

Concevoir une formation



**7 étapes vers une formation facile à animer
et facile à suivre**

Chantal PERRIN-VAN HILLE

DUNOD



formation

Concevoir

une formation

7 étapes vers une formation facile à animer

7 étapes vers une formation facile à animer

et facile à suivre

et facile à suivre

Chantal PERRIN-VAN HILLE

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud *Couverture*
: Didier Thirion/Graphir design *Photos couverture* : Didier
Thirion/Graphir design *Mise en pages* : Nord Compo

© Dunod, Paris, 2011

ISBN 978-2-10-056970-0

*À mes fils, Gaëtan, Émeric et Quentin, qui auraient préféré que leur
maman soit institutrice ou pharmacienne, car vraiment, formatrice*

consultante, personne ne sait ce que cela veut dire.

Remerciements

Je remercie,

mon mari, Bernard, pour sa compréhension au quotidien, son humeur égale en dépit du cliquetis du clavier ;

mon père, Charles, qui m'a transmis le goût d'expliquer et transmettre ; ma mère, Geneviève, qui m'a donné envie de lire et d'écrire ; Yvan Scetbon qui m'a appris la bienveillance et la présence à l'instant, deux qualités à cultiver, toujours précieuses notamment pour l'animation de formations.

Merci également,

aux directeurs de la formation continue de l'Ira de Lille ; aux directeurs, aux chefs de département et aux responsables de formation de l'IGPDE (Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique) qui me font confiance depuis si longtemps ;

aux nombreux responsables de formation des entreprises dans lesquelles je suis intervenue régulièrement ou ponctuellement ; à Simone Thomas qui m'a fait rencontrer mes futurs clients.

Toute ma gratitude aux nombreux stagiaires qui, par leurs questions et leurs suggestions, m'ont aidée à clarifier mon propos.

Enfin, je voudrais remercier Pascale Frys-Van Hille, lectrice disponible, attentive et créative de ce manuscrit et des ouvrages précédents.

Table des matières

[Avant-propos](#)

[XI](#)

Introduction : quelques repères

1

Chapitre 1 Défi n°1 le besoin des futurs participants

5

Définir le besoin avec une vision systémique

6

Connaître les futurs stagiaires dans leur contexte

10

Dialoguer avec le commanditaire

17

Fiche 1 : Les rubriques commentées

d'un cahier des charges

25

Chapitre 2 Valider la formulation du besoin

en objectif de formation

31

Définition de l'objectif de formation

32

Pourquoi l'objectif est-il si important ?

32

Comment formuler un objectif ?

33

Les deux principales caractéristiques de l'objectif

35

Quels sont les pièges à cette étape ?

37

Fiche 2 : Des verbes pour formuler les objectifs

41

Chapitre 3 Créer la progression pédagogique

43

Décliner l'objectif de formation en objectifs pédagogiques

44

Ébaucher la progression pédagogique

46

Fiche 3 : Être pédagogue

52

Fiche 4 : Panorama des 4 méthodes pédagogiques

64

Fiche 5 : Questionnaire préalable

69

VII

Table des matières

Chapitre 4 Élaborer la proposition ou la fi che programme et la valider

73

La fi che programme

74

La proposition

80

L'entretien de cadrage

82

Chapitre 5 Ébaucher le conducteur

87

Qu'est-ce qu'un conducteur pédagogique ?

88

Comment ébaucher le conducteur pédagogique ?

92

Fiche 6 : Matrice d'un conducteur

102

Chapitre 6 Concevoir le matériel pédagogique

103

En quoi consiste le matériel pédagogique ?

104

Comment créer le matériel ?

105

Trois questions souvent posées

105

Fiche 7 : L'exposé performant

107

Fiche 8 : Le diaporama adapté

au face-à-face pédagogique

117

Fiche 9 : La méthode interrogative

125

Fiche 10 : La méthode démonstrative

130

Fiche 11 : L'exercice

134

Fiche 12 : L'étude de cas

139

Fiche 13 : Une variante du cas : le mini-cas

144

**Fiche 14 : Le cas inspiré de la méthode
des situations problèmes**

145

Fiche 15 : Le jeu de rôles

150

Fiche 16 : Le jeu pédagogique

160

Fiche 17 : Les supports stagiaires

167

Chapitre 7 Finaliser le conducteur pédagogique

173

Qu'est-ce qu'un bon conducteur pédagogique ?

174

Finaliser un conducteur pédagogique

175

Qui est le destinataire du conducteur pédagogique finalisé ?

175

Des illustrations commentées

176

Une séquence à gros enjeu : la première !

180

VIII

La dernière séquence : un enjeu important

189

Fiche 18 : Check-list avant le démarrage

193

Chapitre 8 Élaborer ou adapter un kit pédagogique 195

Définition

196

Les contextes de création d'un kit

196

Les composantes d'un kit

197

Le processus de fabrication d'un kit

201

La transmission du kit aux futurs animateurs

202

La modification d'un kit pédagogique

[203](#)

[Fiche 19 : Fiche d'évaluation d'un kit pédagogique](#)

[209](#)

[Conclusion](#)

[213](#)

IX

Avant-propos

■ Qui êtes-vous ?

Vous êtes expert ou praticien dans un domaine et vous devez transmettre votre expertise à un public, vous êtes un formateur débutant et occasionnel.

Ou bien, votre expertise porte sur un domaine extraprofessionnel mais vous voulez monter une formation avec professionnalisme.

Vous avez suivi une formation et votre hiérarchie vous demande de la décliner auprès de vos collègues suivant le principe dit de la « cascade ».

Votre intervention peut être courte (une demi-journée) ou longue (plusieurs jours).

■ Quel est votre projet ?

Dans tous les cas vous voulez concevoir une formation réellement opérationnelle, c'est-à-dire utile pour vos futurs participants mais aussi agréable à suivre. Vous disposez peut-être aussi de peu de temps car le travail de conception s'ajoute à votre charge habituelle.

Votre projet est peut-être encore plus ambitieux : vous devez créer un « kit pédagogique » ; c'est-à-dire que la formation que vous aurez

conçue sera dispensée par d'autres personnes avec un niveau de qualité identique. Vous allez donc élaborer un produit « clef en main ». Vous trouverez, à la fin de cet ouvrage, un chapitre consacré à ce sujet : le contenu du kit ainsi que les contraintes à respecter pour assurer la pérennité de la qualité de votre œuvre.

Un dernier contexte : vous devez adapter un kit pédagogique. Vous trouverez la démarche à suivre dans ce même dernier chapitre.

■ Quel est le projet de cet ouvrage ?

Le projet de cet ouvrage est de vous apporter une méthode traduite avec des mots simples pour concevoir avec rigueur une formation dans les meilleures conditions de confort et d'efficacité.

Le plan de cet ouvrage correspond au processus à suivre. Nous vous guiderons.

Chaque chapitre correspond à la description d'une étape complétée, le cas

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

échéant, par une ou plusieurs fiches techniques.

XI

Avant-propos

Notre propos est de traiter de la conception d'une formation ou d'un module pédagogique. Nous ne traiterons pas de l'animation du module, c'est-à-dire du comportement du formateur vis-à-vis de son public. En revanche nous attirerons votre attention sur les points que vous devez traiter dès la conception pour faciliter ensuite votre animation, la rendre plus fluide.

■ Quelle est l'architecture de cet ouvrage ?

Cet ouvrage est constitué de huit chapitres.

L'introduction vous fournit quelques repères.

Les chapitres 1 à 7 décrivent chronologiquement le processus de conception d'une formation.

Nous avons mis l'accent sur le processus et, de ce fait, vous trouverez les apports plus théoriques sous forme de fiches associées aux chapitres et situées à la fin de ceux-ci.

Le chapitre 8 traite de la conception et de l'adaptation d'un produit pédagogique clef en main : le kit pédagogique.

L'architecture de l'ouvrage est reprise dans la figure qui suit.

■ Comment allez-vous utiliser ce manuel ?

L'utilisation de ce manuel dépend de votre situation.

– Vous avez déjà animé des formations et vous êtes particulièrement intéressé par le processus de conception car c'est une nouvelle mission ? Lisez le corps des chapitres 1 à 7 et laissez de côté les fiches techniques.

– Vous êtes un formateur débutant ? Lisez l'intégralité des chapitres 1 à 7.

– Vous avez déjà une expérience de formateur et vous êtes principalement intéressé par la réalisation ou l'adaptation d'un kit pédagogique ? Lisez le chapitre 8.

XII

Des fiches techniques

Introduction

associées à certains

Quelques repères

chapitres et à consulter

Chapitre 1

Définir le besoin

1 fiche

des futurs participants

Chapitre 2

Valider la formulation

1 fiche

en objectif

de formation

Chapitre 3

Créer la progression

3 fiches

pédagogique

Le processus

Chapitre 4

de

Élaborer la proposition

conception

ou la fiche programme

et la valider

Chapitre 5

Ébaucher le conducteur

1 fiche

Chapitre 6

Concevoir le matériel

11 fiches

pédagogique

Chapitre 7

Finaliser le conducteur

1 fiche

pédagogique

Chapitre 8

Élaborer ou adapter

1 fiche

un kit pédagogique

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

L'architecture de l'ouvrage

XIII

Introduction : quelques repères

Dans cette introduction, avant d'aborder la méthode, nous vous proposons une vue d'ensemble sur ce que recouvre la conception d'une formation que nous appellerons aussi « module pédagogique ».

Former, c'est transmettre un ensemble de connaissances ou pratiques à une personne (tutorat) ou un groupe. Nous parlerons de la formation destinée à un groupe, appelée aussi « présentielle ».

Avant de nous lancer, voici quelques repères.

Qui sont vos interlocuteurs ?

Votre premier interlocuteur est le « commanditaire », c'est-à-dire celui qui vous passe la commande. C'est le service formation dans la plupart des cas. Dans certains contextes, il peut s'agir d'un chef de service, d'un responsable de club dans le cadre d'une association... C'est, dans tous les cas, la personne qui vous demande d'intervenir auprès d'un certain public.

Nous verrons dans le premier chapitre que vous avez besoin de nombreuses informations précises pour concevoir votre produit formation.

Si le commanditaire ne peut pas vous les fournir, vous lui demanderez d'entrer en contact avec les futurs bénéficiaires de la formation, c'est-à-dire les futurs stagiaires mais aussi leurs n + 1 (supérieurs hiérarchiques) et tout autre interlocuteur susceptible de vous apporter ce qui manque.

Qu'allez-vous concevoir ?

Vous allez concevoir plus ou moins simultanément les quatre outils dont vous aurez besoin pour animer votre formation.

■ Un conducteur ou fil rouge

Il s'agit d'un document sur lequel vous décrivez, phase par phase et synthétiquement le déroulement de votre intervention.

Au fil des heures il répond aux questions : qui fait quoi ? Avec quoi ?

Comment ? Pendant combien de temps ?

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

1

Introduction

Vous le gardez sous les yeux tout au long de votre intervention, il vous rassure et vous aide à gérer le temps.

■ **Votre dossier formateur**

Ce dossier comprend :

- les exposés que vous allez réaliser ;
- la description détaillée du mode d'animation des exercices (en complément du conducteur si nécessaire) ;
- le corrigé des exercices.

■ **Le livret stagiaire ou livret pédagogique** Il s'agit du document que vous remettez à vos participants afin qu'ils puissent suivre puis mémoriser facilement la formation.

■ **Le matériel pédagogique**

Ce matériel est constitué de tous les outils auxquels vous avez recours pour animer : diaporama, matériel pour les jeux, affiches, fiches d'exercices, films...

Le processus à suivre en 7 étapes

Nous vous accompagnerons tout au long d'un processus en sept étapes repris ci-dessous.

Chaque étape fait l'objet d'un chapitre. Certains chapitres sont complétés par des fiches techniques auxquelles vous vous reporterez selon vos besoins.

2

Chapitre 1

Fiche 1 – *Les rubriques*

Étape 1

Définir le besoin

commentées d'un cahier

des futurs participants

des charges

Chapitre 2

Étape 2

Valider la formulation

Fiche 2 – *Des verbes*

du besoin en objectif

pour formuler les objectifs

de formation

Fiche 3 – *Être pédagogique*

Chapitre 3

Étape 3

Créer la progression

pédagogique

Fiche 4 – *Panorama*

des 4 méthodes pédagogiques

Chapitre 4

Étape 4

Élaborer la proposition

Fiche 5 – *Questionnaire préalable*

ou la fiche programme

et valider

Chapitre 5

Fiche 6 – *Matrice*

Étape 5

Ébaucher le conducteur

d'un conducteur

Chapitre 6

Fiche 7 à 17 – *11 fiches*

Étape 6

Concevoir le matériel

descriptives des méthodes

pédagogique

et techniques pédagogiques

Chapitre 7

Étape 7

Fiche 18 – *Check-list avant*

Finaliser le conducteur

démarrage

pédagogique

Les sept étapes de la conception d'une formation

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

3

Chapitre 1

Définir le besoin

des futurs participants

Executive summary

À l'instar de la construction d'une maison, le soin apporté aux fondations est déterminant pour la qualité de la formation.

La première étape de la conception d'une formation, c'est-à-dire sa fondation, est le travail d'enquête qui portera sur les futurs participants, « la population », et sur leurs besoins de compétences.

Le dialogue avec le commanditaire est indispensable.

Avant de concevoir la formation, vous devez en avoir co-construit les fondations.

Étape 1

5

1. Définir le besoin des futurs participants Définir le besoin avec une vision

systemique

Premier critère de qualité pour une formation : elle doit répondre au besoin des participants.

Par conséquent, impossible d'amorcer la conception d'une formation avant d'avoir pris connaissance du besoin auquel elle doit répondre.

Toute formation répond à un besoin !

Qu'est-ce qu'un besoin ?

Un besoin est un écart entre les compétences constatées et les compétences attendues chez une personne ou dans une population donnée.

Cet écart peut avoir deux origines.

La première origine est le *dysfonctionnement* : telle population devrait savoir faire telle chose mais on constate qu'elle ne sait pas le faire.

L'une des missions d'un chef de service est de réaliser le contrôle interne.

Au cours de la campagne d'entretien annuel de performance les chefs de service comme leurs supérieurs hiérarchiques ont fait le constat que ces contrôles n'étaient pas pratiqués assez régulièrement faute d'une bonne maîtrise du sujet.

Il y a donc un écart : une compétence attendue manque. Le besoin est détecté.

La deuxième origine est la *prospective* : la modification des missions d'un service ou l'évolution d'un métier changent les missions des collaborateurs jusque-là parfaitement efficaces. Pour rester efficaces dans le nouveau contexte, ils doivent acquérir une nouvelle compétence, voire une combinaison de plusieurs compétences.

6

Les clients téléchargent eux-mêmes leurs données et les opératrices ne doivent plus les saisir. En revanche, les clients ont besoin d'une assistance pour mener leur saisie. Les missions des opératrices évoluent et elles vont acquérir, par la formation, les compétences nécessaires pour assurer l'assistance par téléphone.

Point B

niveau

à atteindre

Cerner le besoin c'est

le principe du trajet entre

le point A et le point B.

Itinéraire

Le point A est le niveau

pédagogique

initial et le point B

le niveau auquel vous devez

amener vos stagiaires.

Une fois ces deux points
précisés, vous pourrez
concevoir la formation,
c'est-à-dire l'itinéraire

Point A

pédagogique
niveau
initial

Figure 1.1 – L'itinéraire pédagogique

Que cache le mot « compétence ? »

Nous avons plusieurs fois utilisé le terme de « compétence ». Nous allons l'envisager sous deux formes : au singulier ou au pluriel.

■ La compétence

Guy Le Boterf donne de la compétence la définition suivante : « savoir agir en situation professionnelle ».

« Savoir agir en situation professionnelle » résulte de la mise en synergie de six composantes :

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

7

1. Définir le besoin des futurs participants Aptitudes
personnelles

Savoir

Savoir-faire

Environnement

Savoir être

Motivation

Figure 1.2 – Les 6 composantes de la compétence

- **Les aptitudes personnelles** correspondent à la personnalité et au caractère de l'individu, à son potentiel d'énergie, sa maîtrise de soi, sa rigueur, sa vitesse d'apprentissage, sa capacité à mémoriser tel type d'informations ou de procédures.

- **Le savoir** correspond à la connaissance de théories, de réglementations ou codes. L'acquisition du savoir se fait par la lecture ou l'écoute d'une présentation orale. Il peut être vérifié par des questions précises.

Exemples : la réglementation concernant les retraites, le code des marchés publics...

- **Le savoir-faire** est la mise en œuvre d'une méthode ou d'une procédure, c'est une habileté pratique. L'acquisition des savoir-faire puis leur contrôle ne peuvent se faire que par des exercices pratiques pendant la formation. Une observation sur le terrain est ensuite possible.

Exemples : savoir rédiger un procès-verbal, réaliser des tableaux croisés dynamiques sous Excel...

- **Le savoir être** correspond à des comportements.

Exemple : savoir être organisé.

Comme pour les savoir-faire, l'acquisition et le contrôle du savoir être ne peuvent se faire que par le biais d'exercices pratiques appelés dans ce cas « mises en situation ».

- **L'environnement** inclut les conditions de travail et le management.

- **La motivation** correspond au « moteur » qui procure à l'individu l'énergie pour agir et réaliser correctement ce qu'il doit faire. Les leviers de la motivation sont personnels mais on identifie trois composantes :

8

Perception du sens

Capacité

Perception de l'intérêt

Figure 1.3 – Les trois composantes de la motivation

– **La perception du sens** : quel que soit son poste ou son niveau hiérarchique, l'individu identifie ce à quoi il concourt et y adhère.

Exemple : C'est la responsable d'une cafétéria dans une école supérieure qui expliquait que la bonne tenue de son « café », la qualité des produits qu'elle tenait à sélectionner elle-même et l'ambiance qu'elle y faisait régner contribuaient au confort des enseignants et des étudiants ainsi qu'à la réussite de ces derniers.

– **La perception de l'intérêt** est liée à la réception de signes de reconnaissance : quand l'individu fait bien son travail il reçoit des remerciements, des compliments et/ou il perçoit lui-même directement les effets positifs de son action. En revanche, il reçoit aussi des remarques désagréables lorsque le travail n'est pas bien fait.

– **La capacité** : c'est la perception d'être en mesure de pouvoir réaliser correctement ce qui est demandé. Nous retrouvons ici les

notions de savoir, savoir-faire et savoir être. Il est évident que nous ne pouvons pas être motivés si nous savons par avance que nous ne pourrions pas réussir ce qui nous est demandé !

En résumé, les qualités personnelles, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être constituent le « pouvoir agir », la motivation correspond au

« vouloir agir » et l'environnement procure le « pouvoir agir ».

Vous avez déjà rencontré des personnes réputées « incompetentes » dans un service et reconnues presque immédiatement « competentes » dans un autre. Probablement que le « vouloir agir » a été cette fois-ci activé et peut-être l'a-t-il été parce que l'environnement (le « pouvoir agir ») était différent...

Après cette description des composantes de la compétence, voyons quelle est la place de la formation.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

9

1. Définir le besoin des futurs participants

■ Les compétences

La formation va viser une compétence en faisant acquérir par les participants des *compétences*, c'est-à-dire du savoir et/ou du savoir-faire et/ou du savoir être.

L'acquisition de ces compétences aura un effet sur la motivation par le biais de la « capacité ». De plus, en exerçant bien ou mieux son métier le stagiaire suscitera plus de signes de reconnaissance, composantes de la motivation.

Comment formuler un besoin ?

Pour que vous, formateur, puissiez répondre au besoin, il faut qu'il vous soit donné sous la forme d'un objectif de formation. Nous verrons cette notion dans le chapitre suivant.

Qui formule le besoin ?

En principe le commanditaire devrait vous transmettre le besoin exprimé sous la forme d'objectifs de formation.

Dans les entreprises comme dans les administrations le besoin a trois sources :

- la note de politique de formation dans laquelle la direction donne les grandes orientations pour une ou plusieurs années ;
- les grands projets en cours ;
- les entretiens annuels d'évaluation menés par chaque supérieur hiérarchique avec chacun de ses collaborateurs.

Le service formation, votre commanditaire, est chargé d'agrégier toutes ces informations et de les organiser dans un plan de formation qui lui-même se décline en sessions de formation.

Connaître les futurs stagiaires

dans leur contexte

Prendre connaissance du besoin sous forme d'objectif de formation est nécessaire mais insuffisant. Vous devez aussi recenser un maximum d'informations à propos de vos futurs apprenants et de leur contexte pour obtenir une vue systémique.

10

Que devez-vous savoir ?

Ce que vous devez savoir se concentre autour de huit questions dont les réponses se recoupent parfois.

Quel est

Quel est

le contexte ?

Qui sont

le problème ?

les futurs

stagiaires ?

Quelle est

la durée

Les objectifs

envisagée ?

Des méthodes

de formation

pédagogiques

ont-ils déjà été

ont-elles été

formulés ?

Quel

contenu ?

envisagées ?

Quels seront
l'évaluation
et le suivi
de la formation ?

Figure 1.4 – Les huit questions pour obtenir une vue systémique

■ Quel est le problème ?

Cette question se décline en questions secondaires :

- Qui dit que le problème existe ? Les stagiaires, le supérieur hiérarchique, un expert ?
- Comment le problème se manifeste-t-il ? Quels en sont les symptômes ?
- Depuis quand se manifeste-t-il ?
- Où se manifeste-t-il ?

■ Quel est le contexte ?

Que s'est-il passé ces derniers temps ? Quels ont été les événements mar-quants ?

Vous apprendrez ainsi quels sont les changements qui ont affecté (et peut-être fragilisé) vos futurs stagiaires.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

11

1. Définir le besoin des futurs participants La formation envisagée s'inscrit-elle dans un dispositif de formation plus large ? La formule du « mix » est de plus en plus souvent adoptée.

Exemple : une session d'e-formation (formation à distance utilisant la technologie de l'internet), complétée par une session présentielle suivie d'un tutorat.

■ Qui sont les futurs stagiaires ?

Vous avez absolument besoin de connaître leur métier, leurs fonctions, leur niveau de connaissance et de pratique sur le sujet à traiter, leur motivation pour la formation.

La question du niveau

La question du niveau est importante et le tableau ci-dessous peut vous aider à cerner le niveau initial (le point A) de vos futurs stagiaires (où en sont-ils actuellement ?) mais aussi à faire préciser le niveau auquel vous devez les amener (le point B). Les définitions de chaque niveau sont simples et transposables à la plupart des fonctions. Elles ont le mérite de vous apporter une référence commune avec votre commanditaire.

Remarque

Soyez vigilant, le verbe « maîtriser » est souvent galvaudé. Il convient de faire préciser ce que l'interlocuteur entend par ce mot. ■

Tableau 1.1 – La description des niveaux de compétence Niveau

Registre du savoir

Registre du savoir-faire

1

Initié

L'individu détient

Il sait faire en se référant

les connaissances
régulièrement au protocole
élémentaires, il a des notions,
dûment formalisé,
il connaît le vocabulaire,
et/ou avec l'aide
il identifie les composantes
d'un collègue
d'une situation.
ou d'un tuteur.

2

Praticien

L'individu possède
Il sait traiter de façon
des connaissances générales.
autonome les situations
courantes. Il applique
le protocole de mémoire.

3

Spécialiste L'individu détient

Il peut traiter de façon

ou maître

des connaissances

autonome des situations

praticien

approfondies.

compliquées ou inhabituelles,

notamment par analogie. »

12

»

Niveau

Registre du savoir

Registre du savoir-faire

4

Expert

L'individu domine le sujet

Il est capable de faire

et connaît les nuances.

des propositions pour faire

évoluer les protocoles,

il conseille, il peut formaliser
de nouvelles procédures,
il peut former s'il a la fibre
pédagogique.

Des informations supplémentaires seront utiles telles que le nombre de personnes à former, leur situation dans l'organigramme et leur situation géographique.

■ Les objectifs de formation ont-ils déjà été formulés ?

Si c'est le cas, vous vérifierez que leur formulation est correcte. Si ce n'est pas le cas, vous dialoguerez avec le commanditaire pour définir le résultat attendu. Vous pouvez poser la question « à quoi verrez-vous que la formation a eu l'impact attendu ? ». Nous abordons la formulation des objectifs dans le chapitre suivant.

■ Quelle est la durée envisagée ?

La durée s'énonce souvent en nombre de journées mais il faut se mettre d'accord sur la durée journalière effective (hors pauses) ; elle va de 6 à 7 heures 30.

■ Des méthodes pédagogiques ont-elles été envisagées ?

Le commanditaire peut avoir des idées et souhaits précis sur le sujet.

Exemple : 75 % du temps en méthodes actives.

■ Quel contenu ?

Quels sont les points à aborder ? Quels sont les messages à faire passer ?

■ Que seront l'évaluation et le suivi ?

La **première évaluation** est **immédiate** et est aussi appelée « à chaud ».

Elle est organisée par le commanditaire, *via* un questionnaire souvent complété (et c'est souhaitable) par un tour de table. Cette évaluation permet de savoir si le programme et les objectifs ont bien été traités par le formateur et de mesurer le degré de satisfaction des participants. C'est un

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

13

1. Défi n°1 le besoin des futurs participants élément à introduire dans la gestion des horaires de la formation. En principe, elle ne doit pas consommer du temps sur le face-à-face pédagogique.

La **seconde évaluation** est **différée**, appelée aussi « à froid », trois à six mois plus tard. Elle est plus intéressante : elle permet d'évaluer l'impact de la formation sur la compétence des ex-stagiaires. Elle est cependant difficile à mettre en place. Les ex-stagiaires et leurs supérieurs hiérarchiques sont sollicités le plus souvent par questionnaire et il faut les relancer. Cette évaluation n'a pas d'incidence sur la gestion du temps de la formation.

Le **suivi** est assuré par le supérieur hiérarchique direct. Après la formation, il rencontre son collaborateur afin d'évoquer les objectifs d'application et les moyens à y associer. C'est l'assurance d'un véritable retour sur l'investissement que représente la formation.

Le suivi crée une opportunité pédagogique : vous incitez les participants, en fin de formation, à élaborer des objectifs d'application et vous apportez des suggestions personnalisées issues de votre observation au fil des heures.

Nous venons de voir les huit questions fondamentales pour clarifier la demande et connaître vos futurs stagiaires ainsi que leur contexte.

Vous pourrez affiner vos questions en prenant connaissance du cahier des charges présenté dans la fiche 1 et en vous inspirant de ses rubriques.

Où trouver l'information ?

Pour disposer de l'information dont vous avez besoin, il existe six sources souvent combinables. Nous vous les présentons ci-dessous et vous remarquerez que trois d'entre elles sont basées sur le dialogue. Le métier de formateur est un métier de communicant non seulement à cause du face-à-face pédagogique mais aussi en raison de la démarche à réaliser en amont. C'est un métier de négociation et de co-construction.

Cahier

des charges

Dialogue

avec le commanditaire

Dialogue

avec le supérieur

Dialogue

hiérarchique (n + 1)

avec les futurs

participants

Étude

du référentiel métier

Observation

et/ou de la fiche de poste

sur le terrain

Figure 1.5 – Les six sources d'information

14

■ **Le dialogue avec le commanditaire** Nous commençons par cette source car elle est indispensable, quelles que soient les autres sources dont vous pouvez disposer. Dans le paragraphe suivant, nous vous donnons des conseils à propos du déroulement des entretiens à mener.

■ Le cahier des charges

Le cahier des charges est le document dans lequel le commanditaire décrit le produit dont il a besoin. Il décrit « les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels nécessaires pour permettre au prestataire de formuler une proposition en vue d'atteindre les objectifs déterminés par le demandeur » (*cf.* norme NF 50-70, Afnor).

Si vous en recevez un, votre travail de préparation s'en trouvera simplifié. Après en avoir pris connaissance vous recenserez les points à faire préciser.

■ **Le référentiel métier ou la fiche de poste** Le référentiel du métier de vos futurs participants vous indiquera les compétences attendues. Les fiches de poste, quant à elles, vous fournissent des informations sur ce qui est attendu sur des postes localisés, précis. La connaissance du métier de vos participants vous permettra de créer des activités pédagogiques proches du terrain.

■ Le dialogue avec le supérieur hiérarchique direct des futurs stagiaires

Si vous ne disposez ni d'un cahier des charges ni des documents évoqués plus haut, vous aurez besoin de rencontrer le supérieur

hiérarchique direct des futurs stagiaires ou quelques-uns d'entre eux si vos stagiaires appartiennent à des services différents. Vous pourrez évoquer les huit questions présentées dans le paragraphe précédent. Voici deux orientations concrètes :

- Pour connaître le métier : « Quelles sont les missions de vos collaborateurs ? Quelles sont les activités quotidiennes de vos collaborateurs ?

Quels sont leurs interlocuteurs ? »

- Pour connaître les besoins : « Si la formation est organisée, qu'attendrez-vous que votre collaborateur sache faire le lundi matin suivant

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

celle-ci ?»

15

1. Définir le besoin des futurs participants

■ **Le dialogue avec quelques futurs stagiaires** Pour compléter votre information, peut-être sera-t-il utile de contacter quelques futurs stagiaires, représentatifs du groupe. Une conversation téléphonique peut suffire. L'envoi d'un questionnaire est beaucoup moins intéressant car il ne crée pas d'ouvertures ni d'interactivité. Vous ne trouvez que les informations que vous imaginiez pouvoir trouver ; vous ne faites pas de découvertes.

Voici quatre questions concrètes : « Quelles sont vos activités tout au long de la journée ? Quelles sont vos missions ? Quels sont vos interlocuteurs ? » Nous proposons de commencer par l'évocation des activités car c'est une question à laquelle il est facile de répondre (plus facile qu'une question concernant les missions). « Si la formation est organisée, que voudriez-vous y apprendre ? »

■ L'observation sur le terrain

L'observation sur le terrain est une pratique assez rare. Elle est délicate car, même annoncée et explicitée, elle perturbe les professionnels qui se sentent jugés. D'ailleurs, ils ne pratiquent pas tout à fait comme ils en ont l'habitude et l'observation en est un peu faussée. Bien entendu, l'observation est complétée par des entretiens.

Que vous ayez reçu un cahier des charges ou non, il sera probablement nécessaire d'organiser une réunion de pré-cadrage pour affiner les besoins, les exprimer en objectifs de formation, obtenir des informations supplémentaires.

Fiche pratique

Une formation particulière : la formation-action Une formation-action est associée à deux finalités :

- faire acquérir des compétences ;
- résoudre un problème, instaurer de nouvelles pratiques dans une équipe.

Le public est constitué d'une équipe de travail (hiérarchique ou transversale). Le manager participe aussi à cette formation.

Bien souvent ce type de formation est organisé en deux sessions. L'intersession permet la mise en œuvre de processus qui font l'objet d'un retour d'expérience et d'une évaluation lors de la deuxième session.

16

Le retour sur investissement est ici directement évaluable et très attendu.

Les investigations préalables sont déterminantes, le formateur doit bien connaître les enjeux et le contexte.

L'animation est plus subtile : le formateur doit souvent gérer des tensions dues au contexte de changement, à la pression du résultat, aux « incompatibilités d'humeur » parfois largement recuites. Il doit aussi travailler de concert avec le manager de l'équipe.

Illustration : deux équipes ayant des compétences complémentaires devront désormais collaborer pour la rédaction de cahiers des charges destinés à des prestataires.

Les deux objectifs sont :

- pour chaque participant : être capable de rédiger un cahier des charges ;
- pour les deux équipes : créer une matrice commune et un processus de collaboration pour la rédaction. ■

Dialoguer avec le commanditaire

Si vous recevez un cahier des charges, vous aurez probablement besoin de rencontrer votre commanditaire ou d'avoir un échange téléphonique pour obtenir des précisions et clarifier ainsi la demande. En l'absence de cahier des charges l'entretien est obligatoire.

Dans les deux cas, nous pouvons appeler ce contact le « pré-cadrage ».

Nous vous proposons, dans ce paragraphe, un plan utile pour cet entretien mais aussi pour tous ceux qui suivront.

L'état des lieux des relations

entre le commanditaire et le formateur

Dès votre premier contact avec le commanditaire, vous avez un objectif commun : mettre en place une formation de qualité. En revanche, vos préoccupations immédiates risquent d'être divergentes. Vous avez heureusement des ressources

complémentaires auxquelles vous pourrez accéder par le dialogue.
La figure ci-dessous décrit cet état des lieux.

Le commanditaire est préoccupé par le résultat, le délai, les coûts et la logistique. Vous êtes, de votre côté, ciblé sur le problème et le public. Il y a heureusement complémentarité et le dialogue permet de co-construire les bases de la formation de qualité !

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

17

1. Définir le besoin des futurs participants **Commanditaire**

Formateur

Résultat,

Des préoccupations

Processus,

coût,

immédiates

comment atteindre

logistique,

divergentes

le résultat

délai,

Connaissance

Double expertise :

Des ressources

du public

– sur le sujet

complémentaires

et du problème

– sur la pédagogie

Des produits d'un dialogue bien mené

Qualité

Figure 1.6 – L'état des lieux des relations entre le commanditaire et le formateur *Les principes fondamentaux*

Pour instaurer un dialogue productif nous vous proposons de respecter les principes fondamentaux suivants :

- l'écoute bienveillante ;
- la curiosité ;
- être force de proposition.

Nous pourrions résumer ces principes dans une expression : « aller vers l'interlocuteur pour le comprendre », plutôt que d'émettre des jugements à propos de son manque d'expertise sur le sujet (évidemment !) ou son manque de réalisme.

Le plan d'un entretien avec un commanditaire : 4 étapes

Avec le plan ci-dessous vous pourrez respecter les principes énoncés plus haut.

Nous ne revenons pas sur l'indispensable étape du cadrage commune à tout entretien et au cours de laquelle vous vous mettez d'accord sur l'objectif et la durée.

■ **Première étape : reformuler les principaux éléments déjà connus**

Vous commencez par reformuler ce que vous savez déjà grâce à la lecture du cahier des charges ou au bref contact précédent.

Vous rassurez ainsi votre interlocuteur sur votre disponibilité bienveillante et votre intention de mettre au point un « produit » adapté à ses besoins.

Très souvent cette démarche suscite des commentaires et des informations complémentaires intéressants.

■ **Deuxième étape : questionner**

Au cours de cette seconde étape vous poserez des questions. Vous pouvez avoir deux bonnes raisons de les poser :

- le manque d'informations certes ;
- mais aussi, le scepticisme voire l'indignation, après la lecture du cahier des charges ou l'écoute de votre interlocuteur. Avant de les énoncer, vous recherchez les faits et le raisonnement de votre partenaire. Les réponses à vos questions vous permettent de cerner le vrai problème et peut-être de proposer ensuite une solution. Commencer par critiquer aurait pour effet de figer la position de votre interlocuteur.

Vous avez la conviction que l'on veut régler un problème par la seule voie de la formation alors qu'il y a aussi un problème d'organisation et/ou de management.

Posez des questions précises sur l'organisation et le management pour vérifier votre hypothèse. En même temps la pensée de votre interlocuteur pourra évoluer et il ne sera pas surpris quand, un peu

plus tard, vous lui donnerez votre analyse et proposerez de prendre un certain nombre de mesures ou de garanties dans ces domaines pour assurer l'efficacité de la formation.

Ce fut le cas à propos d'une formation de formateurs occasionnels décrits comme

« insuffisamment motivés ». En posant des questions à propos des causes probables du déficit de leur motivation, nous avons appris que la question de leur

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

rémunération était floue et faisait l'objet de rumeurs.

19

1. Définir le besoin des futurs participants Nous avons expliqué que la formation serait parasitée par cette question non résolue de rémunération floue et de rumeurs, et nous avons proposé de ne programmer la formation qu'après son traitement. Ce fut accepté.

Dans tous les cas, pour prendre soin de la relation, commencez par les questions les plus factuelles auxquelles il est facile de répondre.

Exemple : la situation géographique des participants.

■ **Troisième étape : exprimer des réserves,**

proposer, négocier

Après la collecte des informations vous disposez d'arguments pour exprimer des réserves mais aussi d'éléments pour formuler des propositions.

Une vraie proposition se construit en quatre phases : **1. Le rappel du contexte**

2. La proposition

3. L'évocation du bénéfice

4. L'ouverture du dialogue par une question ouverte *La formulation concrète est :*

1. *Compte tenu de*

2. *Je propose ou je suggère*

3. *Ainsi*

4. *Qu'en pensez-vous ?*

Quelques commentaires

Si vous dites « je pense » au lieu de « je propose » ou « je suggère », vous gomez la dimension « proposition » et vous donnez l'impression de vouloir imposer.

La question finale est ouverte pour susciter le dialogue. « Êtes-vous d'accord ? »

risque de susciter une prise de position négative difficilement révisable. La question ouverte génère plutôt des objections « oui, mais... », préservant la possibilité d'adapter, de co-construire. ■

■ Quatrième étape : conclure précisément

Les deux parties ont intérêt à conclure précisément pour éviter tout malentendu à propos de la suite de la collaboration. Le plus simple

est de répondre aux questions systématiquement associées au plan d'action :

- Qui fait quoi avec qui et pour qui ?
- Pour quand ?

- Comment ?
- Où ?

Exemple : le commanditaire fera parvenir au formateur tel référentiel métier pour le... et il annoncera le contact téléphonique du formateur avec... De son côté, le formateur prendra contact avec... dans un délai de... et adressera une fiche programme pour le...

Faut-il rédiger un relevé de conclusions après l'entretien ? C'est probablement inutile. Nous verrons dans le chapitre 4 que le formateur établit ensuite une proposition ou une fiche programme qui constitue une sorte de relevé de conclusions.

Exercice

Du cahier des charges à la préparation

de l'entretien de pré-cadrage

Vous avez une longue expérience de formateur occasionnel dans l'entreprise.

Vous venez d'intégrer le service formation et votre première mission est de concevoir un kit de formation.

L'entreprise compte 2 000 salariés répartis sur 9 sites en France métropolitaine.

Le siège est à Paris.

Vous trouverez ci-dessous le succinct cahier des charges remis par votre commanditaire.

Nous vous proposons de l'analyser puis d'inventorier les questions que vous souhaitez poser au commanditaire lors de l'entretien de pré-cadrage.

Séminaire d'intégration pour les nouveaux collaborateurs

• Objectifs stratégiques

Harmoniser la phase d'intégration des nouveaux collaborateurs sur tous les sites.

Créer un « esprit promotion », inciter à travailler en réseau.

Donner un socle commun de réflexes vis-à-vis de la clientèle.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

21

1. Définir le besoin des futurs participants

• Contexte

Jusqu'ici les nouveaux collaborateurs bénéficiaient d'une « journée d'accueil »

à Paris et la suite de la formation était assurée par les différents sites avec des méthodes et des résultats très divers.

• Population

Les nouveaux collaborateurs non cadres, quels que soient leurs fonctions et leur site d'affectation.

Niveau minimum : bac + 2

Groupes de 10 participants

• Objectifs de formation

Maîtriser l'organisation de l'entreprise et les missions des services.

Comprendre l'activité, son contexte, nos interlocuteurs, les différents types de clients et les contrats proposés.

Maîtriser les codes de l'accueil client pour renseigner et orienter.

Maîtriser l'application « clients ».

- **Méthodes pédagogiques souhaitées**

Méthode participative, mode ludique autant que possible.

Prévoir la visite du siège (une heure).

- **Organisation**

3 jours

Durée de la journée : 6h30 (hors pauses)

Premier jour : 9h00 à 10h00 : petit déjeuner avec allocution du directeur général.

Dernier jour : évaluation : prévoir une demi-heure de plus.

Lieu : Paris

- **Livrables**

Concevoir la formation.

Animer la première session : février.

Mettre au point un kit pédagogique afin que d'autres formateurs puissent reprendre l'animation : avril.

Votre analyse

Vos questions

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22

Notre analyse

Nos questions

Durée effective de la formation :

19h30 dont une heure pour le petit
déjeuner et une heure pour la visite.

Vous souhaitez « harmoniser » :

les formations antérieures sur les sites :

4 objectifs : soit environ 4h30

ont-elles été évaluées ? Quel est le résultat ?

pour chacun mais les deux derniers

peuvent probablement être traités

simultanément.

Maîtriser l'organisation, les missions

Qu'entendez-vous par « maîtriser

ainsi que l'application : programme

l'organisation de l'entreprise et les missions très ambitieux !

des services » ? Qu'est-ce que les nouveaux

ont besoin de savoir ?

Le verbe « comprendre » ne convient Quel niveau de connaissance des contrats pas pour un objectif de formation.

souhaitez-vous que nous atteignons ?

Quel usage sera fait de cette connaissance,

Il sera difficile de développer

pour mener quel type d'action ?

les contrats car c'est un sujet

immédiatement très technique.

Qu'entendez-vous par « maîtriser

l'application clients » ? Quelles sont

les opérations que le collaborateur

doit pouvoir mener ? Est-ce simplement

de la consultation pour renseigner

notamment par téléphone ou courriel ?

Une formation ludique ?

Qu'entendez-vous par « ludique » ?

Avez-vous interrogé les supérieurs

hiérarchiques à propos des besoins ?

Commentaires

Trois objectifs au niveau de la maîtrise pour des débutants et sur une durée de trois jours... c'est probablement impossible. Cependant, en respectant la règle de bienveillance, nous ne prononçons pas de jugement immédiat. Nous préférons questionner pour comprendre, cerner la représentation et le besoin.

Les réponses fournies à ces premières questions généreront elles-mêmes d'autres questions et le dialogue sera riche. ■

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

23

1. Définir le besoin des futurs participants

L'essentiel

La conception de la formation ne peut débuter qu'après avoir pris connaissance des besoins auxquels vous devez répondre, c'est-à-dire les compétences que la formation devra faire acquérir aux participants.

La connaissance du métier des futurs participants est cruciale pour mettre au point des activités pédagogiques proches du terrain.

Le dialogue avec le commanditaire est fondamental ; la qualité de la formation se co-construit en amont de la conception.

Deux situations sont envisageables :

– votre commanditaire a formalisé le besoin dans un cahier des charges : vous en prenez connaissance et vous inventoriez les questions complémentaires à poser lors d'un entretien de pré-cadrage qui peut être téléphonique ou remplacé par un échange de courriels ;

– vous ne recevez pas de cahier des charges et dans ce cas vous rencontrez le commanditaire pour un entretien de pré-cadrage : vous lui poserez les huit questions qui permettent de cerner le besoin.

24

Fiche 1

Les rubriques commentées

d'un cahier des charges

Vous trouverez ci-dessous une présentation des rubriques susceptibles d'exister dans un cahier des charges. Leur connaissance vous aidera à détecter les informations qui ne vous ont pas été délivrées mais qu'il serait intéressant d'obtenir.

Rubrique 1 : l'objectif stratégique

et le contexte

Cette rubrique répond à la question « pourquoi cette formation et pourquoi maintenant ? ». Elle donne du sens. L'objectif stratégique précise ce à quoi concourt la formation, dans quel projet elle s'inscrit. Cet objectif s'exprime avec un verbe tel que « moderniser, adapter, améliorer, optimiser... ».

- Quelles sont les missions de l'entité et du service ?
- Quel est le contexte actuel ?

- Quel est le problème ? Depuis quand, où, comment et pourquoi se pose-t-il ?
- Qui est le prescripteur ?

Le prescripteur est la personne qui a identifié que la formation était la solution au problème rencontré. Ce n'est pas toujours le décideur.

- Qui est le décideur ?

Le décideur est celui qui a pris la décision de mettre en place l'action de formation.

L'identification de ces deux personnes est une ressource intéressante quand vous avez des doutes sur la pertinence de la formation comme solution au problème.

Rubrique 2 : la population à former

Cette rubrique répond à la question « qui voulons-nous former ? ». La réponse peut s'organiser autour de cinq axes et elle est aussi bien quantitative que

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

qualitative.

25

1. Définir le besoin des futurs participants Une partie de cette rubrique peut être avantageusement remplacée par la communication du référentiel métier et/ou de la fiche de poste.

Axe 1 : quel est le métier des futurs apprenants ?

- Quelles sont leurs missions ?
- Quelles sont leurs activités ?

La réponse est donnée sous forme de verbes d'action : informer, gérer, contrôler

- Quel est le profil attendu ?

Les savoirs, savoir-faire et savoir être.

Axe 2 : l'organisation du travail

- Quelle est leur place dans l'organigramme ?
- Qui est leur responsable hiérarchique direct (n +1) ?
- Si ce sont des cadres : quel est le métier de leurs collaborateurs ?
Quelle est la taille de leurs équipes ?
- Qui sont leurs interlocuteurs internes ?
 - fournisseurs
 - clients
 - partenaires

Les fournisseurs internes sont les services qui communiquent des informations ou réalisent des prestations pour le service des stagiaires (exemple : le service informatique).

Les clients internes sont ceux pour lesquels le service est fournisseur d'informations ou de prestations.

- Qui sont les interlocuteurs externes ?
 - fournisseurs ?
 - clients ?
- Quelles sont les méthodes de travail ?
- Quels sont les processus ?

- Quelles sont les procédures ?
- Quels sont les outils utilisés (applications informatiques) ?

Axe 3 : quelle culture ?

- Quelle est l'histoire de ce métier ?
- Quel est le niveau de formation initiale des stagiaires ?
- Quelles sont les formations récemment suivies ? Quelles sont les valeurs du service ?

26

Les valeurs s'expriment avec des substantifs (exemple : fiabilité, réactivité et convivialité). Elles peuvent être affichées ou non. Vous avez tout intérêt à les identifier si vous intervenez dans le contexte d'un changement qui vient les chahuter.

Axe 4 : quelles sont les caractéristiques

de la population à former ?

- Combien de personnes doivent être formées ?
- Quel est leur âge ?
- Quelle est la répartition hommes/femmes ?
- Quelle est leur situation géographique ?
- Quelle est leur ancienneté dans le service et dans la fonction ?
- Quelles fonctions exerçaient-elles antérieurement ?
- Quel est leur niveau sur le sujet à traiter ? Est-il homogène ou non ?

La question de l'homogénéité du niveau est très importante pour l'organisation (en groupes de niveau ?) puis la conception de la

formation.

Axe 5 : quelle est la motivation

pour la formation ?

- Quelle représentation les futurs stagiaires ont-ils du sujet traité ?

La représentation est l'idée, favorable ou non, que se font les participants du sujet.

- Quel est leur degré de motivation ou de résistance pour la formation ?

- Quelles sont leurs attentes ?

Les attentes correspondent à ce que les stagiaires voudraient trouver dans la formation. Cela peut correspondre aux objectifs de la formation ou non.

Exemple : ils souhaiteraient savoir réparer alors que l'objectif est limité, à savoir diagnostiquer parce que leur métier n'est pas de réparer.

- Comment seront-ils informés de leur participation ?

L'information préalable est un sujet souvent négligé et pourtant important au regard de la motivation : la formation est-elle obligatoire ou facultative ?

Annoncée par qui et par quel media ?

Rubrique 3 : les objectifs de formation

- Quels sont les objectifs de la formation ?

Les objectifs de formation correspondent aux compétences que le stagiaire devra

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

avoir acquises à l'issue de la formation et mettre en œuvre en situation de travail.

27

1. Définir le besoin des futurs participants *Nous traitons en détail cette notion dans le chapitre 2.*

- Quelles sont les actions connexes mises en œuvre pour réussir ?

Parfois, il faut mettre en œuvre des actions connexes pour que la population formée utilise les compétences fraîchement acquises.

Ces actions sont le contrepoids à la pression de conformité que peuvent exercer des collègues ou d'autres interlocuteurs qui n'apprécient pas le changement et la montée en compétences. Elle se manifeste verbalement ou non.

Exemples : « pourquoi faire différemment, ça a toujours bien marché » ou un simple haussement d'épaules.

L'action la plus efficace est bien entendu l'implication du $n + 1$ dans le suivi après la formation.

Rubrique 4 : le processus pédagogique

- L'action de formation est-elle située dans un dispositif plus large ? Est-elle précédée ou suivie par d'autres modalités : tutorat, e-formation... ?

- Qui sera le référent de l'action ?

Le référent est la personne vers laquelle vous pourrez vous tourner en cas de questions « techniques » auxquelles le service formation ne peut pas répondre.

- Quelles sont les méthodes pédagogiques souhaitées ?

- Quelles sont les grandes lignes indispensables du programme et les messages à faire passer ?
- Y a-t-il des situations types précises à mettre en œuvre ?

Rubrique 5 : l'organisation

- Période de réalisation dans l'année
- Jours de la semaine
- Durée
- Répartition des journées

La répartition des journées de formation est en lien avec la pédagogie : faut-il les regrouper ou les dissocier ? Par exemple, 2 jours + 1 jour permet aux participants de faire débiter leur pratique et de réaliser un retour d'expériences.

- Horaires
- Lieux
- Dimension et composition des groupes
- Matériel disponible.

28

Rubrique 6 : le dispositif d'évaluation

- Quel est le dispositif de l'évaluation immédiate « à chaud » ?
- Y a-t-il un dispositif d'évaluation différée « à froid » ?
- Y aura-t-il un suivi par le n +1 ?

Rubrique 7 : le budget

Une rubrique facultative. Le commanditaire peut « laisser venir » les devis.

Rubrique 8 : les prestations attendues

du formateur et son profil

- Le champ de votre intervention peut dépasser la seule prestation du face-à-face pédagogique.

- Pour les formations de niveau 2 ou « perfectionnement », le formateur doit-il vérifier le prérequis ?

Le problème récurrent des formations de niveau 2 ou « perfectionnement »

est l'hétérogénéité des niveaux. Dans ce cas, le formateur passe du temps à rappeler les bases aux dépens des compétences à acquérir et suscite la frustration de ceux qui étaient « au niveau ». L'indication d'un prérequis (compétences nécessaires pour suivre la formation) sur le programme est insuffisante. Il est plus efficace de demander au formateur de créer un exercice de validation du niveau. Le futur stagiaire le réalise et l'envoie par Internet. L'inscription n'est validée que si l'exercice a été correctement réalisé.

- Le formateur doit-il s'impliquer dans le suivi ?

Parfois on demande au formateur de collecter en fin de formation les objectifs d'application des stagiaires et de reprendre contact avec eux, à une échéance précise, pour faire le point et apporter de l'aide, le cas échéant.

- Le profil du formateur (CV et références) : *Le commanditaire peut exiger un certain nombre d'années d'expérience dans le domaine traité et/ou dans le métier de formateur et/ou dans un contexte précis.*

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Chapitre 2

Valider la formulation

du besoin en objectif

de formation

Executive summary

Définir l'objectif de la formation est primordial. Il faut donc le formuler de façon adéquate.

Ce chapitre vous permettra d'être force de proposition pour votre commanditaire en l'aidant à formuler son besoin en objectif de formation.

Étape 2

31

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation Quand validez-vous le besoin en objectif de formation ?

Reprenons les deux cas de figure évoqués précédemment :

- si vous avez reçu un cahier des charges, vous le validez après lecture de celui-ci ;
- si vous n'en avez pas, vous co-construisez avec le commanditaire au cours d'un entretien de pré-cadrage.

Définition de l'objectif

de formation

L'objectif de formation exprime, avec un *verbe*, la compétence que l'apprenant (le stagiaire) devra avoir acquise à l'issue de la formation

et *mettre en œuvre* en situation de travail. « Mettre en œuvre » indique qu'il s'agit bien d'un objectif opérationnel.

L'objectif de formation annonce concrètement la plus value apportée par la formation, son résultat.

Pourquoi l'objectif

est-il si important ?

L'objectif est important parce qu'il est à la fois : **Votre contrat**

Votre moteur

Votre garde-fou

Il constitue votre contrat vis-

à-vis :

Comme dans tous

- du commanditaire,

les autres domaines,

Face à une pléthore

- du stagiaire

l'objectif procure la

d'informations ou

-

vision qui suscite d'idées, l'objectif

du supérieur hiérarchique

(n + 1) du stagiaire.

l'envie de réussir.

vous aide à trier. Le

Pour tous, il décrit le retour

Il est réducteur de

critère est simple :

sur investissement.

complexité : il vous

« en quoi dire ou

Le respect de ce contrat sera

aide à faire des choix

faire ou faire faire

vérifié à l'issue de la forma-

et à saisir les oppor-

ceci aidera-t-il les

tion, notamment lors de la tunités.

stagiaires à attein-

phase d'évaluation immé-

dre l'objectif ? »

diate dont ce sera le sujet

primordial.

32

La fonction « garde-fou » est particulièrement utile pour :

- l'expert très expérimenté, confirmé et peut-être même passionné, qui a tendance à vouloir tout dire, à envisager tous les cas de figure et à noyer les participants sous un flot de détails... inutiles ;
- le formateur débutant qui passe du temps à se documenter pour se rassurer et être en mesure de répondre à toutes les questions. Il risque de se perdre dans les détails, de ne plus avoir le temps de s'investir dans la pédagogie et, lui aussi, de submerger et décourager ses participants.

Une formation est obligatoirement associée à un objectif ; la plupart du temps il y en a plusieurs.

Vous ne démarrez la conception qu'à partir du moment où l'objectif a été défini.

Vous lancer avant, c'est prendre le risque de perdre du temps en vous investissant dans une construction inadaptée.

Comment formuler un objectif ?

L'objectif est toujours formulé du point de vue de l'apprenant avec la phrase ci-dessous :

« À l'issue de la formation, l'apprenant sera capable de... »

Ici vous ajoutez un *verbe* le plus précis possible dans l'un des 3 registres ci-dessous :

Savoir

Savoir-faire

Savoir être

L'apprenant acquiert L'apprenant sera L'apprenant sera des connaissances capable de mettre en

capable d'adopter un

théoriques.

œuvre une procédure

comportement.

ou une méthode. Le

« Il apprend que... »

résultat sera observa-

« Il apprend à être... »

ble.

Exemple : être capable

Exemple : être capable

de citer les garanties

« Il apprend à... »

d'être en écoute active

apportées par le contrat

tout au long de sa

X.

Exemple : être capable

relation avec un client.

de proposer le contrat

X.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

33

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation Les formations axées sur le savoir traitent de réglementations, codes et contrats ; elles contiennent beaucoup d'exposés ou présentations.

Celles qui sont axées sur le savoir-faire sont ponctuées par des exercices ou des études de cas. Enfin, celles qui relèvent du savoir être sont animées avec des mises en situation ou jeux de rôles. Les deux dernières catégories offrent au stagiaire un terrain d'entraînement.

Remarques

À propos du registre « savoir »

Vous serez probablement tenté d'utiliser les verbes « connaître » ou « comprendre » mais ce sont des opérations intellectuelles difficilement observables.

Vous rechercherez donc un verbe plus concret.

Exemple : « connaître les règles » devient « énoncer les règles ».

La fiche 2 vous propose une liste de verbes classés pour vous aider à trouver celui qui conviendra le mieux.

À propos du registre « savoir être »

Le registre du « savoir être » présente souvent deux difficultés.

- **Première difficulté** : l'objectif peut être difficilement évaluable parce qu'il est flou.

Il faut alors associer le comportement à un gérondif « en + participe présent »

et/ou à un contexte précis.

Cette démarche permet de gagner en précision et parfois de remplacer le

« savoir être » par un « savoir faire », plus facilement évaluable.

Exemple : « Être créatif ». Après dialogue et réflexion nous obtenons « être créatif en proposant aux clients des solutions originales adaptées à leurs besoins ».

Nous allons même pouvoir passer au registre du « savoir-faire » : « être capable de proposer aux clients des solutions adaptées à leurs besoins ». C'est plus concret et observable.

- **Deuxième difficulté** : il peut être très difficile de faire adopter un nouveau comportement par un stagiaire. Quand bien même celui-ci l'aurait-il adopté dans la salle de formation, sera-t-il encore motivé pour le pratiquer sur son lieu de travail, compte tenu du contexte et des conditions de travail ? D'ailleurs peut-il vraiment modifier un comportement ancré depuis longtemps et le veut-il ?

Il faut alors attirer l'attention du commanditaire et l'inviter à mettre en place un suivi assuré par le supérieur hiérarchique direct qui protégera les initiatives de changement et les encouragera.

Exemple : les formations sur le thème de l'accueil peuvent donner lieu à des

« visites et appels mystère » ; dans ce cas le stagiaire se sent
contraint de mettre 34

en application ses acquis. Le commanditaire peut mesurer les effets de la formation et prévoir des ajustements le cas échéant.

Une question souvent posée : « Quelle est la différence entre une formation et une information ? »

Question fondée lorsque l'objectif est dans le registre du savoir, que le sujet est traité par un exposé et que la session est de courte durée, par exemple une demi-journée (trois heures).

Réponse : la différence est triple. Si c'est une formation :

- la session est associée à un objectif de formation énoncé dès le démarrage ;
- l'intervenant, donc le formateur, met en place à la fin de son intervention une courte phase de réactivation des acquis (par exemple, un quizz sur une diapositive) ;
- une évaluation, même brève, est réalisée à l'issue de l'intervention.

■

Les deux principales

caractéristiques de l'objectif

Comme tout objectif, l'objectif de formation doit présenter au moins deux caractéristiques.

Première caractéristique : il doit être mesurable. Vous devez donc être précis ; il faut qu'à l'issue de la formation toutes les parties puissent concrètement vérifier l'atteinte de l'objectif.

Exemple : nous avons vu plus haut que : « connaître les règles » est devenu « énoncer les règles » ; vous pouvez demander aux participants d'énoncer les règles et vérifier ainsi leurs acquis.

Deuxième caractéristique : il doit être réaliste et pour qu'il le soit vous tiendrez compte de 3 éléments qui interagissent les uns avec

les autres :

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

35

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation Niveau initial

Registre

Pour un objectif

des stagiaires

réaliste, vérifiez

la cohérence

Durée

entre ces 3 éléments.

Figure 2.1 – Les trois éléments à mettre en cohérence

- **Le niveau initial des stagiaires** : il a une incidence directe sur la longueur du chemin à parcourir pour atteindre l'objectif.

Exemple : l'objectif est « être capable de saisir, mettre en forme, classer un document sous Open office ». La durée ne sera pas la même selon que votre public a déjà utilisé une application de traitement de texte ou pas.

- **Le registre** : acquérir du savoir-faire ou du savoir être nécessite de la pratique, c'est-à-dire des exercices ou des mises en situation et ceux-ci sont consommateurs de temps : il faut les présenter, les faire faire, corriger les exercices, animer le débriefing des mises en situation.

Le registre détermine la méthode pédagogique (voir fiche 4) qui elle-même a une incidence sur la durée.

- **La durée de la formation** : doit permettre la mise en œuvre des méthodes pédagogiques nécessaires pour atteindre l'objectif.

Le réalisme vous oblige à vérifier la cohérence entre les trois composantes. En cas d'incohérence, vous énoncez le problème et vous dialoguez avec le commanditaire, vous négociez dans l'état d'esprit décrit dans le chapitre précédent (écoute bienveillante, curiosité et force de proposition).

Au départ le commanditaire avait évoqué l'objectif :

-

« découvrir les grands principes de l'enregistrement comptable des opérations soumises à TVA » ;

« être capable de découvrir... » est un objectif non mesurable.

Nous avons proposé deux options :

-

« être capable de citer les grands principes » : registre du savoir et une simple présentation ;

-

ou « être capable d'appliquer les grands principes » : registre du savoir-faire avec un exercice, une durée plus longue.

36

Exercice : un problème à résoudre La situation

Votre commanditaire vous demande de réaliser une formation d'une demi-journée pour un public de débutants avec l'objectif suivant : «

être capable de rédiger un cahier des charges ».

Vous estimez que pour atteindre cet objectif situé dans le registre du « savoir-faire » il faudrait une journée. Le commanditaire veut maintenir la demi-journée.

Réponse : proposer un changement de registre : passer du « savoir-faire » au

« savoir », c'est-à-dire : « être capable de citer les finalités du cahier des charges ainsi que les rubriques et décrire le contenu de celles-ci ». L'ambition est réduite mais vous pourrez envisager sereinement l'évaluation puisque l'objectif sera atteint.

Quels sont les pièges à cette étape ?

À cette étape nous identifions trois pièges.

1. Le premier piège est *l'excès d'optimisme* qui vous fait croire que l'objectif est atteignable alors que le cheminement pour l'atteindre sera plus long que prévu. Le chapitre suivant vous propose une démarche, antidote de l'optimisme non fondé.

2. Le deuxième piège se trouve dans *les formations dites « de perfectionnement »* ou « niveau 2 ». Pour atteindre les objectifs les apprenants doivent déjà posséder un certain niveau de savoirs et/ou savoir-faire, c'est ce que l'on appelle les « prérequis ». Ils sont exprimés sous la même forme que les objectifs « être capable de... ». Énumérer les prérequis sur un fichier programme est nécessaire mais insuffisant. La plupart des individus ont une réelle difficulté à s'auto-évaluer. Par conséquent le niveau réel, quand la formation commence, est hétérogène et le cercle vicieux est amorcé : vous devez rappeler les bases, vous indisposez les participants ayant le niveau requis et vous peinez pour atteindre les objectifs. La solution est simple : faire faire en ligne (par Internet) un exercice à chaque futur stagiaire. Vous pourrez ainsi contrôler le niveau avant la formation. Les entités ayant mis en place l'e-formation prévoient en complément un module de mise à niveau en auto-formation.

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation **3.** Le troisième piège se cache derrière *le verbe « maîtriser »*. Maîtriser veut dire au moins savoir faire vite et bien grâce à une pratique fréquente. Les formations sont souvent courtes : compte tenu du niveau initial, aurez-vous le temps de faire faire suffisamment d'exercices pour amener les participants à ce niveau ?

Exercice en 2 questions

Quelle est la rubrique la plus importante sur une fiche présentant un programme de formation ?

Réponse : la rubrique des objectifs, bien sûr, puisque ceux-ci constituent le contrat. Hélas, beaucoup de lecteurs s'arrêtent au titre dont la fonction n'est que d'attirer l'attention ! C'est du marketing.

Comment un futur participant peut-il vérifier, sur la fiche programme, que la formation corresponde à ses besoins ?

Réponse : par la lecture de la rubrique « objectifs ».

Nous revenons sur la notion de « fiche programme » dans le chapitre 4.

Exercice de formulation

La liste ci-dessous est constituée de prétendus objectifs de formation rattachés à diverses formations. Ils sont donc indépendants les uns des autres. Pour chacun, vous répondez à la question « est-il correctement formulé ? ».

Si votre réponse est négative nous vous engageons à procéder à toutes les modifications nécessaires pour mettre l'objectif « aux normes ». Bien entendu, vous ne connaissez pas le contexte et

l'exercice se limite à la formulation. Il est inutile de se préoccuper du réalisme.

La formulation

Si non : quelle est

À l'issue de la formation,

est-elle correcte ?

la proposition

l'apprenant sera capable de...

oui ou non

de remplacement ?

1

Négocier des achats de service

2

S'initier à la bureautique

3

Améliorer sa connaissance du
métier de contrôleur de gestion

4

Professionaliser la fonction de
conseil auprès des entreprises

Vous pouvez comparer vos réponses avec celles du tableau ci-dessous.

Est-il correctement

La proposition

L'objectif

formulé ?

de remplacement

1

Négociier

Oui.

des achats

Le résultat est clair :

de service

être capable de négocier

un type précis d'achats :

des services (et non

des produits).

2

S'initier

Non.

Dans le registre du « savoir »,

à la bureau-

La simple reprise de

l'objectif pourrait être :

tique

l'intégralité de la phrase

« citer les finalités des applications

« le stagiaire sera capable

x, y et z ».

de s'initier à la bureau-

tique » met en valeur

le flou. La bureautique est

un domaine très large !

Quels sont le registre

et le niveau ?

Qu'est-ce que le

Dans le registre du « savoir-

stagiaire saura ou saura

faire » : « utiliser les fonctions

faire à l'issue du stage ?

de base de l'application x,

c'est-à-dire : saisir, mettre
en forme, etc. »

3

Améliorer sa

Non.

Dans le registre du « savoir »,
connaissance

La description du résultat l'objectif pourrait être : « décrire du métier
concret est absente.

les missions du contrôleur
de contrôleur Il est logique qu'une
de gestion ».

de gestion

formation « améliore »

mais quel est le point B ?

Dans le registre du « savoir-
faire » : « exercer le métier
de contrôleur de gestion
c'est-à-dire » (suit une énumé-
ration de savoir-faire).

4

Profession-

Non.

« Conseiller les entreprises

naliser la

La rédaction est faite

dans tel ou tel domaine. »

fonction

du point de vue du

Cette formation couvre certaine-

de conseil

commanditaire ; c'est

ment les trois registres : savoir,

auprès des

un objectif stratégique.

savoir-faire et savoir être.

entreprises

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

39

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation Formateur

L'objectif

de

formation

= le

contrat

Commanditaire

Stagiaire

Figure 2.2 – L'objectif est un contrat

L'essentiel

Pour démarrer la conception d'une formation dans de bonnes conditions de confort et d'efficacité, vous devez vous assurer de disposer d'un objectif de formation précis, correctement formulé du point de vue des apprenants et cohérent par rapport à la durée et au niveau initial, donc réaliste.

L'objectif se situe dans l'un des trois registres (savoir, savoir-faire ou savoir être) et il indique la plus-value du stage.

L'existence d'un objectif de formation est la condition *sine qua non* pour démarrer la conception d'une formation.

L'objectif constitue le contrat qui doit être validé par les deux parties : le commanditaire et le formateur. Il est aussi le contrat entre le formateur et les stagiaires.

40

Fiche 2

Des verbes pour formuler

les objectifs

Cette liste n'est pas exhaustive. Son rôle est de faciliter votre tâche.

SAVOIR

SAVOIR ÊTRE

- Citer
 - Être accueillant
 - Comparer
 - Être organisé
 - Classer
 - Être organisateur
 - Délimiter
 - Être à l'écoute
 - Décrire
 - Être flexible
 - Définir
 - Être un communicateur efficace
 - Différencier
- dans telle circonstance
- Dénombrer
 - Être un gestionnaire réaliste

- Distinguer
- Être créatif
- Énumérer
- S'intégrer
- Énoncer
- S'exprimer
- Expliquer
- Convaincre
- Identifier
- Rassurer
- Maîtriser
- Motiver
- Nommer
- S'adapter
- Présenter
- Reconnaître
- Regrouper
- Repérer
- Situer
- Structurer

2. Valider la formulation du besoin en objectif de formation SAVOIR FAIRE

- Analyser
- Distinguer
- Répartir
- Animer
- Entretenir
- Reproduire
- Accueillir
- Élaborer
- Rédiger
- Adapter
- Estimer
- Réparer
- Appliquer
- Écrire
- Résoudre
- Aménager
- Établir

- Saisir
- Apprécier
- Évaluer
- S'exprimer
- Arbitrer
- Expliquer
- Sélectionner
- Argumenter
- Exploiter
- Structurer
- Articuler
- Exprimer
- Solutionner
- Assembler
- Former
- Spécifier
- Bâtir
- Gérer
- Tenir à jour
- Budgétiser

- Identifier
- Traduire
- Calculer
- Illustrer
- Réaliser
- Changer
- Informer
- Rédiger
- Choisir
- Installer
- Réparer
- Classer
- Juger
- Répartir
- Comparer
- Lire
- Représenter
- Conduire
- Maintenir
- Réunir

- Concevoir
- Mesurer
- Traiter
- Constituer
- Modifier
- Transcrire
- Conclure
- Mettre en œuvre
- Transformer
- Construire
- Motiver
- Transmettre
- Convoquer
- Négocier
- Trouver
- Corriger
- Organiser
- Utiliser
- Contrôler
- Partager

- Valider
- Coordonner
- Participer
- Vérifier
- Créer
- Préparer
- Vendre
- Décider
- Programmer
- Décrire
- Promouvoir
- Délimiter
- Planifier
- Démarrer
- Pratiquer
- Démonter
- Produire
- Démontrer
- Programmer
- Dépanner

- Préparer
- Déplacer
- Réaliser
- Dessiner
- Recommander
- Diagnostiquer
- Recueillir
- Dimensionner

42

Chapitre 3

Créer la progression

pédagogique

Executive summary

Envisager votre projet sous l'angle pédagogique, c'est rendre accessible, compréhensible et mémorisable ce qui est nouveau voire compliqué pour les stagiaires.

Toutes les informations étant collectées, vous travaillez seul à réaliser l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire l'itinéraire pédagogique pour aller du point A au point B.

Dans un processus d'allers-retours, les opérations à mener sont : décliner les objectifs de formation en objectifs pédagogiques et ébaucher la progression pédagogique.

Étape 3

3. Créer la progression pédagogique Décliner l'objectif de formation en objectifs pédagogiques

Pourquoi « décliner » ?

Prenons immédiatement une analogie : vous voulez aller dormir dans votre chambre. Soit celle-ci se trouve au rez-de-chaussée de la maison et vous y accédez immédiatement ; soit elle se trouve au premier étage et vous montez l'escalier pour vous y rendre.

La situation est identique en formation. Compte tenu du niveau initial de vos stagiaires, soit vous pouvez, en une seule séquence, atteindre l'objectif de formation (c'est rarement le cas) ; soit vous devez faire passer vos stagiaires par une ou plusieurs séquences intermédiaires, vous créez un « escalier pédagogique ». Chaque marche est associée à un objectif intermédiaire appelé « objectif pédagogique ».

Définition et formulation

de l'objectif pédagogique

L'objectif pédagogique est un savoir, savoir-faire ou savoir être « intermédiaire » contribuant à l'atteinte de l'objectif de formation.

Il s'exprime du point de vue de l'apprenant. La formulation est identique à celle de l'objectif de formation, à un mot près :

« À l'issue de la **séquence**, l'apprenant sera capable de (+ un verbe le plus précis possible dans l'un des 3 registres) »

Objectif de formation atteint

Objectif pédagogique 4

Objectif pédagogique 3

Objectif pédagogique 2

Objectif pédagogique 1

Figure 3.1 – L’itinéraire ou escalier pédagogique 44

Le nombre d’objectifs pédagogiques dépend de l’ambition de l’objectif de formation et du niveau initial des stagiaires.

L’objectif de formation est : **être capable de gérer une réunion de travail de l’amont à l’aval.**

Le niveau initial est nul ; les futurs participants n’ont jamais géré de réunions.

Le commanditaire a précisé que « amont à aval » signifie « de la convocation au relevé de conclusions ».

Vous allez donc concevoir un escalier pédagogique, une progression.

La méthode pour inventorier

les objectifs pédagogiques

La méthode la plus simple et la plus efficace pour inventorier les objectifs pédagogiques est celle du « remue-méninges » alliée à l’utilisation de papillons repositionnables de type « post-it ». Vous gardez devant les yeux l’objectif de formation. Puis, au fil d’une réflexion libre, en vous interdisant toute autocritique, vous inventoriez tous les objectifs pédagogiques probables. Vous écrivez chacun sur un post-it.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

45

3. Créer la progression pédagogique *Suite de l’illustration de la page précédente* Voici le résultat de la réflexion libre :

Être capable de rédiger

Être capable de distinguer

un ordre du jour

une réunion de travail

d'une réunion d'information

Être capable de formuler

Être capable de rédiger

un objectif pour la réunion

une convocation

Être capable de gérer

les relations (même

conflictuelles)

entre les participants

Être capable d'identifier

Être capable de cadrer

les fonctions de l'animateur

une réunion

Être capable de rédiger

Être capable de structurer

un relevé de conclusion

une réunion

Être capable de gérer

la production du groupe

Être capable d'utiliser

un tableau

Remarque

Vous constatez que les objectifs sont présentés dans le plus grand désordre ; la seule contrainte a été de les formuler systématiquement du point de vue de l'apprenant et avec un verbe. ■

Ébaucher la progression pédagogique

Le tri

Après l'inventaire vient le tri :

- vous vérifiez si tous les objectifs ont une raison d'être ;
- puis vous procédez au classement : vous recherchez quelle serait la progression la plus logique.

Le caractère repositionnable des post-it prend ici tout son intérêt.

Vous pouvez les déplacer facilement pour tester plusieurs progressions.

46

Suite de l'illustration des pages précédentes Résultat de notre premier classement :

Objectif de formation : **être capable de gérer une réunion de travail de l'amont à l'aval.**

6

Être capable de rédiger

un relevé de conclusion

Être capable de gérer

5

Être capable de gérer

les relations entre

Être capable d'utiliser

la production du groupe

les participants

un tableau

(même conflictuelles)

4

Être capable de cadrer

une réunion

Être capable de structurer

une réunion

3

Être capable d'identifier

les fonctions de l'animateur

et les outils dont il dispose

Être capable d'identifier

les fonctions d'un participant

2

Être capable de rédiger

une convocation

Être capable de formuler un

objectif pour la réunion

Être capable de rédiger

un ordre du jour

1

Être capable de distinguer

une réunion de travail

d'une réunion d'information

Commentaires

Nous avons :

- créé un escalier comptant 6 marches ;

-

ajouté un objectif : « être capable d'identifier les fonctions du participant »

(en grisé) ;

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- ajouté une notion à un objectif (en gras sur la marche 3) ; 47

3. Créer la progression pédagogique

-

classé les objectifs dans un ordre chronologique car nous avons pensé que nous pourrions prendre aussi ce plan pour le déroulement de la formation ;

-

placé côte à côte des objectifs que nous pensons pouvoir traiter simultanément, au sein d'une même séquence.

La réflexion pédagogique

Vous entrez maintenant au cœur du métier de pédagogue : rendre accessible, compréhensible et mémorisable ce qui est nouveau voire compliqué pour les stagiaires. Plus précisément, vous allez sélectionner les méthodes pédagogiques à mettre en œuvre sur chaque marche de l'escalier.

La fiche 3 « Être pédagogue » vous communique des clefs pour être pédagogue.

La fiche 4 vous présente les quatre grandes méthodes pédagogiques.

Votre réflexion tourne autour de deux questions successives :

- pour chaque objectif pédagogique : quelle méthode pédagogique puis-je utiliser pour l'atteindre ?
- puis, est-il possible, avec cette méthode de travailler simultanément sur un autre objectif ?

Le séquencement de la formation

La matérialisation de votre réflexion pédagogique est *le tableau de séquencement* : en voici la matrice.

Numéro

Objectifs pédagogiques

Méthodes pédagogiques

séquence

et durée approximative

de la séquence

5

Être capable de...

Nom de la méthode

Durée approximative

en minutes

4

3

2

1

Figure 3.2 – Le tableau de séquencement

Après une première ébauche, vous chercherez s'il est possible d'organiser une alternance entre les méthodes impliquant les participants et celles où ils sont plus passifs.

En ingénierie pédagogique le travail est *itératif*, c'est-à-dire fait d'allers et retours. Vous pensez utiliser une méthode, elle vous fait prendre conscience que vous pourriez ainsi traiter simultanément un autre objectif, vous modifiez votre séquençement puis vous trouvez une autre solution... jusqu'au moment où vous obtenez la certitude que votre cheminement est solide vis-à-vis de l'objectif et attractif pour les stagiaires et pour vous qui allez animer la formation. Il faut accepter de tâtonner.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

49

3. Créer la progression pédagogique *Suite de l'illustration des pages précédentes* Numéro

Objectifs pédagogiques

Méthodes pédagogiques

séquence

et durée approximative

de la séquence

8

****Être capable de rédiger**

Méthode active : exercice

un relevé de conclusion

60 mn

7

Être capable de gérer

Méthode active :

la production du groupe

jeux de rôles

*Être capable d'utiliser

120 mn

un tableau

Être capable de gérer

les relations entre

les participants

(même conflictuelles)

6

**Être capable de rédiger

Méthode expositive :

un relevé de conclusion

présentation méthode

10 mn

5

Être capable de cadrer

Méthode expositive :

une réunion

présentation méthode

Être capable de structurer

30 mn

une réunion

Puis méthode active :

exercice ou jeu de rôles

45 mn

4

Être capable d'identifier

Méthode interrogative

les fonctions de l'animateur

30 mn

et les outils dont il dispose

*Être capable d'utiliser

un tableau

Être capable d'identifier

les fonctions d'un participant

3

Être capable de rédiger

Méthode expositive :

une convocation

présentation méthode

Être capable de rédiger

15 mn

un ordre du jour

Puis méthode active :

exercice

20 mn

2

Être capable de formuler

Méthode expositive :

un objectif pour la réunion

présentation méthode

10 mn

Puis méthode active :

exercice

20 mn

1

Être capable de distinguer

Méthode interrogative

une réunion de travail

30 mn

d'une réunion d'information

50

Commentaires

Nous sommes passés de six marches à huit séquences. Deux objectifs pédagogiques (matérialisés par une ou deux étoiles) sont repris deux fois. Nous prévoyons en effet de présenter la méthode pour la faire appliquer ensuite.

Ainsi, les principes de l'utilisation d'un tableau sont d'abord présentés au cours de la séquence 4 puis ils sont mis en pratique au cours de la séquence 7.

C'est le même procédé pour la rédaction d'un relevé de conclusion. Nous prévoyons que les participants rédigent un relevé de conclusion à l'issue de deux réunions tenues sous la forme de jeux de rôles.

L'estimation du temps est rassurante. Nous totalisons une durée « brute » de 6h30 or notre budget est de 13h00. Nous devons ajouter les séquences de cadrage de la formation ainsi que les exercices de réactivation et évaluation des acquis.

Nous avons réussi à faire alterner les méthodes pédagogiques.

Le bénéfice du séquençement

Ce travail que nous pourrions qualifier de « débroussaillage » vous permet de vérifier la faisabilité de la formation. C'est l'avant-projet.

Vous allez pouvoir mettre en forme un programme.

L'essentiel

Un objectif de formation se décline en objectifs pédagogiques (intermédiaires) qui constituent l'escalier pédagogique.

À partir de cet escalier, vous menez une réflexion de pédagogue afin de déterminer les séquences et de choisir les méthodes pédagogiques que vous mettrez en œuvre.

Vous formalisez vos décisions sur un tableau de séquencement.

Au terme de cette étape, vous avez vérifié la faisabilité de la formation et vous pouvez reprendre contact avec votre commanditaire pour lui présenter une proposition ou une fiche programme.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

51

Fiche 3

Être pédagogue

Être pédagogue ou savoir faire preuve de pédagogie, c'est savoir choisir des méthodes pédagogiques (c'est l'objet de la fiche suivante), savoir les animer (nous verrons cela au chapitre 7) mais c'est aussi prendre en compte un certain nombre d'éléments que nous vous présentons sur cette fiche.

Nous verrons successivement :

- les grands principes de la pédagogie pour adultes ;
- l'entonnoir de la communication ;
- les phases de l'apprentissage ;

- les mesures simples et efficaces.

Les 4 grands principes

de la pédagogie pour adultes

Une formation réussie a répondu aux besoins des stagiaires qui ont suivi votre cours avec intérêt voire avec plaisir. Elle les a motivés pour que, de retour dans leurs postes, ils utilisent leurs acquis avec facilité et succès.

Pour vous assurer de concevoir une telle formation vous respecterez quatre principes.

Principe 1 : la pertinence

L'adulte n'est motivé pour apprendre que s'il détecte immédiatement et en permanence le lien évident entre ce qui est évoqué et son activité professionnelle actuelle ou prochaine.

La question qu'il se pose est : « à quoi cela va-t-il me servir ? »

Concrètement, pour respecter ce principe, voici quelques conseils :

-

Au cours des toutes premières minutes de la formation, vous en rappelez toujours le contexte pour lui donner du sens. Puis, vous rappelez les objectifs de la formation. Nous avons vu qu'ils sont rédigés du point de vue des apprenants et ils pourront ainsi entrevoir immédiatement la plus-value à tirer. Pour renforcer le caractère contractuel ces objectifs sont sur un visuel : diapositive, affiche ou livret pédagogique.

52

Nous détaillons le déroulement de ces premières minutes dans le chapitre 7.

- Au début de chaque journée et demi-journée vous annoncez les objectifs que vous traiterez.

- Lorsque vous traitez un point pour lequel le lien est moins évident vous l'expliquez ; vous pouvez, par exemple, dire « pourquoi évoquer cela avec vous ? parce que... ». Cette précision est particulièrement nécessaire dans certaines formations d'adaptation à un nouvel emploi (nouveaux arrivants) ou d'accompagnement du changement (évolution d'un emploi). En effet, les participants ont bien souvent une représentation de l'exercice de leur métier qui n'est pas tout à fait juste et par conséquent, ce que vous traitez leur semble hors sujet.

Exemple : des techniciens principalement préoccupés par leur perfectionnement technique (bien dépanner) ne voient pas l'intérêt du jeu de rôles que vous voulez mettre en place parce qu'ils n'ont pas encore intégré une dimension de leur nouveau poste : la relation avec l'utilisateur.

- Lorsque vous réalisez des exposés vous allez directement au cœur du sujet. Vous serez probablement souvent frustré de ne pas pouvoir mieux développer un aspect du sujet qui vous intéresse beaucoup.

Vous illustrez votre propos avec des exemples et des anecdotes les plus proches possible du contexte de vos apprenants. Vous gagnerez en crédibilité. Certains stagiaires suspectent l'intervenant d'être « conceptuel »

et éloigné des « dures réalités du terrain ». Si vous n'êtes pas issu du terrain, il faudra donc vous y rendre, observer, questionner.

Bien entendu, vous construisez toutes les activités pédagogiques avec les éléments de contexte de vos stagiaires. Les formations sont brèves et le détour par des situations surréalistes doit être rare.

Exemple : vos participants doivent être capables de résoudre des problèmes.

Le détour par un sympathique jeu type « île déserte » est-il approprié ?

Dans la mesure du possible vous faites en sorte que vos participants puissent constater, dès la fin de la matinée, qu'ils ont acquis quelque chose ou mieux, qu'ils savent faire quelque chose de plus et de directement utile. Cela a un effet immédiat sur leur motivation.

Exemple : distinguer deux choses qui jusque-là semblaient identiques.

Principe 2 : la structure

L'adulte soutient mieux son attention, comprend et retient mieux ce qui est structuré :

Concrètement, votre formation est bien entendu structurée puisque vous

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

avez créé un cheminement mais il faut aussi le rendre visible. Vous faites 53

3. Créer la progression pédagogique donc régulièrement des points d'étape.

Exemple : en début de demi-journée, vous dites « nous avons vu... nous allons voir... ».

Vos exposés sont bien sûr structurés et ici aussi vous rendez la structure visible : vous annoncez le plan dans l'introduction et vous le mettez en valeur en cours de réalisation par des pauses et une phrase de transition entre chaque partie.

Les exercices sont structurés. Vous écrivez sur le tableau leur séquençement ou la méthode à suivre.

Exemple :

- étape 1 : vous lisez le document

- étape 2 : vous repérez les mots-clés
- étape 3 : vous établissez le diagnostic
- étape 4 : vous...

Principe 3 : l'implication

L'adulte a perdu l'habitude d'écouter pendant une longue période, d'être assis et passif. De plus, il a aussi envie de faire part, le cas échéant de son expérience.

Concrètement :

- Vous limitez le nombre d'exposés ainsi que leur durée. Chaque fois que possible, vous utilisez les méthodes interrogative, démonstrative ou active.
- Dans la mesure du possible, vous faites participer les stagiaires le plus rapidement possible après la phase de lancement de la formation, avec une méthode interrogative par exemple. Cela induira immédiatement l'idée que cette formation est active.
- Vous prévoyez de la souplesse dans la gestion du temps pour pouvoir susciter ou accueillir les moments d'échanges d'expérience, de doutes, de résolution de problèmes spécifiques. Ces périodes sont tout aussi formatrices.

Elles prouvent que vos participants sont dans une phase de transposition des apports à leur vie quotidienne.

Exemples : « oui mais moi, dans mon poste j'ai l'habitude de faire ainsi... » ou

« on m'a dit que... », etc.

- Vous faites travailler en sous-groupes. Les plus réservés peuvent s'y impliquer plus facilement. Nous conseillons de construire des groupes restreints (quatre personnes au maximum et plutôt trois)

pour augmenter la probabilité d'une participation réelle et active de chacun. Enfin, vous pouvez modifier aléatoirement la composition des groupes à l'occasion de chaque nouvel exercice par tirage au sort. Vous évitez ainsi l'installation

de « mauvaises habitudes » quant à la répartition effective des rôles : le producteur, le scribe, le dormeur...

- De plus, le travail en sous-groupes renforce la dynamique de groupe : chacun travaille avec n'importe qui ; cela crée des liens nouveaux. Avec certains groupes vous avez même intérêt à mettre en place ce système de fonctionnement très rapidement parce que vous en connaissez la composition par avance et que vous prévoyez l'instauration de « clans ».

Exemple : lorsque les participants appartiennent à des services différents ils se regroupent de fait entre eux.

Idem lorsqu'ils sont de statuts différents : cadres entre eux, agents de maîtrise entre eux...

Idem en cas de provenances géographiques différentes...

Il est difficile d'imposer dès le début une sorte de « plan de table » pour éviter les clans. Vous saisissez donc la première occasion pour faire bouger, même provisoirement, c'est-à-dire pendant la durée de l'activité pédagogique. Vous constaterez immédiatement la différence, notamment lors de la pause qui suit : les échanges sont plus ouverts. Se former, c'est aussi souvent, avoir une ouverture au-delà du sujet traité voire créer un réseau.

Principe 4 : l'accompagnement

Votre préoccupation majeure est la compétence de vos stagiaires au retour sur leur poste de travail. Vous allez donc les accompagner plutôt que les évaluer. Vous êtes leur allié et votre accompagnement se manifeste au moins de deux manières : lors des exercices et autres activités mais aussi par la création de phases spécifiques dédiées à la mémorisation.

- Concrètement, lors des exercices :

- lorsque vous lancez un exercice, votre objectif est de faire en sorte que chacun ait réalisé l'activité pour que, de retour à son poste de travail, il puisse être confiant en s'appuyant sur le raisonnement « je sais le faire puisque je l'ai déjà fait » ;

- par conséquent, vous fournissez tous les éléments pour que l'exercice puisse être réussi (y compris la méthode si nécessaire comme nous l'avons vu plus haut) ;

- si le sujet s'y prête, vous organisez le travail en petits groupes pour qu'il y ait entraide ;

- vous apportez un coup de pouce à ceux qui sembleraient en difficulté au cours de la réalisation ;

- vous clôturez la phase d'exercice, après le corrigé, par une synthèse

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

« que pouvons-nous retirer de cet exercice ? ».

55

3. Créer la progression pédagogique

- Concrètement, lors des phases de réactivation des mémoires : La mémoire ne fonctionne que si elle a été réactivée...

Les systèmes scolaires et universitaires organisent des « devoirs sur table » et autres examens contraignant les apprenants à réviser les cours. En formation continue vous ne pouvez pas organiser ce type d'épreuves ! Vous mettez donc en œuvre d'autres moyens. En voici quelques-uns.

- bien entendu, la progressivité de vos exercices contribue à la réactivation et l'évaluation des acquis (et non des personnes) mais

tout ne s'y prête pas toujours et il faut parfois mettre en place un exercice dont la seule raison d'être est celle-là ;

– en fin de journée vous pouvez prévoir une courte période pour lancer à la cantonade quelques questions ;

– pour les formations de plusieurs jours nous vous conseillons de mettre en place une courte réactivation en début de journée par un jeu, un exercice ou tout simplement une question à la cantonade « qu'avez-vous retenu de la journée d'hier ? J'écris vos réponses sur le tableau ».

Vous écrivez sans commentaires ce que le groupe restitue. Puis, vous posez des questions pour faire approfondir et enfin, vous ajoutez, avec un crayon de couleur différente, ce qui a été oublié et qui est important.

Cette activité est menée en un quart d'heure. Elle vous rassure sur les acquis.

Vous pouvez ajouter ce qui a été oublié et qui, d'ailleurs, correspond souvent à ce qui est difficilement acceptable par les stagiaires et/ou ce que vous avez traité en fin de journée alors que la fatigue était réelle. En général, les participants apprécient cet exercice qui les replonge dans le sujet de façon non contraignante et leur fait prendre conscience de leurs acquis, du chemin parcouru.

L'entonnoir de la communication

et le pédagogue

Former est une situation de communication. Le formateur est donc soumis aux aléas de l'entonnoir de la communication.

La figure ci-dessous reprend, en parallèle, l'entonnoir et les actions que vous pouvez mener pour en réduire les effets avec l'indication du chapitre dans lequel nous traitons l'antidote à mettre en place.

-

La première déperdition se produit entre ce que vous avez prévu de dire et ce que vous dites réellement. Si vous avez préparé de bonnes notes opérationnelles (voir chapitre 6). le phénomène sera réduit ; vous n'oublierez que des détails.

Quant aux activités, vous les ferez toutes grâce au conducteur (voir chapitre 5).

56

-

La deuxième déperdition survient entre vous et le stagiaire qui est malheureusement régulièrement inattentif : il pense à autre chose ou il est fatigué ou il est encore focalisé sur la phrase précédente qu'il veut assimiler, c'est la bénéfique « gestion mentale ». Outre une diction irréprochable, votre antidote est l'utilisation de visuels mettant en valeur les mots-clés.

-

La troisième déperdition se situe entre ce que le stagiaire a entendu et ce qu'il a compris. À ce stade, deux facteurs interviennent. D'une part, la clarté de votre discours et d'autre part, les représentations (*a priori*) que le stagiaire, comme tout individu, peut avoir. Nos représentations nous font focaliser sur un terme plutôt que sur un autre ; elles nous font classer les informations en catégories (« vraies », « fausses », « possibles »,

« impossibles »), nous font réaliser, à bon ou mauvais escient, des analogies.

-

La quatrième déperdition intervient entre ce que le récepteur a compris et ce qu'il a mémorisé. Parfois nous avons la surprise de constater qu'il a mémorisé des choses que nous n'avons pas dites : c'est le fruit des fameuses représentations qui ont généré des analogies et des projections.

Grâce aux exercices de réactivation et d'application, vos stagiaires et vous-même pourrez évaluer la compréhension ainsi que la mémorisation.

L'entonnoir

Les réflexes

de la communication

du formateur pédagogue

Les déperditions

Déperdition

Ce que je veux dire

Je prépare de bons outils :

1

– *un conducteur (ch. 5) ;*

{

Ce que je dis

– *des notes opérationnelles*

(ch. 6).

Déperdition

Ma diction

2

est irréprochable. J'utilise

*{ des visuels pour mieux
capter l'attention (ch. 6).*

Ce que le stagiaire entend

Mon discours est clair,

Déperdition

au bon niveau

{

3

de langage.

Ce que le stagiaire comprend

Je mets en place

Déperdition

des exercices d'application

4

et réactivation

{

Ce que le stagiaire retient

de la mémoire

(ch. 6).

Les pointillés matérialisent ce que

le stagiaire retient « en plus ».

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Figure 3.3 – L’entonnoir de la communication et le pédagogue 57

3. Créer la progression pédagogique Les 4 phases de l’apprentissage

Voici un troisième outil pour inspirer votre réflexion pédagogique. Il s’agit encore d’un escalier et il est doté de quatre marches.

Nous vous le présentons à l’aide d’une petite histoire en quatre épisodes.

- **Premier épisode** : un enfant passe devant un magasin de cycle et dit à ses parents : « Je voudrais un vélo pour mon anniversaire ».

Réponse des parents :

« Certes, nous pourrions t’offrir un vélo mais tu ne sais pas encore en faire ».

L’enfant rétorque, sûr de lui : « Peut-être mais c’est facile. J’ai bien regardé comment on fait : on s’assoit et on met les deux pieds sur les pédales et après on roule ». L’enfant est sur la première marche de l’escalier : l’incompétence inconsciente. Il est convaincu que faire du vélo est simple et quasiment naturel.

- **Deuxième épisode** : les parents achètent le vélo ; dès qu’ils ont le dos tourné l’enfant monte dessus et tombe... Il vient de passer sur la deuxième marche : l’incompétence consciente. Il a compris qu’il fallait apprendre.

-

Troisième épisode : grâce à la patience de ses parents, l’enfant tient sur le vélo. Il est très concentré ; ceux qui le croisent remarquent qu’il a les lèvres serrées. Il ne s’aventure que sur les lignes droites et ne sait pas contourner les obstacles. Il est très fatigué en fin de journée.

Le voici sur la troisième marche : la compétence consciente.
L'individu sait faire mais au prix d'une grande concentration
engendrant de la fatigue.

• **Quatrième épisode** : l'enfant a continué à s'entraîner. Désormais, quand on lui présente un vélo, quel qu'il soit, il l'enfourche et avance sans réfléchir à ce qu'il convient de faire. Il a acquis un automatisme, un second naturel, des réflexes : la compétence inconsciente.

La figure ci-dessous reprend ces différentes phases.

4

Compétence

inconsciente

« *second naturel* »

3

Compétence

consciente

2

Incompétence

consciente

1

Incompétence

inconsciente

Figure 3.4 – Les 4 phases de l'apprentissage 58

Concrètement quel usage pouvez-vous faire de la connaissance de cet escalier ?

En phase de conception

Pour apprendre, nous l'avons vu un peu plus haut, il faut être motivé, donc sur la marche 2 (incompétence consciente). Si le dialogue avec le commanditaire vous a appris que ce n'était pas le cas de vos futurs stagiaires, vous mettrez en place une activité pédagogique pour leur donner envie d'apprendre. La méthode interrogative convient bien souvent.

Les formations sont souvent courtes. Nous n'avons pas le temps de multiplier les exercices qui font accéder à la quatrième marche (la compétence inconsciente). C'est insécurisant pour les participants. Si c'est possible, mettez en place des mesures susceptibles de les aider :

- des exercices d'auto-entraînement à réaliser après la formation (peut-être en e-formation) ;
- un plan d'action individualisé en fin de formation (voir le chapitre 7) ;
- la remise de fiches « mémo » attractives.

Au cours de la formation

Nous avons vu que la phase 3 (la compétence consciente) nécessite de la concentration. Elle génère de la fatigue. Lorsque la formation se déroule dans un contexte de changement, l'exaspération, le découragement sont d'autant plus manifestés. Vous pouvez expliquer que c'est une étape « normale »

de l'apprentissage. Vous pouvez aussi rappeler à vos stagiaires qu'ils ont forcément déjà eu de tels ressentis à l'occasion d'autres apprentissages, que la rapidité et la dextérité acquises leur ont fait oublier. Dans certains cas vous pourriez même être amené à

dessiner sur le tableau les quatre marches ; c'est rassurant et déculpabilisant.

Des mesures simples et efficaces

Envoyer un questionnaire préalable

aux futurs participants

Envoyer un questionnaire préalable aux futurs participants et leur demander de vous le retourner présente deux avantages :

-

Premier avantage : vous obtenez des informations complémentaires

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

individuelles et ainsi, vous connaissez mieux votre groupe : les fonctions de 59

3. Créer la progression pédagogique chacun mais aussi ses attentes. Vous pouvez alors, le cas échéant, ajuster le temps que vous passerez sur tel point ou mieux adapter un exercice. Si vous constatez que vous ne pourrez pas répondre aux attentes de quelqu'un (compte tenu des objectifs associés à la formation), vous lui signalez ce problème et il prendra la décision de maintenir ou non sa participation.

Remarque

Quelle est la différence entre « besoins » et « attentes » ?

Le besoin est défini par rapport aux fonctions occupées et au niveau de compétences constaté. L'attente, c'est ce que le stagiaire souhaite trouver dans la formation. Son attente peut correspondre ou non au besoin. Il peut aussi attendre, simplement, de rencontrer ses collègues ou ne pas avoir lu la fiche programme et y avoir projeté quelque chose qui ne sera pas traité. ■

Nous animons régulièrement une formation intitulée « formation des formateurs occasionnels ». Les participants reçoivent, pour la plupart, des kits pédagogiques et le commanditaire nous a demandé d'axer les objectifs et le programme sur l'animation de la formation. Nous ne traitons donc pas de la conception. Une fois de temps en temps, un stagiaire signale dans ses attentes vouloir apprendre à concevoir une formation. Nous lui signalons que cela ne sera pas traité.

Cas particulier : l'ensemble des futurs participants expriment des attentes hors programme ! Alertez le commanditaire et dialoguez, afin de trouver les causes du problème et une solution : une information en amont par les n

+ 1 ou une nouvelle étude des besoins et la modification du programme...

•

Second avantage : quand le futur participant répond aux questions :

« quels sont les points du programme qui vous intéressent le plus ? » puis

« quels bénéfices souhaitez-vous tirer de cette formation ? », il devient acteur, ébauche un projet d'apprentissage. C'est bénéfice que pour sa motivation. Il en sera plus attentif et actif au fil des heures. Il sera aussi un bon élément pour la dynamique du groupe.

Quel est le processus ? Vous construisez le questionnaire, le commanditaire l'envoie avec la convocation par mail au futur participant et ce dernier vous le retourne complété.

Quelle est la forme du questionnaire ? La fiche 5 vous donne un exemple de questionnaire préalable.

60

Adopter le « système ternaire »

Il s'agit, pour atteindre l'objectif pédagogique, de construire la séquence en 3 phases : ce système est en cohérence avec les 4 phases de l'apprentissage vues plus haut.

Finalité de la phase

Moyens envisageables

Phase 1

Susciter le besoin d'information

Méthode interrogative,

ou de méthode

jeu, test

Phase 2

Transmettre l'information

Méthode expositive

ou la méthode

ou démonstration

Phase 3

Faire exploiter l'information

Méthode active : exercice,

ou la méthode

étude de cas, jeux de rôles

Figure 3.5 – Le système ternaire

Phase 1 : méthode interrogative : question à la cantonade : « À votre avis, combien existe-t-il de taux de TVA ? » ; puis : « Comment se nomment-ils ? ».

Phase 2 : méthode expositive : les trois taux.

Phase 3 : exercice d'application.

Une liste de huit produits pour lesquels il faut trouver le taux applicable.

Pour rassurer et motiver : réaliser et faire réaliser régulièrement des synthèses

Prendre conscience du chemin parcouru est un facteur de motivation. Vous trouverez dans le chapitre 6 des activités à mettre en œuvre dans cette perspective (méthode interrogative ou activités appartenant à la méthode active).

Pour agrémenter les présentations (les exposés)

- Reportez sur le tableau les mots-clés, à retenir absolument.
- Ayez recours, chaque fois que l'occasion s'en présente, au dessin, au croquis même sommaire sur le tableau. « Un dessin vaut mieux que mille

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

mots », selon un proverbe chinois.

61

3. Créer la progression pédagogique

■ La frise chronologique

La frise chronologique (comme dans les livres d'histoire) est très pratique et très bien perçue pour décrire l'enchaînement

chronologique d'opérations.

Elle peut être agrémentée de couleurs mettant en valeur les périodes différentes.

Exemple : le recouvrement qui passe au rouge quand il devient contentieux.

■ Le logigramme

Le logigramme (organigramme de tâches) est irremplaçable pour décrire l'enchaînement de tâches précédées de prises de décision.

Vous pouvez lui donner deux finalités :

- appuyer votre réponse à la question « comment faire ? » ;
- servir de « mémo » après la formation et ainsi sécuriser vos stagiaires.

Il est bien connu des stagiaires appartenant à un service certifié ISO 9001.

La demande

est-elle

recevable ?

non

oui

Action A

Est-ce

une première

demande ?

oui

non

Action B

Action C

Figure 3.6 – Exemple de logigramme

Dans un logigramme le rond marque le début et la fin, le losange une prise de décision et le rectangle une action.

■ L'ordre de présentation des données

– Commencez par donner une définition de ce que vous allez traiter pour constituer un référent commun.

Exemple : le terme de « menu » ne signifie pas la même chose pour tous.

62

– Allez à l'essentiel : évitez les rappels historiques (surtout longs) en première partie. Les professionnels sont prioritairement intéressés par le présent ou l'avenir.

– Donnez la définition des nouveaux concepts dès leur apparition dans le discours.

Exemple : « Nous allons étudier la recevabilité d'une demande. Que signifie "recevabilité" ? »

– Pour décrire un contexte, une situation ou présenter une mesure ou une organisation, utilisez le plan : Qui ? Quoi ? Comment ? Combien ?

Où ? Quand ? Vous utilisez la question « pourquoi ? » si elle est utile (pour donner du sens, par exemple).

- Allez du général au particulier ;
 - Du concret à l'abstrait (selon le principe de pertinence) ;
 - Du plus fréquent au moins fréquent (pour garantir l'acquis) ;
 - Du plus simple au plus compliqué ;
 - Du connu à l'inconnu, notamment en utilisant les analogies
- Exemple* : « c'est comme lorsque vous... ».

Motiver vos participants

Pour motiver vos participants à la *mise en œuvre* de leurs acquis et leur donner confiance en eux, terminez la formation par une activité rassurante. Par exemple, un exercice de synthèse qu'ils vont réussir facilement. En d'autres termes, évitez d'ajouter en dernière minute quelque chose de nouveau, déstabilisant car mal acquis. Nous détaillons le contenu de la dernière séquence dans le chapitre 7.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

63

Fiche 4

Panorama des 4 méthodes

pédagogiques

Définition : qu'est-ce qu'une méthode

pédagogique ?

La méthode définit le mode de transmission par le formateur et le mode d'acquisition par l'apprenant des savoirs, savoir-faire et savoir être. Chaque méthode est pratiquée par l'intermédiaire d'une ou plusieurs techniques (ou activités) pédagogiques.

La méthode définit le niveau de participation de l'apprenant et a une incidence sur la taille du groupe et la durée de la formation.

Vous pouvez considérer qu'il existe quatre grandes méthodes pédagogiques.

Nous vous les présentons rapidement ci-dessous pour que vous en ayez une vision synthétique, mais elles sont détaillées dans le chapitre 6 avec une fiche par technique.

64

Les 4 méthodes pédagogiques Méthode

expositive

Méthodes

centrées

sur la parole

Méthode

interrogative

Méthodes

participatives

Méthode

démonstrative

Méthodes

centrées

sur l'action

Méthode active

Figure 3.7 – Les caractéristiques des 4 méthodes pédagogiques

- Les méthodes expositive et interrogative sont centrées sur la parole.
- Les méthodes démonstrative et active sont centrées sur l'action.
- Seule la méthode expositive n'est pas participative.

La méthode expositive

Avec cette méthode vous réalisez des exposés ou présentations. C'est la méthode traditionnellement utilisée dans les amphithéâtres universitaires. Elle convient bien, évidemment, pour la transmission de connaissances (savoirs).

Avantages

-

Cette méthode est sécurisante pour vous, formateur, puisque vous maîtrisez le temps et le contenu. Il vous suffit de dérouler l'exposé probablement très bien préparé.

-

Elle est momentanément sécurisante pour certains apprenants puisqu'ils ne sont pas sollicités.

- Le sujet peut être traité de façon exhaustive et structurée.

Inconvénients

-

Les apprenants sont passifs et éventuellement frustrés de ne pas pouvoir

intervenir quand ils le souhaitent.

65

3. Créer la progression pédagogique

-

Vous ne pouvez pas contrôler la compréhension ni les acquis au fil de l'exposé.

-

Cette méthode est la moins appréciée des professionnels car c'est la moins active.

Vous voulez immédiatement plus d'informations ? Consultez les fiches 7 et 8.

La méthode interrogative

Cette méthode consiste à poser une question aux stagiaires, à noter leurs réponses et à les exploiter ensuite. Vous pouvez l'utiliser quand vous avez diagnostiqué que les apprenants détiennent déjà une partie de ce qu'ils sont venus acquérir (savoir, savoir-faire ou savoir être).

Avantages

-

Elle vous évite de réaliser un exposé bourré d'évidences et crée une bonne dynamique notamment en début de formation.

Inconvénients

- Cette méthode vous demande plus de temps que la précédente.

Vous voulez immédiatement plus d'informations ? Consultez la fiche 9.

La méthode démonstrative

Avec la méthode démonstrative vous réalisez une démonstration et les apprenants reproduisent ce que vous avez fait à l'identique.

Avantages

-

Cette méthode convient parfaitement pour la transmission des savoir-faire. Elle est bien sûr systématiquement utilisée au cours des formations bureautiques. Elle est aussi indispensable pour toute acquisition de gestes précis : réparation, soin, utilisation d'un appareil...

Inconvénients

- Cette méthode requiert encore plus de temps que la précédente.

Vous voulez immédiatement plus d'informations ? Consultez la fiche 10.

66

La méthode active

Avec la méthode active vous fournissez un cadre, un objectif et des moyens.

Les apprenants sont fortement impliqués et disposent d'une certaine autonomie. Cette méthode convient pour les trois registres : savoir, savoir-faire et savoir être.

Les activités sont : l'exercice, l'étude de cas, le jeu de rôle, le jeu pédagogique. Parmi celles-ci, l'exercice est une activité moins chronophage que les autres.

☺ **Avantages**

-

Cette méthode implique très fortement les participants ;

-

elle contribue au développement de leur autonomie (en particulier lors de la pratique d'études de cas) ;

-

elle est très motivante si les activités sont bien adaptées aux situations rencontrées dans l'exercice du métier ;

-

elle développe les aptitudes pour le travail collaboratif puisque les activités sont souvent réalisées en sous-groupe ;

- enfin, elle favorise la mémorisation grâce à l'action.

Inconvénients

-

Pendant la période de conception, la création et la mise au point des activités peuvent être longues. C'est le cas pour les études de cas et encore plus pour les jeux pédagogiques. Il faut de l'imagination, se documenter et parfois être patient pour découper des cartes, fabriquer le matériel.

-

Lors du face-à-face pédagogique, la plupart des activités requièrent de disposer de temps.

De plus, les études de cas et jeux de rôles sont insécurisants pour le formateur puisqu'il doit analyser sur le champ des situations ou solutions parfois inédites.

Vous voulez immédiatement plus d'informations

? Consultez les fiches

spécifiques : l'exercice sur la fiche 11 ; l'étude de cas sur les fiches 12, 13, et 14 ; le jeu de rôle sur la fiche 15 ; le jeu pédagogique sur la fiche 16.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

67

3. Créer la progression pédagogique **Comment choisir une méthode**

ou une technique pédagogique ?

Votre choix résulte de la prise en compte de plusieurs critères :
Registre

de l'objectif

Profil

pédagogique

des apprenants

Alternance

Durée

des méthodes

de la formation

Sujet

Figure 3.8 – Les critères de choix d'une méthode ou d'une technique pédagogique

La prise en considération du profil des apprenants évite de programmer une technique pédagogique qui fait appel à des agilités que vos apprenants n'ont pas.

Exemple : leur demander de rédiger un texte alors qu'ils n'en ont pas l'habitude. Vous risqueriez un blocage.

Voici un conseil qui vous semblera peut-être paradoxal : moins votre public connaît le sujet, plus les méthodes participatives sont bienvenues ; elles attirent et soutiennent l'attention et rendent la formation attractive.

L'alternance des méthodes n'est pas une obligation mais c'est indéniablement un atout supplémentaire pour capter l'attention des participants et introduire un peu de plaisir, voire de suspense dans la formation.

Les méthodes sont plus ou moins chronophages et il faut qu'elles soient compatibles avec la durée impartie à la formation.

68

Fiche 5

Questionnaire préalable

Exemple pour une formation de formateurs

Bonjour,

Vous participez à la formation «... » les jj et jj/mm/aaaa.

Pour que le formateur puisse mieux adapter la formation nous vous invitons à lui renvoyer par mail le questionnaire ci-dessous complété à l'adresse suivante : Xxxx@ffff.fr

Au plus tard pour le jj/mm.

Merci !

Questionnaire préalable

NOM : ...

PRÉNOM : ...

SERVICE : ...

Fonction : ...

1 – Avez-vous déjà animé des formations ?

OUI

NON*

** Si vous avez répondu non, merci de passer directement à la question 2*

Si oui :

– depuis quelle année ?...

– combien de jours par an (en moyenne)...

– plutôt seul ou en co-animation ?...

Sur quels types de thèmes ?

.....
.....

3. Créer la progression pédagogique Pour quels publics ?

.....
.....

Avez-vous déjà conçu une formation (c'est-à-dire créé le déroulement et les supports à partir du besoin exprimé) ?

OUI

NON*

** Merci de passer à la question 3*

Si oui : sur quel thème ?

.....
.....

2 – Formateur débutant

– quand allez-vous réaliser votre première animation ?...

– seul ou en co-animation ?...

– sur quel thème ?...

3 – Après lecture des objectifs ci-dessous, quels sont les deux qui vous intéressent le plus ? (Merci de reporter simplement les numéros.) Objectif 1

Objectif 2

Objectif 3

Objectif 4

Objectif 5

.....
.....

4 – Quel(s) bénéfice(s) souhaitez-vous tirer de cette formation ?

« je souhaite connaître ou savoir faire » ...

5 – Si vous avez déjà participé à une formation de formateurs ou à une formation sur le thème de la communication ou du management depuis *aaaa*, merci de renseigner le tableau ci-dessous.

70

ANNÉE DE

THÈME

DURÉE

RÉALISATION

.....

.....

.....

Merci de votre collaboration et à bientôt !

71

Chapitre 4

Élaborer

la proposition

ou la fiche programme

et la valider

Executive summary

L'« avant projet » mis au point, il faut maintenant le formaliser sous la forme d'une simple « fiche programme »

ou d'une proposition.

La fiche programme permet de reprendre contact avec votre commanditaire pour un entretien de cadrage, à la suite duquel le projet est validé ou les modifications à y apporter définies.

Étape 4

73

4. Élaborer la proposition ou la fi che programme et la valider Si vous êtes un formateur interne, la fi che programme devrait suffi re. Si vous êtes un prestataire externe, rédigez une proposition dans laquelle sera incluse la fi che programme.

La fi che programme

Défi nition et fi nalités

La fi che programme est le document qui sert à présenter la formation à tous les protagonistes de l'action et elle est donc un vecteur d'information, mais elle a aussi une dimension contractuelle.

Elle comporte toutes les informations nécessaires pour répondre aux interrogations des différents acteurs que nous passons en revue ci-dessous :

- **Le binôme que vous constituez avec le commanditaire** : cette fi che indique vos engagements, ce que vous traiterez et comment vous le ferez. Sur cette base le commanditaire va vous donner le « feu vert »

pour aller plus avant dans la conception. De son côté, il fera éventuellement quelques modifications de forme (respect d'une charte graphique) avant de la diffuser et de faire démarrer les inscriptions des stagiaires.

- **Le futur stagiaire** : celui-ci peut vérifier que la formation qui a attiré son attention ou qui lui est proposée correspond à son besoin de compétences, au métier qu'il exerce ou souhaite exercer.

- **Le supérieur hiérarchique du futur stagiaire** : lui aussi va pouvoir vérifier que la formation qu'il voudrait proposer à son collaborateur de suivre ou que celui-ci lui réclame apportera les compétences supplémentaires attendues.

- **Les conseillers formation** : rattachés au service formation et au service des ressources humaines, ils apportent du conseil. Ils doivent pouvoir orienter sûrement tout demandeur (chef de service ou collaborateur) vers l'action de formation répondant au besoin exprimé. Les fiches programme sont réunies dans un catalogue (virtuel ou papier) ; leur consultation permet aux conseillers de savoir,

« presque comme s'ils y avaient participé », ce que chaque formation apporte.

En conclusion, nous pouvons dire que la fiche programme est un support de publicité et un outil d'aide à la décision.

74

Remarque

Si votre commanditaire a besoin d'être rassuré *ex ante* sur la qualité du déroulement de la formation, il vous demandera peut-être, en plus, un synopsis, document que nous vous présentons dans le chapitre suivant. ■

Les rubriques de la fiche programme

Vous trouvez ci-dessous une présentation globale des rubriques de la fiche. Nous détaillons ensuite le contenu de chacune, puis nous vous proposons deux illustrations. La première est la reprise d'une illustration traitée dans le chapitre précédent.

TITRE

Public ciblé

Prérequis

Compétence visée (rubrique facultative) Objectifs de formation

Programme/contenu

Méthodes pédagogiques

Dates et lieux

Figure 4.1 – Les rubriques d'une fiche programme

■ Le titre

Dans l'immédiat, indiquez en titre le sujet traité.

La fonction du titre est d'attirer l'attention. Donc, une fois que vous vous serez mis d'accord sur toutes les composantes de la formation, ce titre sera peut-être repris dans un esprit plus marketing par le service formation. Si la fiche doit entrer dans un catalogue, il peut y avoir une préoccupation d'harmonisation.

■ Le public cible (ou public visé)

Dans cette rubrique vous reprenez en une ou deux phrases la description du public pour lequel vous avez été sollicité et que vous avez étudié.

4. Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider

■ Les prérequis

Nous avons traité cette notion des prérequis dans le chapitre 2. Selon le cas, vous écrivez :

- « Cette formation n'exige aucun prérequis. »
- ou « Pour tirer profit de cette formation vous devez déjà être capable de... Votre niveau sera validé dès votre inscription : vous réaliserez un exercice en ligne. »

■ La compétence visée

Cette rubrique est facultative. Elle indique ce à quoi concourt la formation.

Exemple : « mobiliser l'énergie et la créativité individuelles pour optimiser les résultats de l'équipe ».

■ Les objectifs de formation

Introduisez ici, avec la phrase convenue, le ou les objectif(s) de formation. Cette rubrique est non seulement obligatoire mais *fondamentale* !

Elle délivre l'information déterminante (la « plus-value ») pour la prise de décision à propos d'une éventuelle participation à la formation.

À l'issue de la formation les apprenants (stagiaires) seront capables de :

— ...

— ...

■ Le programme/contenu

Évoquez ici les thèmes que vous aborderez pour atteindre les objectifs.

Puisque nous avons défini la fiche programme comme un outil d'aide à la décision pour les différents protagonistes, vous organiserez cette rubrique de façon à ce qu'elle puisse pleinement apporter ce service.

Deux cas sont envisageables :

- Il n'y a qu'un seul objectif de formation : vous indiquez les objectifs pédagogiques : *voir l'illustration p. 77-78*.
- Il y a plusieurs objectifs de formation : vous les reportez dans cette rubrique et vous indiquez, en dessous de chacun, ce que vous traiterez : *voir l'illustration p. 79-80*.

76

■ **Les méthodes pédagogiques** Indiquez ici les méthodes auxquelles vous aurez recours. Si vous utilisez plusieurs fois la même méthode, ne la citez qu'une seule fois. Vous pouvez préciser les particularités et « plus » de votre formation.

Exemple : 75 % du temps en méthode active, remise de x fiches mémo...

Annoncez la remise d'un livret pédagogique. Si vous avez prévu d'utiliser un caméscope, indiquez-le car certains participants craignent ce type d'outil et il vaut mieux qu'ils en soient informés en amont de la formation. De même, vous avez peut-être l'intention d'adresser un questionnaire préalable aux participants. Dans ce cas, signalez-le.

■ **Les dates et lieux**

Cette rubrique sera complétée plus tard avec le commanditaire. Il s'agit d'indiquer la date et le lieu de chaque session de formation.

La réunion de travail : l'organiser, l'animer et en assurer le compte rendu

Public ciblé

Tout manager d'une équipe hiérarchique ou transversale (équipe projet), amené à organiser et animer des réunions de travail.

Prérequis

Aucun prérequis.

Compétence visée

Mobiliser l'énergie et la créativité individuelles pour optimiser les résultats d'une équipe.

Objectifs de formation

À l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de gérer une réunion de travail de l'amont à l'aval.

Programme/contenu

- Distinguer une réunion de travail d'une réunion d'information
 - Définition et finalités de chaque type de réunion.
- Préparer la réunion
 - Formuler un objectif pour la réunion : définition, finalités et formulation.
 - Structurer une réunion : les plans dont celui de la résolution de problèmes.

4. Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider

- Rédiger un ordre du jour et une convocation suscitant la motivation des participants.
- Animer une réunion
 - Identifier les fonctions de l'animateur et du participant
 - Identifier les outils dont l'animateur dispose
 - les outils relationnels : l'écoute, le questionnement, la reformulation, la métacommunication (intervention sur la relation) ;
 - les méthodes : le remue-méninges, le tour de table.
 - Utiliser un tableau.
 - Cadrer une réunion : l'enjeu des premières minutes : que faire ? que dire ?
 - Gérer la production du groupe ainsi que les relations (même conflictuelles) entre les participants.
- Après la réunion
 - Rédiger un relevé de conclusions.

Méthodes pédagogiques

Alternance entre des apports méthodologiques et des phases en pédagogie active ou interrogative.

Remise d'un livret pédagogique constitué de fiches mémo réutilisables après la formation.

Envoi d'un questionnaire préalable dès l'inscription.

Dates et lieux

Durée de 2 jours.

Dates à voir.

Commentaires

Le titre : « La réunion de travail » semblait un peu court et réducteur. Nous y avons ajouté un sous-titre.

Le public visé : nous avons ouvert sur la population des chefs de projet (managers d'équipes transversales).

La compétence visée : vous remarquerez la différence avec l'objectif de formation : l'ambition est plus grande mais l'évaluation serait difficile.

L'objectif de formation : ici il n'y a qu'un objectif.

Le programme : nous avons repris les objectifs pédagogiques en les réorganisant de manière chronologique. Nous avons aussi indiqué les « outils ». Ces choix ont été faits pour que la fiche puisse rendre le service attendu : l'aide à la décision. ■

78

Comment gérer les changements ?

Public cible

Tout collaborateur souhaitant vivre au mieux le changement.

Remarque : les managers qui accompagnent le changement suivront de préférence la formation qui leur est dédiée : « accompagner le changement ».

Prérequis

Aucun.

Compétence visée

S'adapter aux changements en tirant parti de toutes ses ressources.

Objectifs de formation

À l'issue de la formation, vous serez capable :

- d'identifier les différents types de changement ;
- de décrire le mécanisme expliquant la peur ou l'attraction pour le changement ;
- de repérer votre réaction face au changement ;
- de vous situer dans le cycle du changement ;
- d'utiliser les outils pour gérer la phase de transition : de la passivité à l'action ;
- de repérer quelques techniques de gestion du stress pour traiter la dimension émotionnelle du changement ;
- de construire votre aide-mémoire personnel utilisable en situation de changement.

Programme

•

Identifier les différents types de changement, décrire le mécanisme expliquant la peur ou l'attraction pour le changement, repérer votre réaction face au changement :

- les définitions du changement et les cinq mythes nuisibles ;
- les types de changement : choisi, prescrit, type 1 et type 2 ;

- la vision systémique du changement ;
- le mécanisme du changement et l'influence des représentations (*a priori*) ;
- les différentes attitudes face au changement ;
- les 4 niveaux de négation (problème, importance, solutions, compétences).

- Vous situer dans le cycle du changement :

Le cycle du changement : choc, déni, peur, colère, tristesse, marchandage, acceptation, transition, dépassement.

- Utiliser les outils pour gérer la phase de transition : de la passivité à l'action :

- les besoins de l'homme en situation de changement ;
- la notion d'opportunité ;
- la notion d'objectif opérationnel : le processus à suivre pour se donner un

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

objectif attractif et le formuler ;

79

4. Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider

- les étapes du processus de décision, le rôle de la créativité, du désir et des valeurs ;
- le plan d'action.
-

Repérer des techniques de gestion du stress pour traiter la dimension émotionnelle du changement :

- définition et mécanisme du stress ;
- les symptômes ;
- quelques techniques de gestion du stress ;
- Construire votre aide-mémoire personnel utilisable en situation de changement :
- la conjonction des idées et des actions.

Méthodes pédagogiques

Alternance de courts exposés méthodologiques et de travaux en sous-groupes.

Courtes mises en situation.

Étude de mini-cas.

Méthode active à hauteur de 75 % du temps.

Dates et lieux

2 jours.

Lieux et dates à fixer.

Commentaires

Cette formation est associée à sept objectifs. Dans la rubrique programme, le formateur a repris chaque objectif (parfois en association) et a indiqué ce qu'il va traiter pour chacun. ■

La proposition

Définition et caractéristiques

La proposition est un document rédigé par un prestataire en réponse à un cahier des charges vraisemblablement envoyé à d'autres concurrents.

Le formateur interne présente plus volontiers une fiche programme mais il peut aussi s'inspirer de l'esprit de la proposition.

Comparons la proposition avec la fiche programme :

- elle est plus longue ;
 - elle a un caractère commercial ou au moins argumentatif. Le rédacteur veut convaincre le commanditaire qu'il est le meilleur prestataire ;
 - sa présentation n'est pas aussi normée : nous vous proposons ci-dessous un plan largement utilisé mais il peut y avoir des variantes ;
- 80
- elle ne contient pas la fiche programme en tant que telle mais tous les éléments nécessaires à sa mise en forme y figurent.

Les rubriques d'une proposition

Vous trouverez ci-dessous une présentation globale des rubriques généralement présentes dans une proposition, suivie de quelques commentaires.

1 Votre contexte et votre demande

2 Notre approche

3 Notre proposition

3.1 L'architecture de notre intervention

(ou le périmètre de notre intervention)

3.2 Les méthodes pédagogiques

3.3 Les objectifs de formation

3.4 Le programme/contenu

3.5 Le synopsis

3.6 L'organisation matérielle

4 Le profil du formateur

5 Notre proposition commerciale

Figure 4.2 – Les rubriques d'une proposition Quelques commentaires

Votre contexte et votre demande

Dans cette rubrique vous reprenez, de façon synthétique, les informations les plus déterminantes concernant le contexte et par conséquent l'objectif stratégique du commanditaire, la population cible, la compétence visée.

Notre approche

Vous décrivez vos grands principes pédagogiques. Vous revenez sur quelques points particuliers, vous apportez un éclairage qui annonce l'orientation de votre proposition, votre choix des méthodes pédagogiques en particulier.

Notre proposition

- L'architecture de notre intervention ou le périmètre de notre intervention.

Vous décrivez le processus que vous proposez de mettre en place : des contacts sur le site ou un questionnaire préalable, un contrôle des prérequis, un suivi...

Vous pouvez aussi proposer un titre si la formation n'en a pas encore.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Les méthodes pédagogiques.

81

4. Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider

- Les objectifs de formation.
- Le programme/contenu.

Ces trois rubriques préfigurent la fiche programme.

- Le synopsis : le synopsis préfigure le conducteur. En le portant à la connaissance du commanditaire, vous le rassurez sur le sérieux de votre ingénierie pédagogique. De plus en plus de cahiers des charges en demandent la communication.

Nous vous présentons ce document dans le chapitre suivant.

- L'organisation matérielle : vous indiquez ici le calendrier, le matériel dont vous avez besoin et celui que vous fournirez.

Le profil du formateur

Vous joignez votre *curriculum vitae* et vos références, c'est-à-dire une fiche présentant les actions de formation que vous avez récemment animées sur le même thème.

Notre proposition commerciale

Vous indiquez le coût d'une journée et le coût de la préparation s'il vient en sus.

Vous précisez le contenu de votre prestation. ■

L'entretien de cadrage

L'objectif et l'environnement

Si vous êtes un formateur interne, l'entretien se déroulera peut-être par téléphone mais si vous êtes un prestataire externe, vous rencontrerez certainement le commanditaire, surtout si vous avez simplement reçu un cahier des charges.

L'objectif est de se mettre d'accord sur le programme de la formation ainsi que sur son organisation.

Le déroulement et le résultat

La tonalité est celle que nous avons recommandée pour l'entretien de pré-cadrage : une co-construction avec le respect des principes fondamentaux :

- l'écoute bienveillante ;
- la curiosité ;
- être force de proposition.

Il y a, dans cet entretien, deux dimensions qui se traitent l'une après l'autre : la première est pédagogique, la seconde logistique.

82

■ La dimension pédagogique

Lors du pré-cadrage vous étiez plutôt dans le rôle de l'interviewer : vous aviez besoin d'informations. Cette fois-ci, c'est plutôt le commanditaire qui vous questionnera après avoir pris connaissance de la fiche programme ou de la proposition. Il vous apportera aussi éventuellement des suggestions.

S'il a besoin d'être rassuré, il vous demandera de lui adresser un synopsis, document qui permet effectivement de contrôler *ex ante* la

qualité d'une formation. Nous verrons sa présentation dans le chapitre suivant.

■ La dimension logistique

Au cours de cet entretien vous évoquez vos besoins en matériel : disposition de la salle, vidéo projecteur, tableaux, caméscope sur pied, moni-teur TV, nombre de postes informatiques...

Le commanditaire vous donne des précisions sur la taille du ou des groupe(s), sur le lieu, etc.

Vous vous mettez d'accord sur le planning des formations et de réalisation des livrets pédagogiques.

Les livrables de cet entretien sont : une fiche programme validée et un plan d'action (qui fait quoi ? Quand ? Où ? Combien ? Comment ?).

La figure ci-dessous reprend de façon synthétique le déroulement des relations entre le formateur et le commanditaire.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

83

4. Élaborer la proposition ou la fiche programme et la valider

Origine

Quelques lignes

Cahier des charges

de la demande

ou une demande orale

(probablement

formateur interne)

Lecture et analyse

Entretien

Précadrage par entretien

de **précadrage**

téléphonique,

assez long :

échange de courriels

beaucoup de questions

ou court entretien

Proposition avec

Fiche programme

éventuellement synopsis

Entretien de **cadrage** :

validation programme

+ plan d'action

Le formateur conçoit

la formation.

Le commanditaire lance

la communication

et les inscriptions.

Figure 4.3 – De la demande à l'ouverture de la session 84

L'essentiel

Après avoir élaboré une fiche programme ou une proposition, renforcez votre collaboration avec le commanditaire au cours d'un entretien de cadrage.

À l'issue de cet entretien :

- vous avez le « feu vert » pour continuer votre travail d'ingénierie pédagogique et préparer plus finement votre intervention ;**
- le commanditaire a le « feu vert » pour publier le programme et enregistrer les inscriptions ;**
- un plan d'action formalise la suite des opérations jusqu'au démarrage de la session de formation.**

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

85

Chapitre 5

Ébaucher

le conducteur

Executive summary

Ce chapitre vous permettra de comprendre en quoi consiste le conducteur.

Ébaucher le conducteur est une phase « transitoire »

indispensable mais elle peut intervenir à deux moments différents, selon votre statut.

Étape 5

87

5. Ébaucher le conducteur Selon votre statut, la phase « transitoire » intervient à des moments différents. En effet, si vous êtes un formateur interne, vous mènerez l'ébauche du conducteur après l'entretien de cadrage ; soit parce que vous avez eu le « feu vert » pour réaliser la formation, soit parce que vous avez un « feu orange » : le commanditaire vous a donné un accord de principe et vous a demandé de lui soumettre un « synopsis » ou « déroulé pédagogique » pour être rassuré ou parce qu'il souhaite pouvoir « donner son mot » à propos du déroulement de la formation.

Si vous êtes un prestataire externe, nous avons vu dans le chapitre précédent que vous avez peut-être dû livrer un synopsis avant l'entretien de cadrage ; soit parce qu'il était demandé dans le cahier des charges, soit parce que vous en avez pris l'initiative pour prouver la qualité de votre ingénierie pédagogique.

Qu'est-ce qu'un conducteur

pédagogique ?

Défi nition

Le conducteur pédagogique, appelé aussi « fi l rouge », est le document qui décrit le déroulement de la formation de la première à la dernière minute.

Il répond aux questions : que fait le formateur ? Que font les stagiaires ? Comment (avec quel matériel) ? Pendant combien de temps ?

pour quelle raison ? Il vous permet d'animer la formation dans les meilleures conditions de confort et de réussite pour vous et vos

participants.

Vous gardez ce fil conducteur sous la main et sous les yeux pendant toute la durée du face-à-face pédagogique et il devient parfois votre

« bouée de sauvetage », quand, justement vous avez « perdu le fil ». Petit conseil pratique : imprimez-le sur une feuille de couleur. Vous le repérerez d'autant mieux sur votre table parfois encombrée par d'autres documents.

Comment se présente un conducteur

pédagogique ?

Le conducteur type se présente sous la forme d'un tableau au format A4

paysage.

88

Nous vous le présentons ci-dessous, au format « portrait » pour des raisons de lisibilité. Vous trouverez la matrice type dans la fiche 6 à la fin de ce chapitre. Nous avons libellé les colonnes de A à F en vue des commentaires que vous trouverez dans le paragraphe suivant.

Vous remarquerez certainement que le conducteur est le prolongement du tableau de séquençement décrit au chapitre 3.

Tableau 5.1 – La structure d'un conducteur pédagogique Rappel des objectifs de formation :

À l'issue de la formation l'apprenant sera capable de :

- objectif 1
- objectif 2

A

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif

Objectif(s)

Méthodes

Supports

de for-

pédagogique(s)

pédagogiques

utilisés

mation

Activités du

traité

formateur et

des apprenants

1

2

3

Pause du matin

4

Quel est le contenu des différentes colonnes ?

■ Colonne A : Séquence

Vous numérotez simplement les séquences dans l'ordre chronologique de leur traitement.

■ Colonne B : Durée

Vous indiquez, en minutes, le temps que vous prévoyez de passer pour réaliser cette séquence. Lorsque vous aurez pris connaissance des horaires de la formation vous pourrez les y ajouter.

Exemple : « de 9h00 à 9h30 ».

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

89

5. Ébaucher le conducteur

■ Colonne C : Objectif de formation traité

Cette colonne est utile si plusieurs objectifs sont associés à la formation : vous rappelez, (par son numéro) l'objectif de formation auquel se rattache la séquence.

■ Colonne D : Objectif(s) pédagogique(s)

Vous indiquez le ou les objectif(s) pédagogique(s) associé(s) à cette séquence.

■ Colonne E : Méthodes pédagogiques, activités du formateur et des apprenants

Vous notez la méthode pédagogique mise en œuvre et vous répondez aux questions : qui ? (le formateur et les apprenants) ? fait quoi ? où ?

pendant combien de temps ? comment ? Lorsqu'il s'agit d'une méthode expositive, les indications sont évidemment peu nombreuses puisque vous êtes le seul acteur.

A contrario, en cas de méthode interrogative ou active, les indications peuvent être très nombreuses car il faut que vous transcriviez le scénario et la gestion du temps de la séquence.

Illustration 1

Méthode expositive

Présentation des grandes familles de clients.

Illustration 2

Méthode interrogative

Faire composer des sous-groupes en mode aléatoire. Question à poser : « quelles sont les grandes familles de clients ? » Durée : 4 minutes. Tri à réaliser en comparant la production du groupe avec la fiche 3.

Commentaire des deux illustrations

Vous constatez que le formateur traite le même sujet (« les grandes familles de clients ») mais qu'il y a plus d'informations pour la méthode interrogative.

■ Colonne F : Supports utilisés

Vous indiquez tous les supports dont vous aurez besoin pour animer la séquence. Selon les cas : numéro des diapositives, page du livret pédago-90

gique, tableau de papier, numéro de l'exercice, numéro du jeu de rôles, etc.

Cette colonne est très utile pendant le face-à-face pédagogique mais aussi avant, pour inventorier tout le matériel nécessaire.

Foire aux questions

Dois-je absolument compléter cette matrice ?

Non, si vous êtes l'unique animateur de la formation. Vous pouvez imaginer une autre présentation ou vous en tenir à l'ébauche ; l'important est de mettre au point le document qui vous apportera confort et efficacité.

Oui, si vous co-animez la formation ou si vous construisez un kit pédagogique (sujet que nous traitons dans le chapitre 8)

Vais-je devoir respecter absolument les durées annoncées dans la colonne B ?

Non. Avant la première session, il est difficile d'évaluer précisément la durée de chaque séquence. Ce que vous avez reporté sur votre conducteur vous fournit des repères à propos de l'utilisation du temps. Vous faites le point à chaque pause et vous ajustez. Contrairement à ce que craignent les formateurs débutants, l'indication de la durée est rassurante car structurante. Au lieu de vous inquiéter « dans le vide », vous identifiez clairement le retard ainsi que son incidence sur les prochaines activités pédagogiques ; vous pouvez ainsi prendre des décisions d'ajustement avec des éléments précis. ■

Les finalités du conducteur

Nous avons déjà évoqué une finalité du conducteur : vous rassurer pendant le face-à-face avec votre public et faciliter les ajustements éventuels. Il y en a d'autres.

Au cours de la phase de conception que nous sommes en train de traiter, le conducteur est une structure contraignante. Il vous oblige à raisonner avec rigueur, notamment en ce qui concerne la cohérence entre le déroulement et les objectifs.

Après la formation, si les évaluations sont décevantes (objectifs non atteints, critique des apprenants sur la pédagogie ou la pertinence...), il facilitera votre recherche des causes du problème ainsi que sa résolution.

Prenons une analogie : si vous rencontrez chez vous un problème électrique, vous le réglerez plus facilement si vous disposez d'une boîte

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

électrique bien étiquetée !

91

5. Ébaucher le conducteur Enfin, cette formalisation de la formation est un véritable atout si vous devez animer une nouvelle session après une assez longue interruption : vous rafraîchirez rapidement votre mémoire et vous repérerez très facilement les points à mettre à jour. Si vous devez « passer la main »

à un autre animateur, l'opération se déroulera dans les meilleures conditions de confort et d'efficacité.

Pour terminer, rappelons que le conducteur est absolument indispensable en cas de co-animation et dans la composition d'un kit pédagogique.

Comment ébaucher

le conducteur pédagogique ?

Le processus

Votre base de travail est le tableau de séquençement décrit dans le chapitre 3. Vous le reprenez sous les yeux et vous l'étudiez sous l'angle de la gestion du temps et plus précisément de la répartition des activités prévues en tenant compte des questions de dynamique de groupe et contrôle des acquis.

Nous vous donnons des éléments à ce propos dans le paragraphe suivant.

Tableau de séquençement

Réflexion à propos

de la gestion du temps,

de la dynamique

de groupe

L'ébauche du conducteur

Figure 5.1 – Le processus d'ébauche du conducteur 92

Une illustration

Nous reprenons ci-dessous une partie de l'exemple donné dans le chapitre 3.

Nous avons un tableau de séquençement, voici l'ébauche du conducteur.

A

B

C

D

E

F

Sé-

Durée

Objectif

Objectif(s)

Méthodes

Sup-

quence

de

pédagogique(s)

pédagogiques

ports

forma-

Activités

utilisés

tion

du formateur et

traité

des apprenants

Identifier le formateur et

les autres apprenants ;

Méthode exposi-

cerner les objectifs de

1

35 mn

tive puis tour de

la formation, les ho-

table

raires et les méthodes

utilisées

Distinguer

une réunion de travail

Méthode

2

30 mn

d'une réunion d'infor-

interrogative

mation

Méthode

Formuler

expositive puis

3

25 mn

un objectif pour

méthode active

la réunion

(exercice)

Pause du matin

Méthode

Rédiger

expositive puis

4

35 mn

une convocation

méthode active

et un ordre du jour

(exercice)

Identifier les fonctions

de l'animateur et les
outils dont il dispose

Méthode

5

30 mn

(dont le tableau) ;

interrogative

identifier les fonctions

d'un participant

Cadrer une réunion ;

Méthode

6

25 mn

structurer une réunion

expositive

Pause déjeuner

Méthode interro-

gative : « Quels

7

5 mn

sont les points

importants vus

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

ce matin ? »

»

93

5. Ébaucher le conducteur A

B

C

D

E

F

Sé-

Durée

Objectif

Objectif(s)

Méthodes

Sup-

quence

de

pédagogique(s)

pédagogiques

ports

forma-

Activités

utilisés

»

tion

du formateur et

traité

des apprenants

Cadrer une réunion ;

Méthode active

8

45 mn

structurer une réunion

(jeu de rôles)

(suite)

Remarques

• La première séquence n'existait pas encore dans le tableau de séquençement. Les objectifs pédagogiques que vous y lisez sont

identiques pour toutes les formations. Nous développons d'ailleurs ce point dans le chapitre 7.

- Colonne B : la demi-journée est coupée par une pause encadrée par deux vaca-tions de 90 minutes (1h30).
- La colonne C n'est pas utile puisqu'il n'y a qu'un seul objectif de formation.
- Colonne D : pour gagner de la place le début de la phrase utilisée pour formuler les objectifs (« être capable de ») n'est pas reprise.
- La colonne F n'est pas remplie puisque le matériel pédagogique n'est pas encore conçu ; il le sera à l'étape suivante.
- Séquence 7 : nous avons prévu une réactivation des acquis de la matinée par une méthode interrogative courte (5 minutes).
- Séquence 8 : cette séquence prolonge la séquence 6 avec un jeu de rôles.

C'est une méthode active, bienvenue après le déjeuner. Nous avons prévu, au départ, un exercice, nous prévoyons maintenant un court jeu de rôles (idée survenue dans un deuxième temps). ■

Comparaison entre les trois documents :

le tableau de séquencement,

l'ébauche du conducteur, le conducteur

Tableau 5.2 – Tableau comparatif : tableau de séquencement, ébauche du conducteur et conducteur

Tableau de séquence-

Ébauche

Conducteur

ment

du conducteur

Nombre

trois : A, B et D

six : de A à F

»

de colonnes

94

Tableau de séquence-

Ébauche

Conducteur

»

ment

du conducteur

Uniquement les

séquences liées à des

objectifs pédagogiques

Séquences

toutes les séquences (exhaustivité)

précis (pas de séquence

répertoriées

y compris les pauses

dédiée à la dynamique

de groupe ou la réacti-

vation)

Complètement

rédigées ;

Aucun détail

utilisables comme

Degré de détail colonne F absente

« bouée de

des colonnes

Quelques repères

colonne E confondue

sauvetage » par le

E et F

avec la colonne D

formateur lors du

face à face avec le

groupe

Remontée du niveau

Ordre des

initial (point A) vers

Ordre chronologique de traitement

séquences

l'objectif de formation

(point B)

Vertical : du bas vers le

Sens de lecture

Horizontal : de gauche à droite

haut

Gestion du

Estimation

Estimation

Estimation affi née

temps

grossière

dégrossie

Engage-

Engagement ferme Engagement

ment sur les

Non ferme,

sur la méthode

ferme et défi nitif

méthodes

non défi nitif

mais l'activité peut

(le matériel est

pédagogiques

encore évoluer

prêt)

employées

Le synopsis

Nous avons déjà évoqué l'éventualité de livrer un « synopsis ». Il s'agit d'une version allégée, moins « technique » du conducteur. Le découpage est moins fin puisqu'il se présente en demi-journées et il y a quelques éléments de contenu pour rassurer le commanditaire.

Nous vous en donnons un exemple ci-dessous.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

95

5. Ébaucher le conducteur **Méthodes pédago-Jour 1**

giques

Distinguer une réunion de travail

d'une réunion d'information : définition

Méthode interrogative

et finalités de chacune

Formuler un objectif pour la réunion :

Méthode expositive puis

définition, finalités et formulation

méthode active (exercice)

Rédiger une convocation et un ordre

Méthode expositive puis

du jour : les informations et la motivation

méthode active (exercice)

des futurs participants

Matin

Identifier les fonctions de l'animateur et

les outils dont il dispose (dont le tableau)

Méthode interrogative

et identifier les fonctions d'un participant

Cadrer une réunion : l'enjeu des pre-

mières minutes : que dire ? que faire ?

structurer une réunion : les plans

Méthode expositive

et notamment celui de la résolution

de problèmes

Bref exercice de réactivation des acquis

Méthode expositive (pré-

Après-

de la matinée

sensation méthode)

midi

Cadrer une réunion, structurer

Méthode active (jeu

une réunion (suite)

de rôles)

La question de la gestion du temps

et quelques rappels de pédagogie

La gestion du temps est une question délicate car nous travaillons souvent sur des estimations mais il y a quelques repères :

- Une journée de formation est d'une durée maximale de 7 heures effectives, c'est-à-dire pauses déduites. Au-delà les apprenants ne sont plus suffisamment attentifs.

- La pause déjeuner doit durer au minimum une heure afin de permettre une réelle récupération.

Chaque demi-journée est coupée par une pause d'un quart d'heure.

L'idéal est de la positionner après 90 minutes de face-à-face pédagogique.

- La répartition des activités : vous évitez, si possible, un exposé après le déjeuner, période propice à l'assoupissement...

96

- En ce qui concerne les exercices d'application, vous pouvez doubler le temps qui vous a été nécessaire puisque vous êtes expert et donc rapide.

Exemple : vous avez mis 12 minutes pour réaliser l'exercice : vous pouvez estimer la durée effective, au cours de la formation, à 24 minutes. Vous ajouterez cinq minutes pour la mise en place, soit au total 29 minutes (une demi-heure).

- L'estimation de la durée d'une séquence : c'est l'exercice le plus difficile,

il faut donc extrapoler.

Exemples : dans d'autres formations, telle activité dure en général 30 minutes donc celle-ci durera probablement 30 minutes... ou « J'ai conçu x diapositives. J'ai testé à haute voix un quart de celles-ci, ce qui a duré x minutes donc au total... »

- Il vaut mieux faire des prévisions pessimistes, c'est-à-dire calculer largement la durée. En effet, au cours de l'animation vous serez confronté à deux réalités :

– l'inertie inéluctable d'un groupe,

– les interventions (d'ailleurs bienvenues) des stagiaires : questions, commentaires ou objections.

- Si c'est possible, vous prévoyez un exercice de réactivation des acquis en fin de journée et en début de journée suivante.
- Autant que faire se peut vous alternez les méthodes pédagogiques.

Un très court exercice type quizz est toujours bienvenu après un exposé.

Fiche pratique

Une grille pour évaluer un conducteur

Pour évaluer la cohérence d'un conducteur avant de vous lancer dans la conception (longue) du matériel pédagogique, vous pouvez utiliser les questions ci-dessous : **1.** Les objectifs pédagogiques vont-ils permettre d'atteindre les objectifs de formation ?

2. Y a-t-il un objectif pédagogique par séquence ?

3. La progression est-elle logique ?

4. Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes par rapport aux objectifs pédagogiques ?

Rappel : savoir-faire : méthode active ; savoir être : jeux de rôles.

5. Y a-t-il alternance des méthodes pédagogiques ?

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

97

5. Ébaucher le conducteur **6.** Y a-t-il des activités de réactivation de la mémoire/évaluation des acquis ?

7. La répartition du temps est-elle réaliste ?

Nous vous proposons d'utiliser les sept questions ci-dessus pour réaliser l'exercice suivant.

Exercice d'analyse critique d'un conducteur Voici un exercice d'analyse critique qui vous permettra d'évaluer votre capacité à :

- construire une formation en adéquation avec le besoin exprimé par le commanditaire à partir des objectifs de formation ;
- puis à choisir des méthodes pédagogiques adaptées.

La commande reçue par le formateur est grisée. À partir de celle-ci, il a conçu une ébauche de conducteur que vous trouverez ci-dessous.

Nous vous proposons d'adopter la position du commanditaire qui doit (ou non) valider cette ébauche de conducteur.

Le sujet est le travail en mode projet. Pour faire l'exercice, il est inutile de connaître le sujet ; il vous suffit d'être rigoureux.

Commencez par lire attentivement la commande, utilisez la grille proposée ci-dessus pour mener l'analyse, notez vos remarques et comparez-les avec les nôtres.

Titre de la formation : Travailler en mode projet Objectifs de formation

À l'issue de la formation, le participant devra être capable : 1. de donner une définition du mode de travail par projet et de le situer par rapport à une activité pérenne ;

2. de citer les différentes phases d'un projet ; 3. d'associer le vocabulaire et les outils couramment utilisés au cours des différentes phases ;

4. d'énumérer les attentes d'un chef de projet vis-à-vis de ses contributeurs.

Population

Cadres jeunes ou nouvellement promus et n'ayant pas encore travaillé en mode projet – groupe de 30 personnes.

Objectif stratégique

Faciliter l'intégration des participants dans des équipes projet de natures diverses à plus ou moins long terme.

Durée

Une demi-journée

98

Ébauche du conducteur soumise au commanditaire pour validation

Méthodes

Objectif(s)

pédagogiques

Supports

Phase

Durée

pédagogique(s)

Actions du formateur

utilisés

et des apprenants

1

30 mn

Identifier les objectifs

Méthode expositive

du module ;

tour de table

faire connaissance

avec le forma-

teur et les autres

participants ;

exprimer ses attentes ;

cerner le cadre

et l'organisation

de la formation

2

45 mn

Définir le mode projet

Méthode interrogative

en sous-groupes

« qu'est-ce que le travail en mode projet » ?

Cerner les acteurs

réponse avec des mots Diapositives

et leurs missions

clés.

Méthode expositive

3

30 mn

Cerner les étapes

Méthode expositive

Diapositives

du mode projet

4

30mn

Présenter un projet

Méthode expositive

Diapositives

informatique mené

avec succès par la

société XX

5

30 mn

Sensibiliser aux diffi -

Diffusion de mini-re-

Films courts

cultés rencontrées par portages vidéo

le chef de projet et les

différents experts

6

15 mn

Débat à propos des

Méthode active

avantages et inconvé-

nients de ce mode

de travail

Nos remarques

• Remarque de forme

La colonne « objectifs de formation » a disparu alors qu'elle aurait été utile puisqu'il y a plusieurs objectifs.

• Remarque à propos du respect de la commande et plus précisément du traitement des objectifs de formation

99

5. Ébaucher le conducteur Nous n'avons pas la preuve que les objectifs 3 et 4 – « associer le vocabulaire et les outils couramment

utilisés au cours des différentes phases », puis « énumérer les attentes d'un chef de projet vis-à-vis de ses contributeurs » – soient réellement traités.

• **Remarques à propos de la gestion du temps** Il n'y a pas de pause et la formation dure trois heures.

Organiser un tour de table avec recueil des attentes pour trente personnes en trente minutes est bien optimiste ! La méthode ne convient pas pour une formation d'une durée d'une demi-journée.

• **Remarque à propos de la rédaction des objectifs pédagogiques**
Les objectifs pédagogiques associés aux phases 4 et 5 sont rédigés du point de vue du formateur et non de l'apprenant.

La phase 6 est dépourvue d'objectif pédagogique. Il y a, dans la colonne prévue, l'indication de l'activité : un débat.

• **Remarques à propos du choix des activités** Phase 2 : la méthode interrogative est une bonne idée pour faire participer rapidement.

Phase 4 : en quoi la présentation du projet informatique d'une autre société va-t-elle concourir à l'atteinte de l'un des objectifs pour la population visée qui sera intégrée à des projets « de natures diverses ». L'informatique, sujet technique, risque de générer une représentation de quelque chose de compliqué alors que l'objectif stratégique est de « faciliter ».

Phase 5 : « sensibiliser aux difficultés rencontrées par le chef de projet » semble contre-productif. Le public visé ne sera pas chef de projet et quand bien même le serait-il, la présentation des difficultés ne serait pas un facteur de motivation !

Dans le cas de diffusion de films ou reportages le formateur doit, avant la projection, annoncer des questions auxquelles les participants devront répondre afin d'éviter la passivité.

Phase 6 : le débat est une activité inadaptée à ce public puisqu'il n'est pas décideur d'instaurer ou non un mode projet. De plus, si les opposants sont les plus nombreux, la formation se terminera sur une note négative allant à l'encontre de l'objectif stratégique « faciliter ».

• **En conclusion**, le commanditaire va demander au formateur de revoir son conducteur !

100

L'essentiel

« Ébaucher le conducteur » est l'étape de la rigueur.

Cette escale protège des errements tels que prévoir des activités pédagogiques passionnantes mais décalées par rapport aux objectifs ou trop longues par rapport au temps imparti.

C'est un regard global sur l'équilibre de la formation : l'alternance entre les méthodes pédagogiques, la nature des activités par rapport à la disponibilité des participants.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

101

Fiche 6

Matrice d'un conducteur

Titre de la formation : ...

Objectifs de la formation : ...

À l'issue de la formation, les apprenants seront capables de : 1 – ...

2 – ...

3 – ...

Supports

utilisés

Méthodes

et techniques

pédagogiques

Actions du formateur

et des apprenants

Objectif(s)

pédagogique(s)

Objectif

de forma-

tion traité

Durée

Séquence

1

2

3

102

Chapitre 6

Concevoir

le matériel

pédagogique

Executive summary

L'étape suivante est la conception du matériel associé aux différentes techniques pédagogiques sélectionnées précédemment.

Il s'agit donc d'entrer de manière encore plus concrète dans l'ingénierie pédagogique.

Étape 6

103

6. Concevoir le matériel pédagogique Comment utiliser ce chapitre ?

Ce chapitre n'est pas à lire ! Il est à consulter et c'est la raison pour laquelle il est constitué de fiches indépendantes les unes des autres. Vous en prenez connaissance en fonction de vos besoins, c'est-à-dire au fil de votre travail de conception. ■

Vous travaillez sur une phase

Consultez

la fiche 7 : pour concevoir un exposé

expositif ?

performant.

la fiche 8 : pour créer un diaporama

adapté au face-à-face pédagogique.

la fi che 8 pour voir comment modifi er une diapositive pour la rendre pédagogique.

Vous voulez vous entraîner à la Faites
l'exercice de la page 121.

conception d'un diaporama ?

Vous voulez mettre en place

Consultez

la fiche 9 pour mettre au point
une phase interrogative ?
son scénario.

Vous prévoyez une méthode

la fiche 10 pour mettre au point
démonstrative ?
son déroulement.

Vous voulez avoir recours à la

la fiche 11 pour construire un exercice.
méthode active ?

la fiche 12 pour créer une étude de cas.

la fiche 13 pour créer un mini-cas.

la fi che 14 pour créer un cas

problème.

la fiche 15 pour monter un jeu de rôles.

la fiche 16 pour imaginer

un jeu pédagogique.

Vous voulez créer les supports

la fiche 17 pour faire le point

stagiaires ?

sur ce qui peut exister.

Vous voulez vérifier votre

Faites

l'exercice situé à la fin du chapitre,

capacité à associer une activité

page 169.

pédagogique à un objectif

pédagogique ?

En quoi consiste

le matériel pédagogique ?

Le matériel pédagogique est constitué par :

- les exposés pour la transmission du savoir ;
- les diaporamas accompagnant ces exposés ;

- le matériel concret associé à la pédagogie active (il y a souvent des fiches ou des cartes à créer) ;
- ainsi que les supports stagiaires.

104

Les fiches qui suivent décrivent chaque technique pédagogique et nous vous y donnons des conseils pour la création du matériel.

Comment créer le matériel ?

La méthode est *itérative*, c'est-à-dire que vous allez probablement passer d'une composante à l'autre car chacune est source d'inspiration pour l'autre. Vous terminez par une vérification de la cohérence de l'ensemble.

Exemple : vous construisez l'exposé et en même temps les diapositives, lorsque tout à coup, vous avez l'inspiration pour créer une partie de l'exercice et de son corrigé. Vous finalisez l'exposé et le diaporama puis l'exercice avant de vérifier si l'exposé a bien fourni aux stagiaires tous les éléments pour réussir l'exercice.

Trois questions souvent posées

Quelles sont les meilleures

techniques pédagogiques ?

Les meilleures sont celles qui correspondent bien à l'objectif pédagogique poursuivi et à votre public.

Nous avons vu dans le chapitre 3 que les adultes préfèrent être impliqués : vous donnerez donc la préférence aux méthodes participatives.

L'idéal est évidemment de passer de l'une à l'autre, de varier. Vous allez aussi créer vos propres techniques.

Peut-être certaines techniques

ne sont-elles pas adaptées à certains publics ?

Bien entendu, il faut éviter que la forme des livrables demandés pose problème aux stagiaires. Nous avons déjà évoqué cela dans le chapitre 1.

À part cette restriction le champ est très ouvert. La technique peut surprendre votre public mais votre sereine détermination finira par les convaincre « d'essayer » pour adopter ensuite. Votre détermination vient de votre conviction pédagogique (la technique est bien en adé-

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

uation avec l'objectif) et de votre envie d'animer. La formation est une 105

6. Concevoir le matériel pédagogique situation de communication et le principe de l'interaction fonctionne : si vous êtes convaincu et déterminé vous entraînerez votre public.

Comment savoir si je serai capable

d'animer une « nouvelle »

technique pédagogique ?

Votre confort dépend de deux démarches :

- La première est de créer le scénario de votre animation, de « voir le film » : vous vous imaginez face à votre public, vous vous voyez et vous entendez... Ce film vous aidera à être concret, à découvrir l'éventuel maillon manquant.
- La seconde est d'écrire sur votre conducteur les mots-clés qui guideront votre action.

La combinaison de ces deux démarches vous donnera certainement envie d'animer pour voir concrètement ce que donne votre conception.

Le plaisir d'animer est un formidable moteur pour vous et il augmente votre capacité à capter l'attention et à convaincre !

L'essentiel

Pour que ce matériel pédagogique soit performant votre démarche est toujours la même :

- être au clair avec l'objectif pédagogique que l'activité doit contribuer à atteindre ;**
- vous situer au plus près de la réalité quotidienne des futurs participants ;**
- créer des consignes claires à tester vous-même, dans la mesure du possible.**

Si vous acceptez que cette démarche soit itérative (allers et retours), vous obtiendrez une progression cohérente et, par conséquent, puissante facilitant l'atteinte des objectifs de formation, dans un climat motivant pour vous et vos participants.

106

Fiche 7

L'exposé performant

Repère

L'exposé est la technique pédagogique de la *méthode expositive* (appelée aussi affirmative ou magistrale). ■

Nous commençons par citer les caractéristiques d'un exposé performant, c'est-à-dire capable de capter puis maintenir l'attention des stagiaires qui doivent aussi comprendre et mémoriser vos propos ! Nous vous proposons ensuite une méthode d'élaboration.

Les 8 caractéristiques

d'un exposé performant

Synthétique

Vivant

Bref

Illustré et concret

Structuré

Renforcé par des visuels synchrones

Redondant

Exprimé avec des phrases affirmatives

Figure 6.1 – Les huit caractéristiques d'un exposé performant **Synthétique**

Lorsque vous concevez un exposé vous devez avoir en tête le principe de pertinence et chercher à aller à l'essentiel, c'est-à-dire ce dont les stagiaires

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

ont réellement besoin dans l'exercice de leur métier.

107

6. Concevoir le matériel pédagogique Il y a un paradoxe à propos de votre expertise ! En effet, elle vous confère votre légitimité mais elle

risque aussi de vous jouer de mauvais tours ! La passion pour le sujet, une expérience très riche peuvent amener un formateur à noyer ses participants sous un flot de détails inutiles et perturbants.

En formation professionnelle, nous devons donner priorité au présent, au futur, à ce que le stagiaire devra faire ! Rappelez-vous : la pertinence fait naître et entretient la motivation pour apprendre. Prenez garde au réflexe scolaire ou universitaire qui consiste à évoquer systématiquement l'historique en première partie. Utilisez la bonne qualité d'attention présente au début de l'exposé pour transmettre l'essentiel. Les références à l'histoire sont tout à fait bienvenues si elles fournissent un éclairage à propos d'une particularité.

Traiter l'essentiel, c'est généralement répondre rapidement aux questions : qui ? quoi ? quand ? où ? comment ? pourquoi ? Vous les utilisez dans l'ordre le plus adapté au contexte.

Exemple : nous traitons de la traçabilité devant un public à sensibiliser.

Nous commençons par répondre à la question « quoi ? » en donnant une définition de la traçabilité, puis « qui et pourquoi ? » pour annoncer que tous sont concernés et donner du sens à la demande d'implication.

Bref

Au-delà de 20 minutes l'attention du public baisse notablement. Vous avez donc tout intérêt à relancer régulièrement l'attention avec des phases de questions/réponses ou des quizz (par exemple, quatre questions sur une diapositive).

Vivant

Pour que votre présentation soit vivante, voici deux astuces :

-

Interpellez les stagiaires régulièrement en utilisant le « vous » ; vous pouvez aussi utiliser le « nous » vous incluant ainsi parmi les acteurs.

Exemple : « lorsque vous rencontrez tel cas vous utilisez... » ou « lorsque nous rencontrerons tel cas nous pourrons utiliser... ».

Vous évitez les phrases impersonnelles.

Exemples : « Il est préférable de... » ; « on fait comme ceci ».

•

Utilisez les questions rhétoriques, c'est-à-dire des questions auxquelles vous n'attendez pas de réponses ; la forme interrogative vous fait élever la voix en fin de phrase et évite la monotonie en créant une rupture.

Exemple : « comment allons-nous faire ? »

108

Illustré et concret

Pour prouver la pertinence de vos propos, illustrez-les avec des exemples, des anecdotes les plus proches possibles du contexte professionnel de vos stagiaires. Les chiffres sont simples (si possible) et concrets.

Exemple : 24 % est plus facile à comprendre et retenir que 24,3. Le commentaire « soit presque un quart » est encore plus pédagogique car il suscite une image.

Ce qui est nouveau est mieux compris, mieux accepté et mieux mémorisé s'il est rapproché de ce qui est déjà connu. Vous avez donc recours à des analogies chaque fois que possible.

Exemple : « La superficie de tel pays est de... m² soit, x fois celle de la France. »

48 heures après une intervention, les récepteurs évoquent, bien souvent, d'abord les illustrations et prennent appui sur elles pour reconstituer le message délivré.

Renforcé par des visuels synchrones

48 heures après une intervention, les récepteurs restituent 20 % de ce qu'ils ont seulement entendu et 50 % de ce qu'ils ont simultanément vu et entendu ! Un bon visuel renforce l'attention des participants, facilite leur compréhension et la mémorisation. Vous avez donc tout intérêt à utiliser des visuels pendant votre intervention.

Qu'est-ce qu'un visuel ? C'est le tableau de papier sur lequel vous notez au fur et à mesure des mots-clés, vous dessinez des croquis (même approximatifs) ; ce sont des diapositives (nous développons ce sujet dans la fiche 8) ou des affiches, des objets...

Pour qu'un visuel soit efficace, il faut qu'il soit « synchrone », c'est-à-dire qu'il ne soit visible que pendant le temps où vous exposez ce qu'il illustre (ni avant ni après) ! Faute de quoi il serait contre productif car il disperserait l'attention de vos auditeurs.

- Vous avez utilisé le tableau pour une démonstration : quand vous passez au sujet suivant vous effacez ou vous passez sur une feuille blanche du *paper board*.

Vous utilisez une diapositive : vous affichez le titre et le premier item. Vous le commentez puis vous faites apparaître le deuxième item et ainsi de suite. Si vous faites apparaître d'emblée quatre items, certains participants s'interrogeront sur le quatrième, par exemple, alors que vous êtes encore en train de commenter

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

le premier. Ils perdent donc votre explication. Lorsque vous concevez un diapo-109

6. Concevoir le matériel pédagogique rama vous utilisez la fonction « animation » pour pouvoir commander l'apparition des mentions au fur et à mesure de vos propos.

- Vous avez apporté une « pièce à conviction », des photos par exemple. Vous évitez de « faire passer » l'objet entre les mains de vos participants alors que vous poursuivez votre présentation ! Vous aurez toujours une personne inattentive, voire deux, parce que l'objet suscitera des commentaires avec le voisin. Par conséquent, vous montrez l'objet au groupe lentement, avec un mouvement circulaire du bras et vous expliquez qu'il restera à disposition pendant la pause.

Astuce à propos du tableau de papier : vous avez l'intention de dessiner quelque chose sur le tableau mais vous craignez que cela soit illisible car il est difficile de mettre les choses « au carré » tout en parlant. La solution est simple : avant la formation vous dessinez avec un feutre jaune phosphorescent.

Le dessin n'est visible que par vous et vous passez au-dessus le feutre noir au fil de votre démonstration.

Structuré

Nous avons vu que la structure était l'une des composantes de la pédagogie pour adultes. De ce fait, vos interventions sont structurées et vous en annoncez le plan dans l'introduction.

Exemple : « les contrats individuels et collectifs » : je commence par définir chaque type de contrat et je ferai ensuite un comparatif.

Vous marquerez encore plus le plan si vous adoptez la « règle de trois » : « je dis que je vais vous dire, je vous dis, je dis que je vous ai dit ».

En d'autres termes, vous annoncez le sujet au début d'une partie, vous développez et vous terminez cette même partie avec une phrase de synthèse.

Exemple : « je viens de traiter... »

Exprimé avec des phrases affirmatives

Le cerveau de l'homme fonctionne mieux avec des phrases affirmatives.

La négation exige une opération complexe souvent mal menée et par conséquent source de malentendus. Pour être correctement compris et mémorisé, vous utiliserez des phrases à la forme affirmative.

Exemple : si vous dites « n'appuyez pas sur le bouton rouge mais sur le bleu », quelques personnes auront entendu « rouge » et appuieront, de bonne foi sur celui-ci, n'ayant pas entendu la négation ; d'autres ne sauront plus s'il faut appuyer sur le rouge ou le bleu et seront dans la confusion.

Vous allez donc dire « vous appuyez sur le bouton bleu ». Au besoin vous répétez « sur le bouton bleu ».

110

Si vous estimez qu'il faut mettre en garde, vous ferez une courte pause et vous ajouterez « vous évitez d'appuyer sur le bouton rouge car cela produit tel effet regrettable ». L'utilisation du verbe « éviter » permet de garder une formulation affirmative.

Redondant

L'attention d'un individu est forcément fluctuante. Vous avez donc tout intérêt à dire deux fois les choses importantes. Ainsi, à la fin de chaque partie de votre exposé, vous reprenez synthétiquement les points essentiels.

Exemple : « En résumé, retenons deux points-clés... »

Construire un exposé

performant en 9 étapes

Quelques mises en garde...

Les formateurs débutants ont tendance à commencer par se documenter longuement par crainte de ne pas pouvoir répondre à toutes les questions.

Ils se trouvent donc envahis par une masse d'informations, ils ont des difficultés à faire le tri et n'ont plus le temps de concevoir un produit vraiment pédagogique. Résultat : l'exposé est finalement trop théorique et/

ou trop long.

Dès le démarrage de la conception de l'exposé, décidez si vous réaliserez ou non un diaporama. Vous gagnerez du temps et votre diaporama sera en parfaite adéquation avec vos propos. En d'autres termes, vous évitez de vous lancer dans une rédaction ensuite complétée par des diapositives.

Voici la méthode que nous vous proposons de suivre pour construire un exposé performant en un minimum de temps. Vous constaterez, à la huitième étape, que vous pouvez déjà vous préoccuper de votre confort pendant le futur face-à-face pédagogique.

Première étape : l'objectif pédagogique

Inscrivez devant vous l'objectif pédagogique associé à votre futur exposé ; il sera ainsi bien prégnant.

Exemple : « l'apprenant sera capable de décrire... »

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

111

6. Concevoir le matériel pédagogique Deuxième étape : « la carte mentale »

Utilisez la technique de la « carte mentale » : écrivez tous les mots, toutes les idées qui vous passent par la tête sur une feuille blanche ou un tableau, dans tous les sens. Écrivez vraiment tout en laissant

de côté votre esprit critique. Vous faites ainsi fonctionner pleinement votre capacité à l'association d'idées.

Voir bibliographie : *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*.

Troisième étape : l'analyse de la production Analysez la production avec les deux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui contribue à l'atteinte de l'objectif ?

-

Qu'est-ce qui est adapté aux besoins, au métier de mes futurs stagiaires ?

Quatrième étape : le plan

L'analyse a dû vous amener à supprimer certaines notions, à en regrouper d'autres et logiquement, vous pouvez maintenant dégager un plan.

Si vous expérimentez cette méthode, vous remarquerez qu'elle vous fait gagner du temps par rapport au processus qui consiste à construire un plan puis à chercher à le remplir. Nous sommes moins productifs dans un carcan.

Cinquième étape :

les recherches complémentaires

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, recherchez-les. Compte tenu du travail précédemment mené, votre recherche est bien ciblée et vous la mènerez efficacement.

Sixième étape :

l'ébauche du diaporama (le cas échéant)

Si vous avez décidé de réaliser un diaporama, c'est à ce stade que vous ébauchez les diapositives. Vous mettez aussi au point vos illustrations : exemples, anecdotes, chiffres.

Septième étape : la finalisation

Vous finalisez le contenu de votre intervention et préparez l'introduction ainsi que la conclusion : nous vous donnons ci-dessous quelques conseils à ce propos. Puis, vous mettez en forme les diapositives : ceci fait l'objet de la fiche suivante.

112

Fiche pratique

Construire l'introduction

Quatre objectifs sont associés à l'introduction :

- capter immédiatement l'attention ;
- motiver pour l'écoute ;
- donner des repères pour la compréhension et la mémorisation ;
- établir une relation de confiance en proposant une sorte de « contrat ».

Pour atteindre ces objectifs, nous vous conseillons de respecter les phases suivantes : **Première phase : l'accroche ou « brise-glace »**

Cherchez à focaliser l'attention, en signalant tout simplement le démarrage.

Les Américains commencent systématiquement par une plaisanterie ; il existe d'autres moyens : une question (comment ?), une statistique un peu surprenante, une devinette, une anecdote, une référence à l'actualité...

Seconde phase : l'annonce du sujet et sa définition Il est toujours nécessaire d'annoncer le sujet et souvent utile de le définir. Parfois vous devez même indiquer les limites que vous avez données à son traitement afin d'éviter d'éventuelles interruptions critiques et déstabilisantes, telles que

« vous oubliez tel aspect ».

Exemple : Vous dites « je ne traite ce sujet que du point de vue... je laisse de côté tel aspect parce que... »

Troisième phase : la définition de l'objectif L'objectif s'exprime avec un verbe et donne du sens à votre intervention. Si votre objectif est de convaincre, vous ne l'annoncez pas car vous risquez de susciter immédiatement des rejets. En principe cet objectif correspond à votre objectif pédagogique.

Exemple : « Je vous présente maintenant les différentes catégories de... afin que vous soyez ensuite en mesure d'analyser les contrats. Nous ferons d'ailleurs un exercice d'application. »

Quatrième phase : l'annonce des règles du jeu Les règles du jeu concernent la durée de votre intervention, son articulation éventuelle avec le livret pédagogique (par exemple, signalez que la copie des diapositives s'y trouve) ainsi que la place des questions.

Quelques conseils :

-

avec un effectif inférieur à 12, vous pouvez proposer de poser les questions au fil de votre intervention ;

-

de 12 à 20, vous optez pour l'instauration d'une phase de questions/réponses à l'issue de chaque partie ;

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- au-delà de 20, les questions seront posées à l'issue de la présentation.

113

6. Concevoir le matériel pédagogique Cinquième phase : l'annonce du plan

C'est un peu lourd mais très didactique !

Exemple : « Dans un premier temps je traiterai de... puis... enfi n... »
ou « Nous verrons d'abord... puis... »

Si vous utilisez un diaporama : « voici le sommaire de mon intervention ».

Vous accompagnez toujours l'annonce du plan d'un visuel : si vous n'utilisez pas la vidéo projection, écrivez-le sur le tableau ou intégrez-le dans le livret pédagogique.

Lorsque vous passez d'une partie à l'autre vous pouvez pointer ce mouvement sur le visuel. ■

Fiche pratique

Construire la conclusion

Une bonne conclusion est brève, percutante et dynamique.

Vous reprenez synthétiquement les éléments essentiels et/ou faites une préconisation.

Optez pour une conclusion « fermée », c'est-à-dire que vous évitez d'ouvrir sur un nouveau sujet. Dans ce cas, il faudrait que vous soyez aussi compétent pour répondre aux questions concernant ce sujet car toute réponse maladroite risque-raït de porter un discrédit sur l'ensemble de votre prestation. Une conclusion ouverte comporte le risque d'entraîner vos participants dans un hors sujet, au détriment de l'atteinte de l'objectif de la formation ! ■

Huitième étape : votre confort

Maintenant que votre intervention est prête, vous allez pouvoir vous occuper de votre confort. Nous vous conseillons de mettre au point des « notes opérationnelles », c'est-à-dire des fiches que vous garderez sous les yeux pendant votre face-à-face avec le public. Leur forme vous donnera confiance en vous et vous permettra d'entretenir l'indispensable contact visuel avec vos stagiaires en évitant de lire.

Elles peuvent se présenter sous deux versions :

- *Première version* : vous réalisez un exposé sans diapositives. Vos notes ont la forme de mots-clés hiérarchisés avec un code visuel pour faciliter le repérage et tirer profit de votre mémoire visuelle. Les mots-clés sont des verbes à l'infinitif, des substantifs dépourvus d'articles, des adjectifs... Vous pouvez en écrire autant que nécessaire pour vous sécuriser. Attention, il n'y a aucune phrase (sauf en cas de citations, évidemment). Voici un aperçu d'une page de notes opérationnelles :

114

1 IDÉE PRINCIPALE

Mots clés de l'idée secondaire 1.1

Mots-clés de l'idée secondaire 1.2

Mots-clés de l'idée 1 niveau 3

Mots-clés de l'idée 2 niveau 3

Illustration

2 IDÉE PRINCIPALE

Mots clés de l'idée secondaire 2.1

Figure 6.2 – Une page de notes opérationnelles Commentaire

Les informations les plus importantes sont à gauche.

Les détails et notamment l'illustration sont à droite. ■

- *Seconde version* : vous utilisez un diaporama. Les mots-clés sont sur les diapositives et vous avez deux solutions pour saisir vos commentaires :

- soit vous utilisez la partie « commentaires » sous la diapositive ;
- soit vous imprimez le diaporama et vous reportez vos notes sur ou à côté des diapositives.

Nous avons reproduit ci-dessous une page de notes avec une hiérarchisation des informations sur trois niveaux :

- la diapositive ;
- ce que vous avez l'intention de dire (mots-clés pour commenter) ;
- les informations complémentaires que vous gardez sous les yeux pour répondre à d'éventuelles questions ou objections.

reproduction de la diapositive

Mots-clés pour commenter

.....

.....

.....

Infos complémentaires

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Figure 6.3 – Une page de notes opérationnelles avec diapositive

6. Concevoir le matériel pédagogique La meilleure solution est bien entendu celle qui vous procure le plus de confort et d'assurance.

Neuvième étape :

des mesures pour gagner en aisance

Dernière étape : vous voulez être à l'aise face à votre public. Répéter fait gagner en aisance à condition de mener cette opération avec, sous les yeux, vos notes opérationnelles, c'est-à-dire l'outil que vous aurez le « jour J ».

À partir des mêmes mots-clés, vous aurez construit (improvisé) des phrases différentes et vous gagnerez ainsi en fluidité. Les intervenants qui tentent d'apprendre par cœur un texte intègrent malheureusement la conviction qu'il n'y a qu'une seule façon de dire les choses et augmentent ainsi le risque de panique, en cas de trou de mémoire, puisqu'ils ne disposent d'aucune solution de rechange.

Vous pouvez aussi inventorier les « questions redoutables », c'est-à-dire celles que vous souhaitez ne pas entendre... Vous préparez ainsi les réponses. Vous pouvez prévoir de dire « je ne sais pas » lorsque les questions sortent de votre expertise. Les formateurs débutants ont souvent quelques difficultés à envisager cette option pourtant plus professionnelle que l'improvisation d'une réponse vague, peut-être fautive et éventuellement pointée du doigt par un stagiaire qui, justement, sur ce point de détail en savait plus ! Une telle situation décrédibilise le formateur.

Il y a, bien entendu, un art de dire « je ne sais pas » : le contact visuel est franc et signifie qu'il est tout à fait acceptable de ne pas tout savoir. Vous pouvez promettre une réponse avec une échéance précise ou orienter vers une ressource (tel spécialiste ou tel document). *A contrario*, un regard fuyant et des auto-contacts (caresses sur les mains ou le visage) suscitent l'impression que le formateur est en tort.

Fiche 8

Le diaporama adapté

au face-à-face pédagogique

Repère

Le diaporama est un outil associé à l'exposé ; bien utilisé, il le renforce. Il améliore l'attention des auditeurs et facilite leur mémorisation en les focalisant sur des termes-clés. ■

Définition du diaporama adapté

Un diaporama adapté au face-à-face pédagogique est constitué de diapositives très légères, c'est-à-dire avec peu de mots, des graphiques, des schémas et des tableaux simples. Vous les commentez et par conséquent, en votre absence, le diaporama ne présenterait plus d'intérêt. Votre présence constitue une vraie valeur ajoutée.

Attention au nombre de diapositives : la projection rend le stagiaire passif.

Remarque

Les diaporamas trop chargés sont nuisibles à plusieurs titres :

- au plan de la motivation : vous vous demandez quelle est votre utilité dans la salle et vos stagiaires aussi ;
- au plan pédagogique : il y a un fort risque de perturbation. En effet, pour éviter de lire le formateur pense souvent utile de dire différemment ce qui est à lire sur la diapositive. Résultat : les stagiaires s'épuisent car ils doivent simultanément lire et écouter des choses différentes. Nous sommes loin du principe de synchronisation énoncé plus haut.

Que faire avec une diapositive lourde (bavarde)... si vous n'avez pas pu faire autrement (elle vous est imposée) ?

Il y a deux solutions :

- vous affichez la diapositive, vous vous taisez, les stagiaires lisent, puis vous reprenez l'essentiel (« en résumé... » ou « retenons... ») ;
- ou vous lisez lentement la diapositive à haute voix, en même temps que vos stagiaires. ■

117

6. Concevoir le matériel pédagogique **Concevoir un diaporama**

2 mots-clés : sobriété et cohérence

■ Que mettre sur une diapositive ?

-

des idées essentielles et simples toujours formulées aux formes active et affirmative ;

- une idée par ligne ;
- maximum : 6 lignes ;
- des mots (et non des phrases), les verbes sont à l'infinitif ;

-

des schémas adaptés, des graphiques simples (c'est-à-dire familiers, compréhensibles rapidement), des dessins, des tableaux non surchargés ;

- des chiffres arrondis (si le sujet le permet) et bien choisis ;

-

évitent les fantaisies perturbantes pour l'auditoire, comme les bruitages, les apparitions fantaisistes. Inutile de vouloir prouver votre parfaite maîtrise de l'outil !

Remarque : Vous constaterez certainement que réaliser des visuels est un excellent exercice de clarification de votre pensée !

■ Une diapositive a toujours un titre

Il existe deux types de titres :

- le titre « descriptif » ;

Exemple : évolution du nombre de dossiers contentieux de... à...

•

le titre « accrocheur » : dans ce cas le message à retenir est dans le titre.

C'est plus pédagogique : l'attention est mieux attirée et la mémorisation plus forte, surtout lorsque le graphique en dessous est probant.

Exemple : « Contentieux : forte augmentation au 1er semestre »

Donner à voir

Une diapositive doit être « vue » par les participants plutôt que « lue ». Dans cette perspective vous utilisez :

•

des caractères lisibles ;

Exemple : Arial – minimum : 24

•

une écriture scripte (plus lisible que la majuscule) ;

-

un format paysage (horizontal) ;

-

un fond clair et des caractères foncés. Vérifiez les couleurs par une projection préalable sur un écran mural car le résultat peut être très différent de ce que vous aviez sur votre ordinateur ;

118

-

un code graphique rigoureux : votre recours au gras et à l'italique porte toujours sur le même type d'information ou de niveau d'importance.

Évitez le soulignement car il empâte et diminue la lisibilité ;

-

un code de couleurs avec rigueur : le noir et le bleu foncé sont à utiliser prioritairement car ils sont facilement lisibles par tous. Les autres couleurs sont additives, utilisées pour mettre en valeur certains éléments ; *Exemple* de code couleur spontanément compréhensible : le vert pour ce qui est permis, conseillé ; le rouge pour ce qui est risqué, interdit) ;

-

des pictogrammes ou des symboles lorsque c'est possible.

Évitez de copier et coller tels quels des extraits de documents Word ou Excel car ils sont généralement illisibles.

Prévoir la synchronisation

Pour respecter le principe de la synchronisation, utilisez la fonction

« animation » et faites une programmation pour faire apparaître les mentions au moment où vous en aurez besoin.

Exemple : La diapositive comprend 4 items à commenter. Elle apparaît avec le titre et le premier item. Vous le commentez puis vous cliquez pour faire apparaître le deuxième et le commenter, et ainsi de suite...

Bon à savoir

Pour neutraliser l'image vous utilisez la touche « mute » sur la télécommande.

C'est un interrupteur. Lorsque vous appuyez à nouveau dessus, vous retrouvez l'image en l'état. Cette fonction est utile lorsque, par exemple, vous devez répondre relativement longuement à une question.

Vérifier la cohérence de l'ensemble

Après avoir créé les diapositives, vérifiez la cohérence de la progression et de la mise en forme en utilisant la fonction « trieuse ».

Remarque

Un problème souvent rencontré dans le cas de formations axées sur transmission de connaissances : vous voulez transmettre aux participants un document de référence pour l'après formation. Les diapositives allégées ne répondent pas à cette finalité. Vous pouvez, dans ce cas, enrichir le premier diaporama et l'envoyer sous forme dématérialisée après la formation. Il s'agit d'un produit d'auto-formation et il ne sera pas projeté en salle. Les participants sont très

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

demandeurs de ce type de produit évidemment rassurant. ■

6. Concevoir le matériel pédagogique **Illustration commentée : vers une diapositive pédagogique La charte de gestion**

Elle fixe sur un document unique, de manière partagée par chaque maillon de la chaîne de responsabilité :

- les périmètres de responsabilité et d'autonomie de chacun

Diapositive

- les outils et procédures permettant d'assurer le dia-dans son premier

logue de gestion

état

- les canaux garantissant une circulation fluide et transparente de l'information entre les acteurs Deux catégories de charte de gestion :

- la charte inter-programmes
- la charte de gestion de programme

Analyse :

- Il semble y avoir deux thèmes : la finalité de la charte et les catégories.

-

Certains termes paraissent importants car ils ont été soulignés, mais le soulignement empâte.

- Un verbe est conjugué et deux participes présents alourdissent les phrases.

- Certains mots sont répétés : charte, responsabilité

-

D'autres sont inutiles car ils pourront être ajoutés par le formateur lors de son commentaire : responsabilité, chacun, assurer, garantissant, entre les acteurs.

La charte de gestion : un document unique

Finalité : fixer, pour **chaque maillon** de la chaîne :

- le périmètre de responsabilité et d'autonomie
- les outils et procédures du dialogue de gestion
- les canaux de circulation de l'information : *Nouvelle*

fluidité et transparence

diapositive

2 catégories :

- inter-programmes
- **ou** de gestion de programme

120

Commentaires

- Le message-clé « document unique » est affiché dans le titre.

-

Les deux thèmes sont mis en valeur par un caractère gras selon le principe de hiérarchisation.

-

Les mots importants « fluidité et transparence » sont mis en valeur et le formateur insistera oralement.

- Le caractère visuel est renforcé par le recours au chiffre 2.
- L'alternative sur l'avant-dernière ligne est mise en valeur par le « ou » en gras.

Exercice : concevoir des diapositives

L'exercice consiste à concevoir quelques diapositives destinées à appuyer votre prise de parole à partir d'une source.

La source est ici un paragraphe du chapitre 4 traitant de la fiche programme.

Le cadre est le suivant : vous devez animer une formation de formateurs. Vous comptez faire passer l'information ci-dessous à l'aide de quelques diapositives que nous vous invitons à construire.

Texte source

La fiche programme

• Définition et finalités

La fiche programme est le document qui sert à présenter la formation à tous les protagonistes de l'action et elle est donc un vecteur d'information mais elle a aussi une dimension contractuelle.

Elle comporte toutes les informations nécessaires pour répondre aux interrogations des différents acteurs que nous passons en revue ci-dessous :

– *Le binôme* que vous constituez avec le commanditaire : cette fiche indique vos engagements : ce que vous traiterez et comment vous le ferez. Sur cette base le commanditaire va vous donner le « feu vert » pour aller plus avant dans la conception. De son côté, après éventuellement quelques modifications de forme, il va la diffuser et faire démarrer les inscriptions des stagiaires.

– *Le futur stagiaire* : celui-ci peut vérifier que la formation qui a attiré son attention ou qui lui est proposée correspond à son besoin de compétences, au métier qu'il exerce ou souhaite exercer.

– *Le supérieur hiérarchique du futur stagiaire* : lui aussi va pouvoir vérifier que la formation qu'il voudrait proposer à son collaborateur de suivre ou que celui-ci lui réclame apportera les compétences supplémentaires attendues.

– *Les conseillers formation* : rattachés au service formation et au service des ressources humaines ils apportent du conseil. Ils doivent pouvoir orienter tout demandeur (chef de service ou collaborateur) vers l'action de formation répon-

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

dant au besoin exprimé. Les fiches programme sont réunies dans un cata-121

6. Concevoir le matériel pédagogique logue (virtuel ou papier) ; leur consultation permet aux conseillers de savoir

« presque comme s'ils y avaient participé » ce que chaque formation apporte.

En conclusion, nous pouvons dire que la fiche programme est un support de publicité et un outil d'aide à la décision.

Vos diapositives ?

Notre proposition

La fiche programme

Document structuré présentant

– toutes les informations nécessaires

– pour tous les protagonistes de l'action de formation.

Elle constitue :

un contrat

un feu vert

un vecteur d'informations et publicité

une aide à la décision

1

122

La fiche programme

Rubriques

Titre

Public ciblé

Objectifs de formation Les prérequis

Programme/contenu

La compétence visée

Méthodes pédagogiques

Dates et lieux

2

La fiche programme

Finalités et destinataires

Contrat

Entre le commanditaire

et le formateur

Entre le formateur

et les stagiaires

« **feu vert** »

Publicité et inscriptions

par le commanditaire

Finalisation de la conception

par le formateur

3

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

123

6. Concevoir le matériel pédagogique La fiche programme

Finalités et destinataires – suite

Vecteur

Pour le service

d'informations

formation

et publicité

vers les futurs

stagiaires

Aide à la décision

Pour les futurs

stagiaires

et leurs N+1/

besoins

4

Commentaires

La mise au point de documents les plus « visuels » possibles contraint à choisir des mots ou expressions forts et à modifier l'ordre de présentation.

Lors de la projection de la première diapositive, le formateur annonce qu'il développera les 4 finalités.

Diapositive 2 : nous avons prévu une animation. Les mentions sur la gauche, qui sont essentielles, apparaîtront immédiatement. La colonne de droite apparaîtra ensuite.

L'étape suivante sera la préparation des notes opérationnelles à partir de ces diapositives.

124

Fiche 9

La méthode interrogative

Rappels

Vous pouvez utiliser la méthode interrogative quand vous avez diagnostiqué que les apprenants détiennent déjà une partie du savoir

et/ou savoir-faire qu'ils sont venus acquérir. Vous posez une question pour faire émerger leurs acquis. ■

Avantages et inconvénients

Avantages

Cette méthode peut surprendre les participants au premier abord. Ensuite, elle dope leur moral puisqu'ils prennent conscience qu'ils savent. Elle crée un climat de bienveillance et de libre parole.

Utilisée en début de session, elle impulse du dynamisme. Elle vous permet de mieux cerner le niveau du groupe et de vous y adapter. Dans certains cas, elle vous donne l'opportunité de « purger » des représentations inadaptées.

Rappelons qu'elle épargne à tous (les apprenants et vous) un exposé probablement assommant, bourré d'évidences «

cependant bonnes à

rappeler ». De plus, après l'analyse de la production des stagiaires, les compléments que vous apportez sont mieux valorisés, surtout si vous les notez dans une couleur différente.

Inconvénients

Cette méthode est évidemment plus chronophage que la méthode expositive.

Elle est insécurisante pour le formateur débutant : il est impossible de prévoir ce qui sera produit et par conséquent ce qu'il faudra ajouter « sans délai ». De plus, le tri et l'analyse peuvent parfois être difficiles (juste ou non, comment

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

argumenter ou expliquer ?).

6. Concevoir le matériel pédagogique Description

du déroulement : 4 phases

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

le cadrage

la production

l'analyse

le résultat

et la collecte

et le tri

Figure 6.4 – Les 4 phases de la méthode interrogative Phase 1 : le cadrage

La première phase est celle du cadrage. Vous y traitez deux points : la question posée et « les règles du jeu ».

■ La question et la réponse

Vous écrivez sur le tableau une question claire et univoque. Par univoque, nous entendons qu'elle n'a qu'un seul sens et ne pourra pas susciter d'interprétations diverses. Cette question a une autre caractéristique : elle générera des réponses gérables, c'est-à-dire courtes et dont le tri sera facile. Vous avez même intérêt à préciser le type de mot souhaité. Par exemple, des verbes, des substantifs ou

des adjectifs. Pour être sûr que la consigne soit bien comprise, vous donnez un exemple si possible un peu décalé pour éviter de confisquer une réponse.

Exemple : À la question, « quelles sont les caractéristiques d'un accueil téléphonique de qualité ? », vous répondez par des adjectifs, comme « un accueil téléphonique de qualité est drôle ».

Remarque

« À votre avis, comment est un accueil téléphonique de qualité ? », ferait émerger des réponses ingérables. La question est trop ouverte.

Si vous voulez travailler sur une définition vous évitez la question « quelle est la définition de... ? ». En effet, d'une part, rédiger une définition est une opération difficile pour les stagiaires et d'autre part, la transcription de plusieurs définitions sur le tableau sera aussi longue que fastidieuse.

La solution est la question : « quels mots-clés mettriez-vous dans la définition de... ? » ■

126

■ Les règles du jeu

Vous pouvez combiner deux éléments : une production orale ou sur papillons repositionnables de type « post-it » et une configuration en petits groupes ou à la cantonade vers le grand groupe.

• Mode oral

À la cantonade vers le grand groupe, vous organisez une sorte de remue-méninges (brainstorming). Précisez que : « chacun s'exprime quand il le souhaite (pas de tour de table). Je note votre production sur le tableau. Les commentaires positifs ou négatifs sont interdits ».

Autre procédé : vous constituez des sous-groupes de deux ou trois personnes et vous octroyez quatre à cinq minutes pour des échanges

au sein des groupes.

- **Mode écrit**

Distribuez des papillons repositionnables de type « post-it » avec des crayons feutres pour tableau (pour la lisibilité). Précisez qu'il faut écrire une seule idée par post-it et octroyez trois ou quatre minutes de réflexion.

Ce mode est utilisable avec la totalité d'un groupe de huit personnes ou avec des sous-groupes de deux ou trois personnes.

Phase 2 : la production et la collecte

La deuxième phase est celle de la production et de la collecte.

La règle d'or est « aucun commentaire ». Vous allez donc stoïquement écrire des choses fausses ou hors sujet. C'est important pour préserver la productivité du groupe. Rappelez-vous que l'un des intérêts de la méthode est justement de pouvoir inventorier les représentations inadaptées pour pouvoir ensuite les purger !

En mode brainstorming vous pouvez relancer la production si elle s'essouffle un peu trop vite, en disant, par exemple, « que pouvons-nous ajouter ? ». Bien entendu, vous vous absteniez de produire vous-même. Il faut accepter des moments de silence qui correspondent à la réflexion de tous.

Si une contribution n'est pas claire et/ou trop longue, vous pouvez la reformuler et demander une validation « est-ce que vous voulez dire... ? Est-ce que si j'écris ceci c'est juste ? »

Recadrez tout stagiaire se mettant à commenter la production.

En mode sous-groupes, demandez à chaque groupe de communiquer un

élément et écrivez-le sur le tableau. Passez de groupe en groupe jusqu'au 127

6. Concevoir le matériel pédagogique moment où les listes sont asséchées. Bien entendu, la répétition de ce qui a déjà été livré par un autre groupe est interdite. Ce mode de fonctionnement maintient l'attention pendant la collecte.

Si vous utilisez les post-it, collectez-les pour les coller sur le tableau.

Remarque

L'utilisation des post-it offre au moins trois avantages :

- Vous pouvez calculer la récurrence d'une idée : combien de fois a-t-elle été produite ? C'est parfois intéressant car révélateur de la prégnance d'une représentation dans un groupe.
- Vous pouvez organiser des regroupements par famille alors que sur le tableau l'exercice est hasardeux : vous dessinez un embrouillamini de flèches.
- Vous pouvez donner deux couleurs différentes et leur donner du sens, par exemple, rose pour le positif et bleu pour le négatif. L'analyse mettra peut-être en valeur que certaines notions se sont retrouvées dans les deux couleurs. ■

Phase 3 : l'analyse et le tri

La collecte étant terminée vous la lisez à haute voix et passez à l'analyse et au tri de ce qui se trouve sur le tableau.

Deux options s'offrent à vous :

•

Vous faites trier les réponses par le groupe avec deux questions : « que voulez-vous supprimer ? » et « quels sont les mots que vous ne comprenez pas ? ». Vous ne recherchez jamais à identifier qui a

produit. Même pour rechercher la signification d'un mot, vous renvoyez la question au groupe

« qu'est-ce que cela pourrait vouloir dire ? ». Quelquefois le producteur explique et d'autres fois c'est quelqu'un d'autre qui prend la parole car il s'était approprié le mot.

-

Vous triezy vous-même. C'est plus rapide, moins participatif et moins pédagogique car le tri exige une implication qui facilite la mémorisation.

Argumentez votre tri en évitant « cela ne me convient pas » ou « ne me plaît pas ».

Évitez le très scolaire feutre rouge pour barrer ce qui ne convient pas ! Il rappelle de mauvais souvenirs.

Phase 4 : le résultat

Après le chaos, il est indispensable de remettre les choses dans l'ordre : fournissez donc une version bien nette : diapositive de synthèse, fiche technique, check-list, ordinogramme, logigramme...

128

Autre option : demandez aux stagiaires de réaliser la mise au net. C'est évidemment plus chronophage.

Déclinaison différente

de la méthode

Vous pouvez faire réagir après la lecture d'un document ou la projection d'une vidéo. Dans ce cas, présentez les questions avant, afin de rendre vos stagiaires actifs. C'est d'autant plus important pour les films qui ne doivent pas être considérés comme un divertissement.

La conception d'une séquence

en méthode interrogative

Nous avons vu comment se déroule une séquence en méthode interrogative.

Nous abordons ci-dessous le processus de conception.

1. Vous imaginez la question et le livrable demandé.
2. Vous testez vous-même la consigne en faisant une carte mentale.
3. Vous revenez sur le profil de vos futurs stagiaires et vous vous posez la question de leur interprétation de la question et de leur capacité à produire.

La capacité à répondre peut être partielle et plus ou moins bien répartie entre les participants, mais elle doit exister.

4. Vous ajustez si nécessaire.
5. Vous déterminez ce que nous avons appelé plus haut les « règles du jeu ».
6. Vous imaginez comment organiser le tri de la production.
7. Vous mettez au point le document de synthèse remis en phase 4.
8. Vous notez sur votre conducteur, sous forme de mots-clés, ce qui vous aidera à animer efficacement.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

129

Fiche 10

La méthode démonstrative

Rappel

Cette méthode est basée sur le principe de la modélisation, les apprenants réalisent une opération identique à celle que vous venez de réaliser.

Exemple : dans un cours de secourisme les stagiaires pratiquent le massage car-diaque après la démonstration du formateur. Il n'y aura pas d'interprétation possible. Il s'agit de gestes précis.

Attention, si vous réalisez une démonstration (« voici comment faire ») sans demander ensuite à vos stagiaires de reproduire ce que vous avez fait, vous ne faites pas appel à la méthode démonstrative : vous avez simplement fait une démonstration dans le cadre de la méthode expositive. ■

Avantages et inconvénients

☺ Avantages

Cette méthode est sécurisante pour le formateur et pour les apprenants : les uns comme les autres détiennent la preuve de l'acquisition du savoir-faire.

Elle est aussi favorable à la mémorisation puisqu'elle sollicite trois mémoires : visuelle, auditive et gestuelle.

A priori elle est adaptée aux objectifs dans le registre du savoir-faire mais il est aussi possible de faire acquérir un peu de savoir être.

Exemple : adopter d'emblée les bonnes postures pour éviter les troubles musculo-squelettiques, produire ou se déplacer en respectant les règles de sécurité.

Inconvénients

Cette méthode est lente.

Elle ne favorise pas l'initiative puisque l'apprenant ne fait que reproduire.

Cependant vous pouvez pallier cet inconvénient en fin de formation, en proposant un exercice plus libre dans lequel les apprenants doivent prendre des initiatives, aller au-delà des acquis.

130

Description du déroulement : 4 phases

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

démonstration

dialogue

exercice

corrigé

d'application

et retour

d'expérience

Figure 6.5 – Les 4 phases de la méthode démonstrative Phase 1

Vous exécutez une opération (lentement) en la commentant. Dans les stages de bureautique, vous projetez sur l'écran mural l'écran de votre ordinateur.

Attention ! Cette phase est dédiée au « comment faire ? ». Vous évitez, si possible, d'y ajouter des explications à propos du « pourquoi ? » qui détourneraient les stagiaires de la mémorisation du processus.

Phase 2

Vous invitez les apprenants à commenter ce qu'ils ont vu et à poser des questions.

Phase 3

Vous donnez un exercice d'application : les stagiaires réalisent individuellement et simultanément, la même opération. Dans le cadre de la pédagogie de la réussite déjà évoquée, vous donnez un coup de pouce à ceux qui peineraient.

Phase 4

Vous contrôlez l'achèvement des travaux, les stagiaires peuvent commenter ce qu'ils viennent de réaliser (retour d'expérience), et vous donnez un

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

corrigé si nécessaire.

131

6. Concevoir le matériel pédagogique Remarque

Vous visez la compétence sur le lieu de travail. Par conséquent, il est souvent utile (et très apprécié des stagiaires) de projeter ensuite une diapositive reprenant synthétiquement le processus ; reproduite sur le livret stagiaire elle sert de mémo après la formation. ■

Concevoir une séquence

en méthode démonstrative

Première étape

Vous vous posez une première question : en combien de sous-séquences le savoir-faire décrit par l'objectif pédagogique doit-il être découpé pour que les stagiaires aient rapidement un résultat rassurant ?

Exemple : Pour réaliser une recette de cuisine nous aménageons plusieurs phases : épluchage, cuisson, montage.

La deuxième question est : comment décomposer l'enchaînement, le mouvement ? Comment penser à évoquer toutes les simultanités, les réflexes ?

Exemple : Pour réussir une recette il y a un « tour de main », il faut agir mais analyser en même temps.

Deuxième étape

La démonstration suffit-elle ou faut-il mettre à disposition un mémo reprenant les différentes étapes (sous forme de logigramme, par exemple) ?

Si le mémo est souhaitable : quel en sera le support (diapositive ou papier ?) et à quel moment le transmettez-vous ? Juste après la démonstration pour faciliter la réussite de l'exercice ou après ?

Troisième étape

Vous mettez au point la démonstration, l'exercice, le corrigé et le mémo le cas échéant. Faites vous-même l'exercice pour en évaluer la durée (vos stagiaires auront besoin d'une durée double) et la faisabilité.

L'exercice doit être une réplique de la démonstration, le participant doit pouvoir le réaliser aisément.

Quatrième étape

Vous vous entraînez si nécessaire. Il faut en effet que votre démonstration soit fluide, non seulement pour votre confort, mais aussi pour rassurer les participants.

Vous notez sur votre conducteur les mots-clés qui vous permettront d'animer avec confort.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

133

Fiche 11

L'exercice

Repère

Avec cette fiche, nous entrons dans la sphère de la *méthode active*.

Si nécessaire vous pouvez revoir la définition de cette méthode dans la fiche 4

du chapitre 3. ■

Description

Chaque participant met en œuvre un savoir, une méthode ou un outil (savoir-faire).

Derrière chaque exercice, vous avez une intention pédagogique :

-

faire prendre conscience de la détention d'une compétence pour faire naître ou augmenter la confiance en soi ;

-

faire appliquer une règle, une formule ;

-

créer les conditions d'un entraînement (comme un sportif) pour faire acquérir de l'aisance ou des réflexes ;

-

réactiver les mémoires après l'écoute d'un exposé ou la lecture d'un document pour faire acquérir des connaissances.

Un exercice se pratique individuellement ou en sous-groupes.

Avantages et inconvénients

Avantages

L'exercice est une technique pédagogique particulièrement bien en phase avec les exigences de la pédagogie pour adulte. En effet, il rend les stagiaires actifs, il les motive s'il est en lien avec le métier qu'ils exercent. Enfin, il n'y a aucun enjeu, aucune évaluation ou notation, il donne l'occasion de s'entraîner en milieu protégé.

Les stagiaires apprécient les exercices. Par conséquent, au cours de la conception vous avez tout intérêt à traquer les opportunités pour en insérer.

134

Inconvénients

Le seul inconvénient à la mise en place d'exercices est le caractère chronophage par rapport à la méthode expositive...

Pour vous aider à concevoir un exercice, les quatre phases de son déroulement sont décrites et le matériel est inventorié. Vous disposez de quelques exemples en fin de fiche.

Les 4 phases d'un exercice

Phase 1 : le cadrage

Vous présentez l'objectif pédagogique associé à l'exercice.

Exemple : « cet exercice est un entraînement à... » ; puis vous transmettez les consignes : la durée précise allouée pour la réalisation, ainsi que le mode de restitution du travail (« le livrable » qui peut être oral, écrit sur une feuille de *paper board* ou transcrit sur des diapositives).

Vous illustrez avec un exemple. Vous inscrivez les consignes sur le tableau (sauf si elles sont imprimées sur un document remis aux stagiaires). Enfin, vous vérifiez la compréhension avec une question : « quelles sont vos questions ? ».

Phase 2 : la réalisation

Les stagiaires réalisent l'exercice et vous restez disponible. Vous observez le travail et vous donnez un coup de pouce si nécessaire, selon le principe de la pédagogie de la réussite.

Conseil pratique : pour éviter la lassitude, le découragement ou les errances, il est préférable de découper un exercice long et/ou complexe en séquences.

Phase 3 : le corrigé

Vous animez le corrigé.

Avant celui-ci, il est parfois judicieux de susciter un retour d'expériences par le biais d'une question, telle que « comment s'est passé l'exercice ? » ou « quel retour d'expérience pouvez-vous faire ? » ou « quelles difficultés avez-vous rencontrées ? ». Vous pouvez ainsi détecter des interprétations erronées, des inquiétudes et par conséquent recadrer et/ou rassurer. Certaines difficultés sont dues au côté « artificiel » de l'exercice et vous pouvez donc facilement et

honnêtement rassurer en disant que « dans la vraie vie », les stagiaires

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

trouveront telle condition plus favorable.

135

6. Concevoir le matériel pédagogique Plusieurs options sont possibles pour cette phase de « corrigé » :

-

L'auto-corrigé : l'apprenant compare son résultat avec le corrigé fourni.

Cette méthode est moins productive car moins interactive. Certains apprenants n'osent pas demander pourquoi leur réponse n'est pas juste.

-

La correction croisée : chacun corrige la « copie » de son voisin en comparant avec le corrigé que vous remettez.

-

La correction collective : vous demandez les réponses à tour de rôle : un premier participant propose la réponse pour la première partie, le second pour la seconde partie et ainsi de suite.

Si la réponse obtenue est erronée, évitez de la qualifier immédiatement de « fausse ». Demandez plutôt à une autre personne si elle a trouvé autre chose et qualifiez cette réponse de « juste ». Expliquez ensuite pourquoi la première ne l'était pas.

Si vous estimez nécessaire d'évaluer le degré d'acquisition par le groupe, vous pouvez relever les scores (de façon anonyme sur

papier).

Phase 4 : la synthèse

Pour conclure, vous animez une synthèse « que retenons-nous ? » et vous écrivez les points-clés sur le tableau.

La conception d'un exercice

Voici les étapes à suivre pour la conception d'un exercice.

Première étape

Vous repérez le type d'exercice adapté à l'objectif pédagogique et au type de sujet traité. Voici une liste non exhaustive :

-

Appliquer une formule : il s'agit d'un exercice d'application qui, s'il est répété, peut devenir un exercice d'entraînement pour acquérir des réflexes.

Exemple : calculer une remise.

- Renseigner un questionnaire : les réponses peuvent être :
 - vrai/faux ;
 - oui/non ;
 - un choix à réaliser entre plusieurs réponses.

Exemple : « toujours possible, possible à certaines conditions, jamais possible ».

La dernière option contraint à la réflexion et fait travailler sur des subtilités.

-

Classer des éléments : par ordre d'importance croissante ou décroissante, selon le mode chronologique...

Exemple : reclasser les étapes d'un processus de traitement de dossier dans l'ordre chronologique.

-

Compléter un texte à trous.

Exemple : « Paris est la... de la France »

Mise en garde : vérifiez qu'une seule réponse soit possible : ainsi, « Paris est... » ne conviendrait pas.

-

Trouver des erreurs dans un texte, un formulaire.

Exemple : « voici un formulaire rempli par un client, il y a 4 erreurs : quelles sont-elles ? »

Mise en garde : une trop grande quantité d'erreurs trouble l'apprenant.

Soyez vigilant à propos du dosage.

-

Valider une production et mettre au point une solution de remplacement en cas de non validation.

Exemple : à partir de cette liste de formules, vérifiez que chacune est correcte et faites une proposition de remplacement pour toutes celles qui ne le sont pas.

-

Rédiger un texte, une lettre, une check-list...

-

Construire un organigramme, un logigramme...

-

Dessiner un schéma, un circuit...

-

Réaliser une affiche.

-

Dresser une liste de recommandations sur le modèle des «

dix

commandements » mais à la forme affirmative « tu commenceras par... ».

Cet exercice convient bien pour une réactivation synthétique des acquis en fin de formation. Cependant, le cadre strict le rend difficile pour les publics ayant peu d'aisance en expression.

Exemple : nous avons pratiqué des jeux de rôles d'entretiens téléphoniques et nous avons mis en évidence de bonnes pratiques. Imaginons que vous accueillez un nouveau collègue. Vous avez très peu de temps pour le former aux bonnes pratiques. Vous lui communiquez une liste avec l'essentiel, sous la forme de « commandements », inspirée des « dix commandements » :

« tu... » mais à la forme affirmative.

Cet exercice est à faire pratiquer en sous-groupes. Lors de la mutualisation vous demandez à chaque groupe de citer un

commandement et vous passez de groupe en groupe. La règle du jeu est d'écouter les autres et de pointer

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

ce qui est dit au fur et à mesure afin d'éviter les répétitions.

137

6. Concevoir le matériel pédagogique Deuxième étape

Vous construisez l'exercice et rédigez la consigne.

Troisième étape

Vous laissez « reposer » quelques heures ou une journée.

Quatrième étape

Vous faites l'exercice : cette démarche vous permet :

-

d'évaluer le temps nécessaire pour le réaliser (vos stagiaires mettront probablement le double) ;

-

de tester la clarté de la consigne et la faisabilité de l'exercice ;

-

de noter les difficultés éventuelles.

Cinquième étape

Vous ajustez, finalisez la mise en forme et préparez le corrigé.

Sixième étape

Vous notez sur votre conducteur les mots-clés nécessaires à l'animation : cadrer l'exercice, lui donner du sens puis animer le corrigé et enfin, réaliser la synthèse.

Conclusion

Les exercices donnent du rythme à votre formation. Plus vous aurez pris soin de les mettre en cohérence avec le quotidien de vos stagiaires, plus ils seront productifs. Ils peuvent être courts et vous établissez une progression dans le degré de difficulté. Ils peuvent constituer une série de focalisations pour amener les participants à être en capacité de traiter ensuite un dossier complet sous la forme d'une étude de cas.

138

Fiche 12

L'étude de cas

Repère

Comme l'exercice, l'étude de cas est l'une des techniques pédagogiques de la *méthode active*. ■

Description

Le cas se présente sous la forme d'un corpus de documents sous format papier ou dématérialisé. Vous pouvez aussi transmettre des films ou des enregistrements audios. C'est un « vrai dossier », semblable à ceux que vos stagiaires traiteront réellement. Vous l'avez rendu anonyme et vous l'avez éventuellement simplifié.

Le principe fondateur est celui de la résolution de problème. Le cas est suffisamment compliqué pour exiger une analyse et une prise de décision.

C'est ce qui le différencie de l'exercice qui ne demande qu'une application de ce qui a été précédemment vu.

En général l'étude est menée en sous-groupe.

Avantages et inconvénients

Avantages

L'étude de cas permet de faire mettre en œuvre, en synergie, les savoirs, savoir-faire et même éventuellement savoir être acquis au cours des séquences précédentes.

Exemple : le cas consiste à informer un futur retraité du montant de sa pension.

Les stagiaires devront mettre en œuvre des savoirs (la réglementation, le contrat) et des savoir-faire (rechercher toutes les informations nécessaires, calculer, écrire...) et peut-être même des savoir être si le formateur met en place un jeu de rôle (l'entretien avec le futur retraité).

C'est une expérimentation en « milieu protégé » en parfaite cohérence avec

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

la pédagogie de la réussite. Elle procure de la confiance en soi ou la renforce.

139

6. Concevoir le matériel pédagogique Le participant, de retour sur son lieu de travail, peut se dire « je sais le faire puisque je l'ai déjà fait ». De ce fait, elle augmente sa motivation pour mettre en application les acquis et optimise la probabilité de réussite.

De plus, le travail en sous-groupe prépare à la pratique du travail en équipe ou la renforce.

Certains cas peuvent constituer le fil conducteur de la formation.

Exemple : la gestion d'un projet. Le sujet est donné et le formateur alterne la présentation des outils de la gestion de projet avec la mise en œuvre du projet en question (ou des projets si chaque sous-groupe a choisi le sien).

Inconvénients

Les inconvénients de l'étude de cas se trouvent du côté du formateur !

Construire un cas est souvent long. De plus, il est difficile de prévoir un

« corrigé » puisqu'il peut y avoir plusieurs solutions et la mutualisation de celles-ci est parfois délicate à organiser au regard des contraintes de gestion du temps.

Remarque

Quelle est la différence entre un exercice et une étude de cas ?
L'exercice a pour objectif de faire acquérir des mécanismes précis tandis que l'étude de cas est plus globale, plus systémique. Elle demande une réflexion voire de la créativité. ■

Les 4 caractéristiques d'un cas

Un cas doit présenter les quatre caractéristiques suivantes :

-

Être pertinent selon deux critères : être en relation étroite avec le métier exercé ou bientôt exercé mais aussi être parfaitement cohérent avec la progression pédagogique et les acquis accumulés au fil des heures.

-

Adapté au public : le mode de restitution est en phase avec les capacités des apprenants. Ainsi, vous évitez de demander de rédiger

un document à des stagiaires mal à l'aise avec l'expression écrite, sauf si justement, l'acquisition de l'expression écrite est l'un des objectifs.

-

Immédiatement réalisable, c'est-à-dire « ici et maintenant ». Le cas peut être résolu pendant le temps imparti et dans la salle de formation. Tous les éléments nécessaires sont transmis (catalogue de produits, textes réglementaires, courriers...) ou bien l'accès aux ressources est possible, comme sur le lieu de travail, avec des ordinateurs à disposition.

-

Clair et concis : la rédaction est concise (absence d'éléments parasites), chaque information donnée est utile et nécessaire à la résolution du cas.

Ce n'est pas un exercice de lecture !

140

La prise de connaissance du cas doit durer au maximum 1/6 de la durée de l'étude.

Vous évitez le fl ou afi n d'empêcher les interprétations.

Le libellé d'un cas

Vous fournissez :

-

le contexte, c'est-à-dire le lieu, la date, voire l'heure, les événements ayant précédé la survenance du problème ;

- tous les éléments constitutifs du problème à résoudre ;

- les éléments auxquels le stagiaire aurait accès dans la « vraie vie » ;
- la consigne : le travail à réaliser et le mode de restitution (le livrable).

Le travail demandé peut être :

- Que feriez-vous ? Élaborez le plan d'action.
- Qu'écririez-vous ? Rédigez tel document.
-

Que diriez-vous ? Préparez l'intervention et désignez l'acteur. Dans ce cas, l'étude de cas se conjugue avec un jeu de rôles. (Voyez en complément la fiche 15 concernant le jeu de rôle).

Illustration commentée

Le cas

Le commentaire

Votre responsable vous demande

Contexte

de répondre immédiatement à la lettre *Problème à résoudre* de réclamation ci-jointe.

La campagne de publicité à laquelle

Contexte : événement ayant précédé

fait référence le client a eu lieu l'année *le problème* dernière.

Vous trouverez ci-joint : le visuel

Les éléments auxquels le stagiaire aurait

de cette campagne et l'historique

accès dans la « vraie vie »

du dossier de ce client qui a souscrit

un contrat de type A.

Livrable : vous rédigez le courrier de

Consigne

réponse sur la matrice ci-jointe.

Nous aurions aussi pu ne demander que

le plan détaillé. Le support « matrice » est celui qui est utilisé sur le lieu de travail (respect du principe de pertinence).

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Temps imparti : 20 minutes

141

6. Concevoir le matériel pédagogique Déroulement

Les phases sont identiques à celles que nous avons décrites dans la fi

che concernant les exercices. Cependant, voici quelques conseils supplémentaires :

-

Pour éviter la lassitude, le découragement ou les errances (notamment si le public est assez peu autonome) vous pourrez découper un cas long et/

ou complexe en séquences avec des points d'étape.

Exemples de questions « points d'étape » :

- Quels sont les faits ?
- Quelle est la nature du problème évoqué ?
- Quels sont les textes se rapportant à ce cas ?
- Quels arguments pourrez-vous développer ?
- Quel sera le plan de votre réponse ?

•

Après le travail en sous-groupes vous pourrez, selon la nature de l'étude de cas :

- ou donner un « corrigé » ;
- ou organiser une mutualisation des résultats. Dans ce cas vous cadrerez précisément la durée, la structure et la durée de l'intervention de chaque rapporteur.

•

Vous concluez en faisant faire une synthèse/transfert. Vous posez par exemple la question « fi nalement, que pouvons-nous retirer de cette étude de cas pour les situations futures ? ».

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, il est plus pédagogique de demander aux stagiaires de répondre à cette question plutôt que d'y répondre soi-même. Bien entendu, vous avez préparé la réponse complète et vous ajouterez ce qui pourrait manquer. C'est le principe de la méthode interrogative.

Comment construire un cas ?

Nous vous proposons de suivre les sept étapes ci-dessous.

-

Étape 1 : Vous définissez les savoirs, savoir-faire et savoir être que vous voulez faire pratiquer grâce à cette étude de cas. Il s'agit des objectifs pédagogiques.

142

Pour le cas présenté plus haut, voici la liste des objectifs pédagogiques associés :

- prendre en compte les caractéristiques d'un contrat de type A ;

-

analyser un courrier de réclamation et y répondre en cohérence avec la campagne de communication ;

- naviguer dans un dossier client ;

- utiliser la matrice de courrier.

Étape 2 : Vous recherchez dans les « vrais » dossiers ou affaires celui ou celle qui correspondrait le mieux aux objectifs pédagogiques.

Étape 3 : Vous adaptez ce « vrai » dossier pour en améliorer la pertinence par rapport aux objectifs pédagogiques, le mettre au niveau des stagiaires, le rendre anonyme.

Étape 4 : Vous préparez les ressources complémentaires à fournir aux stagiaires (principe « immédiatement réalisable »).

Étape 5 : Vous rédigez le contexte.

Étape 6 : Vous rédigez la consigne.

Étape 7 : Vous préparez la mutualisation et le corrigé, le cas échéant.

Remarque

Bien souvent, votre démarche est itérative. En réalisant le corrigé vous prenez conscience qu'il manque tel élément ou vous réalisez qu'en ajoutant une information, vous auriez l'opportunité de travailler sur un objectif pédagogique supplémentaire. Par conséquent, vous revenez en arrière pour ajuster ou enrichir. ■

■ Comment calculer la durée à attribuer aux stagiaires pour traiter le cas ?

Nous vous conseillons de calculer le temps que vous avez mis à résoudre le cas. Vous y ajouterez au moins la moitié.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

143

Fiche 13

Une variante du cas :

le mini-cas

Le mini-cas consiste à exposer brièvement un problème simple, prétexte pour réactiver la mémoire des stagiaires en leur faisant reformuler, dans le contexte quotidien, les notions récemment acquises.

Mini-cas proposé à l'issue d'une formation

sur le thème du changement

Vos collègues savent que vous avez suivi une formation sur le thème du changement et viennent parfois vous consulter. C'est le cas d'Éloïse Pica aujourd'hui.

Elle a changé de poste, à son initiative, il y a deux mois. Elle culpabilise car elle se sent dépassée par le nombre de nouvelles choses à assimiler et se sent triste d'avoir laissé derrière elle un service dans lequel il y avait une ambiance particulièrement bonne et

où elle était référente. Elle voudrait savoir comment s'en sortir.
Qu'allez-vous dire à Éloïse Pica ?

Vous répondrez oralement : « nous allons lui dire que... » ou « nous allons lui conseiller de... ».

Le mini-cas est étudié en sous-groupes et chacun propose sa solution par l'intermédiaire d'un rapporteur. Par ce biais, tous révisent l'ensemble des outils et prennent conscience qu'il peut y avoir plusieurs angles de traitement d'un problème.

144

Fiche 14

Le cas inspiré de la méthode

des situations problèmes

Définition et description

La méthode PBL® (Problem-Based Learning) a été créée par le canadien Howard Barrows entre 1965 et 1969. Cette méthode est à la fois interrogative et active. Son originalité est de conjuguer une organisation présentielle et l'autoformation. La position du formateur est principalement celle d'un animateur et accompagnateur.

Comme dans la méthode des cas, vous soumettez aux stagiaires un problème à résoudre. Il y a deux différences. Nous avons vu que l'étude de cas se situe après l'acquisition de savoirs ou savoir-faire et même, éventuellement, après la pratique d'exercices. Ici, le problème est soumis d'emblée, dès le début de la formation. On parle de méthode inductive. De plus, une phase de travail individuel est instaurée. Par conséquent, il y a dissolution provisoire du groupe. Cette phase peut être de quelques heures ou de quelques jours.

Vous pouvez vous organiser ainsi :

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

travail

travail

travail

travail

en sous-

individuel

en sous-

en grand

groupes

groupes

groupe

Figure 6.6 – Les quatre phases du cas inspiré de la méthode des situations problèmes

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

145

**6. Concevoir le matériel pédagogique Description détaillée
du déroulement**

Phase 1 : travail en sous-groupes

Vous donnez aux sous-groupes une situation problème correspondant à une situation professionnelle probable pour chacun. Vous demandez de nommer un animateur de réunion et un rapporteur.

Le problème est exposé comme il se présente dans la réalité. Il peut donc y avoir des passages flous.

Les objectifs du groupe, pour cette phase, sont :

-

analyser le problème en se mettant à la place de la personne qui doit le résoudre ;

- mettre au point des solutions provisoires ;

-

inventorier les informations ou outils à trouver et les personnes ressources à interroger pendant la phase 2 pour pouvoir, ensuite, confirmer ou modifier les solutions provisoires.

Si vous le jugez nécessaire vous pouvez, en amont, transmettre quelques éléments méthodologiques : comment analyser un problème (les questions à se poser) ainsi que la méthode du remue-ménages pour mettre au point les solutions provisoires.

Phase 2 : travail individuel

À l'issue de cette phase, chaque participant doit être capable de répondre à toutes les questions que le groupe se pose. Il n'y a donc pas de

« spécialisation ».

Si cette phase dure quelques heures, prévoyez la mise à disposition de ressources : accès à Internet, ouvrages, revues, disponibilité

d'interlocuteurs à interviewer. Si la phase dure quelques jours, le champ d'investigation de chacun est beaucoup plus large.

Phase 3 : reprise du travail en sous-groupes Les participants confrontent leurs trouvailles et avis et élaborent le plan de résolution du problème. Ils inventorient les questions à approfondir, le cas échéant.

Ils préparent le livrable pour la communication en grand groupe. Ce livrable peut être, par exemple, une feuille de *paper board* qui sera affichée sur le mur.

Vous pouvez aussi demander au groupe de prendre du recul pour analyser son mode de fonctionnement : ce qui a bien fonctionné et ce qui l'a été 146

moins. Dans ce cas, vous avez un objectif supplémentaire : être capable de travailler en groupe.

Phase 4 : mutualisation en grand groupe

Chaque groupe présente son plan d'action et ses questions.

Si le livrable est une affiche, cette phase s'ouvre par une promenade de chacun d'affiche en affiche.

Vous animez les échanges et vous apportez les réponses techniques manquantes.

Quel est votre rôle de formateur ?

Pendant les phases 1 et 3, vous veillez sur l'avancement des travaux dans les sous-groupes : vous encouragez à approfondir, vous faites des suggestions de méthode si l'animateur du groupe est en difficulté, vous motivez. Vous êtes essentiellement un facilitateur.

Au cours de la phase 2, vous pouvez être l'une des personnes ressource car vous êtes expert sur le sujet.

Enfin, vous animez les échanges de la phase 4, vous mettez en valeur les points-clés à retenir et vous apportez des compléments techniques le cas échéant.

Avantages et inconvénients

Avantages

Les stagiaires sont immédiatement acteurs et à temps plein.

Au-delà du sujet traité, la méthode développe l'aptitude à résoudre un problème et à prendre une décision, l'autonomie de chacun mais aussi la capacité à travailler en groupe.

La phase des solutions provisoires, comme celle de la mutualisation des ressources glanées pendant la période de recherche individuelle, favorise la remise en question des représentations de chacun et l'ouverture.

Ce mode de fonctionnement convient bien pour des groupes dont le niveau est très hétérogène. Il est aussi adapté dans le cadre de changements entraînant la constitution de nouvelles équipes avec des collaborateurs ayant des cultures différentes.

Inconvénients

La méthode est plus chronophage que les autres. Si la phase 2 dure quelques

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

heures, assurez-vous que les stagiaires mènent sérieusement leurs recherches et 147

6. Concevoir le matériel pédagogique n'en profite pas pour traiter leurs affaires courantes. Si elle dure quelques jours prenez des garanties pour que tous les participants soient bien présents pour la phase 3 et qu'ils ne soient pas retenus par des urgences et autres obligations.

Comment préparer

une séquence de ce type ?

1. Comme pour toutes les activités pédagogiques vous commencez par formuler précisément votre objectif pédagogique.
2. Vous rédigez le problème et décidez de l'organisation de la phase 2.
3. Vous vérifiez l'existence de ressources pour les stagiaires en phase 2.
4. Vous étudiez la liste des participants afin de constituer des groupes diversifiés et équilibrés. Il vaut mieux ici éviter l'aléatoire qui provoquerait le regroupement de personnes du même service ou de tous les plus expérimentés. Cela anéantirait l'un des avantages de la méthode : la confrontation.

Conclusion

Cette méthode pédagogique utilise le même ressort que la méthode interrogative : les acquis et l'intuition des stagiaires. Comme l'étude de cas, elle renforce les capacités d'analyse et de résolution de problèmes.

Elle respecte au maximum le principe pédagogique d'implication des participants. La phase d'auto-formation peut surprendre.

Le directeur du site sur lequel vous travaillez vient de se donner un objectif ambitieux : obtenir la certification ISO 14001 (norme environnementale) d'ici un an et demi. D'autres sites de l'entreprise ont déjà été certifiés.

Un chef de projet a été nommé. Il vous a sollicité pour devenir « correspondant environnement » pour votre service. Son choix s'est porté sur vous car vous avez déjà montré que vous aviez une fibre écologique et vous avez accepté la mission. Une réunion de présentation de la norme et de votre rôle a eu lieu la semaine

dernière mais vous n'avez pas pu y assister. Nous sommes le 10, le chef de projet vous a demandé de lui présenter le 20 de ce mois votre plan d'action pour le premier semestre du service.

Vous appartenez à tel type de service.

Quel est votre plan d'action ?

148

Commentaire

L'objectif de ce cas problème d'être capable de :

- citer les finalités et contours de la norme ISO 14001 ainsi que les démarches à suivre pour obtenir la certification ;
- décrire les missions d'un correspondant environnement ;
- mettre au point un plan d'action dans un contexte non hiérarchique.

Les deux premiers objectifs seront atteints grâce à la consultation des ressources mises à la disposition des stagiaires. Le troisième objectif exige de la créativité mais les stagiaires peuvent trouver les bonnes pratiques, en consultant ce que les correspondants des autres sites ont réalisé.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

149

Fiche 15

Le jeu de rôles

Repère

Le jeu de rôles est l'une des techniques pédagogiques de la *méthode active*. ■

Description

Les participants, tels des acteurs, jouent des rôles dont les contours sont définis sur une fiche mise au point par le formateur.

Vous créerez les premiers jeux mais vous pourrez ensuite demander aux participants de vous donner des idées pour en construire de nouveaux et même les inviter à en créer eux-mêmes. Bien entendu, dans ce cas, vous vérifierez leur faisabilité avant la mise en œuvre.

Dans un jeu de rôles il y a deux sortes de rôles : le rôle phare et le ou les rôle(s) « prétexte ».

Le rôle phare correspond à la fonction occupée par vos participants. C'est le rôle le plus important, celui qui permet d'étudier concrètement le savoir être et de s'y entraîner. Le rôle prétexte donne en quelque sorte « la réplique ». Néanmoins, jouer ce rôle est aussi très formateur ; le stagiaire mesure mieux les effets de telle parole ou tel comportement en se situant « de l'autre côté de la barrière ».

Il s'agit d'un entretien avec un client. Le rôle phare est celui du collaborateur qui assure l'accueil, mais celui de l'acteur prétexte va permettre de prendre conscience de ce qui est agréable (et désagréable) d'entendre en tant que client.

Avantages et inconvénients

Avantages

Les jeux de rôles vous permettent de travailler sur les objectifs dans le registre du savoir être mais ils peuvent aussi faire appel à des savoirs et/ou savoir-faire.

150

Être capable de renseigner un client calmement et quel que soit le contexte nécessite un savoir être mais aussi du savoir-faire (utiliser une application) et du savoir (connaître l'information ou l'endroit où la trouver).

Le recours à cette technique est indispensable pour les formations situées dans les domaines de la communication et du management. Tous les stagiaires comprennent, par exemple, l'intérêt de l'écoute ou du recours à la reformulation. En revanche, très peu savent pratiquer l'une et l'autre, faute de pratique et avant d'avoir expérimenté la décentration de soi.

Cette activité donne l'opportunité de vivre des interactions sans enjeu, de comprendre « de l'intérieur » pourquoi un comportement est inadapté et d'être fortement motivé pour en adopter un autre, dans une circonstance équivalente de la « vraie vie ».

Le participant qui a joué le rôle du collaborateur et qui a été bouleversé par la manière dont le « joueur-manager » lui a énoncé une critique repère immédiatement ce qu'il fera et évitera de faire en pareille circonstance ; bien mieux que par les seules recommandations du formateur !

La pratique du jeu de rôles demande à nos participants la combinaison de trois qualités : de la rigueur pour respecter les informations (peu nombreuses mais essentielles) inscrites sur la fiche du rôle, de l'imagination pour improviser « dans la peau du personnage » et enfin, de la flexibilité pour s'adapter à l'autre acteur qui, lui aussi, improvise.

Il est toujours étonnant et intéressant de constater que les stagiaires s'impliquent vraiment dans les jeux. Il faut, évidemment, que de votre côté vous ayez bien conçu les jeux et que vous animiez avec subtilité cette séquence de votre formation.

Inconvénients et subtilités

Pour que tous les participants puissent s'entraîner, il faut idéalement qu'ils jouent tous au moins une fois. La méthode est encore plus fructueuse lorsque vous utilisez, en appui, un caméscope. La rediffusion de la scène jouée vous permet de revenir sur certains passages particulièrement intéressants pour

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

les analyser. Les acteurs avec une faible estime d'eux-mêmes peuvent aussi 151

6. Concevoir le matériel pédagogique prendre confiance en eux, en mesurant la différence entre leur ressenti (négatif) et leur prestation réelle.

Poser le principe que chacun interviendra au moins une fois en tant qu'acteur élimine le risque de voir se détacher un peloton d'acteurs « professionnels », face à un groupe de spectateurs ravis de ne pas devoir s'impliquer et qui évaluent les performances. L'ordre de passage des uns et des autres se fait sur le principe du volontariat.

Cette technique pédagogique est chronophage. Le groupe sera réduit à dix ou douze personnes afin de permettre l'implication de chacun mais aussi d'éviter la saturation générée par la répétition.

Le propos de cet ouvrage est la conception d'une formation mais nous allons développer l'animation d'une séquence pour que vous puissiez tenir compte de sa subtilité dès la conception. Nous avons aussi observé que certains formateurs hésitent à recourir à cette technique pédagogique car elle leur semble difficile à animer. Elle requiert simplement de la rigueur.

Nous espérons qu'après la lecture du « mode d'emploi » vous utiliserez souvent cette technique dans vos formations, et avec sérénité.

Les six phases du déroulement

d'un jeu de rôles

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

la présen-

les règles

la prépa-

le jeu

le dé-

tation

du jeu

ration

briefing

Phase 6

la synthèse

Figure 6.7 – Les six phases d'un jeu de rôles Phase 1 : la présentation

Vous présentez l'objectif pédagogique de la séquence « jeux de rôles » avec une phrase telle que : « ils vous permettront de vous entraîner à... ».

Nous retrouvons ici le principe de pertinence.

152

Phase 2 : les règles du jeu Vous expliquez la méthode et vous exposez le cadre.

Cette phase comporte un enjeu très fort, prenez le temps nécessaire pour la traiter complètement. En effet, les acteurs s'engagent plus que dans les autres activités pédagogiques et ils peuvent craindre d'être jugés. De fait, lors du débriefing le risque de dérapage vers le jugement est réel.

L'exposé des 3 *principes* ci-dessous donne un cadre qui limite ce risque, mais aussi les moyens de recadrer immédiatement et efficacement, le cas échéant.

■ Le principe d'improvisation

Voici comment le présenter : « Il ne s'agit pas de pièces de théâtre avec des rôles écrits. Les acteurs reçoivent une fiche avec quelques éléments constitutifs de leur personnage et devront « rentrer dans la peau » de celui-ci. Il s'agit plutôt d'une improvisation. Les fiches fournissent à chacun tous les éléments factuels nécessaires, elles sont concordantes et complémentaires. Inutile de vouloir « être naturel », ce sera impossible et de toutes les façons inutile : ce n'est qu'un jeu. »

La question du « manque de naturel » est la première objection que nous entendons. Il faut donc l'anticiper. Expliquez qu'il est impossible de l'être et que ce n'est pas ce qui est recherché. Les jeux ne sont que des jeux sans enjeux.

■ Le principe de bienveillance

Ce principe concerne le débriefing. Voici ce que vous pouvez dire : « Ce ne sont que des jeux sans enjeux, la salle est un "laboratoire", les "acteurs" vont jouer "ici et maintenant". Le cadre est différent de celui de la "vraie vie". Les jugements sont exclus. Le jeu est un prétexte pour que chacun puisse en déduire ce qu'il vaut mieux faire ou éviter de faire dans une situation réelle du même type. »

Nous vous conseillons d'écrire sur le tableau les mots-clés « ici et maintenant ».

■ Le principe de confidentialité

Ce principe s'impose toujours : « ce qui se passe ici ne sort pas d'ici ».

En cas d'utilisation de la vidéo, vous devez être encore plus concret : « Le film nous offre la possibilité de revoir tranquillement ce qui s'est passé. Les scènes sont effacées au fur et à mesure et aucune personne extérieure au groupe ne pourra les voir. »

L'énoncé des trois principes doit avoir rassuré vos participants et vous pouvez

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

les faire passer à l'action.

153

6. Concevoir le matériel pédagogique Présentez les jeux. Bien entendu, leur difficulté est croissante mais il est inutile d'insister sur ce fait. Sur un mode ludique, après avoir affiché la liste des jeux, vous pouvez demander « qui veut jouer à quoi ? » et noter les

« inscriptions ».

Phase 3 : la préparation

Les acteurs préparent séparément leurs rôles avec, éventuellement, un ou deux « conseillers ». Si nécessaire, ils se mettent d'accord sur quelques éléments de détail à propos du contexte.

Pour gagner du temps, faites préparer simultanément plusieurs jeux.

Pour garantir l'implication des observateurs, il est judicieux de découper le champ d'observation en missions attribuées à des individus précis.

Pour un entretien :

-

Mission 1 : vous observez la posture, les gestes, la voix et le contact visuel des deux acteurs.

- Mission 2 : vous étudiez l'évolution de la relation pendant l'entretien.
- Mission 3 : le traitement du problème est-il conforme à... (la méthode, la règle...) ?

Phase 4 : le jeu

Les acteurs jouent avec l'appui éventuel de la vidéo.

Vous n'intervenez pas sauf si un acteur est en difficulté pour lui donner un coup de pouce ou suspendre.

Pour les jeux longs, par exemple l'animation d'une réunion, prévoyez des

« pauses pédagogiques » régulières (toutes les cinq ou dix minutes ou à l'issue de chaque phase importante).

Remarque

Il est inutile et même contre-productif de donner aux observateurs les fiches des acteurs. Leur observation doit se focaliser sur l'échange et non sur la capacité des acteurs à suivre ou non les indications de la fiche. ■

Phase 5 : le débriefing

Pour éviter les dérapages déjà évoqués plus haut, respectez les points suivants :

154

-

l'ordre du débriefing : donnez la parole, en premier lieu, à l'acteur le plus impliqué (celui qui a joué le rôle phare), puis à celui qui a joué le

rôle

« prétexte », ensuite aux autres, et enfin aux observateurs.

Cet ordre permet aux acteurs d'exprimer leurs émotions, d'exposer leurs difficultés et même de se justifier s'ils en ressentent le besoin.

-

La question posée aux acteurs est : « en restant dans la peau du personnage, quel a été votre ressenti et quel est-il maintenant ? »

Pour aller plus loin vous pouvez poser des questions complémentaires.

Exemples : « Vous dites que vous étiez déçu, qu'est-ce qui vous aurait satisfait ? Pourquoi ne l'avez-vous pas demandé ? » ; « Vous dites que vous êtes satisfait, vous rappelez-vous quel est l'élément qui a déclenché cette satisfaction ? »

-

La question posée aux observateurs est : « qu'avez-vous observé ? »

Évitez la question « que pensez-vous de... » car elle engendre des jugements.

-

Tout au long du débriefing, évitez d'utiliser les prénoms des acteurs, mais employez plutôt les noms d'acteurs ou évoquez le rôle, c'est-à-dire le client, l'hôte, le manager, le collaborateur, le gestionnaire...

-

Recadrez immédiatement tout « dérapage » vers le jugement en rappelant le principe « ici et maintenant ».

Phase 6 : la synthèse

Une synthèse est instaurée en posant la question « que retenons-nous ? ».

Écrivez les points-clés sur le tableau.

La construction d'un jeu de rôle

Voici les six étapes que nous vous proposons de suivre pour élaborer un jeu de rôles.

Étape 1 : définir l'objectif pédagogique

Vous définissez l'objectif pédagogique que vous voulez traiter avec cette technique pédagogique. Comme nous l'avons déjà vu, il s'agit prioritairement d'un savoir être (comportement) mais vous pouvez y associer des savoirs ou savoir-faire.

Exemples : savoir rester calme et pédagogue avec un interlocuteur

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

« peu doué » (savoir être) ; savoir détecter un malentendu et le traiter

155

6. Concevoir le matériel pédagogique courtoisement (savoir-faire et savoir être) ; savoir traiter les subtilités de tel type de dossier (savoir, savoir-faire et savoir être).

Chaque jeu correspond au moins à un objectif mais il peut y en avoir plusieurs.

Étape 2 : définir les contours des rôles

Vous définissez les rôles. C'est l'équivalent de l'esquisse de l'artiste.

Ainsi que nous l'avons déjà vu à plusieurs reprises dans cet ouvrage, votre démarche est itérative. Au moment où vous finalisez un rôle, vous pouvez être inspiré pour ajouter une subtilité qui vous permette

de traiter un nouvel objectif pédagogique et vous contraindre à modifier la fiche de l'autre acteur.

Voici les rubriques à envisager pour créer les rôles :

- le contexte : lieu, période de l'année, heure, historique du dossier ;
- le sujet évoqué ainsi que son degré de complexité ;
- les caractéristiques, la fonction et le caractère de l'acteur.

La fiche de l'acteur phare (manager)

dans une formation « gestion du temps et des priorités »

Commentaires

Vous êtes responsable d'une équipe et

Contexte et positionnement de l'acteur

vous rappelez régulièrement que vous

phare

pratiquez la politique de « la porte

ouverte ».

Vos collaborateurs quittent le bureau

Contexte général

entre 16h00 et 18h00. Il est 16h45 et

nous sommes vendredi.

Vous êtes en train de traiter une prio-

Contexte précis du problème

rité : un rapport à envoyer au siège

pour 17h30 impérativement.

Le collaborateur qui va venir vous

Positionnement et caractère

voir est discret, fiable et organisé. Il

de l'acteur prétexte

est référent, dans l'équipe, pour le

domaine environnemental.

156

Étape 3 : écrire les rôles Nous vous conseillons de distinguer trois parties sur chaque fiche de rôle :

1. Les éléments de contexte connus de tous les acteurs : vous pouvez les écrire une fois et procéder ensuite par « copier/coller ».

2. Les éléments de situation connus exclusivement par chacun.

3. Pour les rôles « prétexte » : le comportement à adopter.

Exemple : voici un exemple de **rôle prétexte** : « Vous êtes calme, courtois et de bonne volonté mais “pas doué”. Si le propos de votre interlocuteur n'est pas clair ou s'il parle trop vite, vous ne comprendrez pas et vous le direz. »

Un jeu de rôle

•

Ce que le formateur dit à tous : « Il s'agit d'un entretien téléphonique. La scène se passe dans une direction régionale. Monsieur Emplace est à son bureau et va recevoir un appel téléphonique d'un client. Ce

jeu nous permettra de revoir concrètement comment traiter une réclamation. »

-

Les fiches remises aux acteurs :

Fiche 1

Fiche 2

Commentaires

M. ou Mme Emplace

M. ou Mme Réclamant

La fiche 1 est celle

collaborateur à la

client(e) de la direction

du rôle phare, la

direction régionale de...

régionale de...

fiche 2 est celle du

rôle prétexte.

Nous sommes le

Nous sommes le 30 janvier et il ***Éléments de***

30 janvier et il est 16h00.

est 16h00.

contexte connus

Vous n'avez jamais eu de

Vous êtes client et vous appelez **des 2 acteurs**

contact avec le client qui

la direction régionale de...

va vous appeler.

Vous avez demandé par cour-

En consultant son dossier rier en date du 15 janvier vous constaterez que :

une rectification à propos

de JJ.

– le 15 janvier, il a

Vous appelez pour la première

envoyé un courrier pour

fois et pour formuler une

demander une rectifi ca-

réclamation.

tion à propos de JJ ;

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

157

6. Concevoir le matériel pédagogique

– votre collègue lui a

Vous avez reçu une réponse

Éléments

répondu le 17 janvier

disant que bonne note était

de situation connus

pour confirmer la prise

prise mais qu'il fallait envoyer

exclusivement

en note de la recti-

le certificat de... pour le

par chacun

fi cation demandée ;

1er février au plus tard.

cependant, il a signalé

que le certificat de...

devait être envoyé

avant le 1er février

pour qu'elle soit

effective.

La production de ce
certificat fait partie de
la procédure et ne peut
être remise en question.

Vous êtes très brouillon et très

Comportement

mécontent. Vous estimez inad-

à adopter par

missible qu'après tant d'années ***le rôle prétexte***

on vous oblige à produire un

certificat. De plus, on vous a

répondu tardivement puisque

vous avez reçu ce courrier il y a

deux jours.

Vous êtes énervé et vous avez

du mal à comprendre les

explications.

Remarque : bien entendu, le jeu décrit ci-dessus est plus intéressant encore si l'acteur Emplace peut simultanément consulter le dossier du client réclamant dans un fichier de la base école !

Étape 4 : définir les missions

d'observation

Nous avons parlé de ces missions quand nous avons traité le déroulement.

Étape 5 : vérifier la cohérence

et la faisabilité

Vous pensez avoir terminé ? Vérifiez la cohérence des deux rôles ainsi que celle du jeu vis-à-vis de l'objectif pédagogique. Reprenez les fiches de rôles, imaginez-vous à la place d'un stagiaire : avez-vous suffisamment d'éléments ?

sont-ils suffisamment clairs ?

158

Étape 6 : préparer le matériel Le matériel est sommaire mais il faut quand même l'avoir consciencieusement préparé :

- une fiche par acteur ;
-

un chevalet avec le « nom de l'acteur » s'il s'agit d'une réunion afin que l'animateur comme les participants sachent qui est autour de la table.

Vous reporterez sur votre conducteur les mots-clés qui vous permettront d'animer sereinement la séquence, y compris la phase de synthèse.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

159

Fiche 16

Le jeu pédagogique

Repère

Le jeu pédagogique est l'une des techniques pédagogiques de la *méthode active*. ■

Description

Les participants sont mis dans un contexte d'émulation (avec scores) et souvent par équipes.

Les jeux sont inspirés des jeux de société « classiques » et demandent un minimum de matériel.

Ils correspondent la plupart du temps à un objectif de réactivation des acquis en début ou fin de journée ou de formation. Vous pouvez aussi, quelquefois, à l'instar de la méthode interrogative, les mettre en place pour inventorier le savoir ou le savoir-faire des apprenants et éviter un exposé long et fastidieux pour tous.

Avantages et inconvénients

Avantages

L'implication des participants est forte : ils apprécient le caractère ludique qui d'ailleurs fait mieux accepter la connotation « scolaire » de la réactivation des acquis quand c'est la finalité du jeu.

La dynamique du groupe est renforcée.

Remarque

La durée des formations est actuellement en cours de réduction et ceci donne évidemment moins de place aux jeux. ■

Inconvénients

La conception du jeu est souvent longue.

La fabrication du matériel est en général fastidieuse et parfois coûteuse.

160

Vous devez veiller à ce que l'émulation reste saine pendant toute la durée du jeu.

Liste de jeux pédagogiques

envisageables

Nous vous présentons ci-dessous une liste de jeux pédagogiques. Évidemment, elle est non exhaustive.

Mise en garde

Nous évoquons ici les grands principes de quelques jeux pour que vous puissiez en concevoir. Cependant, pour qu'ils soient réellement pédagogiques et fructueux vous devrez encore programmer l'animation et scénariser tout le déroulement : combien de sous-groupes ? Combien de pochettes de jeux ?

faut-il compter les points et si oui, comment ? Quelle sera la durée du jeu ?

Autant d'éléments que vous reporterez soigneusement sur votre conducteur.

Le jeu des présentations croisées

Ce jeu intervient en début de formation. Parler de soi est souvent difficile, par conséquent, vous demandez à chacun de présenter son voisin.

Avantage supplémentaire, ceci favorise la création de liens sympathiques entre les personnes et la naissance de la dynamique de groupe.

Cependant, avec ce jeu, le temps consacré aux présentations est plus que doublé. Ainsi, nous vous recommandons de :

-

le réserver aux formations relativement longues et pour lesquelles la dynamique de groupe est indispensable ;

- cadrer précisément l'exercice.

Conseil pratique

- **Phase 1** : les deux personnes du binôme s'interviewent en utilisant, au moins, les questions que vous avez inscrites sur le tableau. Durée : 14

minutes, pendant 7 minutes A interviewe B, puis B interviewe A pendant 7 autres minutes.

- **Phase 2** : 5 minutes pour que chacun mette en forme la présentation de son voisin.

- **Phase 3** : chacun présente son voisin qui a le droit d'intervenir ensuite

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

au cas où les informations transmises auraient été déformées ou oubliées.

161

6. Concevoir le matériel pédagogique Le photolangage

Vous invitez vos participants à s'exprimer à partir d'un support fourni par vos soins : une photo.

Vous sélectionnez une vingtaine de photos et vous les étalez sur une table.

Vous invitez chacun à en repérer une qui « représente pour lui... » puis à exposer brièvement les motifs de son choix. Certaines photos peuvent avoir été choisies par plusieurs personnes.

C'est une activité intéressante pour faire démarrer une formation dans un contexte de changement : nouveau métier, nouvelle orientation du métier, nouvelle organisation... Elle suscite des échanges intéressants à propos des représentations. Les personnes les plus réservées peuvent s'exprimer.

Le jeu des mariages avec des cartes

Il s'agit de faire associer deux catégories d'informations par le biais de deux séries de cartes type « cartes à jouer », de couleurs différentes et confectionnées par vous.

Vous demandez aux équipes d'associer les cartes sur la table.

Illustration 1

Chaque carte rose correspond à un produit. Chaque carte verte correspond à une catégorie de clients. Les joueurs doivent associer chaque catégorie de clients à un ou plusieurs produits. Cela peut être un exercice de réactivation pratique et concrète des mémoires.

Illustration 2

Chaque carte rose correspond à un service. Chaque carte verte correspond à une mission. Les joueurs doivent retrouver les missions de chaque service. Ce jeu permet d'éviter la présentation fastidieuse d'un organigramme. C'est une autre version de la méthode interrogative.

Une version encore plus ludique consiste à mettre sur les cartes des images ou photos : il faut dans ce cas veiller à ce que l'image soit univoque, c'est-à-dire qu'elle ne prête qu'à une seule interprétation. Elle ne doit pas être source d'erreurs.

Le mot « combinaison » avait été matérialisé par la photo d'une femme en combinaison de soirée. Elle a généré des interprétations hilarantes. Certes, nous avons passé un bon moment mais il a fallu changer la photo et revenir à une combinaison de ski.

Le jeu du chemin de fer

ou du puzzle avec des cartes

Ce jeu convient pour reconstituer un processus. Vous confectionnez des cartes : chaque carte correspond à une étape du processus. Chaque équipe reconstitue le processus en rangeant les cartes dans le bon ordre.

Vous pouvez ensuite compléter avec des cartes d'une autre couleur pour introduire une nouvelle information. Par exemple, les acteurs intervenant à chaque étape.

Exemple : reconstituer la chaîne de fabrication d'un produit.

Le jeu des questions à choix multiples

Le QCM convient très bien pour réviser un sujet dont les nuances sont importantes.

Vous confectionnez des fiches. Chaque fiche correspond à un thème précis abordé sous la forme d'une question. Trois réponses sont proposées.

Le contrat xx stipule, pour les enfants de moins de tel âge : Réponse A : qu'ils peuvent bénéficier de...

Réponse B :

Réponse C :

Une bonne réponse procure un point. Certaines questions peuvent rapporter plus de points.

Le jeu peut être réalisé en sous-groupes avec un meneur de jeu qui comptabilise les points ou par équipes en grand groupe. Dans ce cas, il y a une sorte de prime à la rapidité et cela peut générer une ambiance

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

survoltée.

163

6. Concevoir le matériel pédagogique Le jeu des questions

Le principe est le suivant : les stagiaires sont répartis en sous-groupes. Chaque équipe rédige des questions (par exemple, trois) à poser aux autres équipes.

Rechercher le sujet à traiter, formuler la question, contrôler la réponse puis écouter les questions des autres et fournir la réponse sont autant d'occasions d'intégrer solidement des connaissances.

Illustration 1

Vous souhaitez réactiver les mémoires en début d'après midi. Vous mettez en place le jeu : chaque équipe prépare trois questions sans utiliser les notes. Les autres équipes devront y répondre sans notes.

Illustration 2

L'objectif pédagogique est : « être capable d'utiliser la notice XY ». La consigne est la suivante : « Vous lisez la notice et vous préparez trois questions destinées aux autres groupes ». Pour répondre les autres groupes pourront consulter la notice.

Illustration 3

L'objectif pédagogique concerne encore la notice XY mais il est différent. Il s'agit d'« être capable de fournir spontanément tel type d'information aux clients ».

Vous voulez donc contrôler l'appropriation des informations. La consigne est identique : « Vous lisez la notice et vous préparez trois questions destinées aux autres groupes ». Le contexte de réponse est différent : les autres groupes ne pourront pas consulter la notice.

Ce jeu convient pour faire réviser des connaissances mais aussi pour apprendre à se repérer dans un document et savoir y retrouver rapidement l'information recherchée.

Jeu inspiré de *Qui veut gagner des millions* ?

Vous préparez une vingtaine ou une trentaine de questions. Chaque question fait l'objet d'une diapositive. Vous y proposez trois réponses et une quatrième possibilité : faire appel à « un ami ». Pour cela, chaque stagiaire a écrit son nom sur un papier en vue d'un tirage au sort.

Déroulement : vous tirez un nom, vous affichez une diapositive. Le stagiaire répond : s'il choisit la bonne réponse, vous le félicitez ; s'il fait appel à « un ami »,

vous tirez un nouveau papier (il ne choisit donc pas son « ami ») ; si sa réponse est fausse, vous tirez un nouveau papier pour qu'un « ami » indique la bonne réponse. Lorsque tous les noms ont été tirés, vous repliez tous les papiers pour procéder à de nouveaux tirages... jusqu'à épuisement du stock de questions.

Ce jeu convient très bien pour une réactivation ou une évaluation des acquis lorsque la formation est axée sur le savoir.

Si vous le faites pratiquer en grand groupe, soyez vigilant sur la qualité de l'acoustique. Peut-être aurez-vous besoin d'un micro « baladeur » que vous confierez à l'un des participants qui deviendra, de fait, co-animateur.

Question...

Réponse A

Réponse B

Réponse C

Appel à un ami

La reconstitution d'une BD

Ce jeu permet de travailler sur la formulation des questions, des objections et des réfutations en langage oral sans avoir recours aux jeux de rôles. C'est plus rapide. Le formateur fournit des vignettes (dessins ou photos).

-

Premier niveau (qui peut d'ailleurs être l'unique) : les stagiaires doivent inscrire dans les bulles les questions ou réponses manquantes.

Prise dans le secteur de l'assurance

- vignette 1 : un artisan s'adresse à un commercial et dit : « vous ne couvrez même pas tel risque ».

- vignette 2 : gros plan sur le commercial et bulle vide : les stagiaires doivent écrire la réponse.

-

Second niveau : les stagiaires doivent imaginer la suite de l'histoire avec

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

d'autres vignettes.

6. Concevoir le matériel pédagogique **Jeu des définitions ou portraits**

Ce jeu permet de focaliser les participants sur des points particuliers, voire subtils, néanmoins importants et qui auraient pu passer inaperçus. Il est aussi utilisable pour faire réaliser une synthèse concrète après une présentation.

Vous confectionnez un jeu de cartes. Sur chaque carte, écrivez une définition qui se termine par « qui suis-je ? ». Les stagiaires doivent retrouver le mot correspondant.

Exemple : « Je suis le contrat qui donne telle garantie, qui suis-je ? »

Il convient de trouver le nom du contrat.

Les cadavres exquis

Ce jeu permet de confronter des définitions. C'est une version ludique de la méthode interrogative. En voici les différentes phases :

- **Phase 1** : Vous préparez autant de feuilles de *paper board* que de mots à définir. Vous écrivez chacun des mots sur la partie inférieure d'une feuille (une feuille = un mot).

-

Phase 2 : Chaque groupe reçoit une feuille (il ne s'occupe donc que d'un seul mot) et y écrit sa définition sur la partie supérieure.

- **Phase 3** : Lorsque les groupes ont terminé leur production vous faites replier le haut de chaque feuille afin de cacher la définition. Vous faites glisser les feuilles d'un groupe à l'autre : le groupe 2 reçoit la fiche du groupe 1 avec le mot 1, le groupe 3 la fiche du groupe 2 avec le mot 2, etc.

- **Phase 4** : Chaque groupe inscrit sa définition, la cache puis transmet la feuille au groupe suivant et ainsi de suite.

- **Phase 5** : Lorsque chaque groupe a inscrit sa définition de chacun des mots, vous affichez les feuilles et analysez la production avec le groupe.

Terminez en donnant la définition juste.

Conseil pratique

Pour élargir votre créativité, nous vous conseillons vivement de vous reporter à l'ouvrage suivant : *Les Jeux cadres de Thiagi*, Bruno Hourst et Sivasailam Thiagarajan, Éditions d'Organisation, 2001.

166

Fiche 17

Les supports stagiaires

Définition

Le terme « support stagiaires » désigne les documents que vous êtes susceptible de remettre aux participants.

Les 5 familles

Nous les classons en cinq familles, selon leur vocation.

Première famille : des supports

pour préparer le cours,

le face-à-face pédagogique

Il s'agit de documents que vous faites parvenir avant la formation afin que les participants puissent préparer et ainsi être plus actifs. Si l'intention est louable, le résultat est presque toujours décevant et parfois handicapant.

En effet, malheureusement, un bon nombre de participants ne préparent pas et vous vous retrouvez avec un groupe hétérogène et des tensions. Si la préparation était nécessaire pour le bon déroulement de la formation, vous êtes contraint d'aménager une phase de préparation en début de formation pour que tout le monde soit au même niveau, et ceux qui avaient fait le travail sont mécontents...

En conclusion, avant de mettre en place ce type de support, évaluez la motivation de vos futurs interlocuteurs ainsi que le temps dont ils disposent.

48 heures avant la formation, adressez leur un message rappelant que la préparation est indispensable.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

167

6. Concevoir le matériel pédagogique **Seconde famille : des supports**

pour favoriser l'attention pendant

le face-à-face pédagogique

Il s'agit du « livret apprenant » ou « livret pédagogique ». Il encourage et allège la prise de notes. Vous le concevez de façon à ce que les participants comprennent qu'il ne remplace en aucun cas votre intervention. Vous le remettez en début de formation. Vous en expliquez l'utilisation. Nous avons déjà vu qu'il peut être constitué par la copie des diapositives que vous projetez : deux ou trois par page. La manipulation du livret au fil des heures facilite son appropriation par les stagiaires et ils y auront d'autant plus facilement recours après la formation.

Troisième famille : des supports

pour pratiquer les activités pédagogiques

Ce sont principalement des exercices, des fiches de rôles, des cartes pour les jeux, des dossiers pour les études de cas. Les exercices peuvent être inclus dans le livret pédagogique décrit plus haut ou remis au fil des besoins. Dans le premier cas, vous diminuez un peu votre visibilité. Les stagiaires attendent que tous les exercices du livret soient réalisés. Les fiches de jeux de rôles, les cartes et les dossiers ne sont détenus par les stagiaires que pendant la phase où ils sont utiles.

Quatrième famille : des supports

pour fournir une aide après la formation

au cours de l'activité professionnelle

Il s'agit d'exercices d'auto-formation, de fiches techniques, mémos, check-lists, logigrammes, axes du temps, feuilles de style, tables de conversion...

Les exercices d'auto-formation sont généralement diffusés de façon dématérialisée par le biais de l'intranet. Les fiches peuvent être incluses dans le livret pédagogique ou remises au fil des heures. L'avantage est identique à celui que nous avons évoqué pour le livret pédagogique : la probabilité de recours en situation professionnelle est plus forte quand le stagiaire a manipulé la fiche, l'a peut-être annotée ou même utilisée pour réaliser un exercice. En complément, ces fiches peuvent aussi être mises en ligne.

168

Cinquième famille : des supports pour offrir la possibilité d'approfondir après la formation, d'aller plus loin sur certains points

Il s'agit de la documentation complémentaire. Les participants sont la plupart du temps enchantés de repartir avec de la documentation mais il est rare qu'ils y aient recours. Vous pouvez la transmettre de façon dématérialisée, c'est plus éco-responsable. Toutefois, prenez soin de présenter ce qui existe et faites même, peut-être, une

démonstration pour prouver que l'accès est facile et le caractère opérationnel indéniable.

Exercice

Nous vous proposons un exercice pour mettre en œuvre vos acquis après la lecture des pages précédentes et tester votre capacité à associer une technique à un objectif.

Dans la colonne de gauche de ce tableau vous trouverez, sur chaque ligne un objectif pédagogique. Les lignes sont indépendantes les unes des autres.

Nous vous invitons à inscrire dans la colonne de droite la technique (ou activité) pédagogique que vous pourriez mettre en œuvre pour que vos stagiaires puissent atteindre l'objectif.

Objectif pédagogique

« l'apprenant sera capable de ... »

1

Inventorier les avantages et les limites du système W pour telle catégorie de personnes.

3

Reconstituer la procédure P.

4

Utiliser la documentation de l'application B.

5

Repérer les bonnes pratiques de gestion de tel dossier.

6

Mener un entretien avec tel interlocuteur.

7

Associer chaque produit à une situation client.

8

Identifier toutes les rubriques de tel document.

9

Vérifier que tel document soit bien renseigné pour valider une inscription.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

169

6. Concevoir le matériel pédagogique Corrigé de l'exercice

Objectif pédagogique

« l'apprenant sera capable

Technique pédagogique préconisée

de ... »

1

Inventorier les avantages et les

Première étape : nous pouvons

limites du système W pour telle

envisager deux options pour traiter la

catégorie de personnes.

notion de catégorie :

Option 1 : en sous-groupes, décrire en trois colonnes le « portrait robot » de

cette catégorie de personnes : ce qu'elles apprécient, ce qu'elles détestent et ce dont elles ont besoin.

Option 2 : deux personnes « représentent » cette catégorie. Les autres participants leur posent des questions à propos de leurs besoins.

Deuxième étape : nous pouvons encore

envisager deux options pour traiter la

notion d'avantages et limites :

Option 1 : chaque sous-groupe établit la liste des avantages et des limites du système W pour cette catégorie de personnes.

Option 2 : donner des post-it de couleurs différentes aux sous-groupes et demander

de produire les avantages (une couleur) et

les limites (l'autre couleur) avec des mots-

clés ; un mot-clé par post-it.

3

Reconstituer la procédure P

Option 1 : les participants reconstituent la procédure avec des post-it qu'ils

collent, dans l'ordre, sur leur table : un

post-it par étape.

Option 2 (plus difficile) : reconstituer la procédure sous la forme d'un logigramme

(organigramme constitué de questions

donnant lieu à des réponses différentes).

4

Utiliser la documentation de

Option 1 : poser une série de questions l'application B

du type « que faire quand ? » ; les

stagiaires recherchent la réponse dans la

documentation.

Option 2 : donner une série de mini-cas à résoudre. Cette option est un peu plus

difficile puisqu'il faut commencer par

analyser le cas.

»

170

Objectif pédagogique

» « l'apprenant sera capable

Technique pédagogique préconisée

de ... »

5

Repérer les bonnes pratiques de **Un jeu des erreurs** gestion de tel dossier

Les participants lisent le récit de la

gestion telle qu'elle a été réalisée par un

collaborateur. « Voici ce qu'a fait Arthur :

il a d'abord , puis , etc. » Le récit est

organisé en paragraphes. Chacun décrit

une action et le stagiaire donne son avis :

« bonne ou mauvaise pratique ».

6

Mener un entretien avec tel

Un jeu de rôles

interlocuteur

7

Associer chaque produit à une

Un jeu de cartes

situation client

Une série de cartes « produits » et une
série de cartes « situation client ». Le
stagiaire doit les associer.

8

Identifier toutes les rubriques de Donner un exemplaire du document
tel document

rempli et poser des questions. Par
exemple, pour un mandat : quel est
le lieu d'émission ? quel est le destina-
taire ?, etc.

9

Vérifier que tel formulaire soit

Un jeu des erreurs

bien renseigné pour valider une Donner un formulaire mal rempli. Le inscription.

stagiaire doit repérer les erreurs et les
corriger.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

171

Chapitre 7

Finaliser

le conducteur

pédagogique

Executive summary

C'est la dernière étape : finaliser le conducteur pédagogique, c'est-à-dire lui donner sa forme définitive pour qu'il soit votre meilleur allié pendant la formation et qu'il contribue à votre sérénité.

L'enjeu est important car pour réussir l'animation d'une formation, il faut être totalement en relation avec le public et, par conséquent, totalement déchargé des questions d'ordonnancement et d'organisation.

Étape 7

173

7. Finaliser le conducteur pédagogique Qu'est-ce qu'un bon conducteur

pédagogique ?

Dans le chapitre 5, nous avons défini le conducteur comme étant le document qui décrit le déroulement de la formation, de la première à dernière minute. Il répond aux questions : que fait le formateur ? Que font les stagiaires ? Comment (avec quel matériel) ? Pendant combien de temps ? Pour quelle raison ? Il vous permet d'animer la formation dans les meilleures conditions de confort et de réussite pour vous et vos participants.

Le bon conducteur est vraiment opérationnel, plus qu'un itinéraire, c'est un GPS :

- d'un seul coup d'œil vous trouvez l'information recherchée car la présentation est claire ;
- pour les phases expositives, vous repérez immédiatement les notes opérationnelles dont vous avez besoin ainsi que le numéro des diapositives à commenter ;
- pour les phases interrogative et active, vous avez tous les éléments du scénario dans l'ordre chronologique.

Colonne E

méthode active : test

Commentaire

annoncer confidentialité

Il est important d'annoncer la confi -

annoncer temps imparti : x mn

confidentialité avant de distribuer le test

distribuer le test

pour être écouté.

distribuer la grille de dépouillement

Conseil pratique pour tester votre conducteur Pour chaque séquence, lisez la colonne E et posez-vous la question :

« est-ce que je vois ce que je dois faire ? ». Si la réponse est négative, réfléchissez et complétez. Vous éviterez ainsi le fiasco, surtout si votre groupe est remuant et/ou dubitatif à propos des méthodes participatives.

174

Un extrait de conducteur commenté Colonne E

méthode interrogative :

Commentaire

Interroger les stagiaires sur la défini-

Ici nous ne voyons pas le scénario :

tion de la comptabilité, son intérêt

Quelles sont les questions ?

et les obligations comptables.

Quels sont les livrables ?

Comment allons-nous collecter les

réponses ? Sur quel support ?

C o m m e n t a l l o n s - n o u s l e s g é r e r e n s u i t e ?

Sur le plan de la lisibilité, s'il doit y

avoir trois questions, il vaudrait

mieux les présenter en énumération, l'une en dessous de l'autre.

Finaliser un conducteur pédagogique

Finaliser un conducteur, c'est reporter toutes les informations : numéro des diapositives, pages du livret pédagogique destiné aux stagiaires, numéros des fiches sur lesquelles se trouvent vos notes opérationnelles.

C'est aussi se poser une ultime question : Les activités pédagogiques sont-elles adaptées à la population ?

Attention aux exercices exigeant une lecture de documents : le public a-t-il l'habitude de lire ?

Qui est le destinataire

du conducteur pédagogique finalisé ?

Le seul destinataire du conducteur pédagogique finalisé, c'est vous, le formateur, ainsi que votre co-animateur le cas échéant.

Les apprenants peuvent-ils avoir connaissance du conducteur ?

Certainement pas ! Ils seraient tentés d'exiger un déroulement exactement identique à ce qui est écrit et vous vous enlèveriez toute possibilité d'adapter le déroulement à votre public.

Le commanditaire doit-il avoir connaissance du conducteur ?

Non. Nous avons vu que vous avez échangé avec lui par le support du synopsis. Le commanditaire, en principe, ne s'occupe pas du détail 175

7. Finaliser le conducteur pédagogique de l'ingénierie pédagogique.
Le seul cas où il pourrait, éventuellement, étudier avec vous le conducteur serait celui d'une évaluation décevante.

Vous cherchiez ensemble à identifier les causes du problème et à le résoudre.

Attention ! Dans un contexte concurrentiel, ne communiquez pas votre conducteur car c'est en quelque sorte votre « secret de fabrication » ! Vous en resterez au synopsis.

Des illustrations commentées

Illustration de la méthode expositive

A

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif de

Objectif(s)

Méthodes

Supports

formation

péda-

péda-

utilisés

traité

gogique(s)

gogiques

Activités

du formateur

et des

apprenants

4

30 mn

2

Décrire

Méthode

Diapo 5

le processus **expositive** :

Fiche 3

du change-

les différentes

Lp page 8

ment.

phases

L'exposé, sous forme de notes
opérationnelles, est reporté
sur cette fiche 3.

Lp = livret pédagogique :

les stagiaires y retrouvent
la copie de la diapo.

176

Illustration de la méthode interrogative **A**

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif de

Objectif(s)

Méthodes

Supports

formation

péda-

péda-

utilisés

traité

gogique(s)

gogiques

Activités

du formateur

et des

apprenants

4

30 mn

1

Citer

Méthode

les compo-

interrogative :

santes du

tTPVTHSPVQFT 'JDIF

métier de

aléatoires

formateur-

tjRVFMMFT

concepteur.

sont les

composantes

du métier

de formateur-

concepteur ?

5BCMFBV

tNJOVUFT

tMJWSBCMFEFT

TVCTUBOUJGT

-QQBHF

tDPNQBSBJTPO

QBHF-Q

-FTDPNNFOUBJSFTËGBJSFTPOU

TVSMBýDIF

-QMJWSFUQÏEBHPHJRVF

Commentaire

Vous savez comment fonctionne une méthode interrogative, vous ne reportez donc sur le conducteur que les éléments-clés nécessaires pour animer cette séquence spécifique, dont, bien entendu, la question. ■

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

177

7. Finaliser le conducteur pédagogique *Illustration de la méthode démonstrative*

A

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif de

Objectif(s)

Méthodes

Supports

formation

**péda-
pédagogiques
utilisés
traité
gogique(s)**

**Activités
du formateur
et des
apprenants**

18

40 mn

3

Saisir une

Méthode

Base école

inscription

démonstrative : Fiche 19

individuelle. • démonstra-

Base école

tion

Exercice 6

- exercice 6

Diapos 20

- corrigé/diapo et 21

- debrief :

« quelles sont

les différences

avec

l'inscription

collective ? »

Les commentaires

du formateur sont sur la fiche 19

L'exercice est sur la diapo 20

et le corrigé sur la 21

178

Illustration de la méthode active **A**

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif de

Objectif(s)

Méthodes

Supports

formation

péda-

péda-

utilisés

traité

gogique(s)

gogiques

Activités

du formateur

et des

apprenants

12

70 mn

4

Assister par

Méthode

Tableau

téléphone un **active** :

Fiche 12

client lors de cadrage

Jeux 1 à 4

sa première

4 jeux de rôles

Vidéo

télédéclara-

= 8 acteurs.

complète

tion.

préparation :

5 mn

3 rôles d'obser-

vateurs

Le formateur a réalisé un mémo

avec les techniques que les jeux

Il s'agit de la première

lui permettront de mettre en

séquence avec recours

valeur. Il y a aussi indiqué les

aux jeux de rôles et le

trois rôles d'observateurs.

formateur attire sa

propre attention sur la

nécessité de cadrer.

Vidéo avec caméscope

pour mettre en valeur les

réactions et interactions

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

179

7. Finaliser le conducteur pédagogique Une séquence à gros enjeu :

la première !

Nous vous proposons de vous focaliser sur une séquence à gros enjeu : la première ! Vous pourrez ainsi mieux la préparer et reporter sur votre conducteur tous les mots qui vous aideront à la mener avec succès.

Pourquoi un si gros enjeu ?

■ Première raison

Selon une citation bien connue, « nous avons rarement une deuxième occasion de faire une première bonne impression ».

Comme pour toute situation relationnelle, la première impression que vous donnerez en tant que formateur a une incidence forte sur la relation que vous entretiendrez avec le groupe et chacun des participants. Il est nécessaire que vous vous imposiez immédiatement, que vous soyez bien perçu comme le leader sans dégager une impression d'autoritarisme.

Nous pouvons reprendre l'image de la « main de fer dans un gant de velours ». La « main de fer » correspond à votre détermination pour atteindre les objectifs ; le « gant de velours » à votre style relationnel : empathique, courtois.

S'imposer est souvent plus délicat si vos stagiaires sont des collègues qui vous connaissent bien ; raison de plus pour entamer cette formation avec professionnalisme !

■ Deuxième raison

Au démarrage, le groupe n'existe pas : ce n'est qu'une juxtaposition d'individus qui ne se connaissent pas, avec des systèmes de références et des attentes variés. Ou bien, au contraire, ils se connaissent déjà et ont, intentionnellement ou non, formé des sous-groupes, voire des clans.

Exemples : les collègues du même service ensemble, les personnes ayant le même statut ensemble, les personnes du même âge, etc.

Pour que la formation se déroule correctement et en particulier, pour utiliser les méthodes pédagogiques participatives, vous avez besoin de susciter rapidement une réelle dynamique de groupe.

180

■ Troisième raison

La motivation des participants pour apprendre est plus ou moins forte.

Certains sont venus contraints, d'autres ne savent même pas (ou plus) quel est le programme. Certains ressentent une réelle appréhension pour toute situation rappelant l'école. Enfin, très souvent, la formation entraîne un bouleversement des habitudes parce que les horaires sont différents et deux questions paraissent importantes : à quelle heure est la pause (pour traiter les appels téléphoniques) et à quelle heure terminera-t-on ce soir ?

Vous avez besoin de la motivation et de la disponibilité de vos stagiaires et pour les obtenir vous devez rapidement les informer et les *rassurer*.

■ Quatrième raison

Les premières minutes sont souvent les plus désagréables pour vous, formateur, si vous avez le trac.

Pour toutes ces raisons nous vous proposons ci-dessous un plan d'ouverture dont vous pourrez vous inspirer.

Que dire et que faire

au cours de cette séquence ?

Les principes fondateurs de ce que nous vous proposons sont les suivants : donner du sens à la formation, répondre aux questions et appréhensions des stagiaires par un *cadrage* établissant un « contrat » pour les rassurer, mais aussi vous offrir la possibilité de « recadrer », en cas de besoin, au cours de la formation.

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

présentation

le contexte,

les objectifs

les règles

le

du

l'enjeu

de formation,

du jeu,

tour

formateur

le

les horaires

de table

programme ;

la purge

Figure 7.1 – Les phases de la première séquence (cadrage, « contrat ») Pour donner du sens à la formation, la meilleure solution est la pré-

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

sence du commanditaire ou de son représentant, pendant les premières 181

7. Finaliser le conducteur pédagogique minutes. Au cours d'une très brève intervention, il rappelle le contexte et l'enjeu de la formation. Il peut aussi en profiter pour remercier les participants de leur implication.

■ Phase 1 : répondre à la question

« qui est le formateur ? »

Vous devez rassurer le groupe à propos de votre double compétence : l'expertise sur le sujet et votre capacité à animer une formation. Inutile d'exposer l'intégralité de votre *curriculum vitae* ! Évoquez les points qui établissent le plus sûrement votre légitimité « ici et maintenant, face à ce groupe ».

Remarque

Que faire si c'est votre première animation ?

Inutile, voire dangereux d'en parler ! Vous risqueriez de tendre à vos participants une « paire de lunettes » filtrante : chaque petite hésitation serait interprétée comme « la preuve » que vous n'êtes qu'un débutant peu fiable et que le groupe a la malchance d'être « cobaye ». ■

Certains savent que c'est votre première animation ? Même ligne de conduite ! Parlez de votre expertise sur le sujet et passez à la rubrique suivante. Inutile et dangereux, bien entendu, de mentir.

■ Phase 2 : répondre à la question

« pourquoi sommes-nous ici ? »

Pour répondre à cette question, en l'absence du commanditaire, vous évoquez brièvement le contexte de la formation : l'évolution du métier ou de l'organisation et tout élément lui donnant sens.

Vous pouvez préciser qui a demandé la réalisation de la formation, puis comment et avec qui vous l'avez préparée. Inutile de rentrer dans les détails : votre objectif est de démontrer la pertinence de la formation.

■ Phase 3 : répondre à la question

« qu'allons-nous apprendre et qu'allons-nous faire ? »

C'est maintenant le moment de présenter les objectifs de la formation.

Ainsi que nous l'avons vu au début de cet ouvrage, ils constituent le contrat. Pour ancrer cette notion, vous appuierez systématiquement
182

cette présentation sur un visuel : une diapositive ou une feuille de *paper board* déjà préparée. Si vous avez prévu de remettre un livret pédagogique à vos participants, vous pouvez le faire à ce moment-là et vous lisez les objectifs avec eux sur la page dédiée.

Au fil de la présentation des objectifs, vous annoncez à quel moment vous les traiterez (« ce matin, demain... ») ainsi que, globalement, les méthodes pédagogiques : « nous ferons un exercice, un cas... ».

Fiche pratique

Cas particuliers : une « purge » est nécessaire...

Vous réalisez une purge (un désamorçage) chaque fois que vous avez détecté des éléments susceptibles de perturber le bon déroulement de la formation.

Voici quatre cas fréquents :

Cas 1 : l'hétérogénéité des niveaux des participants.

Vous n'avez pas pu faire autrement... certains ne connaissent pas du tout le sujet que vous aborderez tandis que d'autres le connaissent déjà. Le risque est que l'un des plus avancés vous interpelle subitement, plus ou moins agressivement, et vous déstabilise ainsi que le groupe : « oui, mais *on* connaît déjà tout ça ». Le

« on » correspond, en réalité, à un « je ». Pour éliminer ce risque, évoquez cette situation d'emblée. Vous pouvez, par exemple, dire : « Vous constituez un groupe hétérogène. Certains d'entre vous connaissent déjà le sujet et d'autres pas du tout. Ma mission est de vous amener tous aux objectifs que je viens de rappeler.

Je vais donc revenir sur les fondamentaux pendant... et je prie les plus avancés de bien vouloir être patients. » Par ailleurs, vous veillerez à les faire participer.

Cas 2 : la mauvaise humeur des participants, leur absence de motivation.

Vous le savez, ils ne voulaient pas venir : ce n'est pas le bon moment de l'année et/ou la formation est imposée ou pour toute autre raison.

Voici ce que vous pouvez dire : « Je sais que pour la plupart (ou certains) cette formation est malvenue parce que... Vous pouvez compter sur moi pour vous la rendre la plus agréable possible ou la moins désagréable possible... »

Généralement, vous percevez à ce moment-là le soulagement des participants rassurés par votre réalisme et votre bonne volonté.

Cas 3 : le sujet que vous allez traiter fait l'objet de polémiques, de fantasmes ou tout simplement bénéficie d'un a priori très négatif.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Voici quelle peut être votre orientation : « Il me semble que pour beaucoup 183

7. Finaliser le conducteur pédagogique d'entre vous le sujet... est déplaisant ou pénible. Au fil des heures, je m'efforcerai de vous apporter des outils pour que vous puissiez réaliser ce qui vous est demandé avec plus de confort... »

Vous vous placez résolument dans votre rôle de formateur : apporter des informations, des outils et non prolonger une polémique. Vous prouvez ainsi votre détermination à traiter le sujet.

Cas 4 : vous savez, et vos participants aussi, que certains incidents risquent de se produire en cours de journée.

Par exemple, en bureautique, une base école parfois capricieuse.

Vous anticipez : « Il se peut que nous rencontrions tel incident. J'ai préparé la solution de substitution pour que nous puissions néanmoins atteindre les objectifs... ».

Votre bienveillance alliée à votre détermination aura un effet d'entraînement sur vos stagiaires. ■

■ Phase 4 : donner les règles du jeu

Donner les règles pour répondre aux questions : « quelle est l'organisation ? quels sont les horaires ? »

Remarque

Si vous percevez dès le début que la question de l'horaire est particulièrement épineuse (c'est le cas pour les formations ayant engendré des déplacements longs), traitez-la juste après votre présentation. ■

La tradition, en formation continue d'adultes, est de négocier les horaires en respectant le volume des heures. Pour traiter rapidement,

clairement et défi nitivement cette question, nous vous proposons la démarche suivante :

- Vous avez écrit, préalablement, sur une feuille du tableau de papier les contraintes, c'est-à-dire ce qui n'est pas négociable : le volume horaire, l'heure du déjeuner (éventuellement) et le prolongement (éventuel) de la dernière journée pour l'évaluation qui fait partie de la formation.
- Vous interrogez le groupe sur ses préférences (matin, soir et déjeuner) et vous menez la négociation si les avis divergent.
- Vous écrivez les horaires décidés et vous collez la feuille sur le mur : visible par tous, à tout moment et notamment, par les éventuels retar-dataires.

Vous évoquez la règle de confi dentialité : ce qui est dit et fait dans cette salle par les uns et les autres est confi dentiel. Cette règle est parti-184

culièrement importante dans le cas de recours aux méthodes actives et notamment aux jeux de rôles, nous l'avons vu.

La règle de neutralité est aussi importante. Rappelez que votre rôle est de faire acquérir des savoirs, savoir-faire et savoir être et non d'évaluer les personnes.

■ Phase 5 : le tour de table

Préalable logistique important !

Chaque participant a reçu à son arrivée un « chevalet » avec son prénom et son nom. Vous pouvez les confectionner facilement et à peu de frais : vous pliez deux fois une feuille A4 dans le sens « paysage » et vous utilisez un gros feutre : les chevalets seront stables et lisibles par tous.

Arrivez

suffisamment à l'avance pour vérifier tous les détails : disposition des tables (en « u » pour pouvoir aller vers vos participants), bon fonctionnement du matériel, etc.

La

figure 18 récapitule, dans une check-list, les opérations à réaliser avant le démarrage de la formation. ■

Le tour de table est déterminant pour la constitution de la dynamique du groupe. Chacun se présente, repère ses « alliés » potentiels et finit par considérer les autres apprenants comme des compagnons d'apprentissage. De plus, si vous manquez d'informations à propos de vos participants, vous allez en acquérir.

La figure 7.2 retrace l'évolution de la dynamique du groupe. Elle est absente au début car chaque participant est encore préoccupé par d'autres sujets, extérieurs à la formation, professionnels ou non. Le début du cadrage déclenche, pour la majorité, une focalisation vers le sujet et les objectifs, le tour de table fait naître un intérêt pour les uns et les autres et vous le renforcerez dès que possible par une activité pédagogique participative.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

185

7. Finaliser le conducteur pédagogique Après le tour de table

3

TRAVAIL

Après les premières minutes

de cadrage et notamment le

rappel des objectifs de la

formation

2

TRAVAIL

Avant le cadrage de la formation

1

Figure 7.2 – La naissance d’une dynamique de groupe Si vous avez fait remplir un questionnaire préalable, remerciez les participants pour leurs envois et donnez-leur une « photographie » du groupe.

186

Exemple : « Dans ce groupe x services sont représentés. 60 % ont exprimé un intérêt particulier pour tel thème... »

Si la phase du tour de table est très utile, elle peut aussi devenir chronophage en raison du phénomène de mimétisme : si le premier intervenant est bavard, les autres sont généralement persuadés qu’ils doivent développer aussi longuement... Nous vous proposons de préparer à l’avance, sur le tableau de papier ou sur une diapositive, la liste des rubriques utiles. Avantage supplémentaire, ce cadre rassure les plus timides dont le regard s’accroche au tableau « comme à une bouée ».

Traditionnellement nous demandons de formuler les attentes.

Nous vous proposons d’expliciter ce que ce mot veut dire et d’encourager une expression claire en écrivant sous ce mot : « À la fin de la formation, je serai satisfait si j’ai acquis... ou appris... » Vous pouvez aussi mettre à l’aise les plus rétifs en disant : « Si vous êtes venu contraint et forcé, vous n’avez probablement pas d’attentes et je peux l’entendre... »

Outre les thèmes classiques concernant la fonction et le service, nous vous proposons d'ajouter une dernière question un peu surprenante mais productive : « quelle est votre humeur aujourd'hui ? ».

Cette question est encore inspirée de la notion de « purge », mais cette fois-ci elle est individuelle. Le stagiaire très mécontent ira mieux une fois qu'il aura exprimé sa colère. Vous pourrez aussi régler rapidement des questions de confort dont la négligence nuit à l'attention : chaise incompatible avec un dos mal en point, place trop loin de l'écran ou du tableau (problème de vue), trop loin du formateur (problème d'audition), nécessité de laisser le téléphone sur vibreur en raison d'un enfant malade, etc. Une fois le problème identifié vous pouvez trouver une solution. Cette attention à chacun facilite vos relations par la suite.

Lors du tour de table vous êtes ouvert, vous accueillez avec bienveillance ce que vos participants ont envie de dire. Cette attitude est elle-même une incitation pour que chacun fasse de même. Les relations seront plus simples. Vous pouvez inscrire les attentes sur le *paper board* et les laisser affichées sur le mur. Au fil des heures, vous pourrez ainsi plus facilement les mettre en correspondance avec ce que vous traitez.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

187

7. Finaliser le conducteur pédagogique **Foire aux questions**

Faut-il faire un tour de table lorsque tous les participants se connaissent ?

Oui, avec les rubriques « attentes » et « humeur du jour ».

Faut-il faire un tour de table lorsque la formation est très courte ?

Oui, si vous utilisez des méthodes autres que la méthode expositive mais réduisez le nombre de rubriques.

Que faire lorsque le groupe est important (plus de quinze participants) et que la durée est courte ?

Dans ce cas, vous pouvez sélectionner trois questions « intéressantes » et demandez d'y répondre en levant la main. Les participants auront quelques repères et vous aussi.

Exemple : « Qui a déjà utilisé... ? Levez la main bien haut. » ou « Qui a plus de x mois d'ancienneté dans la fonction ? »

Le « portrait chinois » est-il encore à la mode ?

Le jeu consiste à demander à chacun de dire ce qu'il serait dans le monde végétal ou animal ou minéral : « dans le monde végétal je serais... ». La réponse est oui. Utilisez-le pour des formations sur le thème de la communication ou tout simplement pour introduire un peu de « fun » dans une formation très technique.

Est-il intéressant de procéder à des « présentations croisées » ?

Nous avons traité ce jeu dans le chapitre 6.

Est-il intéressant d'introduire une rubrique « activités de loisirs » ?

Oui, si vous estimez devoir fournir aux participants des sujets de conversation distrayants pour les pauses ; en particulier, en vue du déjeuner pris en commun. ■

Vous terminez cette séquence d'ouverture-cadrage en demandant si tout est clair et s'il y a des questions.

188

Voici ce que pourrait être le conducteur de la séquence 1 : **Tableau 7.3 – Le conducteur de la séquence 1**

A

B

C

D

E

F

Séquence

Durée

Objectif de

Objectif(s)

Méthodes péda-

Supports

formation

pédagogique(s)

gogiques

utilisés

traité

Activités

du formateur

et des

apprenants

1

35 mn

Identifier le

Méthode expo-

formateur et les

sitive :

autres appre-

présentation/

nants.

formateur

Cerner les objec-

contexte

tifs de la forma-

horaires

Tableau

tion, les horaires

livret pédago-

Lp page 2

et les méthodes

gique

utilisées.

objectifs

purge

Méthode active :

Tableau

tour de table

Programme

journée

Lp = Livret pédagogique

La dernière séquence :

un enjeu important

Défnition

La « dernière séquence » se situe juste avant le passage à la phase d'évaluation de la formation. Il s'agit de vos derniers moments avec les stagiaires puisque, en principe, l'évaluation immédiate doit se faire en votre absence.

Quel est l'enjeu ?

L'enjeu de cette dernière phase est la confiance en soi de vos participants ainsi que leur motivation pour la mise en œuvre de leurs acquis.

189

7. Finaliser le conducteur pédagogique *Que dire et que faire ?*

Commençons par ce qu'il faut éviter de faire : lancer quelque chose de nouveau (concept ou exercice), « pour en donner un peu plus » mais qui risque de déstabiliser. Faute de temps, les stagiaires ne pourront pas assimiler et repartiront avec le sentiment d'avoir « mal travaillé », de ne pas « être au point ».

Terminez par une séquence réconfortante au cours de laquelle les stagiaires prendront la mesure du chemin parcouru et renforceront leur motivation pour transférer leurs acquis dans leur activité professionnelle.

C'est au cours de cette séquence que vous entendrez quelques-uns vous dire (ou vous répéter) : « Oui mais moi, je crois que je ne vais pas pouvoir mettre en œuvre parce que... ». Ce sera le moment (si vous ne l'avez pas déjà fait) de citer Sénèque : « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Nous disposons de trois valeurs sûres pour mener à bien cette séquence :

- **Première valeur sûre**, quasiment incontournable : la reprise des attentes exprimées lors du tour de table inaugural. L'opération est facile si vous les avez notées sur le tableau de papier.
- **Deuxième valeur sûre** : inviter chacun à mettre au point un « plan d'action » pour préparer son retour sur le poste de travail. Vous pouvez dédier l'une des dernières pages du livret pédagogique à cette opération.

Mon plan d'action

Tableau 7.4 – Le plan d'action du stagiaire en fin de formation **Je mets en**

Dans tel

J'évaluerai cette

Au plus

œuvre tel

Avec qui

type

action au plus

tard le...

acquis

d'occasion

tard le...

Exemple : (pour Le groupe des Action de Session

À la pause suivant

une formation

techniciens

perfection-

du mois

l'utilisation puis

de forma-

de mainte-

nement

de mars

en fi n de formation

teurs) :

nance

Je teste

la méthode

interrogative.

190

Remarque

Au cours des formations dont la durée est supérieure à une journée, vous pouvez faire préparer ce plan d'action à la fi n de chaque journée. Invitez chacun à noter sur une fi che « mémo », incluse dans le livret stagiaire, et sous forme de mots-clés « ce qui l'a intéressé au cours de la journée et qu'il voudrait retenir ».

Chacun peut feuilleter le livret et revoir ses notes le cas échéant. L'opération ne prend que quatre ou cinq minutes et elle est très effi cace. ■

• **Troisième valeur sûre** : un exercice ou un jeu permettant une révision ou remise en perspective de tout le programme traité : étude cas, mini-étude de cas, « les dix commandements ». Vous trouverez des idées dans le chapitre 6.

Faites votre choix en fonction de la durée totale de la formation et du temps que vous pouvez y consacrer. Si vous pouvez mettre en œuvre les trois « valeurs sûres », voici comment les articuler :

Commentaires

En premier lieu pour avoir le temps de

la reprise des attentes

repréciser certains points si nécessaire.

Pour réactiver les mémoires et faciliter

l'exercice ou le jeu « de révision »

la mise au point du plan d'action.

la mise au point du plan d'action

La conception d'une formation adaptée aux besoins de votre public, une animation soutenue par un conducteur vraiment opérationnel, vous procureront un immense double plaisir : celui de voir un groupe découvrir, apprécier et utiliser de nouvelles notions, et celui de nouer une relation de confiance avec lui.

Former est un acte de communication. Le paradoxe est le suivant : une préparation rigoureuse procure plus de flexibilité. La confiance que vous ressentez à propos du déroulement vous permet de plonger intégralement dans le moment présent, d'établir une relation forte qui elle-même génère de l'intuition. C'est l'intuition qui vous fait utiliser les mots justes pour dire et expliquer, retrouver des exemples mieux adaptés, inventer une analogie plus forte... Toutes ces petites adaptations contribuent à vous faire respec-

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

ter un principe essentiel : la pertinence du module que vous avez créé.

191

7. Finaliser le conducteur pédagogique

L'essentiel

Un bon conducteur est opérationnel. D'un seul coup d'œil vous y repérez ce que vous devez faire et quel est le matériel à mettre en œuvre : il vous rassure.

Il constitue le support facilitant les ajustements au cours de la formation comme à l'issue de celle-ci ; il est toujours perfectible.

Une séquence doit faire l'objet d'une attention particulière : la première car elle est associée à un gros enjeu.

192

Fiche 18

Check-list avant le démarrage

Vous avez investi beaucoup de temps et d'énergie dans la conception de la formation. Il serait dommage que ce bel élan soit anéanti ou amoindri par de mauvaises conditions matérielles, par un détail négligé...

Vous trouverez ci-dessous une série de vérifications et aménagements à prévoir.

Si vous intervenez dans un lieu dédié à la formation, vos vérifications seront de pure forme et les aménagements seront à la marge car votre correspondant est un professionnel. Dans le cas contraire, vous devez vous impliquer plus.

3 étapes

1. Au moins une semaine avant, vous avez consciencieusement inventorié dans le détail le matériel nécessaire, grâce à la dernière colonne du conducteur, et vous avez communiqué cette liste à votre relais sur place.

2. La veille, vous contrôlez avoir bien mis dans votre cartable tous les éléments que vous devez fournir vous-même

3. Le jour même, vous arrivez avec trois quarts d'heure d'avance si c'est votre première intervention dans ce lieu ; une demi-heure si vous avez déjà vos marques. Vous vérifiez :

– *l'accessibilité à la salle* : vos stagiaires doivent la trouver facilement. Au besoin, faites un fléchage éphémère aux endroits stratégiques. Vous prendrez soin de l'enlever lors de la pause matinale. Lors de votre passage à l'accueil, vous avez en principe pu vérifier que le personnel de l'accueil connaît l'existence de votre formation. Vos stagiaires sauront qu'ils sont arrivés dans la bonne salle car vous inscrivez le titre de la formation et « bienvenue » sur le tableau ;

– *la disposition de la salle* : la disposition idéale est en « u » car vous voyez tout le monde, tout le monde vous voit, tout le monde voit tout le monde et vous pouvez circuler au milieu. Cette configuration n'est malheureusement pas toujours possible alors faites au mieux pour vous en rapprocher. La moins bonne configuration est bien entendu celle

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

des tables « en écolier ».

193

7. Finaliser le conducteur pédagogique Pour favoriser la dynamique du groupe, adaptez la taille du « u » à celle de votre groupe. Vous évitez ainsi l'éparpillement des effectifs. Sachez qu'il est difficile de « déloger » un stagiaire déjà installé. Même s'il suit votre invitation à se rapprocher il est contrarié, c'est logique. Nous avons vu que la formation provoque un bouleversement des habitudes, le participant s'est donné un premier repère pour se rassurer et vous venez de le remettre en question...

Remarque : d'un jour à l'autre les participants reprennent en général la même place.

Si l'un des participants est une personne handicapée préparez sa place.

– *le matériel* : tout le matériel est-il bien là ? Les livrets pédagogiques, la feuille de présence à faire signer le matin et l'après midi, les chevalets avec les prénoms et noms de vos stagiaires (voir supra), le tableau de papier (avec un nombre de feuilles suffisant) et des feutres de 4 couleurs, l'effaceur du tableau blanc, le vidéo projecteur et la télécommande, votre ordinateur, des ordinateurs en nombre suffisant pour les stagiaires, les mots de passe pour les ordinateurs, le matériel vidéo, les prolongateurs électriques ;

– *la bonne marche du matériel* : testez tout !

– *le confort du groupe* : la température de la salle, son aération... Le manque de confort peut naufrager votre formation, alors plaidez la cause du groupe auprès de la personne susceptible de vous donner une solution ;

– *votre confort* pour utiliser le matériel : comment commenter confortablement le diaporama sans cacher l'écran à quelques-uns ? Où poser votre conducteur, vos notes opérationnelles, votre micro portable au cours des différentes phases (lors de l'utilisation du tableau, du vidéo projecteur, etc.).

Conclusion

Après toutes ces vérifications vous pouvez accueillir sereinement vos participants... Et comme vous êtes serein, ils pourront l'être aussi et profiter pleinement de la formation.

194

Chapitre 8

Élaborer

ou adapter

un kit pédagogique

Executive summary

Les « formations en cascade » sont un mode de diffusion où la formation est animée par des « formateurs animateurs » ou

« formateurs relais », c'est-à-dire des formateurs occasionnels qui ont un rôle de répétiteurs.

Le produit que vous allez remettre aux formateurs animateurs est un « kit pédagogique ». Vous y transcrivez précisément tout ce que l'animateur doit faire et dire, pour que ses participants puissent bénéficier d'une formation d'un niveau de qualité identique à celle que vous avez animée.

Un kit pédagogique est très souvent conçu et déployé dans le cadre d'un projet. C'est un des outils de l'accompagnement du changement. La réalisation d'un kit exige beaucoup de temps.

195

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique Définition

Le kit pédagogique est la mise à disposition, par un formateur-concepteur, de tous les outils nécessaires à l'animation d'une formation pour une population donnée. C'est un produit clé en main ; la préparation par le formateur-animateur est réduite au travail d'appropriation.

Revenons sur trois points de cette définition :

- « Pour une population donnée » : si un animateur doit réaliser une formation avec un public différent, le kit devra être révisé. C'est le respect du principe posé dès le début de cet ouvrage : une formation répond à un besoin et chaque population a un besoin différent.
- « Un produit clé en main » : l'animateur n'a rien à ajouter ou à modifier. Si vous avez animé cette formation, vous lui transmettez

les astuces qui ont fait la réussite de votre face-à-face pédagogique.

- « La préparation par le formateur animateur est réduite au travail d'appropriation » : le mot « réduite » est... réducteur et induit en erreur.

En effet, ce travail d'appropriation demande beaucoup de temps.

C'est d'ailleurs quelquefois un sujet de déception et de tension. Si le futur animateur a sous évalué le temps nécessaire, il risque de ne pas être vraiment prêt le jour voulu. De même, une sous-évaluation par le supérieur hiérarchique crée des tensions quand il faut dégager du temps pour la préparation.

En tant que concepteur d'un kit, vous devez en faciliter l'appropriation par le formateur occasionnel et par conséquent, être pédagogue, aussi pour lui ! Vous devez être doublement pédagogue : pour les stagiaires et pour l'animateur.

Le profil de l'animateur est mis au point en concertation avec le commanditaire. Le minimum est qu'il ait déjà une expérience d'animateur de formation ou qu'il ait suivi une formation de formateurs. Le périmètre de sa connaissance initiale du sujet à traiter est à définir.

Les contextes de création d'un kit

La décision de créer un kit peut être motivée par plusieurs raisons d'ailleurs combinables :

- Garantir un niveau égal de qualité pour la formation sur tous les points du territoire.

196

- Réduire le coût du déploiement d'une formation en ne rémunérant qu'un seul concepteur.

- Déployer une formation pour un très grand nombre sur une courte période, grâce à une base de recrutement plus large des formateurs nécessaires, compte tenu de l'allégement du profil.
- Combiner pérennité de la qualité, étalement des sessions dans le temps et interchangeabilité des formateurs.

Une entreprise organise régulièrement une semaine de « formation initiale »

pour ses nouvelles recrues. Les différents modules composant la semaine sont animés par des formateurs occasionnels internes, appartenant à un vivier. Ils interviennent en fonction de leurs disponibilités. Grâce au kit, le niveau de qualité est constant, quel que soit l'animateur.

Les composantes d'un kit

Un kit pédagogique contient six éléments. Vous en connaissez quatre (le conducteur, le livret formateur, le livret stagiaire et le matériel pédagogique) car nous vous les avons présentés dans l'introduction. Il y a cependant une nouvelle contrainte : vous allez devoir être explicite puisque vous devez littéralement guider le formateur occasionnel.

Note de présentation/mode d'emploi

Nouvelle composante

Conducteur/fil rouge

Composantes déjà connues, décrites

Livret formateur

dans les chapitres précédents

Livret apprenant ou livret pédagogique

Matériel pédagogique

Fiche d'évaluation du kit

Nouvelle composante

Figure 8.1 – Les composantes d'un kit

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

197

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique *Une note de présentation/mode d'emploi*

Dans la note de présentation/mode d'emploi, vous rappelez le contexte de la conception du kit et définissez précisément la population destinataire.

Donnez des conseils au formateur-animateur pour faciliter sa prise en main. Vous lui conseillerez notamment de commencer par lire le conducteur qui fournit une vision synthétique du module, moins décourageante que le livret formateur évidemment très détaillé.

Précisez l'éventuelle « marge de manœuvre » de l'animateur : doit-il reproduire le module « à la lettre » ou peut-il adapter certaines phases ou exercices aux participants et au contexte local ? Vous avez bien entendu réglé ce point avec le commanditaire du kit.

Le conducteur/fi l rouge

Dans le chapitre 5, nous avons vu que le conducteur décrit, pour chaque phase : la durée, l'objectif pédagogique, le « qui fait quoi et comment ? », ainsi que les supports utilisés, tant par le formateur que par les apprenants. Nous vous avons proposé une matrice de conducteur sous forme de tableau (voir fiche 6). Lorsque que vous concevez un kit, le recours à ce tableau est absolument nécessaire pour être pédagogue et explicite envers le formateur occasionnel. Les phases où le stagiaire est actif devront être particulièrement bien

détaillées pour que l'animateur puisse vraiment créer le scénario produisant les effets attendus.

Exemple : en cas de méthode interrogative vous devez absolument indiquer la question à poser ainsi que la durée de la production s'il s'agit d'une production en sous-groupes.

Le livret formateur

Dans le livret formateur, vous délivrez cinq types d'informations :

- le texte des exposés que l'animateur doit réaliser, c'est-à-dire la matière du module ;
- des informations complémentaires destinées seulement à l'animateur pour qu'il puisse renforcer ses connaissances et ainsi acquérir plus d'aisance et répondre à d'éventuelles questions que vous avez anticipées ;
- des explications détaillées supplémentaires pour certains exercices ;
- le corrigé des exercices ;

198

- des références bibliographiques pour les animateurs qui voudraient approfondir leurs connaissances sur le sujet.

La qualité d'un livret formateur dépend de votre capacité à bien hiérarchiser les données transmises, c'est-à-dire différencier ce que l'animateur doit dire aux stagiaires et ce qu'il doit savoir. Puisque le kit est un produit « clé en main », il ne doit réaliser aucun arbitrage.

Pour que les exposés soient compréhensibles pour l'animateur, vous devez bien sûr les rédiger. Vous vous efforcerez d'adopter des phrases courtes (comme à l'oral) et un vocabulaire simple. L'animateur devra s'approprier ce texte et en tirer des notes

opérationnelles, afin de réaliser une vraie présentation vivante donc non lue.

Si l'exposé est soutenu par un diaporama, utilisez la présentation ci-dessous, déjà évoquée dans la fiche 7 :

*Simple différence (mais de
taille !) : dans le chapitre 6 vous
étiez concepteur et animateur et
vous pouviez vous contenter de
« mots-clés pour le commentaire » ;
reproduction de la diapo
dans le cadre d'un kit vous*

Les commentaires de la diapo
devez écrire clairement

.....
les commentaires.

.....
.....

Infos complémentaires

Figure 8.2 – Page du livret formateur en cas d'utilisation d'un diaporama Il y a trois zones bien distinctes :

- ce que le stagiaire va voir ;
- ce que le stagiaire va entendre ;

- une zone réservée au formateur.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

199

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique
Zone 1 : ce que le stagiaire

va voir.

reproduction de la diapo

Les commentaires de la diapo

Zone 2 : ce que le stagiaire

.....

va entendre.

.....

.....

Infos complémentaires

Zone 3 : réservée au

formateur.

Figure 8.3 – La répartition des zones sur une page du livret formateur en cas d'utilisation d'un diaporama

Le livret apprenant ou livret pédagogique

Transmettez le livret pédagogique exactement dans l'état où l'animateur le donnera à ses participants. Son seul travail est de le reproduire en autant d'exemplaires que nécessaires.

Le matériel pédagogique

Transmettez toutes les composantes du matériel pédagogique : diaporama, fiches pour les exercices et jeux, affiches, films...

Nous attirons de nouveau votre attention sur la qualité des diaporamas (voir la fiche 8). Nous trouvons souvent dans les kits des diaporamas très lourds par le nombre de diapositives et par les nombreuses phrases qui figurent sur chaque vue. Dans ce cas, il semble que le concepteur, plein de bonne volonté, ait voulu « former le formateur » par le diaporama. Vous éviterez ce travers en respectant la hiérarchisation des informations dans le livret formateur, telle que nous vous l'avons décrite dans le paragraphe précédent.

Une fiche d'évaluation du kit

Le degré de satisfaction des destinataires finaux sera connu grâce à la synthèse des traditionnels questionnaires d'évaluation.

La fiche d'évaluation du kit est un document différent puisqu'elle est destinée au formateur-animateur. Il la remplira après sa première animation et l'adressera au formateur-concepteur. Il s'agit de véri-

fier le caractère réaliste et opérationnel du kit. Après avoir synthétisé toutes les fiches retournées, vous pourrez réaliser les ajustements nécessaires.

La fiche 19 vous propose une matrice de fiche d'évaluation d'un kit.

Le processus de fabrication d'un kit

Pour fabriquer un kit, le plus simple est de commencer par concevoir la formation ainsi que nous l'avons vu dans les chapitres précédents.

Ensuite, vous améliorez le conducteur et le livret formateur afin de les rendre complètement explicites.

Le meilleur moyen de s'assurer que votre kit est réellement opérationnel est évidemment de l'animer vous-même une première

fois, lors d'une « session test » pour des stagiaires représentatifs de la population ciblée. Vous pourrez ainsi vérifier :

- le réalisme du timing initialement prévu ;
- la faisabilité des exercices et détecter les risques de dérives ou de malentendus ;
- la qualité des exposés et la bonne synchronisation avec les diapositives.

Lors de la session test, imposez-vous un bilan systématique à l'occasion de chaque pause et notez vos observations sur un carnet de bord.

Vous pourrez ainsi réaliser les ajustements nécessaires.

Le retour des fiches d'évaluation du kit, renseignées par les animateurs génère en général de nouveaux ajustements.

Attention à la maintenance !

Le contexte peut rapidement et souvent évoluer. Il est donc nécessaire de veiller à la mise à jour du kit pour garantir la qualité des formations. Les modules traitant de réglementations doivent faire l'objet d'une vigilance particulière. Il faut nommer un référent chargé de la maintenance : vous ou quelqu'un d'autre mais bien identifié par tous. Il faut ensuite s'assurer que les animateurs utilisent la dernière version. C'est facile si le kit est sur un serveur.

Il est judicieux d'insérer dans la note de présentation un avertissement : « Ce kit est susceptible d'évoluer : en avez-vous la dernière version ? Vous pouvez le vérifier à tel endroit. Votre interlocuteur, chargé de la maintenance du kit est..., vous pouvez lui envoyer un courriel à telle adresse. » ■

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique La transmission du kit aux futurs animateurs

Une fois le kit conçu, vous allez le transmettre aux futurs animateurs. Le soin apporté à la transmission est déterminant pour la qualité des formations dispensées sur le terrain. L'organisation d'une session de prise en main est la solution la plus fiable.

La session de prise en main n'est pas une formation de formateurs.

Nous avons vu dans le premier paragraphe de ce chapitre que les animateurs devaient déjà être expérimentés ou formés à l'animation d'une formation. Nous évoquerons d'abord le processus optimal puis des versions moins fiables mais adaptées à des contextes moins favorables.

Le processus optimal

Les futurs animateurs sont invités à suivre une session d'appropriation dont la durée est le double de celle qui est prévue pour les stagiaires fiables.

L'organisation est la suivante :

- les futurs animateurs suivent la première matinée en qualité de participants. L'animateur est le concepteur ;
- l'après-midi les animateurs reçoivent le kit et débriefent la matinée.

Le concepteur peut même proposer des jeux de rôles d'animation de certaines phases plus délicates ;

- le matin du second jour, les participants suivent l'après-midi du premier jour et débriefent l'après-midi et ainsi de suite...

Dans ces conditions, le commanditaire prend de meilleures garanties à propos de la qualité des futures animations. Les animateurs, de leur côté, jouissent d'un bon confort, tant pour l'appropriation que

pour le face-à-face pédagogique. Cependant, vous constatez que ce processus est chronophage et coûteux !

Des alternatives, faute de moyens...

- **Alternative 1** : les futurs animateurs suivent la formation en tant que

« simples participants » et repartent avec le kit qu'ils découvriront seuls.

- **Alternative 2** : les animateurs reçoivent le kit puis ils participent à une journée de prise en main avec le concepteur. Le concepteur découpe le conducteur en morceaux. Pour chaque morceau, il attire

202

l'attention sur des points-clés concernant l'animation ou le fond, puis il répond aux questions. La gestion du temps est serrée. Le groupe est généralement d'un niveau très hétérogène car tous les futurs animateurs n'ont pas eu le temps de prendre connaissance du module selon le même degré.

- **Alternative 3** : le kit est tout simplement adressé aux futurs animateurs et ceux-ci posent leurs questions au concepteur par message-rie électronique ou téléphone. Ce mode de transmission n'apporte aucune garantie sur la qualité future des formations. Il ne convient que pour un groupe d'animateurs expérimentés et déjà experts sur le fond.

La modification d'un kit pédagogique

Nous abordons maintenant une nouvelle situation : vous devez modifier un kit pédagogique, soit parce que vous en avez reçu la mission par un commanditaire, nous appellerons le nouveau produit la « version 2 » ; soit parce que vous devez animer le kit et que vous avez diagnostiqué qu'il ne convenait pas aux conditions que vous rencontrez (public, durée...). Vous réaliserez dans ce cas une « version locale ». Dans les deux cas, vous mènerez la révision avec la

même démarche. La différence se situera seulement au niveau de la finalisation des composantes.

Quand faut-il modifier un kit pédagogique ?

Plusieurs raisons peuvent justifier la révision d'un module de formation existant. Elles peuvent se combiner mais une seule de ces raisons suffit.

203

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique L'évolution du contenu

(réglementation, méthodologie...).

et/ou

Une population différente de celle pour laquelle le module a été conçu.

et/ou

L'évolution du métier de la population cible : les missions sont différentes et les

compétences attendues (ou

et/ou

leur niveau) aussi.

Une durée différente

et/ou

de celle qui était

Une pédagogie

prévue initialement.

et/ou

déphasée parce

Des évaluations

que, sur le moyen

stagiaires

terme, les « goûts »

plusieurs fois

évoluent.

décevantes.

Figure 8.4 – Les raisons justifiant la révision d'un kit pédagogique *Comment faire ?*

Quelle est la démarche ?

L'ampleur de la révision est plus ou moins importante mais nous vous proposons d'adopter systématiquement la démarche ci-dessous, en neuf étapes. Le principe fondateur est d'aborder le travail à partir des objectifs de formation et du conducteur (outils synthétiques), plutôt que par le livret formateur et le détail du contenu pour gagner du temps.

■ Étape 1 : définir le nouveau besoin

Tout comme pour la conception, vous ne pouvez vous lancer dans l'adaptation d'un module qu'après avoir déterminé le besoin de vos futurs participants.

La simple mise à jour d'une réglementation peut engendrer un besoin nouveau, si elle génère une nouvelle action exigeant l'acquisition d'une nouvelle compétence.

204

Exemple : la nouvelle réglementation met en place un nouveau contrôle. Les stagiaires doivent apprendre à pratiquer ce nouveau contrôle.

Si vous revoyez un module parce qu'il sera dispensé à une population différente de la population initiale destinataire, il est évident que vous devez mener une étude sérieuse des véritables besoins.

Un module sur les contrats était très apprécié des commerciaux. Lorsque la direction en a demandé l'animation pour le public des gestionnaires le concepteur l'a revu. Sur ce même thème les compétences attendues chez un gestionnaire étaient différentes.

■ **Étape 2 : formuler le besoin en objectifs de formation** Une fois le besoin cerné, formulez-le en objectifs de formation avec la fameuse formule : « à l'issue de la formation les apprenants seront capables de + un verbe précis dans l'un des trois registres (savoir, savoir-faire et savoir être) ».

Vous pouvez revoir, à ce sujet, le chapitre 2.

■ **Étape 3 : repérer, dans le module existant, les objectifs de formation correspondant aux besoins** La troisième étape est une étude comparative entre les objectifs de formation du module et ceux que vous venez de définir : quels sont les objectifs communs et les nouveaux ?

■ **Étape 4 : repérer, dans le conducteur,**

les phases réutilisables puis les ajuster

Vous reprenez le conducteur et vous y repérez toutes les séquences liées aux objectifs communs et par conséquent *a priori* réutilisables. Puis, pour chacun des objectifs de formation retenus, vérifiez que le cheminement initial soit adapté, c'est-à-dire que tous les objectifs pédagogiques (intermédiaires) sont nécessaires. Enfin, au sein d'une séquence « récupérée », vous ajustez le déroulement si nécessaire.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

205

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique Illustration 1

Un module a été créé dans un contexte de changement. Il était nécessaire de prouver aux stagiaires la pertinence du nouveau processus. Ce fut l'objet de la première phase associée à l'objectif pédagogique « être capable de décrire les enjeux ». Deux ans plus tard, le module est animé pour de nouveaux embauchés. Le contexte n'est plus celui d'un changement. La première phase est devenue inutile.

Illustration 2

Vous révisiez un module parce que vous disposez d'une durée plus courte que celle initialement prévue. Il y avait dans le module initial des objectifs de formation dans le registre du savoir-faire. Vous gardez toutes les phases associées aux objectifs pédagogiques de « savoir » puisque le raccourcissement de la durée ne permet plus d'aller jusqu'au savoir-faire.

Conducteur version initiale

Objectifs de formation

« version 2 »

Objectifs Objectifs

de

pédagogiques

Objectif A

formation

Objectif B

1

1.5

2

2.1

Objectif C

2

2.2

3

3

Objectif D

4

4.1

4

4.2

Objectif E

5

5.1

Figure 8.5 – La révision d'un module : identification, dans la version initiale, des objectifs et séquences recyclables pour la version 2

Commentaire

Le formateur a repéré sur le conducteur qu'il pourra traiter les objectifs de formation A, C et E en récupérant certaines parties du module initial :

- l'objectif A correspond à l'objectif de formation 1.5 ;
- l'objectif C correspond à l'objectif pédagogique 2.2 : l'objectif 2.1 ne sera pas repris. Par exemple parce que le nouveau public n'a pas besoin de cette étape intermédiaire ;
- l'objectif E correspond à l'objectif pédagogique 4.1 et l'objectif de formation 5.1.

206

Ce repérage allège ensuite votre travail même si vous devez procéder à quelques aménagements au sein des séquences récupérées. ■

■ Étape 5 : ajouter les séquences manquantes, créer les nouveaux exercices et supports

Vous créez maintenant le cheminement pédagogique pour les nouveaux objectifs de formation.

Exemple sur la figure 8.5 : il s'agit des objectifs B et D.

Formulez des objectifs pédagogiques, recherchez les méthodes pédagogiques à y associer et ébauchez le conducteur.

■ **Étape 6 : vérifier la cohérence de l'ensemble** Après ce travail « par petites touches », remettez au net votre conducteur et vérifiez la cohérence du module. Vous pouvez reprendre la grille que nous vous avons proposée dans la fiche 6.

■ **Étape 7 : finaliser le conducteur,**

le livret formateur ainsi que les outils pédagogiques À cette étape, vous finalisez le conducteur et le livret formateur avec des contraintes différentes, selon votre contexte.

- **Premier contexte**, « l'adaptation locale » : vous modifiez le module pour votre seul usage. Vous serez le seul animateur de cette nouvelle version, adaptée au public particulier qui vous a été confié. Vos conducteurs et livrets formateurs peuvent être succincts puisque vous en serez le seul lecteur.

- **Deuxième contexte**, la modification est la « version 2 » du kit : elle sera diffusée à tous les animateurs. Dans ce cas, comme pour le module d'origine, vous respectez le principe être pédagogue et explicite pour le formateur-animateur. Votre rédaction est détaillée. De plus, vous reprenez la « note de présentation » pour y exposer les raisons de la reprise du module et vous attirez l'attention des animateurs déjà utilisateurs sur quelques points particuliers ou subtils, pour les inciter à laisser de côté la routine et à s'investir dans une nouvelle appropriation.

Remarque

En cas de co-animation de la « version locale », votre niveau de finalisation sera proche de la « version 2 » si votre co-animateur n'a pas pu participer à la révision. ■

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique

■ Étape 8 : tester

Dans le cas d'une « version 2 », l'idéal est de la tester vous-même.

■ Étape 9 : ajuster

Vous réalisez les premiers ajustements à la suite de votre première animation. D'autres suivront peut-être après réception des fiches d'évaluation de ce kit « version 2 ».

L'essentiel

Le kit pédagogique est un formidable outil pour diffuser largement une formation avec une assurance de qualité.

Cependant, il faut respecter quelques principes essentiels :

- le concepteur doit être pédagogue, non seulement pour les stagiaires finaux mais aussi pour le formateur-animateur ;**
- le kit doit être véritablement un produit « clé en main » ;**
- un référent doit veiller à sa mise à jour systématique ;**
- les animateurs doivent être expérimentés (avoir déjà mené des formations) ou avoir suivi une formation de formateurs ;**
- une session de prise en main du kit doit être organisée pour les animateurs-relais ;**
- le kit est destiné à un public final précis et dans une durée définie. Toute modification de l'une de ces données déclenche une révision du produit.**

Fiche d'évaluation

d'un kit pédagogique

Vous avez animé le kit... Nous vous remercions de bien vouloir collaborer à son amélioration en renseignant le questionnaire ci-dessous à renvoyer à...

À quelle date avez-vous animé la formation ?

Identification du public destinataire

Quelle était la fonction de vos stagiaires ?

Ce public correspondait-il au public décrit dans la note de présentation ?

Oui*

Non Pourquoi ?

Quel était leur nombre ?

Quelle a été la durée de la formation que vous avez dispensée ?

Votre profil d'animateur

Avez-vous participé à une session de prise en main du kit ?

Oui non

Connaissiez-vous le sujet avant la prise en main du kit ?

Non

Oui, un peu

Oui, je suis praticien

Oui, je suis expert

Aviez-vous déjà animé des formations sur d'autres sujets ?

Oui Exemple :

Non

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

** Merci de cocher la case correspondant à votre réponse 209*

8. Élaborer ou adapter un kit pédagogique **Qualité perçue pour les différentes composantes du kit**

Vous approprier le kit vous a semblé :

Très facile

Facile

Difficile

Pourquoi ?

Très difficile Pourquoi ?

• La note de présentation

Le mode d'emploi était-il complet ?

Oui

Non Qu'auriez-vous voulu y trouver ?

• Le conducteur

Avez-vous trouvé sur le conducteur toutes les informations nécessaires pour animer ?

Oui

Non

Qu'auriez-vous voulu y trouver ?

Globalement, avez-vous pu respecter le timing ?

Oui

Non Merci de nous indiquer les séquences surestimées ou sous-estimées.

• **Le livret formateur**

Les informations figurant sur le livret formateur sont-elles claires ?

Oui

Non Quels sont les passages insuffisants ?

Vos suggestions :

• **Le livret stagiaire**

Le livret stagiaire convenait-il à votre public ?

Oui

Non Pourquoi ?

210

• **Les outils pédagogiques/le diaporama** Avez-vous rencontré des difficultés dans l'utilisation du diaporama ?

Oui Lesquelles ?

Non

• **Les exercices, études de cas, jeux de rôles et autres activités**
Avez-vous rencontré des difficultés ?

Non

Oui Lesquelles ?

Autres outils...

En conclusion...

2 points positifs

2 axes d'amélioration

.....

.....

Vos suggestions :

Merci pour votre collaboration !

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

211

Conclusion

Tout au long de cet ouvrage, nous avons vu comment concevoir une formation de qualité.

En conclusion, nous vous proposons d'évoquer les voies envisageables pour progresser, c'est-à-dire faire évoluer un module mais aussi progresser dans votre capacité à construire d'autres formations.

La principale source de progrès se situe autour d'une notion : l'*évaluation* et plus précisément *trois* évaluations : l'auto-évaluation, l'évaluation immédiate et l'évaluation différée.

Rappel

L'évaluation se définit comme la mesure de l'écart entre le résultat attendu et le résultat constaté. ■

La *première évaluation* est une *auto-évaluation* : il s'agit de la réflexion que vous menez tout au long de l'animation de la formation autour de la question : à quelle hauteur mes stagiaires vont-ils utiliser leurs acquis dans leur vie quotidienne ?

Quels sont vos outils de mesure ? Toutes les activités de réactivation et évaluation des acquis, bien entendu. Mais il y a aussi l'analyse des questions et des objections, donc le dialogue avec le groupe. L'absence de questions et d'objections peut être inquiétante : cela veut-il dire que les participants ne se projettent pas du tout dans l'utilisation des acquis ?

A contrario, les questions et objections tournant autour de « comment vais-je faire ? Je ne vais pas pouvoir faire cela parce que... », constituent des indices rassurants. Certaines objections sont alarmantes : « je n'aurai pas les moyens sur mon poste de travail ou je ne serai pas autorisé à... ».

Nous vous conseillons de tenir un carnet de bord en fin de journée. Vous pourrez ainsi établir un pronostic de transfert à l'issue de la formation.

Reprenez la liste des participants ainsi que celle des objectifs de formation et pour chacun faites un pronostic : très bon, bon, faible ou réservé, puis agrégez pour obtenir un pourcentage. Ne nommez personne :

- Très bon pour x %

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Bon pour x %, etc.

Si le résultat de votre étude est satisfaisant, vous savez que vous pourrez reproduire cette formation à l'identique. Si le résultat est décevant, il convient d'en rechercher les causes :

- une population différente de celle qui vous avait été décrite ?
- un problème de dynamique de groupe ?
- un contexte non motivant pour les stagiaires ?
- un problème d'ingénierie pédagogique : des activités non adaptées à la population ?
- un environnement non adapté venu perturber le déroulement de la formation : salle, matériel... ?

Le résultat de votre étude vous donne deux axes d'amélioration :

- pour la conception d'une autre formation ;

Exemple : mieux travailler avec le commanditaire, être plus vigilant à propos de...

- pour une éventuelle nouvelle session de cette action de formation.

Au cours des premiers chapitres, nous vous avons incité à entretenir un vrai dialogue avec votre commanditaire. Nous vous conseillons maintenant de le prolonger en lui adressant un « bilan pédagogique » dont les rubriques pourront être les suivantes :

- le groupe (structure, homogénéité ou non des niveaux, fonctions et motivations) ;
- le traitement des objectifs et du programme ;
- l'environnement ;
- le pronostic de transfert ;

– les perspectives.

Ainsi, le commanditaire pourra, lui aussi, faire progresser sa pratique et, le cas échéant, mettre en place les ajustements nécessaires. Il va, comme vous, confronter ce bilan à la deuxième évaluation : la synthèse des évaluations immédiates des stagiaires.

La *deuxième évaluation* est la synthèse des *évaluations immédiates* des stagiaires, aussi nommée « évaluation à chaud ». Elle se déroule généralement pendant la dernière demi-heure de la dernière journée, en votre absence. Les participants remplissent un questionnaire et donnent ensuite leurs avis au cours d'un tour de table. Le commanditaire réalise une synthèse de toutes ces informations et doit absolument vous la communiquer.

La confrontation de votre bilan avec cette synthèse est évidemment intéressante. Néanmoins, la portée de cette évaluation est restreinte au regard de la finalité de la formation : fournir des compétences pour augmenter la

compétence sur le terrain. Cette évaluation apporte des informations sur le degré de satisfaction des participants, notamment à propos des méthodes pédagogiques employées et sur le traitement des objectifs et du programme affichés. En revanche, elle ne donne aucune certitude sur le véritable impact de la session qui vient de s'achever ; même si les participants répondent à une question, telle que « pensez-vous pouvoir utiliser vos acquis ? », accompagnée de réponses à choix multiples, concernant le taux (un peu, beaucoup...) et l'échéance (immédiatement, dans une semaine...).

L'impact de la formation se mesure mieux avec la troisième évaluation.

La *troisième évaluation* est *différée* ; elle est aussi appelée « à froid ». Cette évaluation est organisée par le commanditaire trois à six mois après la formation. Elle est destinée aux ex-stagiaires ainsi qu'à leurs supérieurs hiérarchiques. Il s'agit, le plus souvent, de questionnaires et quelquefois d'entretiens téléphoniques. Il est ainsi

possible de mesurer les effets réels de la formation sur les compétences et la compétence. Malheureusement, vous vous en doutez, cette évaluation prend du temps. Il faut souvent relancer les interlocuteurs et le dépouillement des réponses est long. Elle est donc rarement pratiquée.

Quelquefois le formateur est sollicité pour assurer un suivi des participants par courriel ou appel téléphonique. Dans ce cas, en fin de formation, chaque stagiaire a rédigé des objectifs d'application et le formateur fait le point sur l'avancée. Il donne aussi des conseils ou des explications complémentaires, le cas échéant. Ce dispositif est évidemment intéressant même s'il ne vaut pas l'évaluation différée.

L'étude des évaluations vous permet de créer une boucle vertueuse : les conclusions vous amènent à améliorer votre produit.

La figure suivante reprend le cycle complet d'une formation.

215

Conclusion

Nouvelle

animation

Nouveau

face-à-face

pédago-

gique

(seconde

session)

Dynamisme

écoute

flexibilité

Ajustement

Séquence des

ajustements

analyser les

évaluations

et ajuster

Créativité

Évaluation

Séquence des

évaluations

Dialogue

avec le

commanditaire

Animation

Séquence du

face-à-face

pédagogique

animer

la formation

Dynamisme

écoute

flexibilité

animateur

,

Séquences 5,

6 et 7

ébaucher

le conduc-

teur

concevoir

le matériel

pédagogique,

finaliser

le conducteur

Ingénierie

pédagogique

créativité

travail itératif

che

Séquences 4

faire valider

la fi

programme

ou la proposition

Dialogue avec

le commandi-

taire

Conception

che

Séquences 3

et 4

créer

la progression

pédagogique,

élaborer

la proposition

ou la fi

programme

Ingénierie

pédagogique

créativité

travail itératif

nir le besoin,

Séquences 1 et 2

défi

valider la formu-

lation en objectif

de formation

Dialogue avec

le commandi-

taire

curiosité

écoute

co-construction

otre

Le cycle complet d'une formation de qualité et vos postures de concepteur/

Les

séquences

V

posture

216

Bibliographie

BARJOU B. (1995), *Savoir transmettre son expertise*, Paris, ESF éditeur BELLENGER L., PIGALLET P. (1997), *77 études de cas et exercices*, Paris, ESF éditeur BOURRON Y., DENNEUVILLE J. (1990), *Se voir en vidéo*, Paris, Éditions d'Organisation CARLETTO N. (2005), *Concevoir une formation en entreprise*, Paris, Dunod CHALVIN D. (1996), *Encyclopédie des pédagogies de formation* t.1 et t.2, Paris, ESF éditeur CLOUZOT O., BLOCH A. (1997), *Apprendre autrement*, Paris, Éditions d'Organisation COU M.-H., DEMEURE C. (1995), *Utiliser efficacement la vidéo en formation*, Paris, ESF Editeur DELADRIÈRE J.-L., LE BIHAN F., MONGIN P., REBAUD D. (2004), *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, Paris, Dunod

DENNERY M. (1999), *Piloter un projet de formation*, Paris, ESF éditeur DENNERY M. (2001), *Evaluer la formation*, Paris, ESF éditeur HOURST B. (2002), *Former sans ennuyer*, Paris, Éditions d'Organisation HOURST B. THIAGARAJAN S. (2001), *Les jeux-cadres de Thiagi*, Paris, Éditions d'Organisation HOURST B. (1997), *Au bon plaisir d'apprendre*, Paris, InterÉditions HUNOT-CLAIREFOND F. (1996) *Former les nouveaux managers par la PBL*, Éditions Liaisons LABRUFFE.A. (2005), *Management des compétences*, Paris, Afnor LE BOTERF G. (1998), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation MUCCHIELLI R. (1984), *La méthode des cas*, Paris, ESF éditeur PROUST F., POSSE P. (1991), *Précis de jeux de rôle*, Paris, Éditions d'Organisation TROCMÉ-FABRE H. (1994), *J'apprends donc je suis*, Paris, Éditions d'Organisation 217

COLLECTION FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

SÉRIE FORMATION

- Ansart S., Sanséau P.-Y., Lefort P., *La VAE, outil de développement des compétences*, 2010.
- Ardouin T., Lacaille S., *Audit de formation*, 2è éd., 2009.
- Ardouin T., *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, 3è éd., 2010.
- Benraouane S.-A., *Guide pratique du e-Learning*, 2011.
- Bernier Ph., *Responsable formation et compétences*, 2è éd., 2011.
- Bernier Ph., *Le Financement de la formation professionnelle*, 2è éd., 2007.
- Centre Inffo, *Guide des métiers de la formation*, 2006.
- Centre Inffo, *Guide des organismes de formation*, 2006.
- Fernandez A.-F., Chassagne P., *25 questions sur l'entretien professionnel*, 2005.
- Feuillette-Cunningham I., *Le Nouveau formateur*, 3è éd., 2006.
- Lafitte H.-C., Layole G., *Le Plan de formation*, 2è éd., 2007.
- Perrin-Van Hille Ch., *Concevoir une formation*, 2011.
- Pommier R., *Métier : Formateur*, 2è éd., 2011.

Document Outline

- [Table des Matières](#)
 - [Avant-propos](#)
 - [Introduction : quelques repères](#)
 - [Chapitre 1 Défi nir le besoin des futurs participants](#)
 - [Défi nir le besoin avec une vision systémique](#)
 - [Connaître les futurs stagiaires dans leur contexte](#)
 - [Dialoguer avec le commanditaire](#)
 - [Fiche 1 : Les rubriques commentées d'un cahier des charges](#)
 - [Chapitre 2 Valider la formulation du besoin en objectif de formation](#)
 - [Défi nition de l'objectif de formation](#)
 - [Pourquoi l'objectif est-il si important ?](#)
 - [Comment formuler un objectif ?](#)
 - [Les deux principales caractéristiques de l'objectif](#)
 - [Quels sont les pièges à cette étape ?](#)
 - [Fiche 2 : Des verbes pour formuler les objectifs](#)
 - [Chapitre 3 Créer la progression pédagogique](#)
 - [Décliner l'objectif de formation en objectifs pédagogiques](#)
 - [Ébaucher la progression pédagogique](#)
 - [Fiche 3 : Être pédagogue](#)
 - [Fiche 4 : Panorama des 4 méthodes pédagogiques](#)
 - [Fiche 5 : Questionnaire préalable](#)
 - [Chapitre 4 Élaborer la proposition ou la fi che programme et la valider](#)
 - [La fi che programme](#)
 - [La proposition](#)
 - [L'entretien de cadrage](#)
 - [Chapitre 5 Ébaucher le conducteur](#)
 - [Qu'est-ce qu'un conducteur pédagogique ?](#)
 - [Comment ébaucher le conducteur pédagogique ?](#)
 - [Fiche 6 : Matrice d'un conducteur](#)

- [Chapitre 6 Concevoir le matériel pédagogique](#)
 - [En quoi consiste le matériel pédagogique ?](#)
 - [Comment créer le matériel ?](#)
 - [Trois questions souvent posées](#)
 - [Fiche 7 : L'exposé performant](#)
 - [Fiche 8 : Le diaporama adapté au face-à-face pédagogique](#)
 - [Fiche 9 : La méthode interrogative](#)
 - [Fiche 10 : La méthode démonstrative](#)
 - [Fiche 11 : L'exercice](#)
 - [Fiche 12 : L'étude de cas](#)
 - [Fiche 13 : Une variante du cas : le mini-cas](#)
 - [Fiche 14 : Le cas inspiré de la méthode des situations problèmes](#)
 - [Fiche 15 : Le jeu de rôles](#)
 - [Fiche 16 : Le jeu pédagogique](#)
 - [Fiche 17 : Les supports stagiaires](#)
- [Chapitre 7 Finaliser le conducteur pédagogique](#)
 - [Qu'est-ce qu'un bon conducteur pédagogique ?](#)
 - [Finaliser un conducteur pédagogique](#)
 - [Qui est le destinataire du conducteur pédagogique finalisé ?](#)
 - [Des illustrations commentées](#)
 - [Une séquence à gros enjeu : la première !](#)
 - [La dernière séquence : un enjeu important](#)
 - [Fiche 18 : Check-list avant le démarrage](#)
- [Chapitre 8 Élaborer ou adapter un kit pédagogique](#)
 - [Définition](#)
 - [Les contextes de création d'un kit](#)
 - [Les composantes d'un kit](#)
 - [Le processus de fabrication d'un kit](#)
 - [La transmission du kit aux futurs animateurs](#)
 - [La modification d'un kit pédagogique](#)
 - [Fiche 19 : Fiche d'évaluation d'un kit pédagogique](#)
- [Conclusion](#)