

Chapitre 6

L'ingénierie du dispositif efficacité de la formation

Le dispositif « efficacité » s'insère dans le cahier des charges de toute formation, la formalisation des objectifs et de leurs critères d'atteinte restant la condition *sine qua non* pour établir une mesure.

Les étapes du dispositif efficacité

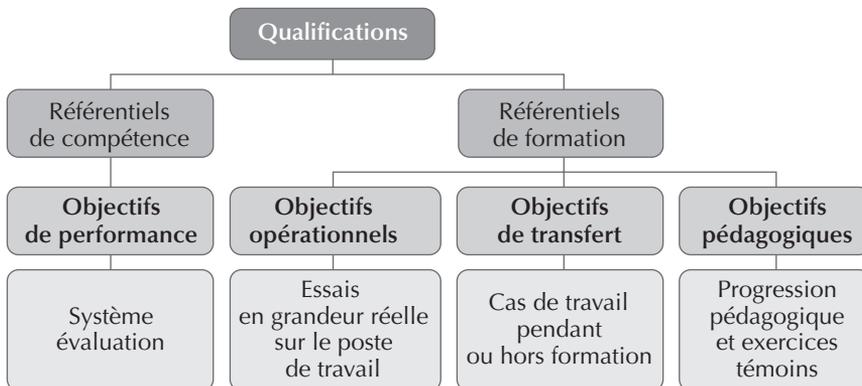
Moments d'ingénierie	Démarche de la mesure de l'efficacité de la formation	Produits livrés
1. Recueil et analyse des besoins de formation	<ul style="list-style-type: none">• Faire définir les résultats attendus en termes quantifiables• Faire définir les besoins en termes d'utilité et d'utilisation : leurs effets sur la situation de travail et sur les qualifications recherchées	Validation des objectifs
2. Conception et formalisation	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les critères d'atteinte des différents types d'objectifs• Décliner les 4 types d'objectifs• Organiser les situations d'observation :<ul style="list-style-type: none">– Prévoir les référentiels pédagogiques– Prévoir les cas de travail	Cahier des charges Matrice d'objectifs Référentiels pédagogiques Document de suivi
3. Réalisation	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation en cours de formation• Évaluation en fin de session• Suivi post-formation	Savoirs acquis Fiche de suivi
4. Mesure de l'efficacité de la formation	<ul style="list-style-type: none">• Interview des acteurs concernés• Analyse et diagnostic	Les trois cartes de l'efficacité

Un exemple commenté illustre les différentes phases. L'exemple choisi porte sur un contenu générique traitant de la relation de service lors de l'accueil téléphonique.

Cette société de services ABC repose en partie sur l'accueil client, chaque agent d'accueil gérant entre 350 à 500 appels téléphoniques par semaine et dispatche des informations relatives à des procédures internes.

L'accueil téléphonique fait l'objet de nombreuses remarques de la part des clients. Le reproche le plus courant fait état d'informations erronées et d'un manque de patience... Des contre-exemples sont présentés afin de mieux saisir la méthode préconisée.

Rappel : la démarche « former efficace » dans la stratégie formation de l'entreprise



La mise en objectifs de la formation « Accueil téléphonique »

Objectifs de performance

Formulation non exploitable	Observations	Formulation exploitable
Réduire la tension du personnel d'accueil soumis à un stress permanent lors de la gestion des 350 à 500 appels semaine	<p>Ce n'est pas un objectif de performance, mais la volonté de résoudre un problème.</p> <p>La tension du personnel d'accueil sera réduite si leurs interlocuteurs voient les demandes satisfaites.</p> <p>Un objectif de performance exprime un gain, une valeur ajoutée.</p>	<p>Objectif : de janvier à juin 2006, réduire de 25 % les réclamations relatives à l'accueil téléphonique</p> <p>Paramètre : gestion du traitement des erreurs et compensations client</p> <p>Critère d'atteinte : réclamations < 75/semaine pour l'ensemble</p>

Seuls, les objectifs de performance permettront de calculer la durée d'amortissement des actions de formation. Les 25 % de taux de réclamations seront à traduire en :

- ▶ Coût de gestion supplémentaire ;
- ▶ Coût des compensations client...

Objectifs
pédagogiques

Formulation non exploitable	Observations	Formulation exploitable
<p>Trouver les solutions adéquates au bien-être des différents acteurs de la communication téléphonique</p>	<p>Là encore, l'objectif pédagogique fait défaut. Il s'agit d'un souhait qui pourrait s'apparenter à une quelconque doléance.</p> <p>Qu'attend-on d'une formation ?</p> <p>Quelles connaissances les stagiaires auront-ils à intégrer ?</p> <p>Le bien-être est une notion trop subjective pour être mesurable. Ce confort relationnel sera donc à traduire en comportements de service générant à leur tour la satisfaction client (au lieu d'une réclamation).</p> <p>L'élément porteur identifié ?</p> <p>Donner les informations se référant à des procédures actualisées.</p>	<p>Connaître les 5 phases de l'accueil téléphonique</p> <p>Paramètre : la satisfaction de la demande client</p> <p>Critère d'atteinte : une reformulation/clarification par demande</p> <p>Connaître les 10 procédures en cours</p> <p>Paramètre : liste unique des titres et références</p> <p>Critère de mesure : zéro termes différents</p>

À ce stade, il n'est question que de connaissances utiles permettant par la suite un ajustement des comportements professionnels. Les objectifs pédagogiques assurent une unité de savoirs minimums, les indicateurs seront introduits dans l'interview.

Objectifs
de transfert

Rappelons que l'objectif de transfert illustre et concrétise l'objectif pédagogique. Dans le cas suivant, le fait de gérer une objection verbale inclut la maîtrise de la reformulation

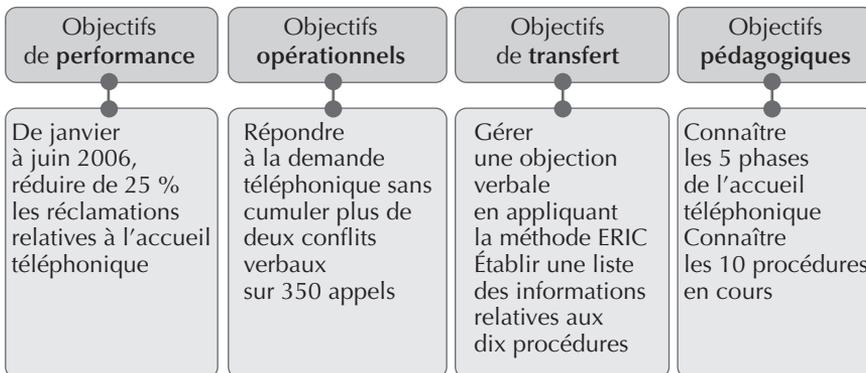
Formulation non exploitable	Observations	Formulation exploitable
Aucune formulation d'objectif de transfert n'a été communiquée	<p>Le lien entre formation en salle et suivi sur le poste de travail est inexistant.</p> <p>Des simulations alimentées par des cas rapportés en situation de travail sont nécessaires. L'ingénierie pédagogique « former efficace » permettra de modeler la déclinaison de cet objectif.</p>	<p>Gérer une objection verbale en appliquant la méthode des 4 points ERIC (écouter, reformuler, informer, conclure)</p> <p>Paramètres : maîtrise verbale et reformulation</p> <p>Critère d'atteinte : hauteur de voix audible à 4 mètres et pas plus ; débit verbal proche de 180 mots/minute ; une reformulation/demande</p> <p>Établir la liste des informations relatives aux 10 procédures actuelles, ainsi que les coordonnées des correspondants</p>

**Objectifs
opérationnels**

Rappel : l'atteinte des objectifs opérationnels inclut la maîtrise des objectifs de transfert.

Formulation non exploitable	Observations	Formulation exploitable
Finir la journée comme les agents d'accueil l'ont commencée	Formulation maladroite ouvrant aux pires inférences ! L'expression sous-tend une absence de stress pour le personnel d'accueil Bien évidemment, cette formulation ne traduit aucun résultat tangible	Répondre à la demande téléphonique sans cumuler plus de deux conflits verbaux par semaine Paramètres : exactitude de l'information donnée ; politesse Critères d'atteinte : <ul style="list-style-type: none"> • Zéro coupure de conversation en raccrochant le combiné • Zéro élévation du ton de la voix • Zéro réclamation portant sur l'information

Résumons : la formation à l'accueil téléphonique de cette société de services valide les 4 types d'objectifs qui serviront de « mesure étalon » à la mesure de l'efficacité.



Le programme de formation et la matrice d'objectifs

Le programme de formation à l'accueil téléphonique, fondé sur la notion de service au client et la fonction d'accueil, présente le contenu suivant :

- ▶ *La prise de contact* :
 - la présentation, le débit vocal ;
- ▶ *Identifier son client* :
 - la formulation positive ;
 - les erreurs de langage ;
 - la prise de notes ;
- ▶ *Satisfaire la demande de son client* :
 - clarifier le message et savoir reformuler ;
 - gérer les interlocuteurs agressifs, difficiles ;
- ▶ *Gérer la mise en attente du client* :
 - l'alternative et le rappel différé ;
 - savoir remercier ;
- ▶ *Conclure la communication téléphonique* :
 - les formulations professionnelles ;
- ▶ *L'organisation de son poste* :
 - la tenue du cahier d'appels ;
 - l'actualisation des organigrammes.

L'achat de la prestation se réalise avec les ajouts suivants :

- ▶ Faire élaborer par les stagiaires la liste de procédures en cours de la société ABC et les informations correspondantes à livrer aux clients ;
- ▶ L'élaboration du référentiel pédagogique suivant, conçu avec le formateur.

Le programme de formation façonné par le dispositif efficacité suit le canevas suivant :

A. Objectifs pédagogiques		B. Points clés
<i>Ce qui doit être compris et appris</i>		<i>Les éléments essentiels conditionnant la réussite de A</i>
Résultats attendus	Critères d'atteinte	
Gérer un appel en respectant les 5 phases de l'accueil téléphonique : <ul style="list-style-type: none"> • Entrer en contact • Identifier son client • Clarifier la demande • Satisfaire la demande • Conclure l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Une question de service • Une reformulation par entretien • Une information utile • Une formule de politesse 	Une communication sans visualisation de son interlocuteur Les 3 registres d'expression – fait, opinion, sentiment – et la reformulation/ clarification
Connaître les 10 procédures en cours	Une liste unique incluant titres et références	
S'exprimer en termes professionnels	Zéro expression tueuse de communication	Les manques occasionnés par le doute et les inférences
C. Objectifs de transferts		D. Cas de travail
<i>Ce qui doit être appliqué, testé, pour faciliter la transposition des données de A sur le poste de travail</i>		<i>Résolution de problèmes issus – documentation de l'entreprise</i>
Résultats attendus	Critère d'atteinte	
<ul style="list-style-type: none"> • Gérer une objection verbale en appliquant la méthode ERIC • Disposer des informations relatives aux 10 procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauteur de voix audible à 4 mètres et pas plus • Débit verbal proche de 180 mots/minute • Une reformulation par demande • Quatre informations par procédure 	Procédures fournies Cas de M. Pertoux « Les fausses références »

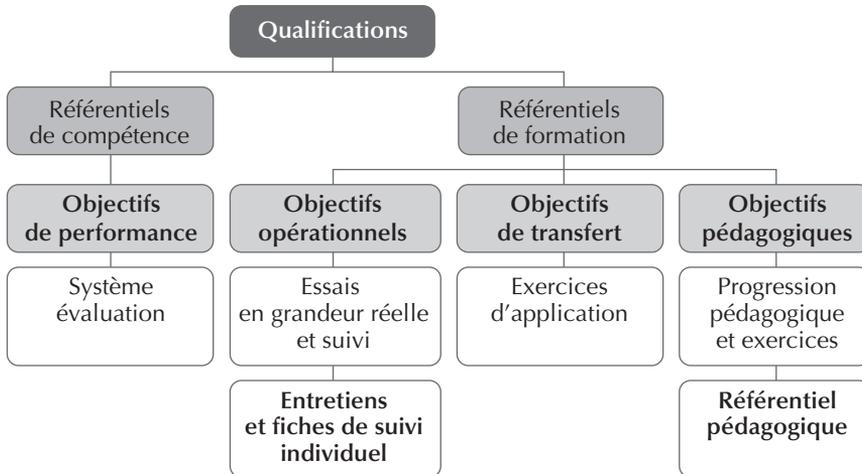
Le référentiel pédagogique

La matrice d'objectifs réalisée, le référentiel pédagogique n'est plus qu'une question de mise en forme que s'approprie le formateur. Le référentiel pédagogique laisse le formateur libre d'organiser sa progression pédagogique, de mettre l'accent sur un élément qui lui paraît important et d'orienter ainsi la mesure de l'efficacité de sa formation.

Pour établir son référentiel, le formateur choisit quelques objectifs pédagogiques (et non tous les objectifs inscrits au programme de formation), définit les conditions de réussite correspondantes, puis illustre ces objectifs par des exercices significatifs.

Objectifs pédagogiques	Critères de mesure	Points clés du transfert	Exercice
1. Pratiquer une écoute active en usant de la prise de notes	Mesure : zéro répétition de termes employés par l'émetteur	Reformuler = la seule preuve de compréhension du message de son interlocuteur	Les 5 filtres de l'écoute
2. Utiliser la méthode ERIC (écouter, reformuler, informer, conclure)	1 reformulation 1 information utile 1 question neutre fermée	La reformulation permet de reprendre la parole à un interlocuteur sans s'opposer	Une situation de conflit pour évaluer l'impact d'une reformulation
3. Rendre son message audible en maîtrisant le débit des mots/minute et le volume sonore de sa voix	180 à 190 mots/minutes Audible à environ 4 mètres	Articuler la diction	Lecture à haute voix enregistrée

La formalisation du suivi post-formation



Le dispositif efficacité de la formation reposant sur les savoirs acquis, le suivi post-formation sera donc particulièrement soigné. Tuteurs et hiérarchie valident des savoirs formalisés par des fiches de suivi qui :

- ▶ Connectées aux objectifs opérationnels,
- ▶ Validées par un hiérarchique autre que le tuteur,
- ▶ « Bordurées » par un calendrier...

... constituent un excellent outil de mesure de la formation.

Les fiches de suivi

La fiche de suivi est un document qui détaille les opérations nécessitant un progrès ainsi que le calendrier de tutorat ou d'accompagnement correspondant. Les étapes vers une autonomie sont référencées par :

- ▶ **Niveau A** : l'apprenant a regardé la démonstration du tuteur, mais il ne sait pas faire ;
- ▶ **Niveau B** : l'apprenant sait faire en étant aidé par le tuteur ;

- ▶ **Niveau C** : l'apprenant sait faire seul ;
- ▶ **Niveau D** : l'apprenant sait faire seul tout en expliquant ce qu'il est en train de faire.

Exemple d'une fiche de suivi : « Formation accueil téléphonique »

Objectif opérationnel : répondre à la demande téléphonique sans cumuler plus de deux conflits verbaux sur 350 appels			
Mise en situation n° 3			
ACTIONS	CRITÈRE D'ATTEINTE	NIVEAU	DATE DE RÉALISATION
Décliner une question de service	« En quoi puis-je vous être utile ? »	C	...
Clarifier la demande du client	Reformulation	A	...
Présenter une information exacte	Données contenues dans la liste des 10 procédures	C	...

Ne pas confondre modes opératoires et fiches de suivi des objectifs opérationnels

Les modes opératoires décrivent la chronologie des opérations nécessaires à la tenue d'un poste de travail, alors que les fiches de suivi déterminent le niveau d'apprentissage de certaines de ces opérations, et seulement certaines. Elles alimentent la déclinaison des objectifs opérationnels.

Le suivi post-formation facilite l'identification des savoirs tacites et configure l'une des grandes étapes de la capitalisation des savoirs. Le mode opératoire liste une cinquantaine d'opérations alors qu'une formation ne s'avère nécessaire que sur n opérations.

L'élaboration de l'interview

L'un des outils adaptés à la mesure de l'efficacité d'une formation reste l'enquête terrain. Elle se conjugue au suivi post-formation en élargissant l'audit à l'ensemble des acteurs : stagiaires, formateurs, managers, service formation.

Certes, des contrôles sur les contenus de formation peuvent être appliqués en fin de session, mais cette pratique se perçoit comme un retour à la scolarité, identifié comme régressif par des adultes. L'efficacité de la formation cible davantage la connaissance utilisable, plutôt qu'une connaissance livresque.

Rappel : ce questionnaire croise les quatre niveaux d'efficacité d'une formation et la progression pédagogique organisée selon la taxinomie de Bloom.

L'ossature du questionnaire de la formation à l'accueil téléphonique se présente de la façon suivante :

Progression des savoirs <i>Taxinomie de Bloom</i>	Questions interviews accueil téléphonique
Niveau 1 : savoir théorique	
Niveau de la connaissance : terminologie, conventions, principes, classifications	Comment définir la reformulation ? Quelle est la particularité de la communication par téléphone ?
Niveau de la compréhension : extrapolation, analyse, analogie, synthèse	Que veut dire ERIC (écoute, reformulation, information, conclusion) ?
Niveau de la résolution de problème : opérations de transposition	Quelle question de service posez-vous ?

.../...

.../...

Niveau 2 : savoir faire	
Imitation	Quelle est la question de service à poser systématiquement ?
Coordination	Quelle est la phase de l'entretien que vous réussissez le mieux ? Par exemple...
Automatisme	Si je vous dis... vous reformulez : ...

L'enquête terrain relaie les évaluations à froid qui s'avèrent difficilement exploitables. Ce type d'intervention lève de nombreux freins, notamment ceux rencontrés lors du « remplissage du questionnaire », vécu comme une contrainte ou une perte de temps.

Cette mission sera le plus souvent confiée à un prestataire extérieur pour les raisons suivantes :

Les freins à une évaluation menée en interne	Les atouts de l'évaluation menée par un auditeur externe
Faible retour des questionnaires à froid	Enquête auprès des acteurs concernés
Réponses banalisées à ces questionnaires	Face-à-face permettant des réponses plus personnelles
Manque de disponibilité de la hiérarchie	Pouvoir lié au statut externe...
Le service formation ne peut être juge et partie	La neutralité est reconnue et facilite les interviews

Les phases de l'interview

L'information

- ▶ Présentation du dispositif « mesurer l'efficacité de la formation » aux managers et aux différents acteurs concernés ;
- ▶ Restitution des résultats et informations sur les actions correctives entreprises.

Le recueil des données

- Liste des actions de formations cibles avec leurs intitulés ;
- Liste et nombre de stagiaires ou feuilles d'émargement ;
- Nombre de groupes ;
- Liste des prestataires par actions de formation ;
- Liste des hiérarchiques concernés ;
- Cahiers des charges de la formation ;
- Programmes des formations et leur durée ;
- Matrice d'objectifs ;
- Référentiel pédagogique ;
- États des suivis post-formation.

L'enquête terrain

- Détermination du panel stagiaires ;
- Calendrier des rendez-vous avec les formateurs, stagiaires et managers ;
- Interviews terrain des acteurs concernés.

L'analyse et le diagnostic

- Rapport ;
- Restitution des résultats par diagrammes.

La conception de la grille d'interview

Le questionnaire est divisé en quatre catégories de questions qui concordent avec les quatre niveaux de l'efficacité de la formation :

Savoirs distribués	Socle de connaissances
Savoirs appliqués	Transfert en salle
	Transfert sur le terrain
Savoirs acquis	Mise en situation professionnelle
Savoirs utilisés	Connaissances utilisées

Les axes du graphique représentent la moyenne des réponses aux questions de la catégorie, calculée en affectant les valeurs suivantes :

Réponse A	Pas du tout d'accord ou NON	0
Réponse B	Pas trop d'accord ou à revoir	1/3 ou 33 %
Réponse C	Plutôt d'accord	2/3 ou 67 %
Réponse D	Tout à fait d'accord ou OUI	100 %

Les réponses aux questions ouvertes (apportant plusieurs réponses possibles) sont pré-listées et seront codifiées par les quatre types de réponses – A, B, C, D – présentées ci-dessus :

- ▶ **Les savoirs distribués** : connaissances acquises pendant l'interface pédagogique ;
- ▶ **Les savoirs appliqués** : mises en pratique pendant la formation ou sur le poste de travail ;
- ▶ **Les savoirs acquis** : les cas de travail utilisant les savoirs appropriés, puis validés ;
- ▶ **Les savoirs utilisés** : les savoirs acquis ne nécessitant plus d'accompagnement (autonomie).

La pondération de ces critères est accessoire et constitue une option choisie par chaque entreprise.

Gestion accueil téléphonique

	Non	Revoir	Moyen	Oui		
	1	2	3	4		
					Nombre de stagiaires inscrits	43
					Nombre de stagiaires interviewés	14
					Nombre de groupes de stagiaires	3
					Nombre de hiérarchiques concernés	2
					Nombre de hiérarchiques interviewés	2
Savoirs distribués						
Les objectifs pédagogiques ont été annoncés	0	4	3	7		
La durée de la formation était adaptée	6	8	0	0		
Comment définissez-vous le terme de reformulation ?	0	2	6	6		
Quelle est la particularité de la communication par téléphone ?	0	0	5	9		
Que veut dire E.R.I.C. ?	1	1	4	8		
Total	7	15	18	30		
Objectifs pédagogiques atteints à		78,6 %				
Savoirs appliqués						
Lors de l'entretien téléphonique, quelle question de service posez-vous ?	0	2	8	4		
Connaissez-vous votre débit verbal ?	0	3	6	5		
Quelles sont les quatre dernières procédures actualisées ?	2	5	5	2		
Quels exercices vous ont permis de comprendre les exposés du formateur ?	1	2	5	6		

.../...

.../...

Est-ce que les simulations reproduisaient vos problématiques ?	0	3	4	7		
De retour sur son poste de travail, le stagiaire a eu un entretien avec son hiérarchique pour définir les modalités d'application de sa formation	3	7	4	0		
Un calendrier de suivi de formation a été mis en place	1	2	8	3		
De retour sur votre poste de travail, combien de situations ont-elles été tutorées ?	3	3	5	3		
Total	10	27	45	30		
Objectifs de transferts atteints à	61,6 %					
Savoirs acquis						
Quels sont les progrès qui ont été reconnus par vous-même : deux exemples ?	0	3	7	4		
Quels sont les progrès qui ont été reconnus par votre hiérarchie ou tuteur : deux exemples ?	0	1	8	5		
Si vous dis « ... », quelle serait votre reformulation ?	3	2	5	4		
Total	3	6	20	13		
Objectifs opérationnels atteints à	67,5 %					
Savoirs utilisés sur le poste de travail						
Combien de nouvelles pratiques issues de la formation ont-elles été enseignées ?	0	3	5	6		
Combien de qualifications ont-elles été validées suite à cette formation ?	7	1	6	0		
Total	7	4	11	6		
Objectifs de performance atteints à	52,3 %					

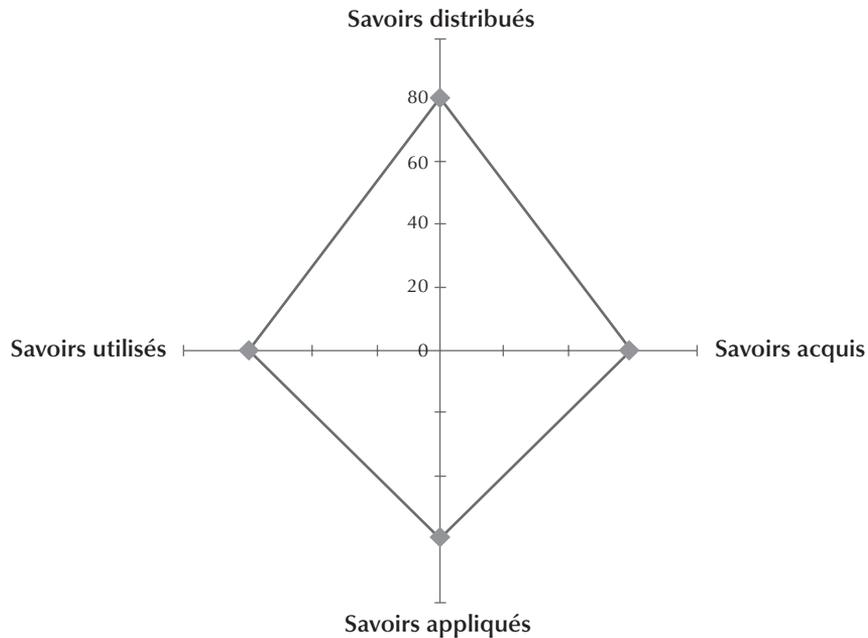
Le détail de la moyenne intègre les valeurs des réponses A, B, C, D.

Reprenons l'exemple ci-dessus : l'atteinte des objectifs se calcule ainsi :

$$78,6 \% = (7 \times 0) + (15 \times 33 \%) + (18 \times 66 \%) + (30 \times 1) / (7 + 15 + 18 + 30)$$

Les données recueillies lors de cette interview sont visualisées par la carte de niveaux de l'efficacité des savoirs. Ce graphique commenté fait office d'un retour d'informations apprécié par les différents acteurs.

Efficacité de la formation accueil téléphonique



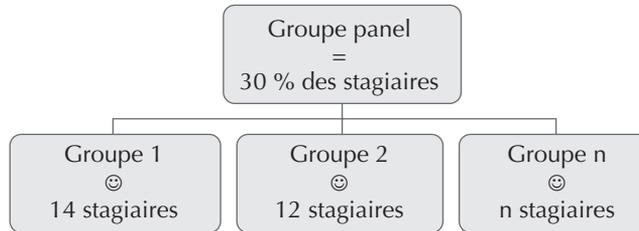
La grille ci-contre établit la correspondance entre la progression pédagogique et les niveaux de l'efficacité. Elle constitue une aide précieuse pour établir les grilles d'interview.

La correspondance entre la grille d'interview et les critères de mesure

Paramètres Efficacité de la formation	Définitions	Niveau d'efficacité	Taxinomie de Bloom
Durée de la formation	Durée prévue trop longue ou trop courte	Niveau 1 : conformité de l'action	
Moment/ opportunité formation	Besoin de formation en accord avec la résolution de problèmes	Niveau 1 : conformité de l'action	
Terminologie de résultats	Langage factuel	Niveau 1 : conformité de l'action	
Expertise formateur	Connaissances effectivement transmises relatives aux objectifs annoncés	Niveau 1 : connaissances minimales	Savoir théorique Terminologie, conventions, principes, classifications
Progression pédagogique	Organisation des savoirs cadencée par des avancées du groupe	Niveau 2 : transférabilité pendant le stage	Savoir théorique Compréhension Extrapolation, analyse, synthèse Transposition Résolution de problèmes
Suivi post-formation	Mise en situation professionnelle validée par la hiérarchie Accompagnement ou tutorat	Niveau 3 : transférabilité post-formation	Savoir-faire Opérations de transposition Imitation
	Autonomie	Niveau 3 : opérationnalité	Savoir-faire Coordination
Qualifications validées		Niveau 4 : efficacité	Savoir-faire Automatisme

Le panel stagiaires

Un panel de 30 % est retenu pour l'interview, le mode de sélection retenu est le mode aléatoire. La sélection des 30 % se fait en « piochant » dans chacun des groupes ayant suivi la même formation présentant le même intitulé. Ainsi, une formation de 100 stagiaires répartis en 10 groupes donne un échantillon de 30 stagiaires.



La durée de l'interview

L'interview se pratique sur le poste de travail et se limite à 20 minutes par acteur.

La formulation de l'interview et les registres d'expression

L'enquête a pour enjeu de mener un constat, cette notion de constat faisant appel à un registre d'expression factuel, c'est-à-dire basé sur des faits ou des situations vérifiables. L'interviewer incitera donc son interlocuteur à illustrer ses propos par des exemples ou des expériences qui confortent les éléments de mesure. Les opinions personnelles seront certes écoutées et respectées, mais ne pourront en aucun cas alimenter le diagnostic.

Exercice :

évaluez rapidement votre écoute¹

	Plutôt Oui	Plutôt Non
Au cours de mes entretiens en tête-à-tête, je parle généralement plus que mes partenaires		
J'estime que l'objet principal d'une conversation est d'exposer ses opinions		
Pendant les conversations professionnelles, j'écoute souvent d'une oreille en pensant à autre chose		
Lorsqu'un entretien avec un collègue se prolonge trop, il m'apparaît vite sans intérêt		
Lorsque j'estime avoir compris ce que mon interlocuteur veut dire, je l'interromps même s'il n'a pas fini		
Quand je suis en désaccord avec un collègue, j'ai tendance à penser aux arguments que je peux lui opposer		
En mon for intérieur, je critique souvent spontanément la manière de s'exprimer de ceux qui parlent		
Lorsque j'assiste à un exposé, je reste obnubilé par les points que je ne comprends pas, au point d'en perdre le fil		
Les gens ont tendance à me faire des confidences		
Prendre des notes m'aide à concentrer mon attention		

Exercice :
différenciez les registres fait, opinion et sentiment¹

	Fait	Opinion	Sentiment
J'aime bien le matin quand le soleil se lève			
Pierre est fatigué depuis quelques semaines			
Le thermomètre indique 13° depuis 2 jours			
Le chiffre d'affaire baisse et personne ne s'inquiète			
C'est beau la vie			
Les lunettes sont de plus en plus sophistiquées			
Ce clavier de téléphone comporte dix touches grises et une blanche			
J'ai payé ma cafetière deux fois plus cher que la tienne, j'ai bien envie de me la faire rembourser			
Le médecin lui a prescrit des médicaments mais il ne les prend pas			
La route la plus courte passe par la ville			

1. Corrigé p. 141.

Exercice : entraînez-vous à organiser la trame d'une interview¹

Voici la liste de 18 questions relatives à une interview sur la conduite de réunion. Ajustez 8 de ces questions à la progression des savoirs selon la taxinomie de Bloom. Listez vos choix dans le tableau suivant :

Progression des savoirs (taxinomie de Bloom)	Questionnaire interviews
	1.
	2.
	3.
	...

Questions sur la formation à la conduite de réunion :

1. Les objectifs pédagogiques ont-ils été annoncés ?
2. Le terme de facilitation a-t-il été défini lors de la formation ?
3. Quelle différence y a-t-il entre objectif et ordre du jour ?
4. Quel type de questionnement facilite la participation à une réunion ?
5. Comment régule-t-on les interventions des participants ?
6. La durée de la formation était-elle trop longue, trop courte, adaptée ?
7. Est-ce que le moment de la formation correspond au besoin ?
8. La vérification de la formalisation des différents objectifs a-t-elle été faite ?
9. Est-ce qu'une transposition des connaissances à votre situation de travail a été entreprise lors de votre formation ?

1. Corrigé p. 142.

- 10 Est-ce que des exercices vous ont permis de comprendre les exposés du formateur ?
- 11 De retour sur son poste de travail, le stagiaire a-t-il eu un entretien avec son hiérarchique pour définir les modalités d'application de sa formation ?
- 12 Quels sont les points les plus difficiles à enchaîner lors d'une conduite de réunion ?
- 13 Est-ce qu'une co-animation de réunion a été organisée ?
- 14 Pouvez-vous donner un exemple d'une application réussie ?
- 15 Un calendrier de suivi de formation a-t-il été mis en place ?
- 16 Combien de réunions ont-elles été programmées depuis la fin de la formation ?
- 17 Combien de nouvelles pratiques ont-elles été enregistrées ou validées ?
- 18 Quels sont les points qui aujourd'hui ne nécessitent plus de contrôle ?

Rappel de la taxinomie de Bloom :

Savoir théorique :

- ▶ Niveau de la connaissance : terminologie, conventions, principes, classifications ;
- ▶ Niveau de la compréhension : extrapolation, analyse, analogie synthèse ;
- ▶ Niveau de la résolution de problème : opérations de transposition.

Savoir-faire :

- ▶ Niveau de l'imitation ;
- ▶ Niveau de la coordination ;
- ▶ Niveau de l'automatisme.

Mémo : le cahier des charges du hiérarchique

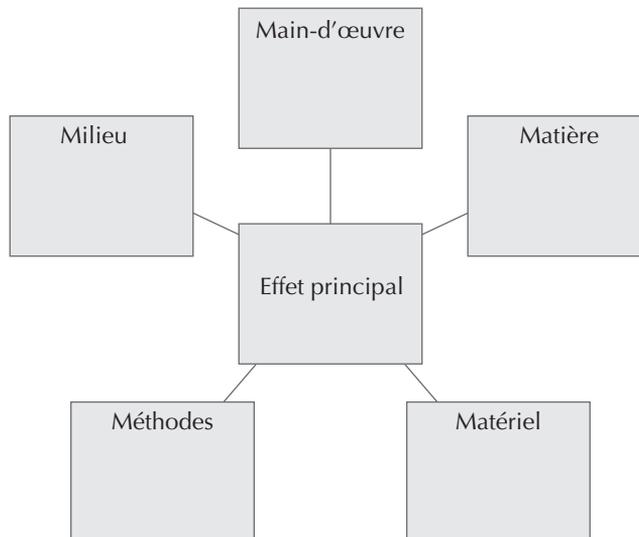
Besoin de formation		
Situation professionnelle nécessitant un progrès	Dates de formation souhaitées	Résultats attendus en termes quantifiables ou observables sur le poste de travail
Mode opératoire correspondant Ou tâches de la description de poste correspondantes	Cas de travail prévu Calendrier de validation : Suivi n° 1 Suivi n° 2 Suivi n° 3	Critères d'atteinte des objectifs (à quoi saurez-vous que les objectifs sont atteints ?)

Analyse et diagnostic

Le diagnostic s'appuie sur les interviews et contient les données des trois cartes du dispositif efficacité de la formation. Les causes de réussite ou de difficultés sont répertoriées selon les 5 M explicités dans le tableau suivant.

	Définitions liées à la production	Définitions étendues à la formation
Main-d'œuvre	Ressources en personnel, qualifications, expertises...	Acteurs liés à la réalisation de la formation
Matière	Aliments de l'outil de production (les matières premières), stocks	Savoirs enseignés, les supports de formation
Milieu	Locaux, ambiance, environnement, culture, marché, législation	Environnement, salle de formation, ambiance...
Méthodes	Procédés et manuels, procédures	Calendriers, méthodes pédagogiques
Matériel	Machines, outils, équipements	Meubles, tableaux, tables. Outil de transfert de savoir : exercices, cas de travail, ou bancs d'essais, maquettes...

Pour plus de commodité nous le présentons sous la forme suivante :



Les dysfonctionnements les plus courants sont :

- ▶ Des exercices sans rapport avec la problématique de l'entreprise ;
- ▶ L'intervention de différents formateurs avec différents niveaux d'expertise ;
- ▶ Une progression des savoirs non adaptée aux groupes de stagiaires ;
- ▶ Un niveau hétérogène des connaissances ou des statuts des stagiaires ;
- ▶ Une durée du stage trop longue ou trop courte ;
- ▶ Des contenus de stages non explicites et non présentés ;
- ▶ Une absence de suivi pendant et après le stage ;
- ▶ Une non-implication de la hiérarchie ;
- ▶ Du matériel pédagogique non disponible ou endommagé.

Répartition des causes de dysfonctionnements selon les 5 M

Des exercices sans rapport avec la problématique de l'entreprise	Matière
L'intervention de différents formateurs avec différents niveaux d'expertise	Main-d'œuvre
Une progression des savoirs non adaptée aux groupes de stagiaires	Méthode
Un niveau hétérogène des connaissances ou des statuts des stagiaires	Main-d'œuvre
Une durée du stage trop longue ou trop courte	Milieu
Des contenus de stages non explicites et non présentés	Matière
Une absence de suivi pendant et après le stage	Méthode
Une non-implication de la hiérarchie	Main-d'œuvre
Du matériel pédagogique non disponible ou endommagé	Matériel

Les dysfonctionnements identifiés puis chiffrés ciblent les actions correctives, élargissent le champ décisionnel du responsable formation et transforment la gestion de la formation en management de la formation.