

Table des matières

□ A11 - Dimension : Dispositif ForEver en 3 morceaux (Sylvie Fortin)	3
□ <i>Bâtir un dispositif de formation "en 3 morceaux"</i>	4
□ <i>Synthèse visuelle du modèle</i>	4
<i>Les 3 champs plus en détail</i>	5
<i>Aide visuel à la préparation</i>	6
<i>Pour aller plus loin avec la méthode</i>	6

□ A11 - Dimension : Dispositif ForEver en 3 morceaux (Sylvie Fortin)

Manager une entité consiste entre autres à maintenir et à améliorer sa performance. Deux gisements sont exploitables pour cela : le gisement des ressources de l'entité [...] et le gisement des opportunités offertes par l'environnement. (Sylvie Fortin, 1998)

□ Informations rapides

- Page parente : [A 11 réflexion de conception](#)
- Page compétence : [compétence Planifier](#)
- Module concerné : [Module : MDD](#)



A11 - Analyser les effets de son activité (individuelle et collective) en vue d'améliorer ses pratiques

□ Objectif de la fiche

Cette fiche présente le modèle du **dispositif de formation "en 3 morceaux"** développé par Sylvie Fortin (1998). Ce modèle offre une grille de lecture pour concevoir, analyser et optimiser un processus de formation en distinguant trois champs d'action et de résultats interdépendants.



Mise en œuvre d'un dispositif en vue d'un résultat.

□ Descriptif

Basé sur le document "Quand une démarche d'ingénierie rencontre le monde de la formation..." (S. Fortin, 1998).

Le principe consiste à exploiter le retour d'expérience en recoupant 4 données macroscopiques :

1. une donnée de conformité,
2. une donnée d'efficacité,
3. deux données de pertinence.

□ Bâtir un dispositif de formation "en 3 morceaux"

□ Les trois champs interconnectés

Le modèle de Fortin propose de décortiquer tout processus de formation en **3 champs** (ou "morceaux") interconnectés :

Le champ pédagogique - Planification fine - Micros :

- Dispositif qui va permettre aux acteurs de développer les capacités recherchées.
- Ce qui se passe en situation de formation.
- Cela se produit sous certaines conditions (l'envie de, les ressources pour, le sens dans le contexte).

Le champ des transferts - Comportements - Meso :

- Dispositif qui va permettre aux acteurs de développer les compétences recherchées.
- Ce qui se passe en situation de travail, après la formation.
- Sous certaines conditions (la possibilité de pratiquer) peut amener à la compétences.

Le champ des effets - ROI - Macro :

- Dispositif qui va permettre à au mandant de développer la performance recherchée.
- L'impact pour l'entité (entreprise/institution).
- L'objectif est l'amélioration de la performance collective.
- Sous certaines conditions (le pouvoir de le faire) peut amener à la performance.

Chaque champ est lui-même constitué d'un **dispositif** (les moyens mis en œuvre) et d'un **résultat attendu**. L'ingénierie de formation consiste à expliciter ces 6 éléments dans un cahier des charges.

□ Comment appliquer le ForEver

1. Expliciter le problème qui se pose,
2. décrire la solution imaginée pour le résoudre,
3. identifier les 3 résultats attendus Performance → Compétences → Capacités
4. expliciter les 3 dispositifs envisagés pour les atteindre.

Ce concept avec tous ces éléments permet d'élaborer et de formaliser un **cahier des charges** de formation qui explicite les dispositifs et résultats pour chacun des trois champs.

Se sera la référence pour le développement et la réalisation de l'action de formation.

□ Synthèse visuelle du modèle

graph TD
A[Performance de l'entité] --> B[Compétences en situation de travail]
B --> C[Capacités acquises en formation]
B --> D[Conditions de transfert]
A --> E[Conditions organisationnelles]
C --> F[Dispositif pédagogique]
D --> G[Accompagnement hiérarchique]
E --> H[Stratégie d'entreprise]

style A fill:#f9f,stroke:#333,stroke-width:2px style B fill:#bbf,stroke:#333,stroke-width:2px style C fill:#bfb,stroke:#333,stroke-width:1px

Les 3 champs plus en détail

□ Champ des effets (performance de l'entité) - MACRO

Le dispositif d'effets

Le champ des effets mesure **l'impact de la montée en compétences** sur la performance globale de l'entreprise ou de l'institution. Les éléments du dispositif sont :

- Cohérence de l'action avec d'autres actions (projets d'entreprise, changements organisationnels)
- Public concerné (choix des personnes formées)
- Conditions organisationnelles plus larges

Le résultat attendu

Contribution attendue de la formation à la performance de l'entité.

À ce stade, on parle de **performance** : l'amélioration mesurable (qualité, productivité, sécurité, bien-être, etc.) pour l'organisation, permise par le développement des compétences.

□ Champ des transferts (situation de travail) - MESO

Le dispositif de transfert

Le champ des transferts concerne **le retour en situation de travail** et la mobilisation des acquis. Les éléments du dispositif sont :

- Positionnement dans un cursus professionnel
- Conditions de réussite et de transferts (accompagnement, temps, ressources)
- Soutien du hiérarchique et des collègues

Le résultat attendu

Objectifs de formation : les compétences effectivement mises en œuvre en situation professionnelle.

À ce stade, on parle de **compétences** : la capacité avérée à mobiliser les acquis de la formation dans le contexte réel de travail, avec ses contraintes et ses ressources.

□ Champ pédagogique (situation de formation) - MICRO

Le dispositif pédagogique

Le champ pédagogique recouvre tout ce qui se passe **pendant la formation**, dans la relation entre formateur et apprenants. Les éléments du dispositif sont :

- Pré-requis des apprenants
- Conditions d'organisation et de fonctionnement de l'action

- Forme de validation des acquis
- Contenus de la formation
- Maître d'œuvre / formateur

Le résultat attendu

* Objectifs pédagogiques :

ce que l'apprenant sera capable de faire en fin de formation = les **capacités** développées.

À ce stade, on parle de **capacités** : ce sont des potentialités, des savoirs et savoir-faire acquis en contexte de formation, mais pas encore mis à l'épreuve du réel.

Aide visuel à la préparation

□ Tableau du dispositif

Champ pédagogique		Champ des transferts		Champ des effets	
Dispositif	Résultat	Dispositif	Résultat	Dispositif	Résultat
Pré-requis	Objectifs pédagogiques (les capacités)	Positionnement dans un cursus	Objectifs de formation (les compétences)	Cohérence de l'action avec d'autres actions	Contribution attendue de la formation (la performance)
Conditions d'organisation et de fonctionnement de l'action		Conditions de réussite et de transferts		Public concerné	
Forme de validation des acquis					
Contenus de la formation					
Maître d'œuvre					

Pour aller plus loin avec la méthode

□ Optimiser la résolution de problème

Pour soit retoucher une solution avant qu'il soit trop tard ou optimiser sa propre façon de résoudre ce type de situation.

Il est nécessaire d'organiser et d'exploiter le retour d'expérience.



La mise en œuvre d'un dispositif ... en vue Plan d'actions... en vue de tels et tels d'un résultat ... objectifs ...

Une fois les résultats et les dispositifs explicités, s'interroger sur le moyen de savoir si la performance recherchée a été obtenue dans le cas contraire savoir où et comment agir pour y parvenir.

Indication formalisé dans le cahier des charges sous les 2 rubriques :

- Modalité de suivi qualitatif et d'évaluation
- Modalité de révision du cahier des charges

Optimiser ce système en reprenant la description du dispositif et des résultats attendus et explicité des possibles non-dits et clarifier les ambiguïtés et ainsi éventuellement revoir la formulation des résultats pour les rendre plus observables.

□ Tableau des 3 indicateurs : Conformité, Efficacité, Pertinence

Renseigner de façon qualitative et quantitative les 4 cases *, 4 données macroscopiques pour optimiser la résolution du systèmes.

Objet observé	Indicateur		
	Conformité	Efficacité	Pertinence
Dispositif effectivement mis en œuvre	* Exploration des écarts entre le dispositif effectivement mis en œuvre et le dispositif prévu	Sans objet (le concept d'efficacité a pour objet le résultat)	* Exploration de la pertinence du dispositif mis en œuvre au regard de la réalité vécue
Résultat effectivement obtenu	Sans objet (le concept de conformité a pour objet le dispositif)	* Exploration des écarts entre le résultat effectivement obtenu et le résultat visé	* Exploration de la pertinence du résultat obtenu au regard de la réalité vécue

□ Synthèse rapide

Ce que j'ai appris

- La formation ne se réduit pas à l'acte pédagogique : elle s'inscrit dans une chaîne qui va des capacités individuelles à la performance collective.
- Chaque champ (pédagogique, transferts, effets) a ses propres leviers d'action et ses propres critères de succès.
- Le rôle du formateur-concepteur est d'anticiper et de concevoir les conditions de réussite dans les trois champs, pas seulement le premier.

□ Pistes de développement

Ce que je veux améliorer

- Mieux formaliser, dans mes cahiers des charges, les conditions de transfert en impliquant davantage les hiérarchiques des apprenants.
- Apprendre à définir des indicateurs de performance (champ des effets) qui soient à la fois pertinents et mesurables, en dialogue avec les commanditaires.
- Ne pas confondre "satisfaction des apprenants" (champ pédagogique) et "efficacité réelle de la formation" (champs transferts et effets).

□ Réflexion personnelle

Mon cheminement avec ce modèle

Ce modèle des 3 morceaux m'a permis de prendre conscience que, bien souvent, les formations sont évaluées uniquement sur le premier champ (le "chaud" pédagogique), alors que les commanditaires attendent des résultats sur le troisième (la performance). L'enjeu est de faire le lien, d'expliquer que le passage du champ 1 au champ 3 nécessite un travail conscient sur le champ 2, qui est trop souvent laissé à la charge de l'apprenant seul. En tant que future formatrice, je souhaite intégrer dès la conception une réflexion sur les conditions de transfert et les moyens de les accompagner.

J'ai sous-estimé l'importance de l'environnement de travail dans la réussite d'une formation. À l'avenir, je prévois systématiquement un temps d'échange avec les hiérarchiques des apprenants en amont et en aval de la formation pour co-construire les conditions du transfert.

□ Bibliographie

- Fortin, S. (1998). Quand une démarche d'ingénierie rencontre le monde de la formation... Éducation Permanente. (Document de travail, version du 18/12/98).

□ Navigation

→ Retour à la [A 11 réflexion de conception](#) → Retour à la [compétence Planifier](#) → Retour à la [Module : MDD](#)

[a11, ingénierie, dispositif 3 morceaux, Fortin, ROI](#)

Page mise à jour le {{date | Auteur : Eugénie Decré | Version : 1.0}}

From: <https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link: https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:a11_reflexion:a11_dispositif_3_morceaux

Last update: **2026/02/18 11:53**

