompagnement pédagogique est un processus continu qui nécessite une attention particulière à plusieurs dimensions :



SUIVI INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Vérification régulière des progrès et des acquis

- Observer les comportements et les productions des apprenants
- Organiser des points d'étape individuels pour identifier les difficultés
- Mesurer l'évolution du groupe et ajuster le rythme si nécessaire



RECUEIL DES FEEDBACKS PENDANT LA FORMATION

Mise en place d'un système d'ajustement continu

- Utiliser des outils de sondage rapide pour évaluer la compréhension
- Prévoir des moments d'expression formels et informels
- Analyser les signaux non verbaux (attitudes, participation, énergie)



RÉGULATION ET AJUSTEMENTS EN COURS DE SESSION

Adaptation pédagogique selon les besoins identifiés

- Modifier les activités ou les exemples pour faciliter la compréhension
- Proposer des ressources complémentaires ciblées
- Ajuster l'équilibre entre théorie et pratique selon les réactions

Un accompagnement efficace constitue la différence entre une simple transmission d'information et un véritable apprentissage intégré et durable.

SUIVI INDIVIDUEL ET COLLECTIF

DIMENSIONS DU SUIVI

Durant la formation, le suivi est à la fois pédagogique et relationnel. Il s'agit de :

- Vérifier l'atteinte progressive des objectifs
- Identifier les freins (techniques, cognitifs, émotionnels)
- Proposer des temps de recentrage ou de soutien individualisé

OUTILS DE SUIVI

Outils mobilisables : journal d'apprentissage, observation comportementale, feedback en cours de séance, carnet de bord numérique.

RECUEIL DES FEEDBACKS PENDANT LA FORMATION



SONDAGES RAPIDES

Le recueil de feedbacks « à chaud » permet de corriger en direct et de mieux comprendre la perception des participants. Il s'effectue via : Des sondages rapides en ligne



TEMPS DE VERBALISATION

Des temps de verbalisation (tour de table)



FORMULAIRES SIMPLIFIÉS

Des formulaires simplifiés (smiley, échelle de satisfaction)

Ces données sont précieuses pour l'amélioration continue et pour ajuster le rythme ou le contenu avant la fin de la session.

RÉGULATION ET AJUSTEMENTS EN COURS DE SESSION

PILOTAGE PÉDAGOGIQUE

Un bon formateur doit accepter d'abandonner une activité qui ne fonctionne pas, ou de modifier le plan initial si un besoin fort émerge. La régulation est un acte professionnel : ce n'est pas « dévier », c'est piloter pédagogiquement.

FLEXIBILITÉ MÉTHODOLOGIQUE

Capacité à changer de méthode selon les besoins émergents

ÉCOUTE ACTIVE

Attention portée aux signaux verbaux et non-verbaux

EXEMPLE D'AJUSTEMENT PÉDAGOGIQUE

IDENTIFICATION DU BESOIN

Exemple : Si un module sur la gestion des priorités génère beaucoup de questions pratiques, il peut être pertinent de développer davantage cette partie et de reporter une activité annexe.

DÉCISION D'AJUSTEMENT

Choix de développer la partie sur les priorités

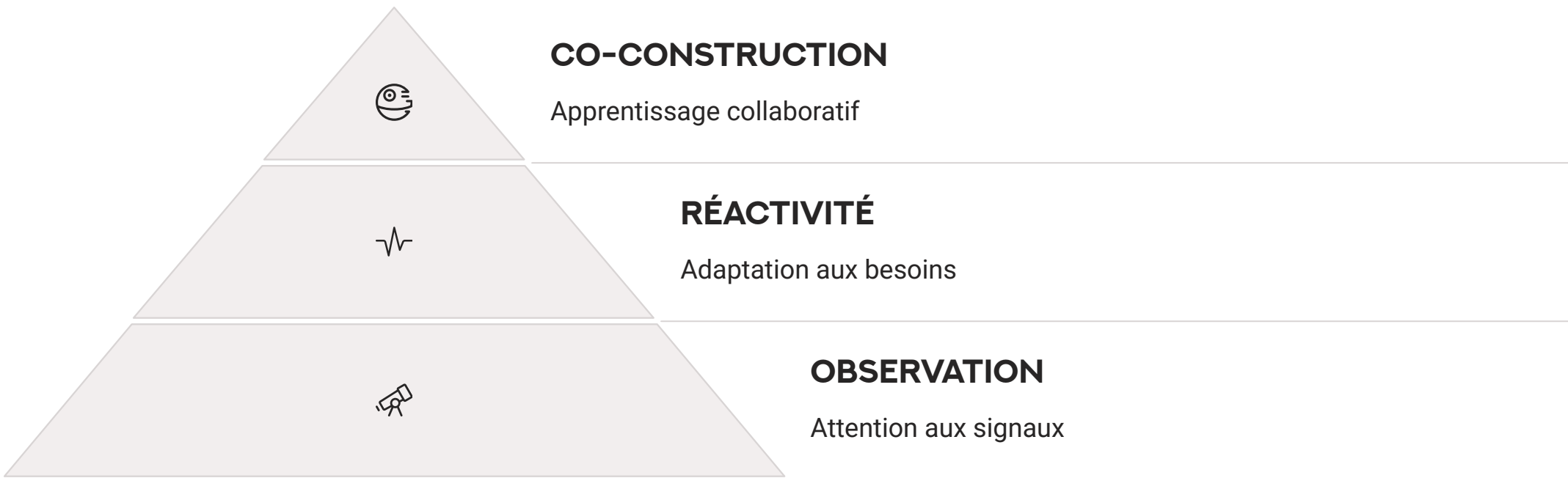
RÉORGANISATION

Report d'une activité annexe moins prioritaire



FOCUS SUR L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement des apprenants constitue un pilier fondamental de toute formation efficace. Il nécessite une approche structurée et bienveillante qui va bien au-delà de la simple transmission de connaissances.



L'accompagnement ne s'arrête pas à la transmission. Il passe par l'observation, la réactivité et la co-construction de l'apprentissage avec les participants.

LES DIMENSIONS ESSENTIELLES DE L'ACCOMPAGNEMENT

- **L'observation attentive** : Repérer les signes de compréhension, de difficulté ou de désengagement à travers le langage verbal et non-verbal des apprenants. Cette vigilance permet d'identifier rapidement les besoins d'ajustement.
- **La réactivité pédagogique** : Adapter le rythme, le contenu ou les méthodes en fonction des réactions du groupe. Cette flexibilité témoigne d'une écoute authentique et renforce la pertinence de la formation.
- **La co-construction** : Impliquer activement les apprenants dans leur propre parcours d'apprentissage en valorisant leurs contributions et en créant des espaces de partage d'expérience. Cette approche favorise l'engagement et l'appropriation durable des savoirs.

Un accompagnement réussi repose sur l'équilibre entre cadre structurant et souplesse d'adaptation. Le formateur devient alors un facilitateur qui guide sans imposer, soutient sans assister, et stimule sans contraindre.

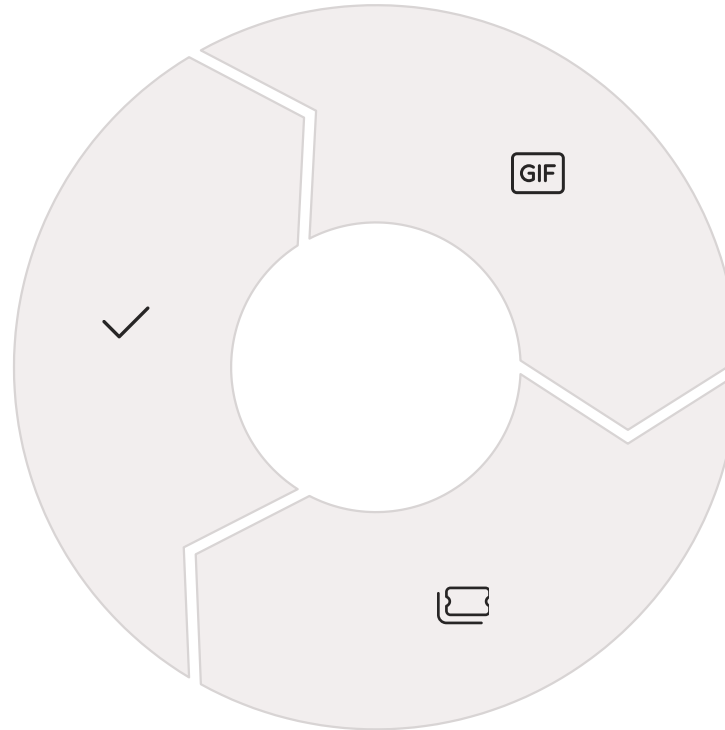
MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

Mettre en œuvre une action de formation efficace, c'est orchestrer avec précision une série d'étapes où logistique, pédagogie et relation humaine s'entrelacent. Le rôle du manager ou du responsable de formation est central : il garantit la cohérence, la qualité et la capacité à ajuster en continu. L'objectif ultime reste le même : créer les conditions optimales d'un apprentissage durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

PRÉPARATION MÉTICULEUSE

Le déploiement d'une action de formation repose sur une préparation méticuleuse, une animation engageante et un accompagnement de proximité. L'ensemble de ces dimensions contribue à transformer une simple session en une expérience d'apprentissage porteuse de changement. Le manager, en lien avec les formateurs et les participants, est le catalyseur de cette réussite.



ANIMATION ENGAGEANTE

Techniques d'interaction et motivation

ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

Suivi personnalisé et ajustements

OUVRAGES ASSOCIÉS



CONCEPTION ET ANIMATION

1. « Concevoir et animer une formation » – Michel Buisson, Éditions ESF, 2021



MÉTHODES ET PRATIQUES

2. « Formation professionnelle : méthodes et pratiques » – Thierry Ardouin, Éditions Dunod, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS



COMMUNICATION

Une communication claire valorise la formation et engage les participants



ANIMATION

L'animation est un acte dynamique, centré sur l'interaction et l'ajustement



SUIVI

Le suivi en temps réel permet de réagir et d'adapter la formation aux besoins



LOGISTIQUE

L'anticipation logistique réduit les risques d'imprévus et favorise la fluidité



MOTIVATION

La motivation dépend de la pertinence perçue et du climat d'apprentissage



RÔLE DU FORMATEUR

Le formateur est un pilote pédagogique, non un simple transmetteur

SOURCES

RÉFÉRENTIELS OFFICIELS

- France Compétences –
Référentiel qualité Qualiopi
- Ministère du Travail – Cahier des
charges AFEST

ÉTUDES ET BAROMÈTRES

- Cegos – Baromètre de
l'efficacité des formations 2023

GUIDES PRATIQUES

- AFNOR – Guide des bonnes
pratiques logistiques de
formation
- OPCO EP – Boîte à outils du
formateur

CHAPITRE 5 - ÉVALUER ET CAPITALISER SUR LES ACTIONS DE FORMATION

ÉVALUATION DES ACQUIS ET DE LA SATISFACTION

ÉVALUATION DES ACQUIS

Mesure des compétences et connaissances acquises pendant la formation

ÉVALUATION DE LA SATISFACTION

Recueil des impressions et du ressenti des participants sur la qualité de la formation

MÉTHODES D'ÉVALUATION

Questionnaires, débriefings, mises en situation, auto-évaluations

ÉVALUATION À CHAUD : QUESTIONNAIRE ET DÉBRIEFING



PREMIÈRE ÉTAPE DE RETOUR

L'évaluation à chaud constitue la première étape de retour sur la formation. Elle s'effectue immédiatement après la session, afin de recueillir les perceptions « à chaud » des participants sur plusieurs critères : clarté, utilité, rythme, animation, organisation.



RECUEIL DES PERCEPTIONS

Elle permet de capturer les impressions immédiates des participants sur différents aspects de la formation



CRITÈRES ÉVALUÉS

Clarté, utilité, rythme, animation, organisation

STRUCTURE DES QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION

ÉCHELLE DE SATISFACTION

Les questionnaires sont souvent structurés selon une échelle de satisfaction (par exemple, de 1 = pas du tout satisfait à 5 = très satisfait), accompagnés de questions ouvertes.

Cette approche quantitative permet une analyse statistique des résultats et facilite le suivi de l'évolution de la satisfaction dans le temps. Les échelles peuvent être numériques, visuelles (smileys) ou textuelles (très insatisfait à très satisfait).

- Échelles numériques : de 1 à 5, de 1 à 10
- Échelles de Likert : totalement en désaccord à totalement d'accord
- Net Promoter Score : probabilité de recommandation

DÉBRIEFING ORAL

Il est également possible de réaliser un **débriefing oral** pour favoriser l'expression libre des ressentis, et capter des retours qualitatifs plus riches.

Cette méthode permet d'approfondir certains points et d'identifier des problématiques qui n'auraient pas été abordées dans le questionnaire écrit. Le formateur peut animer ce temps d'échange en fin de session.

- Tour de table final : chaque participant exprime son ressenti
- Questions ouvertes guidées : points forts, points à améliorer
- Discussions en sous-groupes puis restitution collective

CONTENU DES QUESTIONNAIRES

Un questionnaire d'évaluation complet doit couvrir plusieurs dimensions de la formation pour obtenir une vision globale de sa qualité et de son efficacité.

- **Contenu** : pertinence, exhaustivité, structure
- **Animation** : clarté, dynamisme, gestion du temps
- **Organisation** : logistique, matériel, locaux
- **Utilité perçue** : application professionnelle, adéquation aux besoins
- **Suggestions d'amélioration** : espace d'expression libre

EXEMPLE D'ÉVALUATION À CHAUD

FORMATION SUR LE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL

Une entreprise intègre un atelier final dans sa formation

ATELIER DE 15 MINUTES

Temps dédié spécifiquement au retour d'expérience

EXPRESSION DES PARTICIPANTS

Exemple concret : Dans une formation sur le leadership opérationnel, une entreprise intègre un atelier final de 15 minutes pour que chaque participant exprime un point fort de la formation et une suggestion d'amélioration.

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ACQUISES



MESURE DES ACQUIS

Mesurer ce que l'apprenant a retenu ou acquis est essentiel. Cette évaluation dite **formative** peut prendre différentes formes :



QUIZ

Un quiz en ligne ou papier



GRILLE D'OBSERVATION

Une grille d'observation pendant un exercice pratique



MISE EN SITUATION

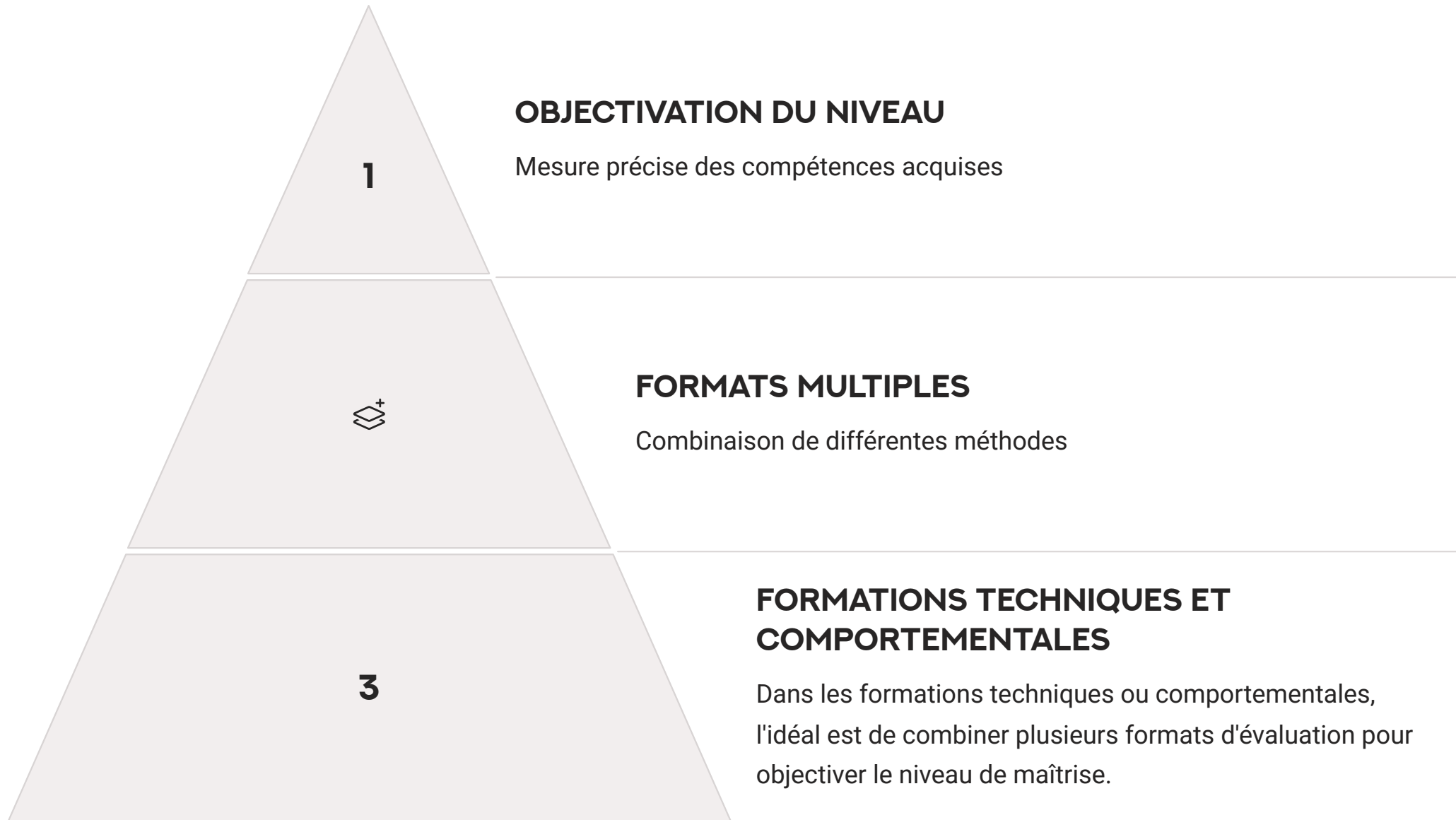
Une mise en situation évaluée avec des critères précis



AUTO-ÉVALUATION

Une auto-évaluation guidée par une grille de compétences

COMBINAISON DES FORMATS D'ÉVALUATION



EXEMPLE D'ÉVALUATION PAR MISE EN SITUATION

MODULE SUR LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

Formation spécifique aux techniques
de communication



MISE EN SITUATION D'ENTRETIEN DIFFICILE

Simulation avec un collaborateur fictif

GRILLE D'ÉVALUATION

Exemple : À l'issue d'un module sur la communication non violente, les participants sont mis en situation d'entretien difficile avec un collaborateur fictif. Une grille évalue l'usage des techniques : écoute active, reformulation, gestion des silences.

AUTO-ÉVALUATION ET RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'évaluation personnelle et le partage d'expérience constituent des leviers puissants pour ancrer les apprentissages et favoriser le développement des compétences sur le long terme.

IMPLICATION DE L'APPRENANT

L'auto-évaluation permet à l'apprenant de s'impliquer activement dans son propre processus d'apprentissage. Elle favorise une prise de conscience des acquis mais aussi des points de progrès.

Cette démarche réflexive encourage l'apprenant à analyser son parcours, à identifier ses forces et faiblesses, et à définir ses propres objectifs d'amélioration. Elle développe ainsi sa capacité d'analyse et son autonomie.

BÉNÉFICES

- Prise de conscience des acquis et consolidation des connaissances
- Identification précise des points de progrès et des besoins
- Responsabilisation accrue dans le processus d'apprentissage
- Engagement durable dans le développement personnel
- Amélioration de la confiance en soi professionnelle
- Développement de la capacité de réflexivité
- Meilleur transfert des compétences en situation de travail

MÉTHODOLOGIE EFFICACE

Pour être pertinente, l'auto-évaluation doit s'appuyer sur des outils structurés :

- Grilles de compétences détaillées avec niveaux de maîtrise
- Journaux de bord ou portfolios d'apprentissage
- Sessions de retour d'expérience (REX) collectives
- Entretiens individuels avec le formateur
- Plans d'action personnalisés post-formation

La régularité des auto-évaluations (avant, pendant et après la formation) maximise leur impact sur l'apprentissage.

Le retour d'expérience (REX), quant à lui, enrichit la démarche en permettant de confronter sa perception avec celle des autres apprenants et du formateur. Cette dimension collective renforce l'ancrage des apprentissages et favorise l'émergence de bonnes pratiques partagées.

OUTILS D'AUTO-ÉVALUATION RECOMMANDÉS

JOURNAL DE BORD PÉDAGOGIQUE

Outil permettant de consigner régulièrement les apprentissages et réflexions pendant et après la formation. Ce journal favorise la prise de recul et l'ancrage des connaissances en incitant l'apprenant à formaliser ses acquis et questionnements. Il peut être structuré autour de questions guidantes comme "Qu'ai-je appris aujourd'hui ?", "Comment puis-je l'appliquer ?", "Quelles difficultés ai-je rencontrées ?"

TABLEAU DE COMPÉTENCES

Grille d'auto-positionnement sur différentes compétences à remplir par l'apprenant avant, pendant et après la formation. Cet outil permet de visualiser la progression et d'identifier clairement les domaines maîtrisés et ceux nécessitant un approfondissement. Il peut être conçu avec des niveaux progressifs (débutant à expert) et des indicateurs comportementaux précis pour chaque niveau.

PLAN D'ACTION PERSONNEL

Document structuré définissant les objectifs et actions post-formation que l'apprenant s'engage à mettre en œuvre. Ce plan intègre des échéances précises, des indicateurs de réussite mesurables et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Il sert de feuille de route opérationnelle et facilite le transfert des acquis en situation de travail en transformant les connaissances théoriques en applications concrètes.

RETOUR D'EXPÉRIENCE (REX)

1

REX COLLECTIF

Bilan de groupe

2

REX INDIVIDUEL

Oral ou écrit

3

VISION RÉFLEXIVE

Retour d'expérience (REX) : il peut être collectif (bilan de groupe) ou individuel (oral ou écrit). Il offre une vision réflexive du vécu de la formation et renforce l'ancrage mémoriel.

FOCUS SUR L'AUTO-ÉVALUATION

1

RESPONSABILISATION

Engagement du salarié dans son développement

2

AMÉLIORATION CONTINUE

Processus d'évolution professionnelle

3

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'auto-évaluation responsabilise le salarié et l'engage dans un processus d'amélioration continue. C'est un outil puissant de développement professionnel.

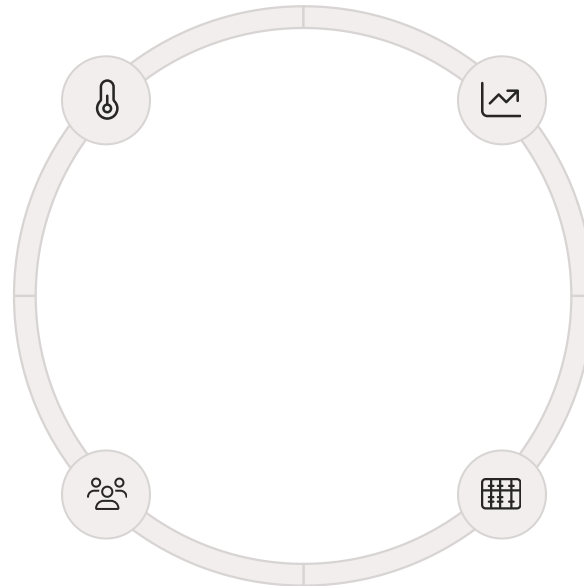
ÉVALUATION DE L'IMPACT ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT

ÉVALUATION À FROID

Mesure des effets à moyen terme

ACTEURS IMPLIQUÉS

Managers, RH, apprenants, clients



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Impact sur les résultats concrets

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Calcul des bénéfices par rapport aux coûts

ÉVALUATION À FROID : SUIVI POST-FORMATION



TIMING

L'évaluation à froid intervient plusieurs semaines ou mois après la session. Elle vise à identifier si les compétences acquises ont bien été **mises en œuvre sur le terrain**, et avec quels effets.



OBJECTIF

Vérifier l'application réelle des compétences acquises



MESURE DES EFFETS

Évaluation de l'impact concret sur le terrain

MÉTHODES D'ÉVALUATION À FROID

L'évaluation à froid est réalisée plusieurs semaines ou mois après la formation pour mesurer l'impact réel des compétences acquises dans l'environnement professionnel.

ACTEURS MOBILISÉS

Plusieurs parties prenantes participent à l'évaluation à froid pour garantir une vision complète et objective :

- **Manager direct** : évalue l'évolution des performances et l'application des compétences
- **Apprenant lui-même** : s'auto-évalue sur sa mise en œuvre des acquis
- **Équipe RH** : coordonne le processus et analyse les résultats globaux
- **Collègues** : observent les changements de pratiques et collaborations
- **Clients internes/externes** : perçoivent l'amélioration du service ou de la relation

La multiplicité des sources permet de croiser les regards et d'obtenir une évaluation plus fiable.

MÉTHODES D'ÉVALUATION

- **Questionnaire post-formation à 3 mois** : mesure quantitative et qualitative de l'application des acquis et des obstacles rencontrés
- **Entretien d'évaluation ou entretien professionnel** : échange approfondi sur les compétences mises en œuvre et les besoins complémentaires
- **Observation directe en situation réelle** : analyse des comportements et pratiques professionnelles par le manager ou un formateur
- **Table ronde interservices** : partage collectif des applications et impacts de la formation
- **Indicateurs de performance ciblés** : suivi de métriques spécifiques liées aux objectifs de la formation
- **Plan de progrès personnalisé** : évaluation de l'atteinte des objectifs fixés post-formation

Ces méthodes peuvent être combinées pour une évaluation plus complète et adaptée au contexte de l'entreprise.

L'évaluation à froid constitue une étape essentielle pour mesurer le transfert effectif des compétences et justifier l'investissement formation. Elle permet également d'identifier les éventuels besoins de renforcement ou d'ajustement des dispositifs de formation.



EXEMPLE D'ÉVALUATION À FROID

1

FORMATION SUR LA GESTION DES CONFLITS

Acquisition de compétences spécifiques

2

PÉRIODE D'APPLICATION

Mise en pratique des compétences acquises

3

ENTRETIEN TRIPARTITE

Exemple : Après une formation sur la gestion des conflits, un entretien tripartite entre manager, RH et salarié permet d'évaluer les changements observés dans la posture managériale.

ANALYSE DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE



MESURE DES EFFETS RÉELS

Ici, il ne s'agit plus de juger la satisfaction ou la perception, mais de **mesurer l'effet réel de la formation sur les résultats de l'entreprise**. Cette efficacité est multifactorielle : performance, qualité, productivité, sécurité, satisfaction client...



PERFORMANCE

Impact sur les résultats opérationnels



MULTIFACTORIELLE

Différents aspects de l'efficacité sont évalués

INDICATEURS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle d'une formation repose sur des indicateurs mesurables et pertinents qui permettent de quantifier les progrès réalisés. Ces indicateurs doivent être définis en amont et suivis dans le temps pour mesurer l'impact réel sur les performances de l'entreprise.

QUALITÉ

- Taux d'erreurs ou de litiges avant/après formation
- Nombre de réclamations clients (évolution mensuelle)
- Conformité aux procédures et normes qualité
- Taux de satisfaction client (NPS ou autres métriques)
- Réduction des non-conformités détectées lors des audits

PERFORMANCE COMMERCIALE

- Ventes ou chiffre d'affaires par collaborateur
- Taux de conversion des prospects en clients
- Durée moyenne du cycle de vente
- Valeur moyenne du panier client
- Taux de fidélisation et renouvellement des contrats
- Nombre de nouveaux produits/services vendus

SÉCURITÉ ET EFFICIENCE

- Réduction des accidents ou incidents de travail
- Temps de traitement d'un dossier ou d'une opération
- Taux d'absentéisme et turnover des équipes
- Économies réalisées sur les processus optimisés
- Réduction des délais de production ou de livraison
- Utilisation optimale des ressources matérielles

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT

- Nombre d'idées ou suggestions d'amélioration
- Taux d'adoption des nouvelles méthodes
- Capacité à résoudre des problèmes complexes
- Développement de nouvelles compétences transversales
- Participation active aux projets d'innovation

Ces indicateurs doivent être analysés en corrélation avec les objectifs initiaux de la formation et les enjeux stratégiques de l'entreprise. Un tableau de bord de suivi permet de visualiser l'évolution de ces métriques dans le temps et d'ajuster si nécessaire les actions de formation.

EXEMPLE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

25%

RÉDUCTION DES RELANCES

Exemple : Une formation en optimisation de la relation client permet à un centre d'appels de diminuer de 25 % le nombre d'appels nécessitant une relance.

100%

SATISFACTION CLIENT

Amélioration de l'expérience utilisateur

15%

PRODUCTIVITÉ

Augmentation de l'efficacité des agents

MÉTHODES DE CALCUL DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT (ROI)



COMPARAISON GAINS/COÛTS

Le ROI permet de **comparer les gains générés par la formation** à son coût. Il s'appuie sur une analyse coûts/bénéfices, mais doit être interprété avec prudence, car la formation produit souvent des effets indirects ou différés.



ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES

Évaluation comparative des investissements et des retours



INTERPRÉTATION PRUDENTE

Prise en compte des effets indirects et différés

ÉTAPES DU CALCUL DU ROI

ÉVALUER LES COÛTS DIRECTS

1. Évaluer les coûts directs (prestataire, support, temps mobilisé)

IDENTIFIER LES GAINS MESURABLES

2. Identifier les gains mesurables (augmentation des ventes, réduction des erreurs)

CALCULER LE ROI

3. Calculer le ROI : $\text{ROI} = [(\text{Gains nets} - \text{Coût total}) / \text{Coût total}] \times 100$

EXEMPLE DE CALCUL DU ROI

Le calcul du Retour sur Investissement (ROI) permet d'évaluer objectivement la rentabilité d'une action de formation. Voici deux cas pratiques illustrant cette méthode.

FORMATION EN MERCHANDISING

Exemple : Une formation en merchandising a coûté 4 000 € pour un point de vente, et a généré une augmentation de chiffre d'affaires estimée à 6 000 €. Le ROI = $[(6\,000 - 4\,000) / 4\,000] \times 100 = 50\%$

Cette formation est donc rentable car elle a permis de récupérer non seulement l'investissement initial, mais aussi de générer 50% de valeur supplémentaire. Cela signifie que pour chaque euro investi, l'entreprise a récupéré son euro plus 50 centimes de bénéfice.

CALCUL DÉTAILLÉ

- Coût total : 4 000 €
- Gains générés : 6 000 €
- Gains nets : 2 000 €
- ROI = $(2\,000 / 4\,000) \times 100 = 50\%$

Pour un calcul plus précis, on pourrait également inclure :

- Coûts indirects (remplacement du personnel, location de salle)
- Gains qualitatifs (satisfaction client, image de marque)
- Effets à long terme (fidélisation, compétences durables)

DEUXIÈME EXEMPLE : FORMATION EN GESTION DU TEMPS

Une entreprise a investi 8 000 € dans une formation en gestion du temps pour 10 managers. Suite à cette formation, on observe :

- Réduction du temps de réunion : -20% (économie estimée : 5 000 €/an)
- Meilleure priorisation des tâches (gain estimé : 7 000 €/an)
- Diminution du stress et de l'absentéisme (économie : 3 000 €/an)

Calcul du ROI :

- Coût total : 8 000 €
- Gains générés sur un an : 15 000 €
- Gains nets : 7 000 €
- ROI = $(7\,000 / 8\,000) \times 100 = 87,5\%$

Le ROI est ici de 87,5%, ce qui représente un excellent retour sur investissement. Si l'on projette les bénéfices sur plusieurs années, la rentabilité est encore plus importante.

Il est recommandé de calculer le ROI sur différentes périodes (6 mois, 1 an, 2 ans) pour évaluer l'évolution des bénéfices dans le temps et la durabilité de l'impact de la formation.

À RETENIR SUR LE ROI



ROI MONÉTAIRE

Mesure financière directe



ROI HUMAIN

Fidélisation, engagement



ROI STRATÉGIQUE

Avantage concurrentiel



ROI QUALITATIF

Le ROI n'est pas toujours monétaire : il peut aussi être humain (fidélisation, engagement), stratégique (avantage concurrentiel), ou qualitatif (climat social, culture d'entreprise).

Capitalisation et actualisation



CAPITALISATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

ANALYSE DES ÉCARTS

Identification des différences entre
prévu et réalisé

MISE À JOUR DES PLANS

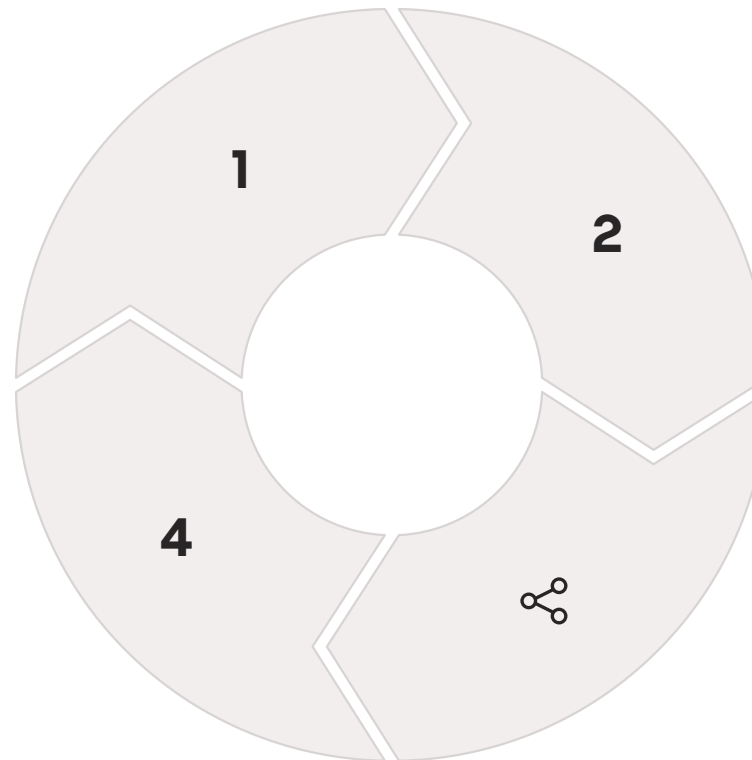
Adaptation des dispositifs de formation

AMÉLIORATION CONTINUE

Optimisation permanente des
dispositifs

MUTUALISATION

Partage des bonnes pratiques



ANALYSE DES ÉCARTS ET AXES D'AMÉLIORATION

L'analyse post-formation constitue une étape cruciale pour optimiser l'efficacité des dispositifs de formation et garantir leur pertinence à long terme.

ANALYSE POST-ÉVALUATION

Une fois l'évaluation terminée, l'étape suivante est l'analyse des écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réellement constaté. Cette analyse permet d'identifier les points forts à capitaliser et les faiblesses à corriger dans le dispositif de formation.

Il est recommandé d'impliquer toutes les parties prenantes dans cette analyse : formateurs, participants, managers et responsables formation pour obtenir une vision complète et objective.

COMPARAISON OBJECTIFS/RÉSULTATS

Mesure des différences entre attentes et réalités en termes d'acquisition de compétences, de transfert sur le terrain et d'impact sur la performance. Cette comparaison doit être systématique et documentée.

Les écarts peuvent concerner le contenu (pertinence, exhaustivité), la pédagogie (méthodes, rythme), la logistique (durée, organisation) ou les aspects humains (dynamique de groupe, implication des participants).

IDENTIFICATION DES AMÉLIORATIONS

Détermination des actions correctives nécessaires pour réduire les écarts identifiés et optimiser l'efficacité future des formations. Ces améliorations doivent être spécifiques, mesurables et réalisables.

Elles peuvent concerner la refonte du programme, l'ajustement des méthodes pédagogiques, le renforcement de l'accompagnement post-formation ou la révision des modalités d'évaluation pour mieux capturer l'impact réel.

Cette démarche d'analyse des écarts s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, essentiel pour maintenir la pertinence et l'efficacité des dispositifs de formation face à l'évolution constante des besoins et des contextes professionnels.

POINTS À ANALYSER DANS L'ÉVALUATION

ÉCARTS D'OBJECTIFS

Points à analyser en profondeur :

- Écart entre les objectifs pédagogiques et les résultats obtenus (acquisition des connaissances)
- Écart entre les compétences attendues et observées en situation professionnelle
- Écart entre les attentes des participants et leur niveau de satisfaction exprimé
- Écart entre le temps prévu et le temps réellement nécessaire pour atteindre les objectifs

ANALYSE QUALITATIVE

Aspects qualitatifs essentiels :

- Pertinence des méthodes pédagogiques utilisées par rapport au public
- Adaptation du contenu aux besoins réels du terrain
- Qualité de l'animation et des supports de formation
- Dynamique de groupe et interactions entre participants

ANALYSE DES FREINS ET LEVIERS

Facteurs d'influence à identifier :

- Obstacles rencontrés pendant la formation (techniques, organisationnels, humains)
- Conditions favorables qui ont facilité l'apprentissage
- Résistances au changement observées chez certains participants
- Éléments motivationnels qui ont favorisé l'engagement

ANALYSE DU CONTEXTE

Éléments contextuels impactants :

- Influence de l'environnement de travail sur l'application des acquis
- Soutien de la hiérarchie dans la mise en œuvre des nouvelles compétences
- Adéquation entre la culture d'entreprise et les changements proposés
- Facteurs externes ayant pu influencer le déroulement ou les résultats

AXES D'AMÉLIORATION CONCRETS

CONTENUS

Cette analyse débouche sur des **axes d'amélioration concrets** : adapter les contenus, reformuler les objectifs, changer de format, retravailler la logistique, former les formateurs, etc.

FORMAT

- Durée des sessions
- Équilibre théorie/pratique
- Modalités pédagogiques

ORGANISATION

- Logistique
- Planification
- Composition des groupes

MISE À JOUR DES PLANS DE FORMATION



DOCUMENT ÉVOLUTIF

Le plan de formation ne doit pas être un document figé. Il évolue selon les retours du terrain, les transformations de l'entreprise, les nouvelles priorités stratégiques. La mise à jour repose sur un dialogue entre RH, managers et direction.



DIALOGUE ENTRE ACTEURS

Concertation RH, managers et direction



ADAPTATION CONTINUE

Ajustement aux évolutions de l'entreprise



ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Cohérence avec les priorités de l'organisation

EXEMPLE DE MISE À JOUR DU PLAN DE FORMATION



IDENTIFICATION D'UN BESOIN

Besoin croissant en cybersécurité



SERVICES CONCERNÉS

Services logistiques



DÉCISION D'INTÉGRATION

Exemple : Un besoin croissant de cybersécurité émerge dans les services logistiques. La direction décide d'insérer un nouveau module transversal dans le plan annuel.

MUTUALISATION DES BONNES PRATIQUES ET RETOUR D'EXPÉRIENCE (REX)



PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Le **REX** est un outil de partage qui transforme l'expérience individuelle en apprentissage collectif. Il peut prendre plusieurs formes :



RÉUNIONS DE RETOUR

Réunions de retour avec les formateurs



FICHES PRATIQUES

Publication de fiches pratiques



PLATEFORME COLLABORATIVE

Plateforme collaborative RH



SÉMINAIRE INTER-SERVICES

Séminaire inter-services de retour sur formation



CAPITALISATION DES BONNES PRATIQUES

La capitalisation des bonnes pratiques constitue un levier stratégique pour toute organisation apprenante. Elle permet de transformer les expériences individuelles en patrimoine collectif et d'assurer la pérennité des savoirs développés lors des formations.

BASE DE DONNÉES INTERNE

Il est recommandé de capitaliser les bonnes pratiques dans une base de données interne ou un outil SIRH, afin d'optimiser les futures actions. Cette centralisation facilite l'accès à l'information pour tous les collaborateurs concernés.

Pour être efficace, cette base de données doit être :

- Structurée par thématiques et compétences
- Facilement accessible aux formateurs et responsables formation
- Régulièrement mise à jour après chaque session
- Accompagnée de témoignages et cas pratiques

AVANTAGES DE LA CAPITALISATION

- Préservation du savoir organisationnel même en cas de turnover
- Accélération des processus futurs grâce à la réutilisation des supports
- Standardisation des bonnes pratiques à l'échelle de l'entreprise
- Réduction des erreurs récurrentes par l'analyse des échecs passés
- Amélioration continue des contenus de formation
- Renforcement de la culture d'apprentissage
- Optimisation des coûts par la mutualisation des ressources
- Valorisation de l'expertise interne

La capitalisation permet également d'assurer une cohérence globale dans l'approche pédagogique et de maintenir un niveau homogène de qualité à travers différentes sessions de formation.

Pour réussir cette démarche de capitalisation, il est essentiel d'impliquer tous les acteurs de la formation et de mettre en place une gouvernance claire définissant les rôles et responsabilités dans la gestion de ce patrimoine de connaissances.

À RETENIR SUR LA CAPITALISATION



APPRENDRE DES RÉUSSITES

Valoriser les succès



APPRENDRE DES LIMITES

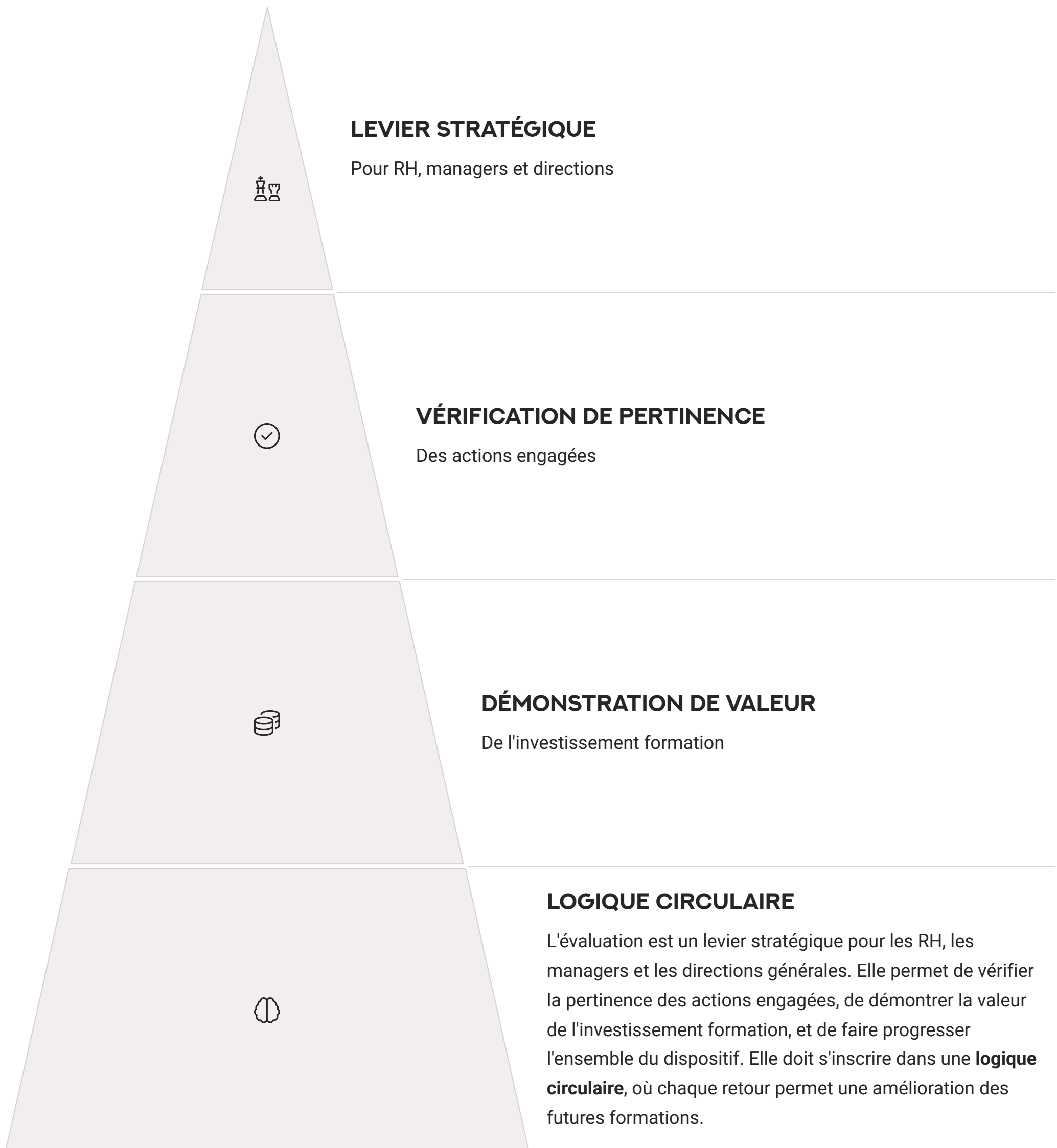
Tirer parti des difficultés



ORGANISATION APPRENANTE

Capitaliser, c'est apprendre de ses réussites... mais aussi de ses limites. Une organisation performante est une organisation apprenante.

MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE



CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

TRANSFORMATION DURABLE

Évaluer et capitaliser sur la formation est une condition essentielle pour faire de l'apprentissage un levier de transformation durable. Dans un monde professionnel en évolution rapide, la capacité à mesurer, ajuster et apprendre devient un avantage concurrentiel.

RÔLE CLÉ DU MANAGER

Le manager a ici un rôle clé : il doit soutenir l'évaluation, en assurer le suivi, et surtout, donner du sens et de la continuité à l'effort de formation dans le quotidien des équipes.

OUVRAGES ASSOCIÉS

« L'ÉVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION »

Jacques Rodet, Éditions Chronique Sociale, 2021

« PILOTER LA FORMATION PROFESSIONNELLE »

Catherine Le Pape, Éditions Dunod, 2023

VIDÉO COMPLÉMENTAIRE



CHAPITRE 1

Lien -

<https://www.youtube.com/watch?v=6yQXF82MXso>



CHAPITRE 2

Lien -

<https://www.youtube.com/watch?v=l1nTs54zj7Q>



CHAPITRE 3

Lien -

<https://www.youtube.com/watch?v=Nn-T8HIISS0>



CHAPITRE 4

Lien - https://www.youtube.com/watch?v=c_h5w79dLZU



CHAPITRE 5

Lien - <https://www.youtube.com/watch?v=4lldA7XCP1U>

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

1

ÉVALUATION À CHAUD

L'évaluation à chaud permet de mesurer la satisfaction et l'appropriation immédiate des contenus

2

ÉVALUATION À FROID

L'évaluation à froid vérifie l'application réelle sur le terrain et l'impact opérationnel

3

CALCUL DU ROI

Le calcul du ROI valorise la formation comme investissement stratégique

4

ANALYSE DES ÉCARTS

L'analyse des écarts permet d'identifier les axes d'amélioration pédagogiques et organisationnels

5

MISE À JOUR DU PLAN

La mise à jour du plan de formation garantit son adéquation avec les réalités métier

6

REX

Le REX transforme l'expérience en ressource collective et renforce la culture de formation

SOURCES



FRANCE COMPÉTENCES

Référentiel Qualiopi, critère 7



OPCO ATLAS

Guide d'évaluation des
dispositifs de formation



AFNOR

Norme NF Service Formation
continue



CEGOS

Baromètre de l'efficacité des
formations, édition 2023



CENTRE INFFO

Dossiers pédagogiques sur le
pilotage de la formation