

Ce que des années ont fini par nommer : vingt-quatre façons de tenir un métier, un engagement, du premier geste au dernier.

1. Création de synopsis pédagogique

Fonction : donner au dispositif sa structure avant qu'il n'existe, poser ce qui sera transmis, dans quel ordre, avec quelle progression, pour qui.

Tâches : découper les objectifs en séquences logiques, choisir les modalités adaptées à chaque contenu, prévoir temps, activités, ressources, points de contrôle, et les espaces volontairement laissés ouverts pour l'animateur.

Compétences : ingénierie de la progression pédagogique, maîtrise des taxonomies d'objectifs, anticipation du vécu de celui qui traversera le document.

Objectif : produire un document cohérent, lisible par un tiers, exploitable sans son auteur.

Bénéfice : un parcours qui a du sens plutôt qu'un empilement de contenus ; un outil de pilotage transmissible.

Le soin : un bon synopsis sait, par avance, où il accepte de ne pas tout écrire, pour laisser à celui qui anime la place d'exister vraiment.

Outils : Word ou Google Docs pour la rédaction narrative du scénario ; Excel ou Google Sheets pour les grilles de minutage et de correspondance objectifs-activités-évaluations ; Miro ou Mural pour la cartographie visuelle et collaborative du parcours avant rédaction ; Articulate Storyline et Rise & Reach 360 pour le prototypage rapide d'écrans témoins ; ChatGPT ou Claude comme assistants de reformulation et de vérification de la progression logique; la taxonomie de Bloom et le modèle ADDIE comme cadres conceptuels de structuration ; pour le présentiel, un gabarit de déroulé minuté et des plans de disposition de salle, essentiels pour anticiper la circulation et les interactions physiques du groupe. [Bubble, pour construire un prototype interactif du parcours sans écrire de code, utile quand le synopsis doit être testé en conditions proches du réel avant tout développement définitif.]

2. Réalisation d'une analyse des besoins en formation

Fonction : établir ce qu'une formation doit réellement produire, avant de décider comment.

Tâches : recueillir la commande, aller vérifier sur le terrain ce qu'elle ne pouvait pas voir, croiser les sources, formuler un diagnostic qui peut contredire la demande initiale.

Compétences : écoute active, méthode d'entretien et d'observation, distinction entre symptôme et cause, diplomatie de restitution.

Objectif : que la formation conçue réponde à ce qui se vit réellement.

Bénéfice : une formation qui traite ce qui concerne vraiment ceux qui la suivront ; une décision de commanditaire éclairée par ce qu'il ne pouvait pas voir.

Le soin : le besoin prescrit n'est jamais faux, il est incomplet. Le diagnostic ajoute ce que le terrain révèle, sans jamais laisser entendre qu'on s'était trompé en amont.

Outils : Google Forms, Typeform ou SurveyMonkey pour les questionnaires quantitatifs ; grilles d'entretien semi-directif construites sous Word ; Otter.ai ou Whisper pour la retranscription automatique d'entretiens qualitatifs ; Excel et tableaux croisés dynamiques pour croiser les données terrain ; Miro pour la cartographie collective des causes et la méthode des cinq pourquoi ; matrices SWOT comme cadre d'analyse ; benchmark concurrentiel structuré, complété par des outils de veille comme Inoreader pour identifier les pratiques du marché. [Airtable, pour structurer les données recueillies en entretiens sous forme de base consultable et filtrable, plus souple qu'un simple tableau Excel quand plusieurs personnes contribuent à la collecte.]

3. Recetter un module de formation, en présentiel comme en distanciel

Fonction : vérifier qu'un dispositif de formation, quelle que soit sa modalité, produit réellement ce qu'il prétend produire, au-delà de sa conformité apparente.

Tâches : en distanciel, contrôler le fonctionnement technique de l'outil, construire des critères capables de détecter la conformité silencieuse, tester écran par écran plutôt que sur le parcours global. En présentiel, observer une session pilote en conditions réelles, vérifier la tenue du timing, la clarté des consignes, la pertinence des supports face à un vrai groupe, recueillir le ressenti des participants et du formateur juste après la session.

Compétences : rigueur méthodologique, conception d'instruments de mesure adaptés à chaque modalité, distinction entre reconnaissance et jugement, capacité d'observation directe en salle autant que d'analyse de données à distance.

Objectif : s'assurer qu'un dispositif tient humainement, pas seulement techniquement ou logistiquement, quelle que soit la façon dont il est délivré.

Bénéfice : la garantie qu'une réussite affichée, un score parfait ou une bonne évaluation à chaud, correspond à quelque chose de réel.

Le soin : un module qui passe tous les tests techniques n'est pas un module qui a produit quelque chose. En présentiel, un formateur bien noté ne garantit pas davantage qu'un groupe a vraiment appris, c'est le même aveuglement, sous une autre forme.

Outils : les tableaux de bord natifs xAPI, SCORM ou cmi5 des LMS (Rise 360, Reach 360, Moodle, 360Learning, Cornerstone, Digiforma) pour l'analyse de traces de navigation ; un Learning Record Store dédié quand l'analyse doit descendre au niveau de l'écran ; Excel pour construire les grilles de seuils par écran et les items de jugement situationnel ; Typeform ou Google Forms pour les contrôles de rétention différés ; sessions de test observées en direct, hors cohorte, avec captation d'écran via Loom ou OBS Studio ; pour le présentiel, une grille d'observation structurée sous Excel, une captation vidéo de la session pilote via smartphone ou caméra fixe, un débriefing à chaud avec le formateur immédiatement après la session, et un questionnaire de sortie de salle qui va au-delà de la satisfaction déclarative. Pour le présentiel, au-delà du débriefing à chaud et du questionnaire de sortie de salle, une vérification à froid, trente ou soixante jours plus tard, sous forme d'entretien court ou de questionnaire envoyé par email, reste le seul moyen de savoir si ce qui a été vécu en salle a laissé une trace dans la pratique réelle. Sans elle, l'évaluation s'arrête à l'émotion de la sortie de salle, qui ne dit encore rien du transfert. [Airtable pour construire la grille de seuils par écran sous forme de base de données

interrogeable plutôt que de simple tableau statique ; Make ou Zapier pour automatiser le signalement d'un parcours suspect dès qu'un seuil est franchi, sans intervention manuelle.]

4. Refondre un module ou un dispositif de formation

Fonction : décider et assumer le moment où corriger ne suffit plus.

Tâches : diagnostiquer l'accumulation de correctifs, évaluer le coût d'une reconstruction, porter la décision devant ceux qui ont investi dans les versions précédentes.

Compétences : discernement, détachement envers son propre travail passé, argumentation économique et pédagogique.

Objectif : redonner au dispositif une cohérence dissoute par des années d'ajustements ponctuels.

Bénéfice : l'arrêt d'un investissement continu dans quelque chose qui ne tient plus.

Le soin : décider de tout refaire, c'est admettre que le travail patiemment ajusté ne tenait plus, malgré tout le soin qu'on y avait mis.

Outils : Miro ou Mural pour cartographier l'ensemble du contenu existant avant refonte et repérer les strates incohérentes ; l'historique de versions natif d'Articulate 360 ou de Google Docs pour comparer les évolutions successives d'un module numérique ; Trello ou Notion pour structurer le chantier de refonte en tâches suivies ; Excel pour la grille d'audit de cohérence objectifs-activités-évaluations ; pour un dispositif présentiel, les comptes rendus de sessions successives, les fiches d'évaluation à chaud archivées et les retours de formateurs cumulés dans le temps, souvent centralisés sous Excel ou Notion, qui jouent le même rôle de mémoire des strates accumulées que l'historique de versions d'un module numérique. Les fiches d'évaluation à chaud archivées ne suffisent pas à documenter une refonte. Un historique de vérifications à froid, quand elles ont été menées, révèle bien mieux si les versions précédentes produisaient un effet dans la durée, ou seulement une satisfaction immédiate qui s'estompait ensuite. [Airtable pour cartographier les strates de correctifs accumulés dans une base structurée, plus lisible dans le temps qu'un fichier unique qu'on modifie sans cesse.]

5. Concevoir un module en ligne respectant le droit d'auteur

Fonction : construire un contenu légitime sans jamais s'approprier ce qu'on doit à d'autres.

Tâches : sourcer chaque emprunt, respecter les licences, citer les origines, choisir des ressources libres de droit.

Compétences : connaissance du droit de la propriété intellectuelle, rigueur documentaire, honnêteté intellectuelle.

Objectif : un module conforme et honnête sur ses filiations.

Bénéfice : la sécurité juridique de l'organisation ; une culture de citation qui protège toute la profession.

Le soin : nommer ce qu'on doit à quelqu'un d'autre, même quand rien ne nous y oblige.

Outils : Pexels, Pixabay, Unsplash et Freepik pour les visuels libres de droit ; les vérificateurs de licence Creative Commons intégrés à ces plateformes ; Zotero ou Mendeley comme gestionnaires de

bibliographie pour tracer systématiquement les sources ; Légifrance pour la veille sur le code de la propriété intellectuelle ; TinEye ou Google Images en recherche inversée pour vérifier l'origine réelle d'une image avant usage.

6. Formaliser et déployer un dispositif d'évaluation, préparer Qualiopi

Fonction : mettre en mots ce qu'un organisme produit réellement, et le démontrer devant un tiers.

Tâches : construire les indicateurs, documenter les processus, préparer les preuves attendues par l'audit, gérer l'émargement et les preuves d'assiduité.

Compétences : connaissance du Référentiel National Qualité, formalisation, synthèse, résistance à la conformité pour la conformité.

Objectif : obtenir la certification, mais surtout répondre à ce qu'elle exige de fond.

Bénéfice : l'accès aux financements ; une clarté durable sur ses propres pratiques.

Le soin : Qualiopi n'est pas une contrainte administrative, c'est une invitation à formaliser ce qu'on produit et comment on le prouve.

Outils : Digiforma, Dendreo ou Kiwii comme logiciels métier intégrant émargement électronique, gestion des indicateurs et export de preuves ; SharePoint ou Google Drive pour l'organisation documentaire de l'audit ; Excel pour les grilles d'indicateurs qualité ; Google Forms ou Typeform pour les enquêtes de satisfaction à chaud et à froid ; SignRequest ou DocuSign pour les signatures électroniques de conventions. [Make ou Zapier pour automatiser la remontée des preuves d'assiduité depuis les outils d'émargement vers le dossier d'audit, réduisant le risque d'oubli à l'approche d'un contrôle.]

7. Piloter un ou plusieurs projets de formation

Fonction : tenir ensemble tous les fils d'un projet, humains, budgétaires, calendaires, pédagogiques.

Tâches : cahier des charges, planning, coordination des intervenants, arbitrage des priorités.

Compétences : gestion de projet, ingénierie financière, communication, décision sous incertitude.

Objectif : livrer dans les délais et le budget, sans trahir la finalité pédagogique.

Bénéfice : un cadre clair pour l'équipe ; une garantie tenue pour le commanditaire.

Le soin : l'objet d'un projet de formation, ce sont des transformations humaines qu'aucun jalon ne mesure vraiment à l'avance.

Outils : ce domaine s'articule directement avec l'outillage détaillé des domaines 16 et 17 pour le budget et le planning ; en complément, Microsoft Teams ou Slack pour la communication d'équipe quotidienne, et Confluence ou Notion pour la documentation centralisée et partagée du projet.

8. Réaliser des plaquettes de présentation de formation

Fonction : donner à voir, en peu de temps, ce qu'un dispositif propose.

Tâches : synthétiser, choisir les mots, adapter le registre au public.

Compétences : communication écrite, sens de la synthèse, connaissance du public destinataire.

Objectif : donner envie sans jamais promettre plus que ce qui est tenu.

Bénéfice : une décision éclairée pour le futur apprenant ; une image fidèle pour l'organisation.

Le soin : une plaquette ment parfois en promettant un parcours plus linéaire que ne l'est jamais l'apprentissage réel.

Outils : Canva pour une production rapide et accessible ; Adobe InDesign pour des supports plus exigeants graphiquement ; PowerPoint ou Google Slides pour les versions destinées à une présentation orale ; les générateurs d'images IA (Leonardo AI, Ideogram, Bing Image Creator) pour les visuels d'illustration originaux, avec attention systématique à ne jamais promettre visuellement plus que ce que le contenu réel tient. [Webflow, pour construire une page de présentation en ligne autonome d'une formation, quand une simple plaquette imprimée ou en PDF ne suffit plus à porter l'information.]

9. Préparer et animer le plan de formation d'une équipe de formateurs

Fonction : transmettre ce qu'aucun référentiel ne peut lister entièrement.

Tâches : concevoir les temps de professionnalisation, accompagner la posture, observer et donner du retour sur des séquences animées, à distance comme en salle.

Compétences : ingénierie de formation de formateurs, andragogie, observation, feedback constructif.

Objectif : renforcer une équipe sans l'uniformiser.

Bénéfice : des formateurs mieux équipés ; des apprenants mieux accompagnés.

Le soin : ce qui se transmet à un formateur ne se réduit jamais à une compétence listée dans un référentiel.

Outils : Teams ou Zoom pour l'animation à distance et l'enregistrement de séquences observées ; Loom pour la captation courte de micro-pratiques à partager en communauté ; grilles d'observation construites sous Excel, croisant verbes d'action de Bloom et postures andragogiques de Knowles ; Notion ou Slack comme espace de communauté de pratique entre formateurs ; Canva pour la mise en forme des fiches de bonnes pratiques diffusées à l'équipe ; en présentiel, l'observation directe en salle et la co-animation restent les modalités les plus formatrices, complétées par un débriefing immédiat entre pairs, souvent plus riche qu'un enregistrement revisionné à froid. Un bilan à froid avec chaque formateur, plusieurs semaines après sa prise de poste ou après une session observée, permet de vérifier ce qui a réellement changé dans sa pratique, au-delà de l'impression positive du débriefing immédiat.

10. Effectuer un dépôt de titre auprès de France Compétences

Fonction : faire reconnaître officiellement un dispositif comme certification professionnelle, y compris lorsque le métier visé est émergent et ne dispose encore d'aucun précédent au répertoire.

Tâches : construire les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation, monter le dossier, préparer le passage en commission. Pour un métier émergent, ce travail s'alourdit d'une étape préalable : démontrer la réalité et la pérennité du métier lui-même, par une étude d'opportunité, une analyse du marché de l'emploi naissant, des témoignages d'employeurs déjà confrontés au besoin, avant même de pouvoir démontrer qu'on sait y former.

Compétences : connaissance réglementaire fine, formalisation exigeante, cohérence entre déclaré et enseigné, et pour un métier émergent, une capacité d'analyse prospective du marché du travail, l'aptitude à objectiver un besoin encore peu documenté par des données officielles.

Objectif : l'inscription au Répertoire national des certifications professionnelles, au niveau adapté, du bac professionnel jusqu'au niveau master, selon le degré d'autonomie et de responsabilité réellement exercé dans le métier visé.

Bénéfice : la reconnaissance du titre ; l'accès aux dispositifs de financement ; pour un métier émergent, la structuration officielle d'un champ professionnel qui, sans ce travail, resterait informel et invisible aux yeux des employeurs comme des candidats.

Le soin : le RNCP n'est pas un label, c'est une question, qu'est-ce que cette formation produit réellement, dans la durée. Pour un métier émergent, cette question se double d'une autre, tout aussi exigeante : ce métier existe-t-il vraiment, indépendamment de l'envie de le faire reconnaître, et sait-on encore, à ce stade précoce, ce qu'il faudra en enseigner dans cinq ans.

Outils : la plateforme de dépôt en ligne de France Compétences ; Excel pour la construction croisée des blocs de compétences et des modalités d'évaluation ; Word pour la rédaction du dossier réglementaire ; Google Drive ou SharePoint pour le travail collaboratif à plusieurs mains ; les fiches RNCP de certifications voisines déjà publiées, consultées comme références de structuration ; pour un métier émergent, des études sectorielles et des données de branches professionnelles, des entretiens exploratoires avec des employeurs pionniers, et le référentiel européen des certifications comme repère pour situer le niveau de reconnaissance visé, du niveau 6 licence au niveau 7 master.

11. Transposer un parcours présentiel en parcours hybride

Fonction : redistribuer entre présentiel et distanciel ce qui sert le mieux chaque contenu.

Tâches : cartographier les contenus selon leur nature pédagogique, décider la modalité cible, vérifier les conditions techniques et humaines avant déploiement.

Compétences : ingénierie de la modalité, connaissance des LMS et outils de classe virtuelle, vigilance sur l'équité d'accès.

Objectif : conserver la qualité pédagogique en tirant parti de chaque modalité.

Bénéfice : un accès plus flexible sans perte de qualité ; une réduction des coûts logistiques.

Le soin : le blended ne s'improvise pas, une mauvaise modalité coûte plus qu'elle n'apporte.

Outils : Moodle, 360Learning, Rise 360 ou Reach 360 pour l'asynchrone ; Teams, Zoom ou Klaxoon pour le synchrone à distance ; Wooclap ou Mentimeter pour l'interactivité en direct ; Excel pour la matrice de décision de modalité par activité ; ressources de réalité virtuelle ou de simulation immersive (Immerse, Engage) pour les mises en pratique à distance les plus exigeantes. La pertinence d'un choix

de modalité ne se confirme jamais au moment du déploiement, elle se vérifie à froid, en observant si l'apprenant a effectivement pu mobiliser, plusieurs semaines après, ce que chaque modalité était censée lui apporter.

12. Conduire une veille professionnelle structurée

Fonction : maintenir une connaissance à jour du marché et des pratiques.

Tâches : choisir un outil, construire une architecture de flux, filtrer, ranger, partager selon un rythme régulier.

Compétences : méthodologie de veille, esprit critique sur les sources, discipline de tri.

Objectif : une connaissance actualisée disponible au moment de chaque décision de conception.

Bénéfice : des décisions mieux informées ; une expertise qui ne se fige jamais.

Le soin : donner priorité aux sources reconnues, jamais aux blogs commerciaux ou aux avis isolés.

Outils : Inoreader ou Feedly pour l'agrégation de flux par dossier thématique ; Google Alerts pour un complément léger sur des expressions précises ; Talkwalker pour une veille de plus grande ampleur ; Excel ou Notion pour l'annotation et le suivi des éléments conservés ; un rythme documenté de partage, point court hebdomadaire, revue mensuelle synthétique. [Make ou Zapier pour automatiser le tri et la redistribution des articles collectés vers les bons dossiers ou les bonnes personnes, sans repasser à la main sur chaque élément.]

13. Adapter les dispositifs à l'accessibilité et au handicap, en ligne comme en salle

Fonction : concevoir des ressources et des espaces utilisables par tous, quelles que soient les capacités sensorielles, motrices ou cognitives.

Tâches : en numérique, appliquer les critères WCAG, sous-titrer, garantir la navigation sans souris, structurer les consignes, tester sur tous les supports, et rédiger les contenus les plus essentiels en FALC pour les rendre compréhensibles aux personnes en situation de handicap cognitif, de troubles de l'apprentissage, ou en difficulté avec la lecture. En présentiel, vérifier l'accessibilité physique du lieu, anticiper les besoins d'interprétariat en langue des signes, adapter les supports imprimés, prévoir les aménagements sensoriels nécessaires, et proposer, quand le public le justifie, une version FALC des consignes et supports remis en salle.

Compétences : normes d'accessibilité numérique, connaissance des obligations d'accessibilité des établissements recevant du public, sensibilité au handicap, rigueur de test, maîtrise des règles d'écriture FALC, phrases courtes, un message par phrase, vocabulaire simple, illustration du propos.

Objectif : qu'aucun apprenant ne soit exclu, techniquement, cognitivement ou physiquement.

Bénéfice : un accès réel pour tous ; un contenu et un lieu plus clairs pour chacun ; pour les contenus en FALC, un bénéfice qui dépasse le seul public en situation de handicap, puisqu'un texte simplifié profite aussi à toute personne peu à l'aise avec l'écrit ou apprenant dans une langue qui n'est pas la sienne.

Le soin : l'accessibilité n'est pas un ajout, c'est une condition de départ, en ligne comme dans une salle. Le FALC, en particulier, demande un exercice d'humilité rare, accepter de simplifier sans jamais trahir le sens, ce qui est souvent plus difficile que d'écrire de façon savante.

Outils : WAVE et axe DevTools pour l'audit automatisé d'accessibilité web ; des vérificateurs de contraste en ligne ; NVDA ou JAWS pour tester une navigation au lecteur d'écran ; Amara ou Kapwing pour le sous-titrage ; une checklist dédiée reprise avant chaque mise en ligne ; pour le présentiel, les diagnostics d'accessibilité ERP (établissements recevant du public), les prestataires d'interprétariat LSF ou de transcription simultanée, et des supports imprimés en gros caractères ou en braille selon les besoins identifiés en amont ; pour le FALC, les référentiels et guides méthodologiques publiés par l'UNAPEI et Inclusion Europe, ainsi que des relecteurs en situation de handicap eux-mêmes, seule validation réellement fiable qu'un contenu FALC est compréhensible pour ceux à qui il s'adresse.

14. Tenir une posture andragogique en situation d'animation

Fonction : incarner, dans le geste d'animer, une confiance dans l'intelligence de l'adulte qui apprend.

Tâches : cadrer sans surcharger, accompagner plutôt que transmettre, rester présent quand quelqu'un décroche.

Compétences : écoute des signaux faibles, régulation de la charge cognitive, capacité à laisser un blanc sans le combler trop vite.

Objectif : que l'apprenant reste sujet de son apprentissage.

Bénéfice : une expérience qui respecte ce que l'apprenant sait déjà.

Le soin : le rôle du formateur n'est pas de combler un manque, c'est de créer les conditions d'une mise en relation.

Outils : Klaxoon, Wooclap ou Mentimeter pour capter, en direct, des signaux d'engagement autrement invisibles à distance ; Miro pour les ateliers collaboratifs ; les sondages instantanés intégrés à Teams ou Zoom ; en présentiel, aucun outil ne remplace l'observation directe, ce qui reste la compétence la plus difficile à outiller et la plus décisive.

15. Management de grandes équipes, distantes ou non

Fonction : piloter, animer et développer des équipes pédagogiques nombreuses, réparties sur plusieurs sites, dans la durée.

Tâches : structurer l'organisation des rôles, animer les rituels d'équipe, réguler les tensions, accompagner le développement individuel, évaluer la performance, assurer la circulation de l'information.

Compétences : leadership situationnel, communication interculturelle, délégation réelle, écoute des signaux faibles d'épuisement ou de désengagement.

Objectif : une équipe alignée, engagée, productive, quelle que soit la distance géographique.

Bénéfice : un cadre clair pour les collaborateurs ; une capacité de production à grande échelle.

Le soin : une équipe nombreuse ne se pilote jamais par les chiffres seuls, elle se pilote par la qualité de ce qu'on entend de chacun avant que le chiffre ne le révèle.

Outils : Microsoft Teams ou Slack pour la communication quotidienne ; Zoom ou Teams pour les rituels d'équipe ; Workday ou SAP SuccessFactors pour la gestion administrative et les entretiens ; Officevibe ou Lattice pour le suivi d'engagement et le feedback continu ; Miro ou Mural pour les ateliers collectifs à distance ; Power BI pour les tableaux de bord managériaux. Et... se rencontrer, partager, itérer ! [Airtable comme base de suivi centralisée des collaborateurs, croisant compétences, disponibilités et projets en cours, consultable et filtrable par tous les niveaux hiérarchiques concernés.]

16. Tenue de budgets, ventilation en comptabilité analytique

Fonction : piloter la dimension financière de grands projets, depuis la budgétisation macroéconomique jusqu'à la ventilation analytique la plus fine.

Tâches : construire le budget prévisionnel, suivre les engagements et le réalisé, ventiler les coûts, arbitrer entre priorités concurrentes, rendre compte à la direction financière.

Compétences : contrôle de gestion, lecture et construction de comptabilité analytique, lecture des états financiers, négociation budgétaire.

Objectif : garantir que chaque euro engagé est tracé, justifié, rattaché à un objectif mesurable.

Bénéfice : une visibilité fiable pour la direction ; un cadre budgétaire clair pour les équipes opérationnelles.

Le soin : un budget est la traduction concrète de priorités qu'on assume publiquement.

Outils : SAP ou Oracle Financials pour la gestion budgétaire à grande échelle ; Sage ou Cegid pour la comptabilité analytique ; Excel avancé, tableaux croisés dynamiques et macros ; Power BI ou Tableau pour la visualisation et le reporting ; les ERP (Enterprise Resource Planning : centralise la comptabilité, les achats, les ressources humaines et la production d'une organisation dans un seul système informatique) internes propres à chaque organisation.

17. Suivi de projets complexes dans le temps, outillé

Fonction : piloter, dans la durée, des projets multi-intervenants et multi-jalons.

Tâches : construire un planning détaillé, identifier le chemin critique, suivre l'avancement, gérer les dépendances, anticiper les risques.

Compétences : gestion de projet classique et agile, diagrammes de Gantt, animation de comités de pilotage, gestion des risques.

Objectif : livrer dans les délais et le budget, avec une traçabilité complète.

Bénéfice : une visibilité partagée ; une capacité d'anticipation sur les dérives.

Le soin : le bon outil est celui qui correspond à la maturité réelle de l'équipe, pas nécessairement le plus sophistiqué.

Outils : Microsoft Project pour les plannings complexes ; GanttProject en alternative libre ; Trello¹ ou Asana pour un pilotage léger ; Monday.com ou Smartsheet en solution intermédiaire ; Jira pour l'agile strict ; Notion pour la centralisation documentaire ; Wrike ou Planview pour le pilotage de portefeuilles.

¹ exemple des capacités de Trello :

Architecture native

- Un tableau par projet ou par grand chantier
- Des listes représentant les étapes ou statuts d'avancement
- Une carte représentant chaque tâche unitaire, brique de base de tout le système
- Des cartes miroir pour qu'une même tâche apparaisse sur plusieurs tableaux sans duplication
- Des modèles de tableaux pour standardiser un type de projet récurrent, en plus des modèles de cartes

Gestion par projet

- Un tableau par projet
- Des listes représentant les étapes ou statuts d'avancement
- Une vue Chronologie avec dépendances entre cartes
- Une vue Calendrier consolidant toutes les échéances
- Une vue Carte pour les projets à dimension géographique
- Un tableau de bord avec graphiques de suivi par membre, étiquette ou échéance
- Des espaces de travail regroupant plusieurs tableaux liés à un même programme
- Des niveaux de permission différenciés par tableau (observateur, membre, administrateur)
- Un export de données pour reporting externe

Gestion par tâche, dans chaque carte

- Description détaillée
- Checklist de sous-tâches avec barre de progression
- Date d'échéance avec rappel automatique
- Membres assignés, un ou plusieurs
- Étiquettes de couleur pour catégoriser
- Pièces jointes
- Commentaires horodatés
- Cartes miroir pour qu'une même tâche apparaisse sur plusieurs tableaux
- Modèles de cartes pour standardiser un type de tâche récurrent
- Récurrence automatique pour les tâches cycliques

Alertes individuelles

- Rappel automatique avant échéance, envoyé au membre assigné
- Notification quand on est mentionné dans un commentaire
- Notification quand une carte qui vous est assignée est déplacée ou modifiée
- Notification personnalisable si une carte reste sans mouvement au-delà d'un délai défini

Alertes collectives

- Notification à tous les membres d'une carte lors d'un changement de liste
- Notification à l'équipe entière quand une carte atteint une liste critique (par exemple "bloqué" ou "en retard")
- Résumé automatique périodique envoyé à l'ensemble des membres d'un tableau
- Alerte de charge collective visible via le tableau de bord, sans notification individuelle, à consulter par le pilote du projet

[Airtable comme alternative aux outils déjà cités, quand le projet demande davantage une base de données relationnelle, croisant tâches, budgets et intervenants, qu'un simple tableau visuel.]

18. Financement de la formation et relations avec les OPCO

Fonction : sécuriser et optimiser les sources de financement d'un projet, dans un système de financement complexe et évolutif.

Tâches : monter les dossiers de prise en charge, lancer et suivre des appels d'offres auprès de prestataires, négocier les budgets, optimiser l'articulation entre les différents dispositifs disponibles.

Compétences : connaissance du système de financement français, montage administratif et financier, négociation, veille réglementaire continue.

Objectif : que chaque ressource disponible soit mobilisée légitimement au service du projet pédagogique.

Bénéfice : un accès élargi aux ressources sans alourdir le budget propre de l'organisation.

Le soin : un mauvais montage peut compromettre un projet entier, aussi bien conçu soit-il pédagogiquement.

Outils : la plateforme Mon Compte Formation, réservée à l'usage personnel du salarié, qui reste seul décisionnaire de l'utilisation de ses droits ; l'espace dédié aux employeurs, où l'entreprise peut, si elle le souhaite, verser une aide financière volontaire sur le compte d'un salarié, pour compléter une formation ou prendre en charge le reste à sa charge, sachant que, pour certaines formations spécifiques, ce financement extérieur au salarié est devenu une condition obligatoire pour que celui-ci puisse mobiliser son compte, ce qui montre que l'articulation entre le droit individuel du salarié et la participation de l'employeur continue d'évoluer et mérite d'être vérifiée à jour à chaque nouveau projet ; les portails de chaque OPCO ; EDOF pour le référencement des actions éligibles au CPF ; Dendreo ou Digiforma pour le suivi intégré des financements ; Excel pour le montage budgétaire multi-sources. [Airtable pour centraliser le suivi des dossiers de financement en cours, leurs statuts et leurs échéances ; Make ou Zapier pour automatiser les relances quand une échéance approche.]

19. Cadre juridique et réglementaire, protection des données apprenants, sécurité des lieux

Fonction : garantir la conformité de chaque dispositif au droit du travail applicable à la formation, à la protection des données personnelles en numérique, et aux normes de sécurité en présentiel.

Tâches : conseiller sur les obligations légales de l'employeur, sécuriser les conventions, garantir la conformité RGPD des LMS, gérer les risques juridiques associés ; pour le présentiel, vérifier les normes

de sécurité incendie et d'établissement recevant du public, s'assurer de la couverture assurantielle des sessions.

Compétences : droit de la formation professionnelle, RGPD appliqué aux plateformes d'apprentissage, gestion des risques, connaissance des normes ERP (établissement recevant du public).

Objectif : qu'aucun dispositif ne s'expose à un risque juridique ou sécuritaire évitable.

Bénéfice : une sécurité durable pour l'organisation, les apprenants dont les données sont traitées, et les participants physiquement présents en salle.

Le soin : la donnée d'apprentissage est aussi une donnée personnelle, la rigueur pour l'exploiter s'accompagne de la même rigueur pour la protéger ; un lieu de formation engage la même responsabilité que la plateforme qui l'héberge en ligne.

Outils : Légifrance et le Code du travail pour la veille réglementaire ; les registres de traitement RGPD ; OneTrust ou des outils équivalents de gestion de la conformité ; les clauses contractuelles types fournies par les OPCO et les éditeurs de LMS ; pour le présentiel, les diagnostics de sécurité ERP (établissement recevant du public) réalisés par des organismes agréés, et les attestations d'assurance responsabilité civile des lieux loués.

20. Conduite du changement et transformation organisationnelle

Fonction : accompagner une organisation à travers une transformation dont la formation n'est qu'un des leviers.

Tâches : diagnostiquer les résistances, construire une stratégie d'accompagnement, articuler la formation avec la communication et le management de proximité, mesurer l'appropriation à froid, plusieurs mois après le lancement, seul moyen de distinguer un changement réellement intégré d'un enthousiasme de lancement qui retombe.

Compétences : sociologie des organisations, gestion des emplois et des parcours professionnels, animation de réseaux de relais, communication stratégique.

Objectif : que la transformation s'installe réellement dans les pratiques.

Bénéfice : une transformation qui tient dans le temps plutôt qu'un effet d'annonce.

Le soin : la formation seule ne change jamais une organisation, elle n'est qu'une des conditions du changement.

Outils : les modèles ADKAR ou Kotter comme cadres de référence ; Miro pour la cartographie des parties prenantes ; Officevibe ou Google Forms pour les enquêtes d'appropriation ; Power BI pour le suivi des indicateurs de transformation.

21. Médiation et régulation des tensions entre parties prenantes

Fonction : tenir un espace où des acteurs aux intérêts divergents peuvent continuer à avancer ensemble.

Tâches : faciliter des dialogues bloqués, désamorcer des conflits avant qu'ils ne compromettent un projet, créer les conditions d'une décision entendue par tous.

Compétences : posture de tiers neutre, écoute active de haut niveau, gestion des tensions institutionnelles, patience.

Objectif : préserver la capacité collective à avancer malgré des positions éloignées.

Bénéfice : la continuité d'un projet malgré les désaccords.

Le soin : ce n'est pas réconcilier des gens qui ont tort, c'est tenir un espace où des gens qui ont chacun leurs raisons peuvent avancer ensemble.

Outils : les cadres de la communication non violente et de la négociation raisonnée de Harvard ; la certification TAICMP comme référence méthodologique ; des espaces de dialogue structuré, complétés par des outils de facilitation visuelle comme Miro pour objectiver les positions en présence.

22. Pilotage par la donnée et learning analytics, en ligne comme en salle

Fonction : exploiter les données produites par les dispositifs pour orienter les décisions de conception et de pilotage, à l'échelle d'un portefeuille entier.

Tâches : en numérique, construire des tableaux de récapitulatifs agrégés, identifier des tendances communes à plusieurs formations, croiser les données d'apprentissage avec des indicateurs propres au métier concerné. En présentiel, où la donnée est plus rare et plus fragile, structurer sa capture systématique, questionnaires papier ensuite numérisés, formulaires accessibles par un code à scanner en fin de session (QR Code), grilles d'observation reprises directement sur un support numérique.

Compétences : lecture et mise en forme de données, statistique descriptive appliquée à l'apprentissage, présentation visuelle claire pour des décideurs qui ne sont pas eux-mêmes spécialistes de la donnée, méthode de recueil adaptée quand aucune trace numérique n'existe naturellement.

Objectif : transformer une masse de données individuelles, numériques ou recueillies en salle, en aide à la décision pour l'ensemble d'un portefeuille de formations.

Bénéfice : une vision stratégique de l'investissement formation, quelle que soit la modalité dominante de l'organisation.

Le soin : une donnée mise bout à bout peut masquer exactement ce qu'elle est censée révéler, et une donnée de présentiel mal recueillie sur le moment ne se rattrape jamais après coup.

Ce que signifient le chaud et le froid, et pourquoi les deux sont nécessaires : une mesure à chaud est celle qu'on recueille immédiatement après une session ou la fin d'un module, elle capte la satisfaction du moment, l'enthousiasme ou la fatigue de la sortie de salle. Une mesure à froid est celle qu'on recueille plus tard, plusieurs semaines après, souvent trente ou soixante jours plus tard, pour vérifier ce qui reste réellement dans la pratique une fois que l'émotion du jour s'est dissipée. Cette distinction rejoint un cadre plus large et largement reconnu dans le métier, qui distingue quatre niveaux de vérification, la satisfaction ressentie sur le moment, l'acquisition réelle de connaissances ou de compétences, le changement effectif de pratique une fois revenu au poste de travail, et l'effet

mesurable sur l'activité de l'organisation elle-même. Un tableau de suivi qui ne repose que sur des mesures à chaud donne une image flatteuse mais trompeuse, parce qu'il ne dit rien de ce qui a duré. Croiser systématiquement les deux temps de mesure, celui du jour et celui de plusieurs semaines après, est la seule façon de savoir si un dispositif a produit un effet réel, un changement de pratique effectif, une rétention durable de ce qui a été appris, un transfert vers une situation professionnelle concrète, ou s'il n'a laissé qu'un bon souvenir, sans rien changer une fois la porte de la salle refermée.

Outils : Power BI ou Tableau pour la visualisation à grande échelle ; les tableaux de suivi intégrés directement dans les plateformes de formation en ligne, notamment sous Moodle, où il est possible de construire des rapports personnalisés et détaillés, filtrés par apprenant, par groupe ou par activité précise, sans dépendre d'un outil externe ; les fonctions équivalentes existant aussi dans d'autres plateformes comme 360Learning ou Cornerstone ; Python ou le langage R pour les analyses statistiques plus poussées quand le volume de données le justifie ; un système de collecte centralisée des traces d'apprentissage comme infrastructure transversale reliant plusieurs formations entre elles ; pour le présentiel, des formulaires accessibles par un code à scanner sous Google Forms ou Typeform, et des grilles d'observation renseignées directement en salle sur tablette, pour éviter la perte d'information entre une prise de notes papier et sa retranscription ultérieure ; pour le suivi du dernier niveau, celui de l'effet sur l'organisation, des enquêtes courtes auprès des managers, menées à froid, deux à trois mois après la formation, avec un nombre volontairement limité de questions pour en garantir le taux de réponse. [Airtable comme brique de collecte structurée avant transfert vers Power BI ou Tableau ; Make ou Zapier pour automatiser la circulation des données entre les différentes plateformes de formation et l'outil de visualisation final, sans ressaisie manuelle.]

23. Lecture organisationnelle et diagnostic des jeux d'acteurs

Fonction : comprendre, avant toute conception, ce qui se joue réellement dans une organisation, au-delà de ce qu'elle formule elle-même.

Tâches : identifier qui décide effectivement, qui porte le projet sans le dire ouvertement, qui y résiste sans le nommer, repérer les besoins qu'une organisation ne sait pas encore exprimer clairement.

Compétences : lecture fine des dynamiques de pouvoir, patience face à ce qui reste implicite, tolérance à l'inconfort d'une situation qui ne se laisse pas résumer facilement.

Objectif : entrer dans une situation depuis tous les angles à la fois, avant de proposer quoi que ce soit.

Bénéfice : des diagnostics et des dispositifs qui tiennent compte de la réalité politique de l'organisation, pas seulement de sa demande officielle.

Le soin : ce qu'on trouve ici ne se comprend jamais depuis l'extérieur, et ne se laisse pas réduire à une méthode. C'est une façon d'être dans le travail, qui précède toute méthode.

Outils : cartographie des parties prenantes sous Miro ou Whimsical, déjà mobilisée pour la conduite du changement et la médiation, mais utilisée ici en amont, comme outil de lecture plutôt que d'action ; entretiens informels et observation de terrain, souvent plus révélateurs qu'un entretien structuré ; grilles d'analyse de jeux d'acteurs, empruntées à la sociologie des organisations, construites sous Excel ou Word selon la complexité de la situation.

Plus adapté à une cartographie collaborative, en direct, avec plusieurs personnes qui contribuent en même temps, notes autocollantes déplaçables, discussions qui s'organisent visuellement au fil d'un atelier. C'est l'outil que j'avais déjà mobilisé pour les domaines 2, 4, 9, 14, 15, 20 et 21, où le travail se fait souvent en groupe, avec un facilitateur qui anime une session collective.

Whimsical

Plus adapté à une cartographie individuelle et structurée, diagrammes plus propres visuellement, cartes mentales et organigrammes plus lisibles pour une restitution formelle. Il convient mieux à un travail spécifique de mise en forme après coup, quand on a déjà recueilli une lecture de la situation par l'observation et les entretiens informels, et qu'on cherche à la formaliser clairement pour nous-même ou pour la présenter ensuite.

24. Accompagnement et jury de VAE

Fonction : permettre à une personne de faire reconnaître une certification par son expérience professionnelle, sans qu'elle ait suivi le parcours de formation correspondant.

Tâches : concevoir le référentiel de validation propre à la VAE lors du dépôt d'un titre auprès de France Compétences, accompagner un candidat dans la rédaction de son dossier de preuves, siéger ou constituer un jury de validation, évaluer la correspondance entre une expérience vécue et les compétences attendues par le référentiel.

Compétences : lecture fine d'un parcours professionnel pour y repérer des compétences que la personne elle-même ne sait pas toujours nommer, capacité à évaluer un acquis sans l'avoir vu se construire, rigueur dans l'application du référentiel, tout en restant attentif à ce qu'une expérience réelle exprime autrement que par les mots attendus.

Objectif : que la certification reste accessible à ceux qui ont fait, sur le terrain, ce que la formation enseigne autrement.

Bénéfice : pour le candidat, la reconnaissance d'un savoir-faire souvent invisible sur un CV classique. Pour le système de certification, une cohérence entre ce qu'il exige et ce qu'il reconnaît comme équivalent.

Le soin : évaluer une expérience n'est pas évaluer un discours sur l'expérience. Le risque constant de la VAE est de valider la personne qui sait le mieux raconter son parcours, plutôt que celle qui l'a le mieux vécu. Un bon accompagnement aide justement à combler cet écart, sans jamais l'écrire à la place du candidat.

Outils : le livret 1 et le livret 2 de VAE, documents réglementaires structurant la démarche, disponibles sur les plateformes dédiées de chaque certificateur ; des grilles d'entretien d'explicitation, méthode issue des travaux de Pierre Vermersch, pour aider un candidat à verbaliser une pratique qu'il maîtrise sans savoir la nommer ; Word pour la rédaction accompagnée du dossier de preuves ; une grille de correspondance entre expérience déclarée et blocs de compétences du référentiel, construite sous Excel ; les jurys eux-mêmes, composés de professionnels du secteur, dont la préparation et l'animation relèvent aussi de cette compétence, pour que l'évaluation reste rigoureuse sans jamais devenir intimidante pour le candidat.