



Pierre-Michel do Marcolino

**LES FICHES OUTILS**

# DU **FORMATEUR**

---

**145** fiches opérationnelles

---

**285** schémas explicatifs

---

**52** conseils personnalisés

---

**38** cas pratiques

**Compléments à télécharger**

275 schémas personnalisables

**EYROLLES**



## LES FICHES OUTILS

# DU FORMATEUR

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **145 fiches** qui abordent de façon exhaustive tous les aspects clés de la fonction de formateur.

- ➔ Faire exprimer le besoin de formation
- ➔ Définir le contenu d'une formation
- ➔ Choisir la méthode et concevoir les supports de formation
- ➔ Démarrer et animer la formation
- ➔ Gérer les situations difficiles
- ➔ Évaluer la formation

Les ressources contiennent **275 schémas personnalisables**, utiles tant pour se former que pour former au métier de formateur.

## LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

**PIERRE-MICHEL DO MARCOLINO** est consultant formateur spécialisé en ressources humaines et management. Il est à la tête de son entreprise de conseil depuis 1998, après un parcours professionnel de près de 20 ans en entreprise. Il a spécialisé ses interventions en entreprises dans la valorisation de l'humain, la transmission de la compétence et la facilitation du changement.

### Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32 Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
  - Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
    - Avec les logiciels Acrobat Reader (.pdf) et PowerPoint (.ppt).

- FICHE 1 • La notion de besoin de formation
  - FICHE 2 • Faire exprimer un besoin
  - FICHE 3 • L'entretien avec le demandeur d'une formation
  - FICHE 4 • Les enjeux des différents acteurs
  - FICHE 5 • Évaluer le coût de revient d'une formation
  - FICHE 6 • Du besoin aux objectifs pédagogiques
  - FICHE 7 • Formuler un objectif pédagogique
- 
- FICHE 8 • Le niveau d'une formation
  - FICHE 9 • Les prérequis
  - FICHE 10 • Le nombre de stagiaires
  - FICHE 11 • La durée d'une formation
  - FICHE 12 • Le bon moment pour planifier une formation
  - FICHE 13 • Démultiplier une formation
  - FICHE 14 • Former les personnels travaillant en équipe
- 
- FICHE 15 • Les techniques de définition de contenu
  - FICHE 16 • Le plan de la formation
  - FICHE 17 • La progression pédagogique
  - FICHE 18 • Le guide d'animation
  - FICHE 19 • Le découpage en parties et modules
  - FICHE 20 • La formation à la carte
  - FICHE 21 • La pédagogie différenciée
- 
- FICHE 22 • Le public du formateur
  - FICHE 23 • Les quatre principales méthodes pédagogiques
  - FICHE 24 • L'exposé et l'interrogation
  - FICHE 25 • La démonstration et la découverte
  - FICHE 26 • Le stagiaire face à l'erreur
  - FICHE 27 • Animer un brainstorming
  - FICHE 28 • Les techniques « post-it »
  - FICHE 29 • Utiliser un tableau papier
  - FICHE 30 • Faire un tour de table
  - FICHE 31 • Le jeu de rôles
  - FICHE 32 • Préparer un jeu de rôles
  - FICHE 33 • Exploiter un jeu de rôles
  - FICHE 34 • Les exercices d'application
  - FICHE 35 • Les études de cas
  - FICHE 36 • Le test comme outil de formation
  - FICHE 37 • L'utilisation des films en pédagogie
  - FICHE 38 • L'utilisation d'un caméscope
- 
- FICHE 39 • À quoi sert un support pédagogique ?
  - FICHE 40 • Distribuer un support pédagogique
  - FICHE 41 • Cinq types de supports pédagogiques
  - FICHE 42 • Le dossier de synthèse
  - FICHE 43 • Le guide pratique
  - FICHE 44 • Le document à compléter
  - FICHE 45 • Les affiches et posters
  - FICHE 46 • Les planches PowerPoint
  - FICHE 47 • L'organisation visuelle d'une planche
  - FICHE 48 • La bonne présentation d'une planche
  - FICHE 49 • Quand le formateur se retrouve prisonnier
  - FICHE 50 • Le droit d'auteur
- 
- FICHE 51 • L'utilisation d'illustrations
  - FICHE 52 • La fonction des schémas
  - FICHE 53 • Réaliser un bon schéma
  - FICHE 54 • Réaliser un schéma sur le paperboard
  - FICHE 55 • L'utilisation des logiciels de CAO
  - FICHE 56 • Du schéma à la bande dessinée
- 
- FICHE 57 • À quoi sert un jeu pédagogique ?
  - FICHE 58 • Concevoir un jeu pédagogique
  - FICHE 59 • Deux exemples de jeux pédagogiques
  - FICHE 60 • Animer un jeu pédagogique
- 
- FICHE 61 • L'organisation de la salle de formation
  - FICHE 62 • Se déplacer dans la salle
  - FICHE 63 • L'équipement de la salle
  - FICHE 64 • La mallette du formateur
  - FICHE 65 • Envoyer une convocation à une formation
- 
- FICHE 66 • Les premiers instants d'une formation
  - FICHE 67 • La durée de la phase introductive
  - FICHE 68 • Présenter le programme et recueillir les attentes
  - FICHE 69 • Faire émerger les représentations
  - FICHE 70 • La présentation des stagiaires
  - FICHE 71 • La présentation du formateur

- FICHE 72 • L'introduction par le demandeur de la formation
- FICHE 73 • La feuille de présence ou d'émargement
- FICHE 74 • L'hétérogénéité des stagiaires
- FICHE 75 • L'évolution du groupe
- FICHE 76 • Intervenir face à un groupe déjà constitué
- FICHE 77 • Soigner la qualité de sa communication
- FICHE 78 • Le premier outil du formateur : sa voix
- FICHE 79 • La communication non verbale
- FICHE 80 • La gestion du temps d'animation
- FICHE 81 • La mission du formateur
- FICHE 82 • Les techniques de questionnement et de reformulation
- FICHE 83 • Accroître son assertivité
- FICHE 84 • Répondre à une question difficile
- FICHE 85 • La co-animation
- FICHE 86 • Intervenir à plusieurs sur une formation
- FICHE 87 • Encadrer un groupe de formateurs
- FICHE 88 • Gérer son stress
- FICHE 89 • Les formations à l'outil informatique
- FICHE 90 • Animer une formation sur écran
- FICHE 91 • Assurer la cohésion du groupe
- FICHE 92 • Maintenir l'attention
- FICHE 93 • Obtenir l'engagement
- FICHE 94 • Face à un stagiaire démotivé
- FICHE 95 • Rendre une formation plus motivante
- FICHE 96 • Les bases de la mémorisation
- FICHE 97 • Faire prendre des notes
- FICHE 98 • Animer un débat
- FICHE 99 • Éviter la routine
- FICHE 100 • Les comportements difficiles
- FICHE 101 • Face à un groupe apathique
- FICHE 102 • Stagiaire « je suis contre »
- FICHE 103 • Stagiaire bavard ou timide
- FICHE 104 • Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »
- FICHE 105 • Les actes d'incivilité en formation
- FICHE 106 • Face à de très grands groupes
- FICHE 107 • Les désistements de dernier moment
- FICHE 108 • Face à un groupe de directeurs ou de décideurs
- FICHE 109 • Former dans l'urgence
- FICHE 110 • Savoir expliquer
- FICHE 111 • Savoir démontrer et argumenter
- FICHE 112 • Savoir se faire comprendre
- FICHE 113 • Savoir décrire
- FICHE 114 • Savoir conceptualiser
- FICHE 115 • Utiliser des maquettes
- FICHE 116 • À quoi servent les sous-groupes ?
- FICHE 117 • Diviser les stagiaires en sous-groupes
- FICHE 118 • Les règles de base du travail en sous-groupes
- FICHE 119 • Le débriefing du travail en sous-groupes
- FICHE 120 • Adapter la formation
- FICHE 121 • Animer une visite sur le terrain
- FICHE 122 • Simplifier sans perdre le contenu
- FICHE 123 • La communication visuelle sur le poste de travail
- FICHE 124 • Face à l'illettrisme
- FICHE 125 • La formation sur le poste de travail
- FICHE 126 • Les conditions matérielles
- FICHE 127 • Les conditions de formation extrêmes
- FICHE 128 • Resituer dans le processus global
- FICHE 129 • Analyser un geste technique
- FICHE 130 • Expliquer le fonctionnement d'une machine
- FICHE 131 • Développer l'autonomie et la maîtrise du geste
- FICHE 132 • Utiliser les procédures en formation
- FICHE 133 • Former sans perturber le travail de chacun
- FICHE 134 • Conclure une session de formation
- FICHE 135 • Pourquoi et quand évaluer ?
- FICHE 136 • Le bilan de fin de journée
- FICHE 137 • L'évaluation « à chaud »
- FICHE 138 • L'évaluation intermédiaire
- FICHE 139 • L'évaluation « à froid »
- FICHE 140 • L'évaluation des acquis par QCM
- FICHE 141 • Les autres formes d'évaluation
- FICHE 142 • L'auto-évaluation du formateur
- FICHE 143 • La dissolution du groupe de stagiaires
- FICHE 144 • Après la formation
- FICHE 145 • La formation continue du formateur

**LES FICHES OUTILS**  
DU **FORMATEUR**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

À Blandine,

À Pierre, Audrey, Julie, Vincent, Becky, Mathilde, Benoît, Élise, Louise, Paul, Zoé et Célian  
en les remerciant tout simplement d'être là.

À tous ceux que j'ai croisés lorsque, salarié d'un grand groupe, j'ai entamé ma carrière d'ingénieur,  
et en particulier à Pierre Jestin, pour la rigueur qu'il a su me communiquer, et à Yvon Berger  
auprès de qui j'ai compris ce que c'était de vivre un métier avec passion.

À Éric Théreaux, qui m'a fait connaître la formation professionnelle et ses arcanes.

Et à tous mes clients et partenaires, anciens ou actuels, que je ne peux citer tous.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement  
le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre  
français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010, 2016

ISBN : 978-2-212-56171-5

Pierre-Michel de Marcolino

# LES FICHES OUTILS DU FORMATEUR

Troisième édition

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, teal, sans-serif font. Below the text is a horizontal teal line with a small teal circle centered underneath it.



# Sommaire

---

	Introduction	13
Module 1	Faire exprimer un besoin de formation	
Fiche 1	La notion de besoin de formation	21
Fiche 2	Faire exprimer un besoin	24
Fiche 3	L'entretien avec le demandeur d'une formation	27
Fiche 4	Les enjeux des différents acteurs	30
Fiche 5	Évaluer le coût de revient d'une formation	33
Fiche 6	Du besoin aux objectifs pédagogiques	35
Fiche 7	Formuler un objectif pédagogique	38
Module 2	Fixer les grandes orientations de la formation	
Fiche 8	Le niveau d'une formation	43
Fiche 9	Les prérequis	46
Fiche 10	Le nombre de stagiaires	49
Fiche 11	La durée d'une formation	52
Fiche 12	Le bon moment pour planifier une formation	55
Fiche 13	Démultiplier une formation	58
Fiche 14	Former les personnels travaillant en équipe	61
Module 3	Définir le contenu de la formation	
Fiche 15	Les techniques de définition de contenu	67

Fiche 16	Le plan de la formation	72
Fiche 17	La progression pédagogique	75
Fiche 18	Le guide d'animation	80
Fiche 19	Le découpage en parties et modules	83
Fiche 20	La formation à la carte	87
Fiche 21	La pédagogie différenciée	90
Module 4	Choisir les méthodes pédagogiques	
Fiche 22	Le public du formateur	97
Fiche 23	Les quatre principales méthodes pédagogiques	100
Fiche 24	L'exposé et l'interrogation	103
Fiche 25	La démonstration et la découverte	106
Fiche 26	Le stagiaire face à l'erreur	109
Fiche 27	Animer un brainstorming	112
Fiche 28	Les techniques « post-it »	115
Fiche 29	Utiliser un tableau papier	118
Fiche 30	Faire un tour de table	121
Fiche 31	Le jeu de rôles	123
Fiche 32	Préparer un jeu de rôles	126
Fiche 33	Exploiter un jeu de rôles	129
Fiche 34	Les exercices d'application	133
Fiche 35	Les études de cas	137
Fiche 36	Le test comme outil de formation	140
Fiche 37	L'utilisation des films en pédagogie	143
Fiche 38	L'utilisation d'un caméscope	146
Module 5	Concevoir un support de formation	
Fiche 39	À quoi sert un support pédagogique ?	151

Fiche 40	Distribuer un support pédagogique	154
Fiche 41	Cinq types de supports pédagogiques	157
Fiche 42	Le dossier de synthèse	159
Fiche 43	Le guide pratique	161
Fiche 44	Le document à compléter	164
Fiche 45	Les affiches et posters	166
Fiche 46	Les planches PowerPoint	169
Fiche 47	L'organisation visuelle d'une planche	174
Fiche 48	La bonne présentation d'une planche	180
Fiche 49	Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports	184
Fiche 50	Le droit d'auteur	187
Module 6	Construire des schémas explicites	
Fiche 51	L'utilisation d'illustrations	193
Fiche 52	La fonction des schémas	195
Fiche 53	Réaliser un bon schéma	200
Fiche 54	Réaliser un schéma sur le paperboard	203
Fiche 55	L'utilisation des logiciels de CAO	206
Fiche 56	Du schéma à la bande dessinée	209
Module 7	Concevoir un jeu pédagogique	
Fiche 57	À quoi sert un jeu pédagogique ?	215
Fiche 58	Concevoir un jeu pédagogique	218
Fiche 59	Deux exemples de jeux pédagogiques	220
Fiche 60	Animer un jeu pédagogique	223
Module 8	Préparer matériellement la formation	
Fiche 61	L'organisation de la salle de formation	227

Fiche 62	Se déplacer dans la salle	230
Fiche 63	L'équipement de la salle	233
Fiche 64	La mallette du formateur	237
Fiche 65	Envoyer une convocation à une formation	239
Module 9 Démarrer une formation		
Fiche 66	Les premiers instants d'une formation	245
Fiche 67	La durée de la phase introductive	248
Fiche 68	Présenter le programme et recueillir les attentes	251
Fiche 69	Faire émerger les représentations	254
Fiche 70	La présentation des stagiaires	257
Fiche 71	La présentation du formateur	260
Fiche 72	L'introduction par le demandeur de la formation	262
Fiche 73	La feuille de présence ou d'émargement	265
Fiche 74	L'hétérogénéité des stagiaires	267
Fiche 75	L'évolution du groupe	270
Fiche 76	Intervenir face à un groupe déjà constitué	274
Module 10 Animer une formation		
Fiche 77	Soigner la qualité de sa communication	279
Fiche 78	Le premier outil du formateur : sa voix	282
Fiche 79	La communication non verbale	285
Fiche 80	La gestion du temps d'animation	288
Fiche 81	La mission du formateur	291
Fiche 82	Les techniques de questionnement et de reformulation	294
Fiche 83	Accroître son assertivité	299
Fiche 84	Répondre à une question difficile	302
Fiche 85	La co-animation	305

Fiche 86	Intervenir à plusieurs sur une formation	308
Fiche 87	Encadrer un groupe de formateurs	311
Fiche 88	Gérer son stress	314
Fiche 89	Les formations à l'outil informatique	317
Fiche 90	Animer une formation sur écran	321

#### Module 11 Impliquer les stagiaires

Fiche 91	Assurer la cohésion du groupe	325
Fiche 92	Maintenir l'attention	328
Fiche 93	Obtenir l'engagement	332
Fiche 94	Face à un stagiaire démotivé	335
Fiche 95	Rendre une formation plus motivante	338
Fiche 96	Les bases de la mémorisation	341
Fiche 97	Faire prendre des notes	344
Fiche 98	Animer un débat	347
Fiche 99	Éviter la routine	350

#### Module 12 Gérer les situations difficiles

Fiche 100	Les comportements difficiles	355
Fiche 101	Face à un groupe apathique	358
Fiche 102	Stagiaire « je suis contre »	360
Fiche 103	Stagiaire bavard ou timide	364
Fiche 104	Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »	367
Fiche 105	Les actes d'incivilité en formation	370
Fiche 106	Face à de très grands groupes	373
Fiche 107	Les désistements de dernier moment	376
Fiche 108	Face à un groupe de directeurs ou de décideurs	379
Fiche 109	Former dans l'urgence	381

Module 13	Expliquer une notion délicate	
Fiche 110	Savoir expliquer	387
Fiche 111	Savoir démontrer et argumenter	390
Fiche 112	Savoir se faire comprendre	393
Fiche 113	Savoir décrire	396
Fiche 114	Savoir conceptualiser	399
Fiche 115	Utiliser des maquettes	402
Module 14	Organiser des travaux en sous-groupes	
Fiche 116	À quoi servent les sous-groupes ?	407
Fiche 117	Diviser les stagiaires en sous-groupes	410
Fiche 118	Les règles de base du travail en sous-groupes	413
Fiche 119	Le débriefing du travail en sous-groupes	416
Module 15	Former les personnels peu qualifiés	
Fiche 120	Adapter la formation	421
Fiche 121	Animer une visite sur le terrain	424
Fiche 122	Simplifier sans perdre le contenu	427
Fiche 123	La communication visuelle sur le poste de travail	430
Fiche 124	Face à l'illettrisme	433
Module 16	Transmettre un geste technique	
Fiche 125	La formation sur le poste de travail	439
Fiche 126	Les conditions matérielles	442
Fiche 127	Les conditions de formation extrêmes	445
Fiche 128	Resituer dans le processus global	448
Fiche 129	Analyser un geste technique	451
Fiche 130	Expliquer le fonctionnement d'une machine	454
Fiche 131	Développer l'autonomie et la maîtrise du geste	457

Fiche 132	Utiliser les procédures en formation	460
Fiche 133	Former sans perturber le travail de chacun	463
Module 17	Évaluer une formation	
Fiche 134	Conclure une session de formation	469
Fiche 135	Pourquoi et quand évaluer ?	472
Fiche 136	Le bilan de fin de journée	475
Fiche 137	L'évaluation « à chaud »	478
Fiche 138	L'évaluation intermédiaire	481
Fiche 139	L'évaluation « à froid »	484
Fiche 140	L'évaluation des acquis par QCM	487
Fiche 141	Les autres formes d'évaluation	490
Fiche 142	L'auto-évaluation du formateur	493
Fiche 143	La dissolution du groupe de stagiaires	495
Fiche 144	Après la formation	498
Fiche 145	La formation continue du formateur	501
	Index	505



# Introduction

---

La formation continue des salariés continuera de se développer ces prochaines années dans nos entreprises, et ce pour de nombreuses raisons :

- les départs en retraite massifs que l'on prévoit à court terme, la nécessité de sauvegarder et transmettre certaines connaissances et compétences avant qu'elles ne disparaissent ;
- la rotation rapide des personnels et le turnover important dans certains secteurs, les infidélités croissantes des profils les plus pointus, les difficultés de recrutement ;
- la nécessité d'intégrer des jeunes issus de filières de formation initiale, dont certaines sont inadaptées aux attentes des employeurs, parce que pas assez concrètes, pas opérationnelles ;
- le développement de l'alternance qui transforme de nombreux salariés en tuteurs ;
- les changements de la nature même du travail, les tâches qui s'élargissent et deviennent moins segmentées, les exigences accrues en matière de polyvalence et d'autonomie, l'émergence des nouvelles techniques...

Qui peut actuellement dire sans se tromper quelles seront les compétences les plus recherchées dans dix ans ? Personne ! L'évolution continue et très rapide des modes de vie et des technologies rend impératif un développement

de la formation continue et de la transmission du savoir. Cette transmission du savoir et du savoir-faire, et d'une façon plus générale la pédagogie, doit être au cœur des préoccupations des responsables d'entreprise !

## À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

### Le formateur interne

L'entreprise demande ou propose à certains de ses salariés, titulaires d'une véritable expertise technique et démontrant quelques capacités en matière de communication, de se transformer en formateurs le temps d'un stage. On parle alors de formation interne. Trop souvent en effet, les responsables formation vont chercher bien loin ce qu'ils pourraient trouver au sein même de leur entreprise. La formation interne doit être un des axes à développer en priorité par les responsables formation dont les objectifs sont de :

- fédérer les salariés, les valoriser, les remotiver autour de thèmes porteurs ;
- diffuser des compétences qui existent déjà dans l'entreprise ;
- réduire les coûts des formations sans diminuer la qualité de celles-ci ;
- former les personnels aux stricts besoins.

C'est d'abord à ces formateurs internes, chargés ponctuellement d'une mission de formation,

que s'adresse ce livre. Ils possèdent une réelle expertise technique et ont besoin d'être accompagnés pour la transmettre aux autres salariés. Accompagnement est le mot juste, car ils utiliseront cet ouvrage au fur et à mesure de leur progression dans l'élaboration, la mise en forme et l'animation de leur action de formation. Ils gagneront ainsi un temps précieux et, surtout, éviteront les pièges classiques dans lesquels les formateurs débutants ne manquent pas de tomber. Combien d'ex-« futurs formateurs » avons-nous rencontrés, qui nous disaient qu'après une première expérience de formation malheureuse ils ne se sentaient pas faits pour cela et avaient préféré abandonner ? C'est dommage, et cela aurait pu être évité avec un bon accompagnement dès le départ.

### **Le formateur professionnel, salarié d'organisme de formation**

Il dispense des formations pour des organismes – souvent de taille importante – qui disposent des infrastructures nécessaires pour recevoir des stagiaires. On parle alors de formations inter-entreprises. Ces formations ont un avantage : elles permettent aux salariés envoyés en formation d'être en contact avec des salariés d'autres entreprises, d'autres cultures, de récupérer de nombreuses et précieuses informations sur les concurrents, le marché, les nouveaux produits... Mais ces formations dispensées en dehors de l'entreprise ont un coût (en temps et en argent), en particulier lorsqu'il s'agit d'envoyer plusieurs salariés loin de leur lieu habituel de travail. De plus, elles sont plus difficilement adaptables aux réels besoins. Il n'est pas rare de retrouver dans un même stage des salariés de PME tertiaires, des salariés de grandes entreprises industrielles ou bien des artisans. Trois profils très

différents, trois types de besoins, mais un seul programme ! Pour satisfaire l'ensemble de ses stagiaires, le formateur, aussi brillant soit-il, restera superficiel sur bien des points.

Ce formateur professionnel peut également animer des formations dites intra-entreprise. Celles-ci se situent à mi-chemin entre les formations internes et les formations inter-entreprises et représentent une solution très intéressante lorsque la compétence n'existe pas dans l'entreprise, que le nombre de personnes à former est important et qu'une adaptation du contenu de la formation à la culture et aux pratiques de l'entreprise est requise. Le formateur, qui ne dépend plus maintenant obligatoirement d'une grosse structure, mais peut être salarié d'une très petite structure, ou même être indépendant, se déplace chez ses clients pour y dispenser une formation qui ne concernera donc que ses seuls personnels. Avec en corollaire une meilleure réponse aux besoins et une parfaite adéquation de la formation à la culture de l'entreprise.

Ce livre permettra à tous les formateurs salariés d'organismes de formation, non pas de découvrir de nouvelles méthodologies, mais d'approfondir les points sur lesquels ils ne se sentent pas complètement à l'aise. Il constituera à cet égard une loupe au travers de laquelle ils pourront analyser leurs propres façons de faire et les confronter à un modèle. Il permettra à tous ceux qui le souhaitent de se remettre en question et d'analyser des pratiques qui, par la force de l'habitude, sont devenues quasi réflexes et ont donc perdu de leur impact et de leur efficacité. La routine et le confort qu'elle procure sont parmi les pires ennemis du formateur. S'ils appartiennent à des petites structures, ils pourront harmoniser leurs méthodes. Cette hétérogénéité des pratiques est souvent le talon d'Achille des

organismes de formation regroupant une dizaine de formateurs. Souvent, deux ou trois personnes aux profils complémentaires se sont associées, puis ont été amenées à en recruter d'autres. L'organisation du cabinet s'est mise en place au fur et à mesure, sans schéma directeur autre que les urgences, les formations à assurer... Une fois la phase de croissance rapide achevée, la prise de recul et la réflexion permettent souvent de mettre en évidence des différences de pratique entre les formateurs. Un frein et surtout un gaspillage de temps, de moyens et d'énergie ! Cet ouvrage constituera donc une aide précieuse quand il faudra, par exemple, amener l'organisme à la certification.

### Le formateur indépendant

Il peut – et doit – se remettre en question. Cet ouvrage lui apportera bien plus. En effet, le challenge d'un indépendant, d'un « solo », est d'être aussi professionnel que les formateurs qui dépendent d'un organisme de formation, tout en continuant d'offrir une extrême souplesse et une grande réactivité. C'est pour lui une question de survie ! Il ne dispose pas des procédures, des normes (ISO, etc.), d'une hiérarchie expérimentée, autant d'éléments propres à le ramener sur « le droit chemin » si, en cours de mission ou entre deux missions, il se laisse aller à un peu moins de rigueur.

Le formateur indépendant trouvera dans cet ouvrage les outils et méthodes qui sont généralement l'apanage des structures plus importantes, qui l'aideront à rester professionnel en toutes circonstances et accroîtront sa crédibilité.

### Le tuteur

Ce terme est utilisé pour désigner la personne qui est responsable d'un jeune recruté sous

contrat de formation en alternance (on utilise également le terme « maître d'apprentissage » dans le cas d'un contrat d'apprentissage). La formation se déroule à la fois en centre de formation et en entreprise. C'est au tuteur que revient la délicate mission d'assurer la socialisation professionnelle du jeune, tout en lui faisant appliquer ce qu'il a appris en centre de formation. Il est choisi pour ses connaissances techniques, mais aussi pour ses qualités humaines, car accompagner un très jeune apprenant est souvent difficile. Deux mondes se rencontrent et doivent non seulement coexister, mais progresser pour qu'à la fin du contrat le jeune se soit complètement intégré au monde de l'entreprise. Contrairement au formateur classique, le tuteur n'intervient jamais devant un groupe. La relation pédagogique qu'il entretient avec un apprenti est exclusive.

Ce livre apportera au tuteur quelques clés essentielles en matière de communication, de transmission du savoir et de gestion des comportements et situations difficiles.

### Le moniteur

Avant tout homme de terrain, il est chargé de transmettre un savoir-faire, un geste technique à une personne nouvellement recrutée, ou bien changeant de poste. En cela, sa mission se rapproche de celle du tuteur. Mais en termes de socialisation professionnelle, sa tâche est beaucoup plus légère. Il s'agit de la plus ancienne des formes de formation. Elle fait partie de la culture des métiers dits manuels et, au même titre qu'eux, a besoin d'être revalorisée. Le moniteur est souvent choisi en fonction de sa seule expertise technique. Ce qui d'ailleurs est paradoxalement à l'origine de ses difficultés. Il sait tellement bien faire qu'il veut trop en faire avec

l'apprenant et, ce faisant, le noie plus qu'il ne l'aide !

Un chapitre de cet ouvrage est tout particulièrement consacré à la formation sur le poste de travail par les moniteurs.

### Le concepteur d'outils pédagogiques

L'autoformation est une forme particulière de transmission du savoir qui, si elle ne peut être utilisée seule, demeure très intéressante lorsqu'il s'agit de former un très grand nombre de salariés de niveau, de disponibilité, de localisation géographique, etc., très différents. À l'heure des nouvelles technologies, l'autoformation prend souvent la forme d'e-formation. Le formateur se transforme alors essentiellement en concepteur d'outils pédagogiques qui seront ensuite mis en ligne ou sur réseau.

La responsabilité du concepteur d'outils pédagogiques est énorme. Lorsqu'un formateur en salle se trompe, seule une dizaine de stagiaires est touchée. Mais lorsqu'un outil diffusé auprès de plusieurs centaines de personnes est imparfait, les conséquences en sont autrement importantes.

Les créateurs et concepteurs d'outils pédagogiques pourront s'appuyer sur les chapitres de cet ouvrage qui traitent de la conception d'outils pédagogiques, des techniques de vulgarisation ou bien de la réalisation de schémas pédagogiques.

### LE FORMATEUR IDÉAL

Formateur interne, formateur salarié d'organisme de formation, tuteur, moniteur, concepteur d'outils pédagogiques, le dénominateur commun à ces différentes fonctions est l'homme. Sa double compétence technique et pédagogique est un facteur clé de réussite d'une action

de formation. Peu importe son statut, il sera chargé de transmettre ce qu'il sait. De lui, et de lui seul, dépendra le succès de l'apprentissage.

- Parce qu'il va aider le demandeur ou la personne à former à préciser son besoin. Il saura lui poser les bonnes questions, l'aidera à reformuler ses attentes, lui fera bien faire la distinction entre besoin et solution à apporter, le conseillera lorsqu'il faudra former un groupe d'apprenants.
- Parce qu'il va construire un programme de formation qui répondra à ce besoin. Il aura le souci de l'efficacité, plus que celui de se montrer et de faire valoir son expertise.
- Parce qu'il va concevoir des documents pédagogiques adaptés, qui seront lus et utilisés, qui aideront véritablement à comprendre et à assimiler les sujets traités, qui donneront aux apprenants l'envie d'approfondir et d'en savoir plus, qui les accompagneront réellement à l'issue de la formation, lorsqu'ils auront repris leur poste de travail.
- Parce qu'il saura mobiliser l'apprenant, ou le groupe d'apprenants, qui lui sera confié. Seront-ils volontaires ou auront-ils été désignés pour suivre la formation, auront-ils envie de participer, devront-ils s'y préparer ?
- Parce qu'il saura expliquer simplement des notions parfois complexes et parce que, grâce à lui, les apprenants se les approprieront. Expert en vulgarisation, il devra expliquer sa spécialité à des personnes qui ne sont pas des spécialistes et qui ne le deviendront peut-être jamais...

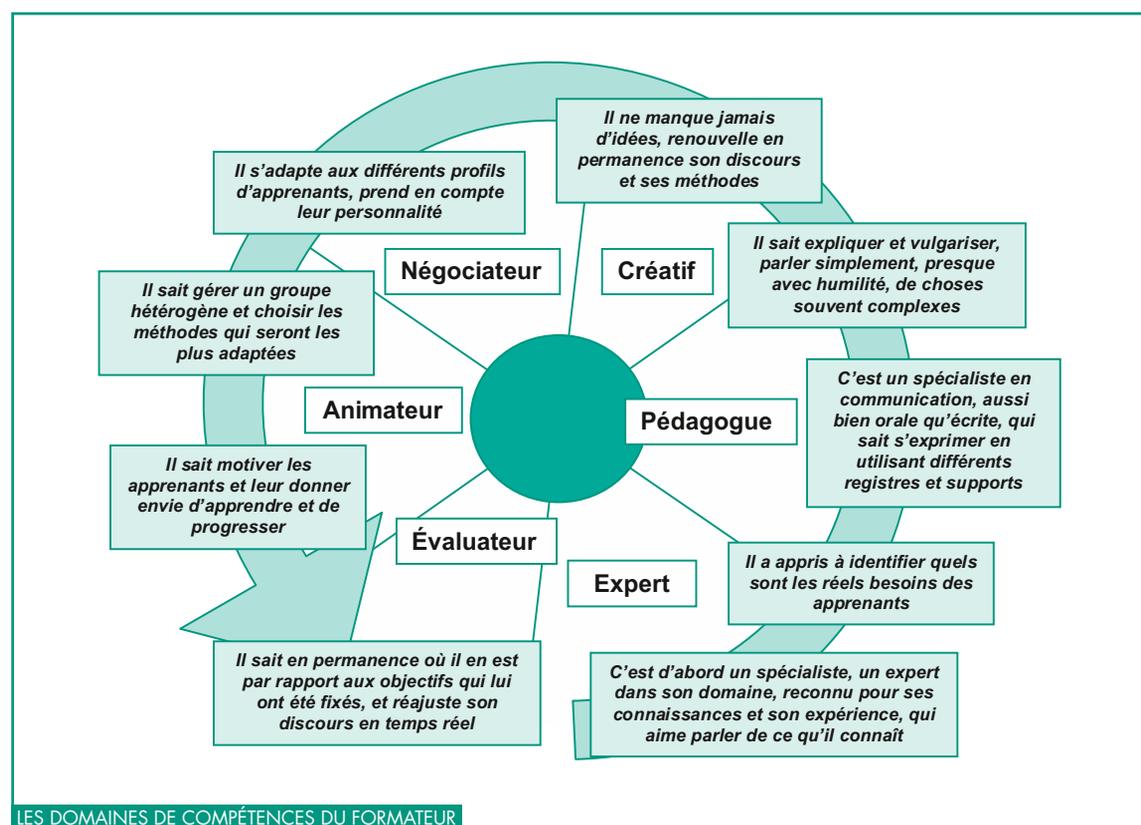
Tout cela est d'abord affaire de technique et d'expérience. Il suffit pour s'en convaincre de se rappeler les bons professeurs que nous avons tous eus, à un moment ou à un autre de notre

scolarité. Ou bien certains formateurs rencontrés lors d'un stage et qui nous ont marqués. Avec le recul, nous comprenons maintenant leurs méthodes et leurs pratiques qui pouvaient parfois nous surprendre. Et nous nous souvenons encore, des années après, de ce qu'ils nous ont transmis. Bien sûr, les méthodes ont leurs défauts et leurs limites, et ne sont pas toujours généralisables. D'autres sont très complexes à utiliser. Mais leur connaissance fait évoluer le formateur, forme sa pensée et développe son autonomie et sa réactivité lorsqu'il se trouve confronté à une situation qu'il n'a pas encore vécue.

Mais avoir de la méthode n'est bien sûr pas une fin en soi. Ce qui compte, c'est le plat, et non la recette ! Et le client d'un restaurant appréciera

toujours un bon plat, même si la recette n'a pas été bien suivie ! Au-delà de la technique, être formateur est, ou devrait d'abord être, une véritable passion : celle d'apprendre et de transmettre ce que l'on a soi-même appris d'autres personnes. Cette passion ne doit pas être exclusive en ce sens qu'elle doit forcément être associée à une expertise dans un domaine donné, voire à une autre passion. Il n'y a pas de formateurs professionnels, mais des professionnels qui sont de bons formateurs. La nuance est d'importance.

Il est difficile de dresser le portrait du formateur idéal. Les formateurs déjà expérimentés, les formateurs débutants et les futurs formateurs pourront essayer de se positionner sur le schéma ci-après qui présente ce que nous pensons être



les six principaux domaines de compétences du formateur.

L'objectif de cet ouvrage est d'aider chacun à progresser dans cinq de ces six directions (tout en continuant à cultiver la sixième d'entre elles : son expertise technique...).

### **LA STRUCTURE DE CET OUVRAGE**

La structure modulaire de ce livre permet à chacun une lecture à plusieurs niveaux et la personnalisation de son parcours pédagogique.

Cet ouvrage comporte dix-sept sections. La plupart d'entre elles correspondent à une étape du travail du formateur en salle à qui l'on confie

la mise au point d'une formation classique. Certaines sections s'adresseront à tous les profils, d'autres intéresseront plus particulièrement une catégorie bien définie de formateurs.

Chaque section contient un certain nombre de fiches qui constituent la deuxième entrée de l'ouvrage. Chacune traite d'un point particulier. Ce principe de découpage d'un sujet en éléments simples évitera aux formateurs déjà aguerris de devoir relire des sujets qu'ils maîtrisent déjà parfaitement.

Enfin, un index très détaillé permet une troisième entrée à ceux qui cherchent à se documenter sur un point bien précis.

# Module 1

---

## FAIRE EXPRIMER UN BESOIN DE FORMATION

C'est très en amont que se forge la réussite d'une action de formation. L'identification du besoin et sa formalisation sont des phases essentielles qu'il ne faut pas rater. Le formateur doit être associé à ces phases ; mieux, il doit en être le moteur.

Tout d'abord parce que s'il est plus confortable de savoir où l'on va et comment on y va avant de prendre la route, il sera également plus facile au formateur de construire une nouvelle formation si les objectifs en ont été clairement définis.

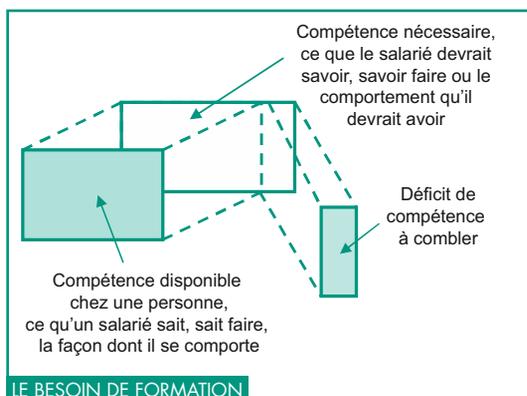
Également par souci d'efficacité et de rentabilité ! Le temps est révolu où l'on partait en formation parce qu'il fallait dépenser le budget, ou bien à titre de récompense. Maintenant, une des ressources les plus rares dans les entreprises est le temps. Pas question donc d'en perdre une seule miette et d'accepter de suivre une formation inutile ou non adaptée. On demande à chaque formateur un retour sur investissement. Ce retour passe bien évidemment par une identification précise des besoins en accroissement des compétences. Au formateur de proposer des solutions qui répondent à ce besoin, à tout ce besoin et uniquement à ce besoin.

<b>Fiche 1</b>	La notion de besoin de formation	<b>21</b>
<b>Fiche 2</b>	Faire exprimer un besoin	<b>24</b>
<b>Fiche 3</b>	L'entretien avec le demandeur d'une formation	<b>27</b>
<b>Fiche 4</b>	Les enjeux des différents acteurs	<b>30</b>
<b>Fiche 5</b>	Évaluer le coût de revient d'une formation	<b>33</b>
<b>Fiche 6</b>	Du besoin aux objectifs pédagogiques	<b>35</b>
<b>Fiche 7</b>	Formuler un objectif pédagogique	<b>38</b>

La formation est utile à de nombreux titres : non seulement pour combler les lacunes de certains salariés sur le plan des compétences, mais également pour améliorer en continu le fonctionnement de l'entreprise. Elle peut aussi être un facteur d'évolution professionnelle. Avant de la mettre en œuvre, il est indispensable d'identifier clairement ces différents besoins.

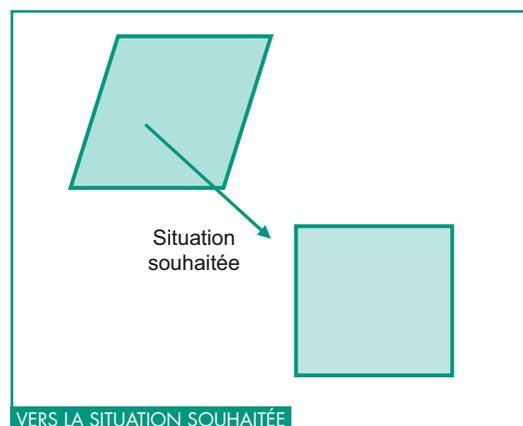
## QU'EST-CE QU'UN BESOIN DE FORMATION ?

La formation est une des réponses possibles pour combler, chez les salariés, un écart entre une compétence requise et une compétence réellement disponible, écart qui peut se traduire par l'impossibilité de tenir correctement son poste. Il peut concerner une personne seule, ou bien un groupe de personnes ou même l'entreprise dans son ensemble. Le lien entre le déficit de compétences et la formation est alors direct. Entrent également dans cette catégorie les besoins qui naissent de l'acquisition de nouveaux moyens ou la mise en place de nouvelles méthodes.



Un besoin peut également découler de l'observation d'un certain nombre de situations non souhaitées (trop de non-qualités, délais trop importants, trop de rebuts, coûts trop élevés, nombre important d'accidents du travail...). Dans ce cas, il est rare que seule une personne

soit concernée. Le lien avec l'action de formation est cette fois indirect, et la formation ne constituera qu'un des moyens disponibles pour faire disparaître les situations non souhaitées. Ainsi, une réduction des coûts peut-elle être obtenue par une sensibilisation des salariés aux économies à réaliser (formation), mais aussi par des ajustements de procédures ou d'organisation, par une modification des pratiques d'achat, par des changements de spécifications techniques...



Enfin, la formation peut également constituer un moyen de faire progresser une personne, même si celle-ci possède déjà les compétences nécessaires à l'exercice de son métier et si ses résultats sont très satisfaisants. C'est un moyen de préparer une personne en vue d'une évolution professionnelle, d'une mutation ou d'une promotion. Le besoin n'est alors pas immédiat et s'intègre dans une dynamique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

## NE PAS CONFONDRE BESOIN ET SOLUTION

Souvent, le manque de temps ou de réflexion amène le demandeur à confondre son besoin et les réponses à y apporter, qui sont des solutions. Quel responsable formation ou quel formateur n'a jamais entendu un demandeur lui annoncer avoir besoin d'un stage, parfois même en précisant un nom d'organisme ou bien une durée ? Le formateur doit bien prendre garde à ne pas tomber dans ce piège. Lorsqu'un demandeur exprime ainsi son désir de suivre ou de voir un de ses subordonnés suivre un stage, il ne fournit en fait aucune information exploitable sur la vraie nature de son besoin. Et donc aucune information utile qui va permettre de définir les vrais objectifs pédagogiques et de préciser les contenus de formation.

## NE PAS CONFONDRE BESOIN ET ENVIE

Un autre piège existe lors de l'expression du besoin de formation : que celui-ci dissimule en fait une envie ou un désir profond. Ce risque est très grand lorsque les besoins sont exprimés directement par chacun des salariés, sans filtrage par la hiérarchie ou concertation avec celle-ci. Dans certaines entreprises, le recueil des besoins de formation s'effectue encore en interrogeant chacun des salariés, ou en leur distribuant un formulaire de demande de forma-

tion. Les personnes y mentionnent généralement leurs envies du moment – parfois à l'opposé des réels besoins. À cet égard, le CPF (compte personnel de formation) va constituer une difficulté pour les formateurs qui risquent de retrouver dans une même session de formation :

- des stagiaires pour qui la formation va constituer une réponse à un besoin tel que défini dans le schéma présenté en début de fiche ;
- des stagiaires qui auront librement choisi, dans le cadre du CPF, de suivre cette formation par envie.

À titre d'exemple, voici les propos tenus par un stagiaire lors d'un tour de table de présentation : « Cela faisait longtemps que je demandais cette formation (raisonnement en termes de solution), mais cela ne m'avait jamais été accordé. Maintenant, avec le DIF (précurseur de CPF, je fais ça sur mes propres heures et ils n'ont pas pu me le refuser. »

Lorsqu'il cherche à faire exprimer un besoin, le formateur doit donc essayer d'éliminer chez son interlocuteur la composante affective pour ne garder que les seuls faits. Cette composante affective ne doit pas pour autant être enterrée car c'est elle, une fois la formation définie et construite, qui sera à la base de la motivation des stagiaires.



## Cas pratique

Prenons l'exemple d'une personne demandeuse d'un stage de formation de formateurs, qui va jusqu'à préciser son souhait quant à la durée de celui-ci. Le formateur n'en tire aucune information réellement exploitable.

Le demandeur : « J'ai besoin d'un stage de formation de formateurs de cinq jours ! »

Le formateur : « Mais que veut-il exactement ? Apprendre à concevoir un module de formation, accroître ses capacités d'animation d'un groupe, être capable d'expliquer simplement des sujets complexes, gérer des groupes de stagiaires très dissipés ? »



## POUR RÉSUMER

- Toute formation doit nécessairement répondre à un besoin, c'est-à-dire à une compétence nouvelle à acquérir.
- On fera attention à ne pas confondre vrai besoin de formation et solution souhaitée ou même simple envie.

### ► fiche 2

Faire exprimer un besoin

### ► fiche 3

L'entretien avec le demandeur d'une formation

### ► fiche 7

Formuler un objectif pédagogique

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
- Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2<sup>e</sup> édition, Gereso, 2010.

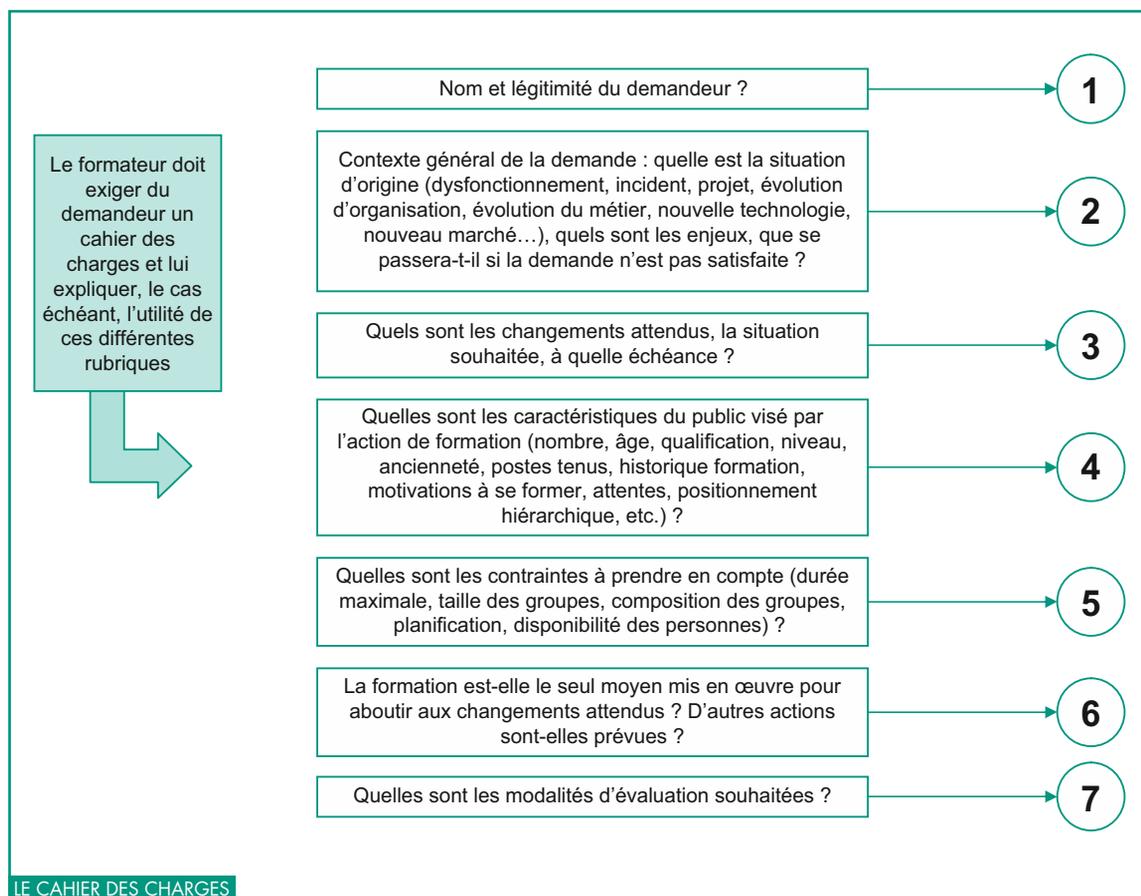
Pour qu'une action de formation soit bien menée, elle doit être précédée par un cahier des charges. Ce document permet de mettre par écrit les attentes de chacun, de les cadrer, et de vérifier ultérieurement que les objectifs souhaités ont bien été atteints.

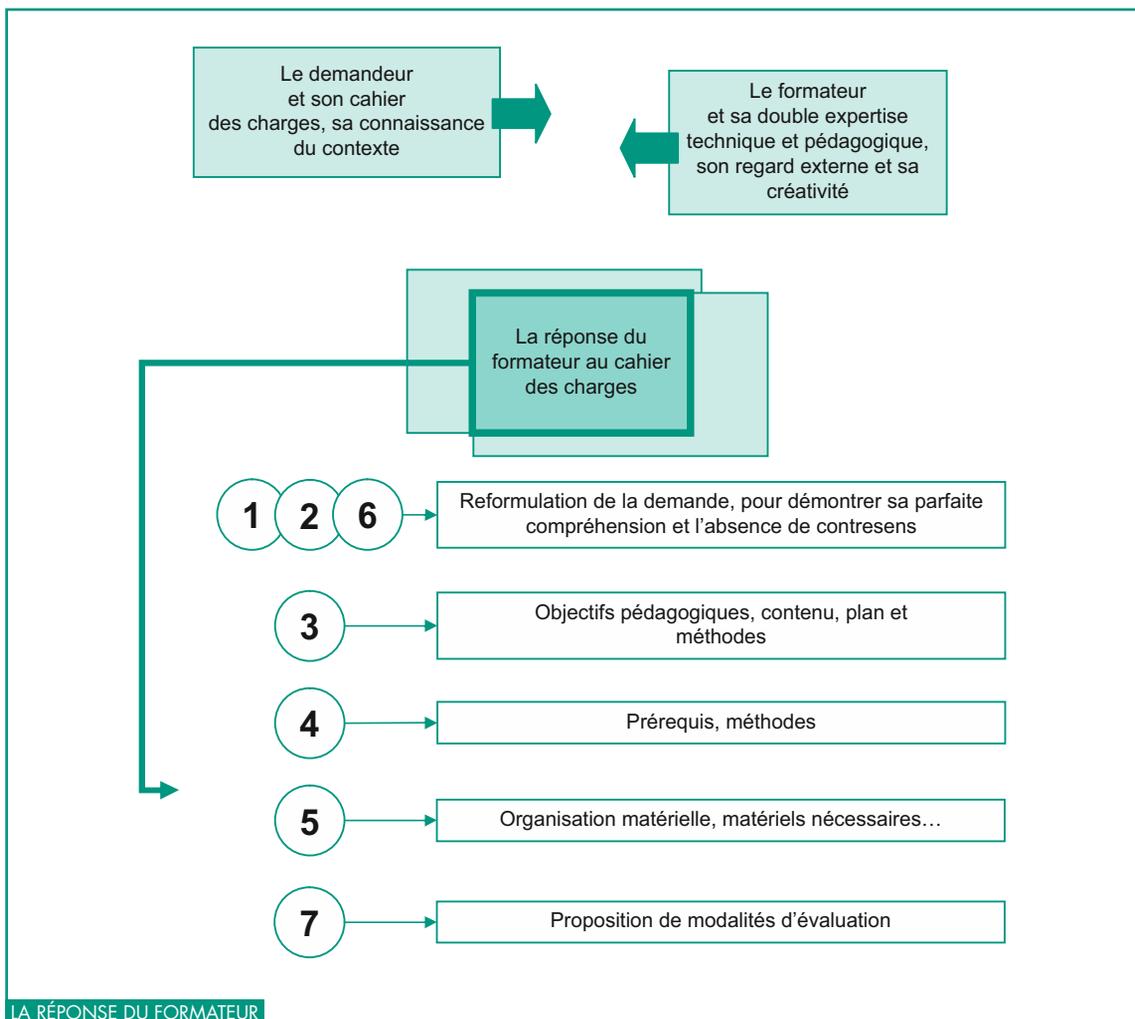
### QU'EST-CE QU'UN CAHIER DES CHARGES ?

Le cahier des charges d'une action de formation est un document qui contient toutes les informations dont le formateur aura besoin pour construire une formation répondant à un besoin bien identifié. Il est rédigé par le demandeur à partir d'une trame (par exemple la norme) fournie par le formateur. Il accroît la clarté de la

demande et la rend plus objective. Il facilite le dialogue entre le demandeur et le formateur.

À ce stade, il est important que le demandeur reste bien dans son rôle : il doit mettre par écrit son besoin sans suggérer la moindre solution au formateur. On rencontre souvent des demandeurs qui font des suggestions et donnent des conseils pour organiser ou structurer la réponse au besoin exprimé. Il s'agit à notre avis d'une erreur grave : le formateur, enfermé dans un schéma, ne peut





plus laisser libre cours à sa créativité, ni exploiter son expérience, qui est pourtant généralement bien plus riche que celle du demandeur.

On notera également que l'élaboration systématique d'un cahier des charges permet une meilleure hiérarchisation des actions de formation à engager et une justification de la priorité accordée à une action donnée au détriment de plusieurs autres.

### LE CONTENU DU CAHIER DES CHARGES

Un cahier des charges bien conçu comprend obligatoirement les rubriques présentées dans le schéma de la page précédente.

Le cahier des charges est le support qui va permettre la discussion entre demandeur et formateur. À partir de ce document, le formateur élaborera sa propre réponse (► **schéma ci-dessus**). Dans le cas d'une formation intra-entreprise, si le cahier des charges est envoyé à

plusieurs formateurs, c'est la qualité de la réponse qui déterminera le choix du demandeur. À ces différents points, le formateur externe ajoutera bien évidemment un chiffrage de sa prestation.

Il y a ensuite une véritable négociation entre demandeur et formateur. Des ajustements sont apportés au niveau des objectifs pédagogiques qui peuvent être reformulés ; la durée, l'échéancier, le choix de certaines méthodes pédagogiques, la composition des groupes, etc., font l'objet d'échanges. L'objectif est d'aboutir à une spécification, c'est-à-dire à une véritable commande

passée par le demandeur et acceptée par le formateur.



## POUR RÉSUMER

- Pour répondre au besoin de formation, il faut connaître un certain nombre de paramètres, regroupés dans un cahier des charges.
- Le cahier des charges doit être discuté et même négocié. Le demandeur de la formation et le formateur doivent être d'accord sur chacun de ses termes.

### ► fiche 1

La notion de besoin de formation

### ► fiche 3

L'entretien avec le demandeur d'une formation

### ► fiche 6

Du besoin aux objectifs pédagogiques

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
- Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2<sup>e</sup> édition, Gereso, 2010.

Lors d'un entretien pour une demande de formation, le premier travail du formateur va être d'expliquer au demandeur ce qu'est un besoin de formation et comment il peut être formalisé au travers d'un cahier des charges. Il insistera sur la différence entre les notions de besoins, de solutions ou d'envies, afin d'aboutir à un accord clair avec le demandeur.

### BIEN DÉFINIR LE RÔLE DE CHACUN

Pour les formations internes, le formateur devra présenter au demandeur une trame de cahier des charges et n'hésitera pas à s'impliquer dans la rédaction de celui-ci en veillant toutefois à ne pas orienter le demandeur ou l'influencer de quelque façon que ce soit. Une attitude d'écoute est fondamentale. Peut-être la meilleure solution consiste-t-elle à proposer au demandeur de rédiger seul le cahier des charges, puis dans un deuxième temps de le reprendre avec lui et de le compléter lorsque cela est nécessaire.



### CONSEIL

Il peut arriver que l'on vous sollicite pour concevoir et animer une formation pour laquelle vous ne vous sentez pas le plus compétent. Dans ce cas, même s'il n'est pas facile de refuser quelque chose à quelqu'un à qui l'on est peut-être redevable d'autre chose, il faut savoir qu'il sera encore plus difficile d'animer une formation sans avoir la totalité des compétences requises. La seule réponse possible est donc « non ». Une solution de compromis peut être de s'associer à un autre formateur dont les compétences sont complémentaires pour animer cette formation.

Le problème se pose différemment pour les formations intra-entreprises. Souvent, le cahier des charges n'est formalisé qu'après un premier entretien entre le demandeur et le formateur. À ce dernier de bien expliquer, lors de cet entretien, ce dont il aura besoin pour construire la formation. Comme il est rarement le seul formateur à être consulté, il peut – inconsciemment

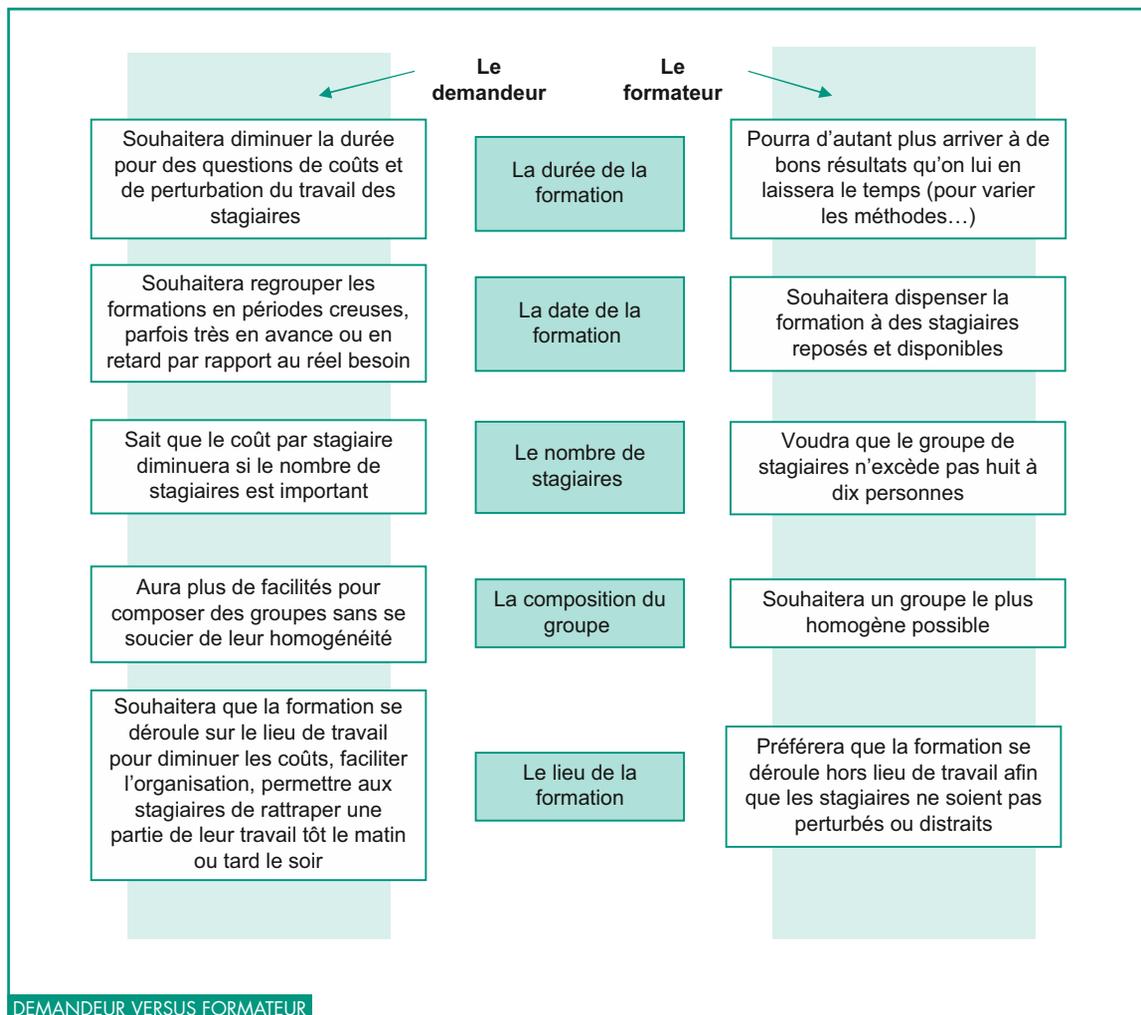
ou non – avoir tendance à rester discret afin de ne pas travailler également pour ses concurrents.

### ABOUTIR À UN ACCORD AVEC LE DEMANDEUR

Il est clair que les attentes du demandeur et celles du formateur sont parfois assez éloignées. Si leur objectif commun est la réussite de l'action de formation, les paramètres comme la durée, le nombre de stagiaires, etc., font toujours l'objet d'ardentes négociations.

### QUELQUES ÉCUEILS À ÉVITER

Imaginons qu'après une première discussion avec le demandeur qui est un haut responsable hiérarchique, ou bien une personne qui peut influencer votre carrière, vous vous rendez compte que vous ne disposez pas de toutes les informations ou compétences pour traiter le sujet... Dans ce cas, dites-le-lui et proposez-lui de confier la formation à quelqu'un d'autre. Mieux vaut le décevoir maintenant que le décevoir plus tard, après qu'il vous a fait confiance ! Autre écueil : lors des discussions préparatoires avec le demandeur de la formation, vous ne parvenez pas à cerner le vrai besoin. Après chacune de vos rencontres, une fois revenu à votre bureau, vous n'arrivez pas à reformuler ses propos et à construire du contenu. Vous avez le sentiment qu'il ne vous dit pas tout et qu'il garde pour lui un certain nombre d'informations. Cela arrive par exemple avec des personnes qui veulent tester le formateur, voir s'il découvrira



seul ce qu'on lui dissimule sciemment. C'est une tactique, fort discutable parce que risquée, qu'utilisent pourtant certains DRH (le risque est de ne pas retenir un formateur pourtant excellent). Dans ce cas il faut obliger le demandeur à répondre aux différentes rubriques du cahier des charges, par exemple en le rédigeant avec lui. Et à la fin de ce travail, il ne faut pas hésiter à le lui faire relire et à lui demander de l'approuver de façon très formelle, en y apposant sa signature.

Il arrive également que le demandeur exige un stage « xxx » et fournisse une copie d'un programme extrait d'un catalogue de formation comme il en existe des milliers. Le formateur pourra alors poser certaines questions (« que retenez-vous tout particulièrement de ce programme, quelles sont les parties qui à vos yeux sont essentielles... ») afin d'essayer de remonter lui-même aux vrais besoins.

Enfin, lors des discussions préparatoires avec le demandeur de la formation, il est possible que

vous vous aperceviez que celui-ci possède une vision imparfaite ou erronée du sujet qu'il vous demande de traiter ! Il est important dans ce cas de lui expliquer en détail en quoi consistera la formation et de lui demander d'en accepter les grandes lignes. Cela passe là encore par le cahier des charges dans lequel il conviendra d'être très précis.



## CONSEIL

C'est avant la formation que les incompréhensions mutuelles ou divergences d'opinions doivent être traitées, pas après ! Lorsque le sujet peut prêter à polémique, il ne faut pas hésiter, avant la formation, à présenter le document pédagogique que l'on a élaboré et à en faire valider les principaux points.



## POUR RÉSUMER

Le demandeur d'une formation doit exprimer son besoin au cours d'un ou plusieurs entretiens avec le formateur et un accord doit être trouvé.

### ► fiche 1

La notion de besoin de formation

### ► fiche 2

Faire exprimer un besoin

### ► fiche 6

Du besoin aux objectifs pédagogiques

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
- Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2<sup>e</sup> édition, Gereso, 2010.



# Dans la même collection





