



# INNOVER SUR VOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Apprendre autrement  
pour transformer durablement

“ **Pendant longtemps**, notre plan de formation était une **liste de stages obligatoires**. Aujourd’hui, nous cherchons à **créer des expériences qui transforment les pratiques**, pas seulement les **connaissances**. ”

Responsable RH, secteur industriel

# POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

*Comprendre les enjeux pour mieux innover en formation.*



*La relation au travail change. L'information est partout, en surabondance, et à portée de main. Alors quelle est la place de la formation dans l'entreprise de demain ? Quelle forme va-t-elle prendre ?*

*Nous avons interrogé formateurs, clients et utilisateurs de la formation, nous avons cherché à connaître les tendances ailleurs dans le monde.*

*Et les résultats nous donnent du baume au cœur. L'humain et le lien restent, plus que jamais, au cœur du processus d'apprentissage et de montée en compétence.*

*Nous espérons que vous trouverez dans ces quelques pages des réponses concrètes pour avancer sereinement dans la construction de parcours apprenants toujours plus adaptés.*



## 1. Introduction – Apprendre autrement pour transformer durablement

Depuis une décennie, les entreprises constatent une évolution nette des attentes des collaborateurs et sont confrontées à un défi majeur : maintenir la performance et l'engagement de leurs équipes dans un environnement où les compétences techniques deviennent vite obsolètes et où les compétences relationnelles prennent une importance croissante.

Face à cette complexité, la formation professionnelle doit s'adapter constamment pour répondre aux besoins. Elle doit devenir un levier stratégique de transformation, capable de nourrir la culture d'entreprise, la coopération et la capacité d'adaptation et de discernement des équipes.

Les directions des ressources humaines, les responsables formation et les managers sont de plus en plus nombreux à constater qu'apprendre ne consiste plus uniquement à "suivre une formation" et qu'il existe de nombreux environnements apprenants qui permettent à chaque collaborateur de grandir suivant ses objectifs et ses modes d'apprentissage préférés.

"Pendant longtemps, notre plan de formation était une liste de stages obligatoires. Aujourd'hui, nous cherchons à créer des expériences qui transforment les pratiques, pas seulement les connaissances." — Responsable RH, secteur industriel

Chez MS Formation, nous accompagnons cette évolution depuis notre création, en 2002. Nous constatons, chez certains de nos clients, que la formation devient aussi un espace de respiration, d'inspiration et d'expérimentation. Un espace où l'on apprend autant de soi que des autres, où l'intelligence collective prend le relais de la transmission descendante. Et où les modalités s'adaptent à chacun pour répondre aux besoins spécifiques et donner des résultats concrets et applicables.

Ce livre blanc propose une réflexion et des outils concrets pour repenser la manière de concevoir et de déployer la formation, du plan de développement des compétences jusqu'aux parcours d'apprentissage vivants, adaptés aux nouveaux rythmes du travail et aux attentes des collaborateurs.



## 2. Repenser la construction du plan de développement des compétences

### 2.1. De l'obligation légale à la stratégie de transformation

Le plan de développement des compétences ne se limite plus à une obligation administrative ou à un outil RH. Il est devenu un levier de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Conçu intelligemment, il permet d'anticiper les besoins en compétences, de soutenir les projets de transformation et de renforcer la culture managériale et collective.

Or, trop souvent, le plan est encore pensé "à la demande" : les collaborateurs expriment leurs souhaits de formation, les managers arbitrent, et les RH compilent. Ce fonctionnement réactif ne permet pas d'accompagner les enjeux stratégiques.

L'enjeu aujourd'hui est d'inverser la logique : partir de la stratégie, pas des demandes individuelles.

### 2.2. Aligner stratégie et compétences : une démarche structurée

Pour faire coller le plan de développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'abord de traduire les axes stratégiques en compétences clés.

Une démarche efficace suit quatre étapes :

1. Identifier les priorités stratégiques  
Par exemple : digitalisation des processus, excellence opérationnelle, développement durable, amélioration de l'expérience client, leadership collaboratif, etc.
2. Traduire ces priorités en comportements attendus  
Pour chaque axe, déterminer ce que cela implique en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.  
Exemple : "développer la digitalisation" peut se traduire par la capacité à utiliser des outils collaboratifs, à automatiser des tâches, à piloter un projet agile, etc.
3. Cartographier les écarts de compétences  
Cette étape consiste à comparer les compétences actuelles avec celles nécessaires pour réaliser la stratégie.  
Cela peut se faire par entretiens, auto-évaluations ou diagnostics collectifs.

#### 4. Construire le plan de développement des compétences

Le plan devient alors la feuille de route des transformations humaines : il regroupe les dispositifs de formation, d'accompagnement, de tutorat ou de communautés apprenantes alignés sur les objectifs stratégiques.

### 2.3. Exemple concret d'alignement stratégique

Prenons le cas d'une entreprise de services logistiques dont la stratégie vise à :

- renforcer la satisfaction client,
- digitaliser les process,
- faire évoluer les managers vers un rôle de coach opérationnel.

L'analyse des besoins fait ressortir plusieurs axes de développement :

- pour la digitalisation : maîtrise des outils de planification et de suivi, culture de la donnée ;
- pour la relation client : gestion des situations difficiles, communication positive ;
- pour le management : posture de coach, animation d'équipe à distance, gestion du stress.

# QUEL PLAN DE FORMATION POUR UNE ENTREPRISE DE

## ? SERVICES LOGISTIQUES ?



Aligner stratégie et compétences



Cartographier les besoins de formation



Concevoir des parcours adaptés



Le plan de développement des compétences se structure alors ainsi :

Axe stratégique	Objectif RH	Compétences à développer	Modalité proposée	Temporalité	Indicateur d'impact
Digitalisation des process	Renforcer la culture digitale	Maîtriser l'outil ERP et les automatisations simples	Formation présentielle + accompagnement sur poste	S1	% de collaborateurs autonomes sur l'outil
Expérience client	Améliorer la satisfaction	Adopter une communication orientée solution	Ateliers expérientiels + suivi post formation	S1-S2	NPS interne + taux de réclamations
Leadership collaboratif	Faire évoluer les managers	Posture de coach, animation à distance	Parcours en cohorte Manager confirmé	Année complète	Autoévaluation + feedback 360°

Ce tableau illustre comment un plan bien conçu devient un outil de pilotage stratégique : il articule objectifs business, compétences et modalités pédagogiques.

## 2.4. Le rôle clé des managers

Les managers jouent un rôle décisif dans ce processus :

- Ils traduisent les besoins du terrain en compétences à développer.
- Ils accompagnent leurs collaborateurs dans la mise en pratique.
- Ils évaluent l'impact sur les performances et les comportements.

Impliquer les managers dès la construction du plan renforce la pertinence et l'appropriation des actions de formation.

*« Nous avons cessé de construire nos plans de formation uniquement à partir des souhaits individuels. Désormais, chaque besoin est relié à un enjeu stratégique ; cela change tout dans la perception de la formation. »*

— Directrice formation, groupe industriel

Les impliquer en cours de formation, pour soutenir l'effort de leurs équipes, en les challengeant, en leur proposant des objectifs spécifiques liés au parcours, et en les suivant post-formation est aussi essentiel et malheureusement rarement fait. C'est dommage car l'investissement en formation est vraiment renforcé lorsque le manager est partie prenante.

### 3. Diversifier les modalités pédagogiques

#### Comparatif des principales modalités pédagogiques

Chaque modalité de formation présente des forces et des limites. Le choix dépend de l'objectif visé (acquisition de savoir, changement de comportement, appropriation d'outils, création de lien collectif...), du public et des contraintes (temps, budget, disponibilité).

L'enjeu n'est pas de choisir "la meilleure" modalité, mais de trouver la combinaison optimale.

#### 1. Présentiel

**Description :** Formation en salle animée par un formateur, souvent en petits groupes.

**Avantages :**

- Forte interactivité et engagement émotionnel.
- Favorise la cohésion et les échanges informels.
- Permet les mises en situation, jeux de rôle, feedback direct.

**Inconvénients :**

- Coûts logistiques (déplacements, hébergement).
- Difficulté à libérer les équipes sur des journées entières
- Impact limité dans le temps sans suivi post-formation.

**Idéal pour :** le développement des soft skills, la dynamique d'équipe, les initiations au management.

#### 2. Distanciel synchrone (classe virtuelle)

**Description :** Sessions en ligne animées en direct, via Teams, Zoom, etc.

**Avantages :**

- Accessibilité géographique.
- Interaction en temps réel.
- Réduction des coûts logistiques.

- Durée adaptable sans surcoût.

**Inconvénients :**

- Oblige à des formats courts pour garder la concentration
- Nécessite des formateurs experts pour créer la même énergie qu'en présentiel.
- Dépendance à la qualité technique de la connexion.

**Idéal pour :** les apports de contenu, la formation d'équipes dispersées, les échanges courts et ciblés.

### 3. E-learning (asynchrone)

**Description :** Modules en ligne suivis individuellement, à son rythme.

**Avantages :**

- Flexibilité totale d'apprentissage.
- Standardisation du contenu et traçabilité des parcours.
- Compatible avec le "learning in the flow of work".

**Inconvénients :**

- Difficulté à mobiliser les équipes pour démarrer comme pour terminer les parcours.
- Faible engagement dans la durée et faible mémorisation.
- Difficulté à transférer les apprentissages sans accompagnement.

**Idéal pour :** l'acquisition de savoirs techniques ou réglementaires.



#### 4. Ateliers expérientiels

**Description :** Approche basée sur l'action, les jeux de rôle, les simulations, le codéveloppement ou les ateliers collaboratifs.

**Avantages :**

- Fort impact comportemental et émotionnel.
- Favorise l'apprentissage collectif et le transfert immédiat.
- Crée un climat d'échange et d'engagement.

**Inconvénients :**

- Demande une animation experte et du temps.
- Peut être déstabilisante pour certains collaborateurs au démarrage.

**Idéal pour :** la montée en compétences managériales, la cohésion d'équipe, la gestion du changement.

#### 5. Tutorat / Mentorat

**Description :** Accompagnement individuel ou collectif par un pair expérimenté ou un manager.

**Avantages :**

- Personnalisation de l'apprentissage.
- Valorisation des savoirs internes.
- Développement du transfert et de la culture d'entreprise.

**Inconvénients :**

- Qualité dépendante du mentor.
- Difficulté à formaliser et suivre les progrès.



**Idéal pour** : les parcours d'intégration, le développement des potentiels, la transmission intergénérationnelle.

## 6. Communautés d'apprentissage / Peer learning

**Description** : Groupes d'échanges ou réseaux internes où les participants partagent leurs pratiques et apprentissages.

**Avantages** :

- Apprentissage continu et spontané.
- Développement de la culture collaborative.
- Très faible coût et forte appropriation.

**Inconvénients** :

- Complicé à mettre en place.
- Nécessite une animation pour durer.
- Peu adapté à l'acquisition de compétences techniques.
- Temps investi important et impact difficilement mesurable.

<sup>22</sup>**Idéal pour** : les organisations apprenantes et le partage transversal.

## 7. Parcours en cohorte

2

**Description** : Dispositif collectif de montée en compétences entre professionnels d'un même métier. Il articule des temps d'inspiration, d'expérimentation et de suivi de la mise en œuvre des apprentissages, le tout accompagné par un expert métier.

Le parcours en cohorte se fait en visio, à raison d'1 à 2h par mois sur une durée de 8 à 12 mois.

**Avantages** :

- Organisation très légère et flexible pour les participants.
- Apprentissage en profondeur par l'échange entre pairs, en inter comme en intra-entreprises
- Ancrage durable des apprentissages grâce à un contenu co-construit.

- Accompagnement individualisé sur la durée.
- Transformation mesurable des pratiques.

**Inconvénients :**

- Nécessite un engagement régulier sur plusieurs mois.

**Idéal pour :** aborder des sujets managériaux, le développement des postures, les transformations culturelles, l'accompagnement du changement, que l'on soit débutant ou très expérimenté.

## 8. Coaching professionnel

**Description :**

Le coaching est un accompagnement individuel ou collectif visant à développer le potentiel, la posture et la performance d'une personne ou d'une équipe, dans le respect de ses objectifs professionnels.

Il repose sur l'écoute, la question puissante et la co-construction de solutions plutôt que sur la transmission de savoirs.

**Avantages :**

- Personnalisation totale : le contenu s'adapte au besoin réel du coaché et à sa progression.
- Transformation en profondeur : le coaching agit sur les croyances, les comportements et les modes relationnels.
- Renforcement de la responsabilité et de l'autonomie : le coaché devient acteur de son évolution.
- Impact mesurable : amélioration de la confiance, du leadership, de la communication ou de la gestion du stress.

**Inconvénients :**

- Coût plus élevé par participant que la formation classique.
- Efficacité dépendante de la qualité du coach et de la motivation du coaché.
- Demande un engagement fort sur la durée et un cadre éthique clair.

**Idéal pour :**

- Les dirigeants, managers ou talents à haut potentiel.
- Les transitions professionnelles (prise de poste, reconversion, repositionnement).
- L'accompagnement de changements culturels ou organisationnels.

#### 4. Les tendances actuelles en formation

La formation professionnelle connaît une transformation profonde. Elle se détache du modèle événementiel – la formation comme moment ponctuel – pour devenir un processus continu, intégré au travail et centré sur l'expérience apprenant. Trois grandes tendances se dessinent.

D'abord, les formats se raccourcissent et s'intègrent dans le flux du travail. Les collaborateurs n'ont plus le temps, ni le désir, de s'extraire longuement de leurs missions. Ils recherchent des dispositifs pragmatiques, courts, applicables immédiatement, qui soutiennent leur performance quotidienne. Les entreprises s'adaptent en développant le micro-learning, les capsules interactives ou les parcours hybrides à la carte, où chaque temps de formation répond à un besoin concret et mesurable.

Ensuite, la formation devient plus collective et expérientielle. Après la vague du tout-digital, le besoin d'échanges humains, de coopération et de sens revient au premier plan. Les dispositifs les plus performants sont ceux qui recréent du lien : ateliers expérientiels, groupes de codéveloppement, parcours en cohorte, communautés d'apprentissage. On n'apprend plus seulement "du formateur", mais aussi "avec et par les autres". Le collectif devient un catalyseur d'engagement et d'appropriation.

Enfin, la mesure de l'impact prend une place centrale. Les directions RH cherchent désormais à démontrer la valeur réelle des formations : non plus le taux de satisfaction, mais l'évolution des comportements, la performance opérationnelle, la cohésion ou la fidélisation. La formation n'est plus une dépense mais un investissement stratégique. Cela suppose de concevoir des dispositifs avec un suivi dans le temps, des indicateurs d'impact et un accompagnement du transfert sur le terrain.

En résumé, la formation s'éloigne d'un modèle descendant et standardisé pour devenir un levier de transformation continue, ancré dans le réel, nourri par le collectif et mesuré sur sa capacité à faire évoluer les pratiques.

## 5. L'enjeu clé : créer des apprentissages durables

Si les participants déclarent être satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, c'est toujours un bon point, mais cela n'a d'intérêt que si elle est mise en pratique.

Or cet aspect ne doit pas être négligé, et doit être intégré dès la conception des modules, en se basant entre autres sur les connaissances que nous avons à ce jour du fonctionnement de l'Homme.

### 5.1. Comprendre le fonctionnement de la mémoire pour mieux concevoir la formation

Les neurosciences ont profondément renouvelé notre compréhension de la manière dont on apprend.

Les travaux de chercheurs comme Stanislas Dehaene (Collège de France) ont mis en évidence quatre piliers essentiels de l'apprentissage :

1. **L'attention** : on n'apprend que ce sur quoi on concentre vraiment son esprit. Une formation efficace doit donc capter et maintenir cette attention, notamment par la variété des activités, la mise en mouvement et l'émotion.
2. **L'engagement actif** : l'apprenant doit être acteur, pas spectateur. Ce qu'il découvre, expérimente et explique lui-même s'ancre beaucoup plus solidement.
3. **Le retour sur erreur** : l'erreur est une étape d'apprentissage indispensable. Les dispositifs efficaces permettent de tester, d'échouer et d'ajuster, sans jugement.
4. **La consolidation** : c'est le moment où les connaissances deviennent des automatismes. Elle nécessite la répétition espacée et le réinvestissement des acquis dans des situations réelles.

Ces principes montrent que l'apprentissage durable ne peut pas être un événement isolé, mais un parcours rythmé, interactif et nourri par le vécu.

### 5.2. Les trois leviers clés pour ancrer durablement les apprentissages

Les neurosciences et la pédagogie appliquée convergent autour de trois leviers majeurs :

#### - La répétition espacée

Plutôt que de concentrer la formation sur quelques jours consécutifs, il est bien plus efficace de **répartir les apprentissages dans le temps**.

Chaque réactivation — par un quiz, une discussion, une expérimentation, un atelier collectif — consolide les circuits neuronaux impliqués dans la mémorisation.

Ce principe, utilisé dans le *spaced learning* ou les *learning journeys*, explique pourquoi les parcours séquencés (comme les cohortes sur plusieurs mois) produisent un impact plus fort et plus durable.

#### - L'émotion et le sens

L'émotion joue un rôle déterminant dans l'apprentissage : elle facilite la mémorisation, l'attention et l'engagement. Une formation marquante n'est pas seulement intellectuelle, elle est vécue comme une expérience.

Introduire du sens, du plaisir, du défi ou de la surprise dans les dispositifs pédagogiques augmente considérablement la rétention et la mise en pratique.

Les formats expérientiels, le storytelling, les jeux de rôle ou les ateliers collaboratifs exploitent cette dimension émotionnelle, en donnant de la valeur à ce que l'on apprend.

#### - L'expérimentation et le feedback

Apprendre, c'est tester, ajuster, recommencer.

Les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui intègrent des boucles d'expérimentation : l'apprenant met en œuvre, observe les résultats, reçoit un feedback, et améliore sa pratique. Le feedback régulier — qu'il vienne du formateur, du manager ou des pairs — agit comme un miroir : il renforce la confiance et accélère la progression.

### 5.3. L'importance du collectif et du transfert

L'ancrage des apprentissages repose aussi sur le partage et la mise en action collective.

Les échanges entre pairs permettent de verbaliser, de reformuler, d'observer d'autres pratiques, et donc de renforcer la compréhension et la motivation.

Une formation efficace est un laboratoire d'expérimentation collective, où l'on confronte les idées, où l'on apprend par l'observation mutuelle et où les savoirs se transforment en savoir-faire.

C'est pour cette raison que les formats longs, collaboratifs et progressifs — comme les parcours en cohorte — s'imposent aujourd'hui comme des modèles d'apprentissage durable. Ils permettent de revisiter les concepts sur plusieurs mois, d'expérimenter entre chaque session, et d'ancrer les changements dans la réalité du travail.

### 5.4. Du savoir à la transformation

Le véritable enjeu n'est plus d'enseigner, mais de transformer.

Former, ce n'est pas seulement faire acquérir des compétences, c'est accompagner le passage à

l'action.

L'apprentissage devient durable lorsque le participant se voit évoluer, qu'il identifie les effets concrets dans son quotidien, et qu'il perçoit un lien clair entre ses efforts et ses résultats.

L'apprentissage durable repose donc sur une double boucle :

- une **boucle cognitive**, qui consolide les connaissances ;
- et une **boucle comportementale**, qui transforme les pratiques.

Lorsque ces deux boucles se rejoignent, la formation dépasse la transmission pour devenir un levier de transformation individuelle et collective.

## 6. Le parcours en cohorte : apprendre ensemble dans la durée

Le parcours en cohorte, format signature de MS Formation, s'étale sur 12 mois et comporte 5 thématiques annuelles, choisies par les participants parmi un panel d'options.

Chaque thématique est abordée sur environ 2 mois, avec les modalités suivantes :

- 1 heure d'inspiration en visio : interview d'expert, témoignage d'entreprises, partage de moments forts... L'apprenant découvre le thème, en intègre les principaux enjeux et pose toutes les questions qui lui permettent de mieux comprendre le sujet. Il se prépare à la seconde phase.
- 2 heures d'expérimentation collective en petits groupes, animés par un mentor : des activités pratico-pratiques pour réfléchir au thème : études de cas, mises en situation, élaboration de plans d'actions personnalisés...
- 1 heure de suivi individuel et collectif pour voir comment ce thème prend vie dans l'entreprise et le service de chaque participant. Et pour venir enrichir les pratiques existantes des nouveaux apports.

Et tout au long du parcours :

- des ressources mises à disposition des participants à intervalle régulier,
- des outils utilisables dans le quotidien des apprenants,
- une assistance personnalisée pour chaque participant,
- et en option, une journée de rassemblement en présentiel pour s'inspirer et célébrer les réussites.

## 7. Intégrer le parcours en cohorte dans le plan de formation

Le parcours en cohorte s'intègre naturellement dans les plans de développement des compétences lorsqu'une entreprise souhaite ancrer des transformations profondes dans la durée.

Ce format ne se substitue pas aux dispositifs existants — il les articule et leur donne du sens. Là où une formation classique transmet, la cohorte accompagne ; là où un coaching soutient un individu, la cohorte fait progresser un collectif.

Elle constitue ainsi le chaînon manquant entre la formation et la transformation : un espace qui relie la réflexion, l'expérimentation et le suivi dans un continuum pédagogique.

### 7.1. Un levier pour accompagner les transformations culturelles et managériales

Les organisations font aujourd'hui face à des défis qui ne se résolvent pas par la seule acquisition de connaissances :

- adopter de nouvelles postures managériales ;
- instaurer une culture de coopération transversale ;
- développer la responsabilité et l'autonomie ;
- fluidifier la communication dans un environnement hybride.

Ces transformations nécessitent du temps, de la répétition et de la co-construction — autant d'éléments que le format en cohorte rend possibles.

Chaque session agit comme une boucle de progression : inspiration, mise en pratique, partage d'expérience, ajustement.

Au fil des mois, le groupe devient un espace de confiance où les participants peuvent confronter leurs expériences, oser les essais, apprendre ensemble et s'encourager mutuellement.

Conclusion – Faire de la formation un levier durable de transformation

Innover sur son plan de développement des compétences, c'est avant tout repenser la finalité même de la formation. Elle n'est plus un acte ponctuel ni une réponse à une obligation réglementaire : elle devient un levier stratégique au service de la performance, de l'engagement et de la culture d'entreprise.

Les organisations les plus apprenantes sont celles qui conçoivent la formation comme un écosystème vivant : ancré dans la stratégie, nourri par le collectif, et centré sur l'expérimentation. Elles font de chaque dispositif un espace d'essai, de partage et de progression, où les collaborateurs apprennent à la fois des contenus, des autres et d'eux-mêmes.

Dans ce contexte, le rôle des managers est essentiel : catalyseurs d'apprentissage, ils relient la stratégie à la pratique, encouragent la mise en œuvre et soutiennent la consolidation dans le temps.

Les nouvelles modalités – ateliers expérientiels, parcours en cohorte, communautés d'apprentissage, coaching – montrent la voie d'une formation plus agile, émotionnelle et mesurable. Elles incarnent une conviction forte : on ne transforme durablement les organisations qu'en transformant la manière dont leurs membres apprennent, interagissent et grandissent.

Chez MS Formation, nous croyons que la formation de demain est déjà là : continue, collaborative, incarnée et porteuse de sens. Elle fait du développement des compétences un vecteur de transformation humaine et collective, au service d'entreprises plus agiles, plus responsables et plus vivantes.

“ La cohorte, un booster de performance pour les professionnels ”



# Annexes

## Annexe 1 : Les 10 questions à se poser avant de lancer un parcours

Avant de concevoir ou de déployer un nouveau dispositif de formation, il est indispensable de clarifier les intentions, les cibles et les conditions de réussite. Ces dix questions guident la réflexion pour bâtir un parcours pertinent, cohérent et durable, capable de produire un réel impact sur les pratiques.

### **1. Quel est l'objectif réel du parcours ?**

Il s'agit d'aller au-delà du besoin exprimé ("former les managers", "mieux communiquer") pour identifier la transformation attendue. S'agit-il de faire évoluer une posture, d'améliorer une compétence clé, de renforcer la cohésion ou d'aligner une culture ? Plus l'intention est précise, plus le parcours sera ciblé et efficace.

### **2. À quel enjeu stratégique répond-il ?**

Un parcours de formation n'a de sens que s'il s'inscrit dans une logique globale : transformation digitale, engagement collaborateur, amélioration de l'expérience client, excellence opérationnelle, etc. Relier explicitement le parcours à une priorité stratégique renforce la légitimité du projet et l'adhésion des managers.

### **3. Quel public est concerné ?**

Identifier le public cible ne consiste pas seulement à définir une catégorie (managers, commerciaux, techniciens), mais à comprendre son contexte : contraintes de temps, niveau de maturité, appétence pour l'apprentissage, leviers de motivation. C'est ce diagnostic fin qui permettra d'ajuster le ton, les exemples, les formats et la durée du parcours.

### **4. Quelles compétences ou postures souhaite-t-on développer ?**

Définir clairement les compétences visées permet d'éviter les parcours trop génériques. Mieux vaut cibler peu de compétences, mais de manière concrète et mesurable. La formulation doit répondre à la question : "à quoi verra-t-on que la compétence est acquise ?" Cette clarté facilitera l'évaluation et la communication sur les résultats.

## **5. Quelles modalités pédagogiques sont les plus adaptées ?**

Il n'existe pas de "bonne" modalité universelle, mais un équilibre à trouver entre contraintes et objectifs. Une approche blended (présentiel, distanciel, expérientiel, e-learning, tutorat, cohorte, coaching) permet souvent d'alterner inspiration, expérimentation et ancrage. L'enjeu est de concevoir un parcours fluide et rythmé, au service du sens et de la mise en pratique.

## **6. Quel rôle pour les managers ?**

Les managers sont des acteurs clés de la réussite du parcours. Leur implication dès la conception garantit la pertinence du dispositif. Pendant et après la formation, leur rôle est de créer les conditions favorables à la mise en pratique, de donner du feedback et de valoriser les progrès. Une formation accompagnée par les managers multiplie son impact par deux.

## **7. Comment assurer le transfert sur le terrain ?**

Le véritable apprentissage commence souvent après la formation. Prévoir des temps d'expérimentation, de retour d'expérience, de feedback ou d'accompagnement individuel permet d'éviter que les acquis ne s'évanouissent. Le transfert doit être intégré au parcours dès le départ, pas ajouté à la fin comme une option.

## **8. Comment sera mesuré l'impact ?**

La mesure de l'efficacité ne se limite pas à la satisfaction à chaud. Il s'agit d'observer l'évolution des comportements, la qualité du travail, la performance opérationnelle ou la cohésion d'équipe. Définir des indicateurs dès la conception (avant/après, observation managériale, feedback 360°, taux de mise en œuvre) donne une légitimité forte à la démarche.

## **9. Quelle temporalité pour ancrer les apprentissages ?**

Apprendre demande du temps et de la répétition. Mieux vaut un dispositif étalé sur plusieurs mois, combinant des temps courts, réguliers et rythmés, qu'une formation concentrée sur deux jours. Les séquences espacées permettent la consolidation, la réflexion et l'expérimentation entre les sessions. La durée est un levier de profondeur.

## **10. Comment impliquer et motiver les participants ?**

L'engagement ne se décrète pas : il se construit. Soigner la communication en amont (objectif, bénéfices, format), impliquer les participants dans le choix des thématiques, valoriser leurs retours et reconnaître leurs efforts tout au long du parcours créent un climat d'apprentissage

positif. L'émotion, le plaisir et le sentiment d'utilité sont les moteurs les plus puissants de la motivation.

## Annexe 2 : Découvrir MS formation

Depuis 2002, MS formation forme les professionnels en entreprise, et s'est consacré à la création de parcours sur mesure, dans 3 grands domaines de compétences :

- la dynamique et le fonctionnement de l'équipe (communication, management, organisation, accompagnement du changement, gestion du stress et des conflits, posture)
- la santé, la sécurité et le bien-être au travail (nous sommes référencés pour former les membres des CSE, les Référénts Harcèlement, et sensibilisons aux Risques Psycho-sociaux)
- la formation des formateurs internes et formateurs indépendants.

Dès le début de la collaboration, il est essentiel pour nous de bien connaître nos interlocuteurs et la réalité du terrain sur lequel ils travaillent. Nos formations s'appuient sur des situations concrètes, des mises en pratique, des échanges entre pairs et un cadre structurant. La théorie constitue une toute petite part de la transmission, et n'est jamais déconnectée : elle sert à comprendre, à prendre du recul et à sécuriser l'action.

Nous élaborons des ateliers, des parcours de formation ou des accompagnements sur mesure, afin d'optimiser le temps passé en formation et de favoriser la mise en œuvre des acquis. Nous incluons du codéveloppement ou des ateliers d'intelligence collective pour faire évoluer les postures au plus près des besoins du terrain.

Une part croissante de nos dispositifs repose sur des parcours en cohorte. La cohorte permet d'ancrer les apprentissages dans le temps, de créer une dynamique collective et de favoriser le transfert réel en situation de travail. Les participants avancent ensemble, sur plusieurs temps, avec des allers-retours entre apports, expérimentation, feedback et ajustements. Cette logique renforce l'engagement, la responsabilisation et la montée en compétence durable.

Notre posture est exigeante et pragmatique : questionner les évidences, clarifier les enjeux, structurer l'action, mesurer les effets. Pour nous, une formation n'a de sens que si elle est mise en pratique et impacte durablement l'entreprise et les équipes qui la constituent.

Vous voulez en savoir plus sur nos formations, rendez-vous sur le site [www.msformation.net](http://www.msformation.net) ou contactez-nous au 03 59 30 65 05.